

# 1. ESTRATEGIA

## CÓMO SE PLANIFICAN LOS OBJETIVOS, ALINEÁNDOLOS CON LA ESTRATEGIA GLOBAL DEL GOBIERNO Y TRASLADÁNDOLOS A LA ORGANIZACIÓN.

### 1.1 ALINEAR ADECUADAMENTE LA POLÍTICA Y LA GESTIÓN

Las personas elegidas por la ciudadanía son quienes definen, en un sistema democrático, las políticas públicas que han de impulsarse. Quienes gestionan las organizaciones públicas tienen la responsabilidad de hacer efectivas esas políticas. Por ello, la gestión pública avanzada ha de prestar especial atención al alineamiento entre política y gestión.

- Conocer las estrategias y objetivos del Gobierno que afectan a su ámbito de responsabilidad para desplegarlos en planes, programas o acciones.
- Conocer las estrategias y los planes transversales definidos para el conjunto del Gobierno, a fin de plantearse de qué manera la estrategia específica de la *unidad* puede contribuir al logro de esas estrategias.
- Priorizar la **visión** estratégica y la planificación con la finalidad de prever la solución a los problemas y a los retos futuros.
- Compartir metas y objetivos con los grupos de interés, así como poner todos los medios a su alcance para que las políticas públicas del Gobierno Vasco sean exitosas en sus resultados y reviertan positivamente en las ciudadanas y ciudadanos.
- Compartir ideas, proyectos e información con el resto de sus colaboradores y personas empleadas para el logro de las políticas públicas marcadas por el Gobierno Vasco.
- Promover que las personas que componen su *unidad* trabajen leal y profesionalmente en el desarrollo efectivo de la estrategia del Gobierno.

### 1.2 RECABAR LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA Y DE LA PLANIFICACIÓN DE LA UNIDAD

La estrategia y la planificación resultante han de basarse en una información relevante y significativa que les dé un fundamento sólido.

- Identificar los denominados "grupos de interés".
- Conocer qué necesidades tienen estos "grupos de interés" y cuáles pueden ser sus expectativas para el futuro.
- Conocer los objetivos y proyectos estratégicos de los diferentes "grupos de interés" que les pueden afectar.
- Identificar las fuentes de información que pueden ser significativas para la definición de la planificación y la definición de la estrategia de la *unidad* como, por ejemplo, la información relativa a las preocupaciones y expectativas ciudadanas, a la evolución de las principales variables poblacionales, sociales y económicas, buenas prácticas de otras administraciones públicas, etc.
- Valorar los resultados alcanzados en el período anterior por la *unidad* y su comparación tanto con otras organizaciones del entorno como con aquellas que resulten especialmente significativas para la *unidad*.
- Plantear una sistemática para recoger estas informaciones, valorarlas y convertirlas en conocimiento útil para la planificación y la definición de la estrategia de la *unidad*.

### 1.3 ESTABLECER LA ESTRATEGIA DE LA UNIDAD Y REALIZAR SU PLANIFICACIÓN

Cada *unidad* planifica sus estrategias y objetivos, definiéndolos con claridad y trasladándolos a planes de gestión. Así mismo, establece los recursos necesarios para llevarlos a la práctica y las alianzas que puedan ser necesarias para alcanzarlos.

- Establecer un método para realizar la reflexión estratégica que incorpore la mayor participación posible de los diferentes "grupos de interés", tanto internos (personas empleadas de la *unidad*, por ejemplo) como externos.
- Definir la visión de lo que la *unidad* desea llegar a ser en el futuro.
- Identificar los valores, así como los principios éticos y de buena administración, a los que la *unidad* ha de prestar especial atención, estableciendo los objetivos y acciones necesarias para llevarlos a la práctica.
- Establecer los objetivos estratégicos de la *unidad*, así como los resultados concretos que se esperan obtener, manteniendo la alineación con el Plan de Gobierno y con el de las *unidades* de rango superior a las que esté adscrita.
- Analizar en qué medida las necesidades y expectativas de los grupos de interés encuentran respuesta en los objetivos estratégicos que se están definiendo.
- Trasladar la estrategia a planes de gestión que contemplen las iniciativas, planes de actuación, proyectos y acciones a desarrollar y se concreten en los diferentes ámbitos que componen la organización.
- Determinar los recursos necesarios para llevar adelante la estrategia planteada: recursos económicos, de conocimiento, destrezas de las personas, procesos que han de implicarse, inversiones, etc.
- Valorar las posibles alianzas necesarias para llevar adelante la estrategia.

### 1.4 COMUNICAR, DESPLEGAR, REVISAR Y ACTUALIZAR LA ESTRATEGIA Y LA PLANIFICACIÓN

El éxito de una estrategia depende de la forma en que ésta es comunicada a las personas que han de llevarla a la práctica. Así mismo, una gestión avanzada busca implicar en la estrategia a otros grupos de interés, por lo que también ha de asegurarse que ésta es compartida con ellos. Por otra parte, la estrategia ha de alcanzar a todos los niveles de la organización, de tal forma que toda ella actúe focalizada en torno a unos mismos objetivos. Finalmente, la planificación ha de tener presente que surgirán cambios y situaciones no previstas que han de ser incorporadas mediante una adecuada sistemática de seguimiento y revisión de la estrategia.

- Establecer los mecanismos más adecuados para trasladar a las personas de la *unidad* la estrategia y los objetivos definidos (tanto aquéllos vinculados con las políticas públicas del Gobierno como con los específicos de la *unidad*), valorando el grado de comprensión y asunción de los mismos.
- Comunicar a la ciudadanía, a las personas usuarias, a las entidades destinatarias de los servicios, a los aliados y otros grupos de interés aquellas partes de la estrategia que les puedan ser relevantes.
- Desplegar la estrategia a los diferentes niveles de la *unidad*, estableciendo objetivos para los equipos operativos más básicos, de tal forma que puedan contribuir a orientar las actuaciones de las personas empleadas.
- Adaptar el funcionamiento organizativo y de gestión para que contribuya de manera más efectiva al desarrollo de la estrategia.
- Valorar periódicamente los resultados obtenidos en el trabajo realizado con los diferentes aliados, así como su grado de satisfacción con la relación establecida.
- Establecer cuadros de indicadores que permitan gestionar la *unidad* y sus diferentes equipos facilitando un seguimiento continuado de los mismos.
- Asegurarse de que los indicadores utilizados contemplan diferentes aspectos relacionados con: actividades, resultados, datos económicos, ciudadanía, personas a las que se dirigen los servicios, mejora de los procesos, desarrollo organizativo, de las personas y del conocimiento.
- Fijar una sistemática de revisión periódica de la estrategia y de los objetivos establecidos, que permita actualizarlos y adecuarlos a los cambios y nuevas circunstancias que puedan producirse.