



GENERALITAT
VALENCIANA

Conselleria de Justicia,
Interior y Administración Pública

ACTUACIÓ ORDINÀRIA 6.3 DEL PLA DE LA
INSPECCIÓ GENERAL DE SERVEIS 2020-2021

GUIA DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA I
OPERATIVA

Desembre 2021

Inspecció General de Serveis





ÍNDEX

Pàg

1.	INTRODUCCIÓ	3
2.	OBJECTE DE LA GUÍA DE PLANIFICACIÓ	6
3.	CONTEXT LEGAL SOBRE PLANIFICACIÓ	8
3.1	Planificació material-sectorial	8
3.2	Planificació dels procediments horitzontals de gestió.	8
3.3	Planificació com a principi general d'actuació per a totes les Administracions Públiques.	10
4.	ÀMBIT OBJECTIU, SUBJECTIU I TEMPORAL	14
4.1	Àmbit objectiu.	14
4.2	Àmbit subjectiu.	15
4.3	Àmbito temporal.	17
5.	PROCEDIMENT PER A LA CONFECCIÓ DE LA PLANIFICACIÓ	19
	Mòdul 1. Incorporació a l'objectiu.	21
	Mòdul 2. Selecció i elaboració de projectes.	35
	Mòdul 3. Seguiment i avaluació.	45
6.	ESTRUCTURA DEL PLA	51
7.	ESTRUCTURA DE L'INFORME D'AVALUCIÓ DEL PLA	57
Annex I	Exemple de cronograma	61
Annex II	Guies de Planificació, exemples de plans i documentació addicional sobre la matèria	62
Annex III	Fitxes de Planificació	65



1.- INTRODUCCIÓ.

¿Per a qué una guia de planificació en la Generalitat?

*“Si disposara de huit hores per a tallar un arbre,
empraria sis en esmolar la destal”.*

Abraham Lincoln.

En el Pla d'Actuació de la Inspecció General de Serveis (2020-2021), s'inclou l'actuació 6.3, la finalitat de la qual és: “Elaborar directrius que orienten a les diferents organitzacions de la Generalitat sobre el contingut i formulació de Plans i programes”.

Per tant, amb la present guia es pretén posar a la disposició de les diferents departaments i ens de la Generalitat una referència metodològica general per a la planificació de la gestió que permeta disposar d'una eina que facilite l'aprovació, implementació i seguiment dels seus respectius objectius mitjançant l'aplicació d'indicadors de gestió, promovent la definició d'un contingut planificador, mínim i comú, que servisca d'orientació als diferents departaments del Consell i al seu sector públic instrumental. Més enllà que la guia continga en un annex referències bibliogràfiques i exemples de planificacions de diferents organismes, el treball se centra eminentment en els aspectes de caràcter pràctic i aplicatiu, sense incidir especialment en les qüestions de caràcter teòric o doctrinal.

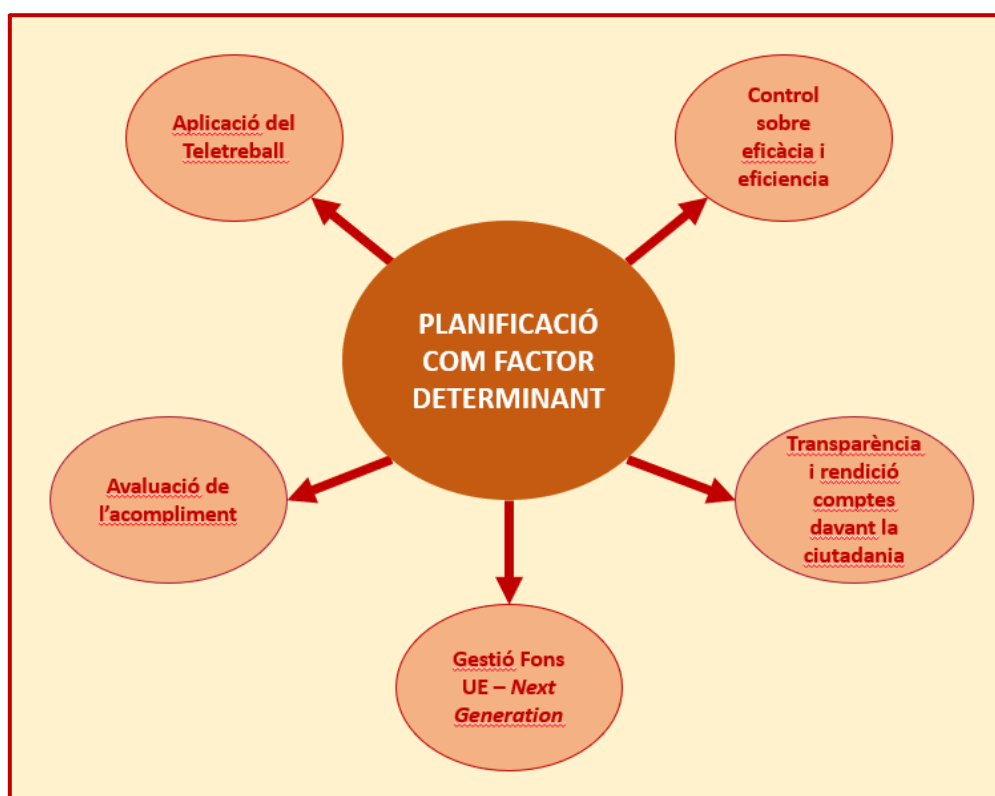
L'abast de la metodologia proposada amb la present guia s'orienta de manera fonamental a la confecció d'un document de planificació que possibiliti l'emplene del principi d'actuació general previst per a les administracions públiques contingut en l'article 3 de la Llei 40/2015, d'1 d'octubre, de Règim Jurídic del Sector Públic.

La possibilitat de concebre un estàndard de planificació per a la seua possible generalització permetria aconseguir que existisca una major homogeneïtat en la confecció dels documents utilitzats per a concreció de la planificació de la gestió de les polítiques públiques per part de tots els òrgans administratius i ens del sector públic de la Generalitat. Aquesta situació, pot

donar lloc al sorgiment d'una oportunitat per a homogeneïtzar el procés planificador afavorint amb això una futura consolidació informàtica de les dades relatives al compliment d'objectius, podent facilitar amb això un seguiment més agregat de l'execució del planificat amb independència de les característiques concretes de l'òrgan actuant.

La present guia de planificació es focalitza feia la “planificació de la gestió de les polítiques públiques, el funcionament i l'organització dels centres gestors” proposant mecanismes per a l'aprovació de les planificacions i el mesurament dels seus resultats, per a poder avançar amb això en **l'establiment d'uns esquemes organitzatius i de decisió que permeten transformar l'actual gestió pública en una vertadera gestió per objectius.**

D'altra banda, ha de remarcar-se que la planificació es revela com un factor determinant per a la concreció d'aspectes nuclears sobre els quals pivota la modernització de l'administració de la Generalitat Valenciana (d'ara en avant GVA) i la materialització de la qual dependrà en gran manera de la disposició d'eines comunes per a la planificació de la gestió, ja que els seus efectes es manifesten i repercuteixen sobre una varietat heterogènia de matèries derivades, la qual cosa suposa que **ens trobem davant una activitat prèvia clau per al procés modernitzador de la Generalitat:**





En la guia es planteja la necessitat d'ordenar i integrar els diferents objectius generals (estratègics) que ja es troben presents, a vegades de manera implícita, en la concreció pràctica de les polítiques dutes a terme en els diferents sectors materials d'actuació pública, identificant-los i intentant dotar d'una major coherència al seu contingut, mitjançant la sistematització dels recursos de planificació que resulten d'aplicació en la matèria o sector que es tracte.

El treball de planificació ha de servir per a recopilar i sistematitzar tots els objectius polítics i estratègics que estiguen incidint sobre la matèria concreta a planificar per a dotar de sentit i coherència a la seua execució pràctica (planificació operativa) i al seguiment de la consecució d'aquests objectius d'una manera més quantificada.

2.- OBJECTE DE LA GUIA DE PLANIFICACIÓ.

¿Quina informació es pot trobar a aquesta guia?

Ha de significar-se que, amb caràcter general, el contingut de la present guia segueix en molts dels seus aspectes la referència metodològica de planificació estratègica provinent de la Inspecció General de Serveis del Ministeri d'Administracions Públiques (d'ara endavant IGSAP)¹, així com el material didàctic confeccionat per la pròpia Inspecció General de Serveis (d'ara endavant IGS) per als cursos de qualitat dels serveis públics que aquesta unitat ve impartint des de fa anys al personal de la GVA. En qualsevol cas, el contingut es troba adaptat a la realitat de la GVA, emfatitzant aquelles qüestions de caràcter pràctic que es considera convenient potenciar o matisar per a aconseguir la finalitat prevista, i per a la seua utilització pràctica s'haurà de tenir en compte que, **els coneixements i experiències prèvies en matèria de planificació del qual parteixen els òrgans destinataris poden ser molt diferents, amb el que el seu contingut hauria de ser aplicat progressivament i atenent aquestes circumstàncies heterogènies.**

En el punt 3 de la guia es fa referència al marc jurídic de referència per a l'administració de la Generalitat, per a continuació, **al punt 4, realitzar una descripció de l'extensió del seu àmbit d'aplicació des de les perspectives objectiva, subjectiva i temporal** que ha de ser considerada, amb caràcter previ, per a poder abordar i delimitar els treballs de confecció dels documents de planificació, a una escala de gestió, que resulte manejable i convenientment funcional pel que respecta a la seua generació, seguiment de resultats i actualització de la seua vigència.

En el punt 5 es posa a la disposició dels usuaris una proposta de seqüència lògica procedimental d'aquelles tasques que han de concatenar-se de manera ordenada per a

¹ Documentación Administrativa / n.º 223 (julio-septiembre 1990). ÁNGEL GUILLEN ZANÓN y ELVIRA RAMÍREZ NÚÑEZ DE PRADO. Administración por Objetivos. Inspección General de Servicios del Ministerio d'Administraciones Públicas. <https://revistasonline.inap.es/index.php/DA/article/view/5198>

confeccionar una planificació adaptada a les condicions individualitzades de cada òrgan o ens. En aquest punt, es descriuen, els passos a seguir per a la generació i selecció de les estratègies possibles, l'establiment d'objectius vinculats i per a la fixació d'indicadors concrets associats al nivell de planificació estratègica i operativa, així com les indicacions o recomanacions per a realitzar el seguiment i avaluació del pla.

D'altra banda, **al punt 6** es detalla **una proposta de contingut per al confeccionar el document** on ha de plasmar-se de manera formalitzada la planificació resultant, per a finalment, **al punt 7**, realitzar una **proposta de contingut per a la presentació de l'avaluació sobre els resultats de l'execució de la planificació**, tot això sense perjudici de la seua possible adaptació o personalització per part dels òrgans implicats en la seua aprovació, implementació, seguiment i avaluació.

En l'**annex I** s'inclou un exemple de **cronograma de les accions planificadores** i en l'**annex II** es facilita als destinataris els **enllaços web a tota una sèrie anteriors i de recursos teòrics addicionals** que permeten abundar i progressar en la confecció de la planificació estratègica i operativa. Amb aquesta finalitat es compendien una sèrie de guies o orientacions metodològiques, exemples de documents de referència en matèria de planificació que han sigut confeccionats per diferents organitzacions públiques i es relacionen una sèrie de recursos bibliogràfics per a facilitar el seu coneixement i consulta.

En general, **les plantilles instrumentals i documents auxiliars** que s'adjunten en l'**annex III**, són un suport per a la confecció pràctica de la planificació i el resultat concret de la proposta metodològica que es realitza amb aquesta guia. Les fitxes s'inclouen en els annexos per a la seua visualització completa, però per a facilitar el seu maneig, edició i adaptació a les condicions específiques de l'usuari, **es facilitarà per part de la IGS un accés a les mateixes en suport informàtic**.

3. - CONTEXT LEGAL SOBRE LA PLANIFICACIÓ.

¿És obligatori disposar d'una planificació?

Més enllà que en el punt següent de la guia, dins del seu àmbit subjectiu d'aplicació, es realitze un esment als òrgans concrets de la Generalitat als quals la normativa els atribueix competències en matèria de planificació, com a premissa jurídica general, ha de citar-se la previsió continguda en l'article 16 de la *Llei 5/1983, de 30 de desembre, del Govern Valencià*, en el qual es recull, de manera genèrica, **la competència del Consell sobre la planificació i desenvolupament de la política valenciana**.

3.1 Planificació material-sectorial.

Respecte a la planificació, en un primer estadi, l'actuació planificadora prevista en la normativa s'hauria focalitzat, fonamentalment, sobre la necessitat que existira una **planificació per a la gestió de les competències materials assignades normativament a cada òrgan dins dels seus respectius àmbits d'intervenció pública**. Es tractaria de l'actuació planificada dirigida fonamentalment a un sector material d'actuació. En aquest sentit són abundants els exemples de plans sobre matèries substantives d'actuació pública existents en la legislació sectorial².

² Els exemples són múltiples: Ordenació del territori i l'urbanisme (*Llei 5/2014, de 25 de juliol, d'ordenació del territori, urbanisme i paisatge de la CV*); plans forestals (*Llei 43/2003, de 21 de novembre, de muntanyes*); plans d'ordenació dels recursos naturals (*Llei 11/1994, de 27 de desembre, de la Generalitat Valenciana, d'espais naturals protegits de la Comunitat Valenciana*); plans de tractament de residus (*Llei 10/2000, de 12 de desembre, de la Generalitat, de Residus de la Comunitat Valenciana*); plans de protecció civil (*Llei 13/2010, de 23 de novembre, de Protecció Civil i Gestió d'Emergències*); així com, en els plans de mobilitat (*Llei 6/2011, d'1 d'abril, de Mobilitat de la Comunitat Valenciana*). Molts d'aquests plans de caràcter material-sectorial, es troben accessibles per a la seua consulta en *Gva Oberta* (plans de turisme, d'atenció sanitària, de polítiques d'ocupació, plans industrials, d'habitatge, d'infraestructures, etc.), en la següent URL: <https://gvaoberta.gva.es/es/planes-y-programas-vigentes>

3.2 Planificació dels procediments horitzontals de gestió.

En un altre àmbit o bloc de contingut planificador han de situar-se les previsions normatives relatives a la planificació dels procediments horitzontals de gestió, que podríem definir com una **planificació de caràcter instrumental, adjectiva o “interna”**. És a través d'aquests procediments o processos de gestió mitjançant els quals es concreta la major part de l'actuació administrativa dels òrgans i entitats que componen el sector públic. Dins d'aquest àmbit planificador s'ha de destacar l'obligatorietat legal de planificar l'execució dels procediments horitzontals relatius a la gestió pressupostària; a l'organització dels recursos humans; a la contractació pública i a la concessió de subvencions. Sobre la visió jurídica d'aquest nivell de planificació instrumental hem d'extraure les següents referències normatives:

En l'article 27 de la *Llei 1/2015, de 6 de febrer, d'Hisenda Pública, del Sector Públic Instrumental i de Subvencions*, on es regulen els escenaris pressupostaris pluriennals en els quals s'emmarquen anualment els pressupostos de la Generalitat que abastaran un període de tres anys, mentre que en l'article 28, amb relació als **programes pluriennals, indica que aquests establiran els objectius a aconseguir, les accions necessàries per a aconseguir-los, així com les dotacions dels corresponents programes de despesa per a cadascun dels exercicis contemplats**. D'altra banda, l'article 3, apartat 2, punt 5, de l'*Ordre 2/2020, de 31 de juliol, de la Conselleria d'Hisenda i Model Econòmic*, per la qual es dicten les normes per a l'elaboració del pressupost de la Generalitat per a l'exercici 2021, obliga al fet que **les propostes realitzades pels òrgans directius continguin el detall d'objectius bàsics i de les accions o línies d'actuació que assegurin la seua realització durant el corresponent exercici, així com en el seu cas els indicadors que els sustenten**.

Pel que respecta a la normativa sobre la gestió dels Recursos Humans, el *Reial decret legislatiu 5/2015, de 30 d'octubre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de l'Estatut Bàsic de l'Empleat públic*, en el seu article 69 indica que: **la planificació dels recursos humans en les Administracions Públiques tindrà com a objectiu contribuir a la consecució de l'eficàcia en la prestació dels serveis i de l'eficiència en la utilització dels recursos econòmics disponibles mitjançant la dimensió adequada dels seus efectius, la seua millor distribució, formació, promoció professional i mobilitat**.

En la recent *Llei 4/2021, de 16 d'abril, de la Generalitat, de la Funció Pública Valenciana*, en el seu article 38, es reitera la configuració de **l'anàlisi de llocs de treball com un instrument per a la planificació en l'ocupació pública que podrà ser utilitzat per al diagnòstic i disseny de la resta de les eines d'organització i gestió de recursos humans** per a l'administració pública. D'altra banda, en el seu article 53 s'estableix la necessitat que, la conselleria competent en matèria de funció pública, aprobe quadriennalment un pla estratègic de recursos humans, i en l'article 54, existeix un correlatiu deure de que siguen aprovats **plans operatius de recursos humans** en desenvolupament de les previsions del pla estratègic, per al compliment dels objectius que es fixen.

Respecte a la contractació pública, dins de *la Llei 9/2017, de 8 de novembre, de Contractes del Sector Públic*, es contenen els principis planificadors de l'activitat contractual, especialment, pel seu caràcter més general destaca la previsió de l'article 28, (necessitat i idoneïtat del contracte i eficiència la contractació)³, encara que també ha d'estar-se al que es disposa en l'article 233 (Contingut dels projectes d'obres i responsabilitat derivada de la seua elaboració), en l'article 134 (anunci d'informació prèvia), així com al contingut de l'article 334 (Estratègia Nacional de Contractació Pública), on s'esmenta la possibilitat que en **l'àmbit de les Comunitats Autònomes siga elaborada una estratègia de contractació pública coherent amb l'estratègia nacional**.

De la mateixa manera, en l'article 8 de *la Llei 38/2003, de 17 de novembre, General de Subvencions*, s'estableix que, els òrgans de les Administracions públiques han de concretar en un **pla estratègic de subvencions els objectius i efectes que es pretenen amb la seua aplicació, el termini necessari per a la seua consecució, els costos previsibles i les seues fonts de finançament**, supeditant-se en tot cas al compliment dels objectius d'estabilitat pressupostària.

La regulació dels plans estratègics de subvencions s'ha desenvolupat en els articles 10 a 15 del *Reial decret 887/2006, de 21 de juliol, pel qual s'aprova el Reglament de la Llei 38/2003, de 17 de novembre, General de Subvencions*, on cal destacar-se la regulació de detall sobre el contingut dels plans estratègics que s'aborda en el seu article 12.

³ En l'article 28.4 de la Llei 9/2017 s'indica que: *Les entitats del sector públic programaran l'activitat de contractació pública, que desenvoluparan en un exercici pressupostari o períodes pluriennals i donaran a conèixer el seu pla de contractació anticipadament mitjançant un anunci d'informació prèvia previst en l'article 134 que almenys reculla aquells contractes que quedaran subjectes a una regulació harmonitzada.*

3.3. Planificació com un principi general d'actuació per a totes les Administracions Públiques:

En un tercer bloc de l'activitat planificadora, hem de situar-nos enfront de la introducció, relativament recent, de l'obligació legal **d'assumir la planificació com un principi general d'actuació per a totes les Administracions Públiques** i, en conseqüència, com un element que ha d'integrar-se d'una manera transversal o horitzontal en la gestió pública. És en el preàmbul de la *Llei 40/2015, d'1 d'octubre, de Règim Jurídic del Sector Públic*, on es ve a destacar **la incorporació de la planificació i direcció per objectius, com a exponents dels nous criteris que han de guiar l'actuació de totes les unitats administratives**, concretant-se, en l'article 3 de l'esmentada norma, els principis de planificació i direcció per objectius i el control de la gestió i avaluació dels resultats de les polítiques públiques, així com, l'eficàcia en el compliment dels objectius fixats, la qual cosa suposa un salt qualitatiu molt important respecte a la introducció generalitzada de la planificació en l'actuació de les Administracions Públiques.

En l'ordenament autonòmic, la planificació com un principi d'actuació general, té una important manifestació en l'article 12.2 del *Decret 41/2016, de 15 d'abril, del Consell, pel qual s'estableix el sistema per a la millora de la qualitat dels serveis públics i l'avaluació dels plans i programes en l'Administració de la Generalitat i el seu sector públic instrumental*, ja que aquest article pressuposa la necessitat lògica que es recórrega a la planificació com a principi d'actuació, regulació que es troba estretament alineada amb la previsió de l'article 3 de la Llei 40/2015, en establir l'obligació de totes les conselleries, així com dels ens inclosos en el seu àmbit, **d'implantar, amb caràcter general sistemes de mesurament de la seua activitat, mitjançant l'establiment d'indicadors, amb la finalitat d'obtindre la informació necessària per a poder conèixer en tot moment el grau de compliment dels objectius fixats en els seus plans i programes, inclosos els corresponents al nivell de qualitat en la prestació dels serveis públics.**

L'impuls més important de la planificació, entesa com un principi d'actuació, s'ha traslladat recentment i de manera molt significativa en la normativa estatal, a conseqüència de l'entrada en vigor del *Reial decret llei 36/2020, de 30 de desembre, pel qual s'aproven mesures urgents per a la modernització de l'Administració Pública i per a l'execució del Pla de Recuperació, Transformació i Resiliència*, ja que, en el Capítol III del Títol III de la citada

norma, s'inclou en la seua secció 1ª una referència a la “Planificació estratègica” (articles 23 a 26), si bé aquests articles no tenen el caràcter de norma bàsica i per tant no poden entendre's com a normes de directa aplicació a l'administració autonòmica. Segons el que es preveu en l'article 23.1, **els departaments ministerials encarregats de la gestió de projectes del Pla de Recuperació, Transformació i Resiliència elaboraran un instrument de planificació estratègica per a la gestió** en el termini de dos mesos des de l'entrada en vigor del real decret llei.

D'altra banda, ja en l'àmbit específic de la Generalitat, en l'article 30 del *Decret llei 6/2021, d'1 d'abril, del Consell, de mesures urgents en matèria econòmicoadministrativa per a l'execució d'actuacions finançades per instruments europeus per a donar suport a la recuperació de la crisi conseqüència de la Covid-19*, s'inclou una previsió en virtut de la qual, **el Consell regularà els instruments de planificació estratègica i els mecanismes de coordinació i seguiment que siguen necessaris per a l'adequada implementació i execució dels fons**.

Per a concloure aquest apartat sobre les bases normatives de la planificació, ha de realitzar-se un esment a **la planificació entesa des de la perspectiva de l'efectiva aplicació del principi de transparència**. En l'article 6.2 de la *Llei 19/2013, de 9 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern*, s'indica que: Les Administracions Públiques **publicaran els plans i programes anuals i pluriennals en els quals es fixen objectius concrets, així com les activitats, mitjans i temps previst per a la seua consecució. El seu grau de compliment i resultats hauran de ser objecte d'avaluació i publicació periòdica juntament amb els indicadors de mesura i valoració**, en la forma en què es determine per cada Administració. En l'ordenament autonòmic, hem d'estar al que es preveu en la lletra j) de l'article 9 de la *Llei 2/2015, de 2 d'abril, de la Generalitat, de Transparència, Bon Govern i Participació Ciutadana de la Comunitat Valenciana*, en virtut del qual, **queden subjectes a la publicitat activa, els plans i programes anuals i pluriennals en els quals es fixen els objectius concrets, les activitats, els mitjans necessaris per a executar-los, i el temps previst per a la seua consecució**. Finalment convé citar que, en el reglament de desenvolupament de la citada llei aprovat mitjançant el Decret 105/2017, de 28 de juliol, del Consell, en l'article 33, s'estableix la necessitat que els subjectes obligats a la publicitat activa publiquen els seus plans i programes anuals i pluriennals, s'introdueix un esment al seu contingut bàsic i es fixa l'obligatorietat de realitzar el seguiment dels plans de la següent manera: **En ells es fixaran**



els objectius concrets, les activitats, els mitjans necessaris per a executar-los, els costos estimats i el temps previst per a la seua consecució. El grau de compliment en el temps previst i els resultats hauran de ser objecte d'avaluació i publicació periòdica, almenys una vegada a l'any, juntament amb els indicadors de mesura i valoració.

La necessitat que la Generalitat actue d'una manera planificada, tenint en compte els diferents àmbits descrits (material-sectorial, dels procediments horitzontals i com a principi d'actuació general) es configura com una obligació de caràcter legal i no pot ser entesa com una mera opció organitzativa subjecta a un criteri d'oportunitat o simplement com un principi de caràcter programàtic.

4. ÀMBIT OBJECTIU, SUBJECTIU I TEMPORAL

¿Què, qui i quan s'ha de planificar?

4.1. Àmbit objectiu.

Pel que respecta a l'àmbit objectiu, tal com s'ha comentat anteriorment, el treball s'orienta a servir de suport per a la introducció de la planificació com un element constitutiu i integrador de la gestió pública. Dins d'aquest àmbit objectiu, s'entén que la guia facilita l'establiment i creació d'objectius (estratègics i operatius), tenint en compte que els mateixos es troben, en moltes ocasions, ja recollits en un altre tipus de documents, plans i lleis. Amb la qual cosa, **el treball s'enfoca sobretot a identificar i sistematitzar d'una manera més coherent aquests objectius polítics i estratègics per a promoure la seua translació pràctica a la planificació operativa**. Convé tindre present que l'existència dels objectius polítics i estratègics, malgrat que puguen no estar expressats amb molt de rigor metodològic, es tracta d'aspectes que ja es troben implícits en la gestió duta a terme.

Per tant, **el contingut més important de la guia, des d'un punt de vista objectiu, és l'establiment d'una metodologia comuna** per a expressar, seleccionar i fixar els objectius estratègics i operatius, la deducció dels indicadors de compliment associats, el desglossament de tasques a desenvolupar i la definició dels mecanismes més adequats per al seguiment de l'efectivitat i l'eficiència en l'execució de les polítiques públiques, així com la revisió crítica dels resultats obtinguts a conseqüència de la planificació executada. **En essència, la planificació així entesa es basa en els postulats del cicle de Deming⁴, també conegut com a cicle PDCA** (de l'anglès *Pla-Do-Check-Act* o Planificar, Fer, Verificar i Actuar, en valencià) que consisteix en una estratègia basada en la millora contínua de la qualitat en 4 passos.

⁴ Aquest plantejament es troba present en els models de Gestió de la Qualitat Total com succeeix, per exemple, en el cas del Model EFQM: <https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/modelo-efqm>

La proposta de planificació continguda en aquesta guia no s'ha realitzat amb un enfocament de “Gestió per Processos” ja que, l'adopció d'aquesta òptica organitzativa és una opció bastant recomanable, però que en realitat excedeix de la finalitat i comesa d'aquest document. En qualsevol cas, en l'annex I, **es conté alguna referència a recursos relacionats per a abundar en el seu coneixement** i res impedeix que en escometre els treballs de planificació pugua ser incorporada aquesta visió d'una manera addicional.

4.2. Àmbit subjectiu.

En primer lloc, segons en l'article 69.2.a) de la *Llei 5/1983, de 30 de desembre, del Consell*, **les sotssecretaries tenen competència respecte a l'assistència en les matèries pròpies de cada Conselleria, especialment amb vista a elaborar projectes o plans d'actuació i programes de necessitats**. D'altra banda, s'ha de distingir entre les persones participants en la confecció de la planificació, les persones integrants de l'equip de treball i els responsables de l'aprovació i de l'impuls de la planificació.

La competència dels òrgans superiors i directius per a la realització i execució de la planificació operativa també es dedueix de la competència que se'ls atribueix en les diferents normes per a l'elaboració del pressupost de la Generalitat, quan en les mateixes s'indica que, els diferents òrgans competents de la Generalitat elaboraran les propostes ajustades a les lleis que siguen aplicable, als acords i directrius aprovats pel Consell i a les normes⁵ i criteris aplicables i que contindran el detall d'objectius bàsics i de les accions o línies d'actuació que asseguruen la seua realització durant el corresponent exercici, així com en el seu cas els indicadors que els sustenten; inclosos aquells relacionats amb l'impacte de gènere de les polítiques públiques de la Generalitat i del seu sector públic.

En conseqüència, amb independència de l'òrgan que aprobe la planificació, **la confecció material de la planificació operativa concerneix fonamentalment a les secretaries autonòmiques⁶ i a les direccions generals**, sobretot per tractar-se aquests segons òrgans, de la unitat lògica funcional i la responsable d'un programa pressupostari concret, i per ser els òrgans que han vingut confeccionat les seues respectives fitxes d'objectius i indicadors pressupostaris (Fitxa Pressupostària núm. 4 – FP4). En qualsevol cas, res impedeix que es

⁵ En aquests moments la norma vigent és l'ORDRE 9/2021, de la Conselleria d'Hisenda i Model Econòmic, per la qual es dicten les normes per a l'elaboració del pressupost de la Generalitat per a l'exercici 2022: https://dogv.gva.es/datos/2021/07/30/pdf/2021_8307.pdf

⁶ Article 68.3.b) de la Llei 5/1983, de 30 de desembre, del Govern Valencià: Impulsar i coordinar la consecució dels programes i l'execució dels projectes que exercisquen els Centres Directius que estiguen sota la seua dependència, controlant i supervisant el compliment dels objectius que fixen el President, Vicepresidents o Conseller competent.

puga optar per altres unitats funcionals diferents per a la confecció de la planificació. En el cas de l'avaluació de l'acompliment, la norma actualment vigent planteja la futura existència d'Equips de Gestió de Projectes (EGP)⁷, amb una possible composició més oberta.

D'altra banda, dins de l'òrgan competent en cada nivell de planificació (estratègica i operativa), **s'hauria de designar a una persona com la “responsable de la planificació” i compondre un equip de treball** que tinga atribuïda la tasca de la seua confecció, implantació, seguiment i avaluació, amb un dimensionament de membres entre 3 i 5 persones, podent resultar convenient adscriure posteriorment les citades funcions concretes a diferents membres de l'equip.

Alguns aspectes de l'anàlisi estratègica (identificació objectius estratègics, selecció d'estratègies) poden estar més centralitzats en l'àmbit dels òrgans superiors (conseller/a i secretaries autonòmiques), mentre que, les diferents direccions generals es trobarien més implicades en l'anàlisi interna i externa a realitzar dins del bloc estratègic, en la confecció de la planificació operativa, en el seu seguiment i avaluació. En qualsevol cas, des de les sotssecretaries s'hauria de secundar, impulsar i promoure l'aprovació de les corresponents planificacions operatives.

Amb caràcter general, resulta molt desitjable que durant la fase d'obtenció de dades per a la confecció de la planificació (anàlisi interna), es possibiliti la participació de diferents persones que d'alguna manera poden resultar afectades per la seua execució, **especialment s'ha d'abundar en el coneixement de l'opinió i les expectatives de la ciutadania destinatària de les polítiques concretes i dels diferents grups d'empleats públics que participen de l'execució d'allò planificat** ja que, el seu coneixement, implicació i adhesió són un factor clau de l'èxit en la consecució dels objectius.

⁷ Segons l'article 21 de Decret 211/2018, de 23 de novembre, del Consell pel qual es regula el sistema de carrera professional horitzontal i de l'avaluació de l'acompliment del personal funcionari de l'Administració de la Generalitat: s'entén per Equip de Gestió de Projecte (EGP) “qualsevol tipus d'agrupació personal del mateix o de diferents cossos o agrupacions professionals funcionaris, a la qual s'encomana la realització d'un conjunt de tasques coordinades i interrelacionades per al compliment d'un objectiu específic. Els EGP poden coincidir o no, amb l'estructura d'òrgans o unitats administratives.”

En el cas dels grups que puguin resultar afectats per la implantació de la matèria objecte de planificació, la seua participació no significa directament una presencialitat, sinó que es pot recórrer a qualsevol mitjà que permeta conèixer les opinions o aspiracions dels diferents col·lectius implicats.

Pel que respecta a la seua aprovació formal, les planificacions resultants, prèvia revisió de l'emplene dels seus requisits mínims per part de les sotssecretaries, hauria de ser aprovada per part de la persona titular de la Conselleria per a dotar a la mateixa d'un nivell de compromís i solidesa més adequat.

4.3. Àmbit temporal.

Dins de l'àmbit temporal hem de distingir dos aspectes: **El primer el temps del cicle de vigència de la planificació** i, en segon lloc, **el temps que pot comportar l'aprovació del document planificador**, així com el seu seguiment i posterior avaluació.

Pel que respecta **al període de temps de planificació**, hem de distingir entre l'horitzó estratègic que podria estendre's perfectament al període d'una legislatura i la planificació de caràcter operatiu, el termini de vigència del qual natural és l'exercici pressupostari i, per tant, la seua previsió ha d'aconseguir com a mínim un any de vigència. No obstant això, res impedeix que es pugui considerar un termini de vigència superior, per exemple, de 2 anys, però això sense perjudici que l'avaluació del compliment del projectat haja de realitzar-se de manera més formalitzada com a mínim una vegada a l'any.

En la pràctica, l'avaluació final dels resultats de l'execució del pla s'haurà de solapar d'alguna manera amb les tasques previstes per a la confecció o actualització de la nova planificació durant l'últim trimestre de vigència de la planificació vigent.

Per a poder dotar de coherència a aquest procés conjunt d'avaluació, revisió i confecció de la nova planificació, hauria de preveure's que, **durant el període d'execució del planificat es vagen realitzant reunions de seguiment de la seua execució** amb una freqüència mínima d'una reunió mensual (o trimestral), ja que la informació obtinguda durant aquest seguiment mensual (seguiment continu) resultarà d'especial interès per a la preparació del següent pla. De fet, les conclusions obtingudes en aquestes sessions de seguiment són la matèria primera fonamental sobre la qual s'han de basar els treballs posteriors de preparació, actualització o revisió de la planificació futura.

El fet que es vagen disposant de les dades anticipades sobre l'emplene de l'executat, fins i tot d'una manera simultània a la preparació de la nova planificació no significa que el



document formal de valoració final del pla, una vegada s'haja executat íntegrament, no puga ser redactat formalment i publicat durant el primer trimestre de l'exercici següent i, fins i tot, amb caràcter posterior a l'aprovació del nou pla.

En relació amb els temps adequats per a la confecció i avaluació de la planificació, és altament recomanable que **els equips de treball designats planifiquen també les sessions de treball que seran necessàries per a la confecció de la planificació**. Malgrat que puga semblar redundant, la planificació del procés planificador és clau per a poder obtindre un resultat adequat. Amb caràcter general i a títol merament orientatiu, s'entén que l'equip de treball assignat s'hauria de programar com a mínim de 4 a 5 jornades completes per a cadascun dels dos primers mòduls previstos en la metodologia, amb la qual cosa més enllà dels treballs destinats a l'obtenció de dades i informació prèvia, podria ser necessari destinar entre 8 i 10 jornades per a la seua confecció. En **l'annex I**, es pot accedir a **un exemple de cronograma de les accions planificadores**.

5. PROCEDIMENT PER A LA CONFECCIÓ DE LA PLANIFICACIÓ.

¿Quins passos cal seguir per elaborar una planificació?

Per a intentar garantir la consecució de l'objectiu previst de disposar d'una planificació, en primer lloc seria desitjable que, amb anterioritat a l'inici de les tasques de planificació, **s'establira el calendari amb les dates concretes de sessions de treball a realitzar pel grup responsable de la planificació** i per a celebrar les reunions mensuals de seguiment, ja que les activitats i tasques que suposen la confecció i avaluació de la planificació han de ser degudament contemplades per a evitar que es puguin anar relegant o postergant, ja que això pot donar lloc al fet que es veja frustrada la seua finalitat, operativitat i eficàcia.

Malgrat en la metodologia de la IGSA es descomponen les tasques de planificació en 4 mòduls, en aquest treball s'ha optat per refondre alguna de les diferents fases integrades dins de cadascun d'ells, amb la finalitat de simplificar el procés a seguir per a l'aprovació de la planificació estratègica i operativa. En qualsevol cas, ha de significar-se que el **mòdul 1 (incorporació a l'objectiu) es refereix al bloc estratègic mentre que, el mòdul 2 (Selecció i elaboració de projectes) es conté la metodologia a seguir per a la generació de la planificació operativa. Finalment s'inclou un mòdul 3 de seguiment, control i avaluació de la planificació**. El contingut associat a cada mòdul és el següent:

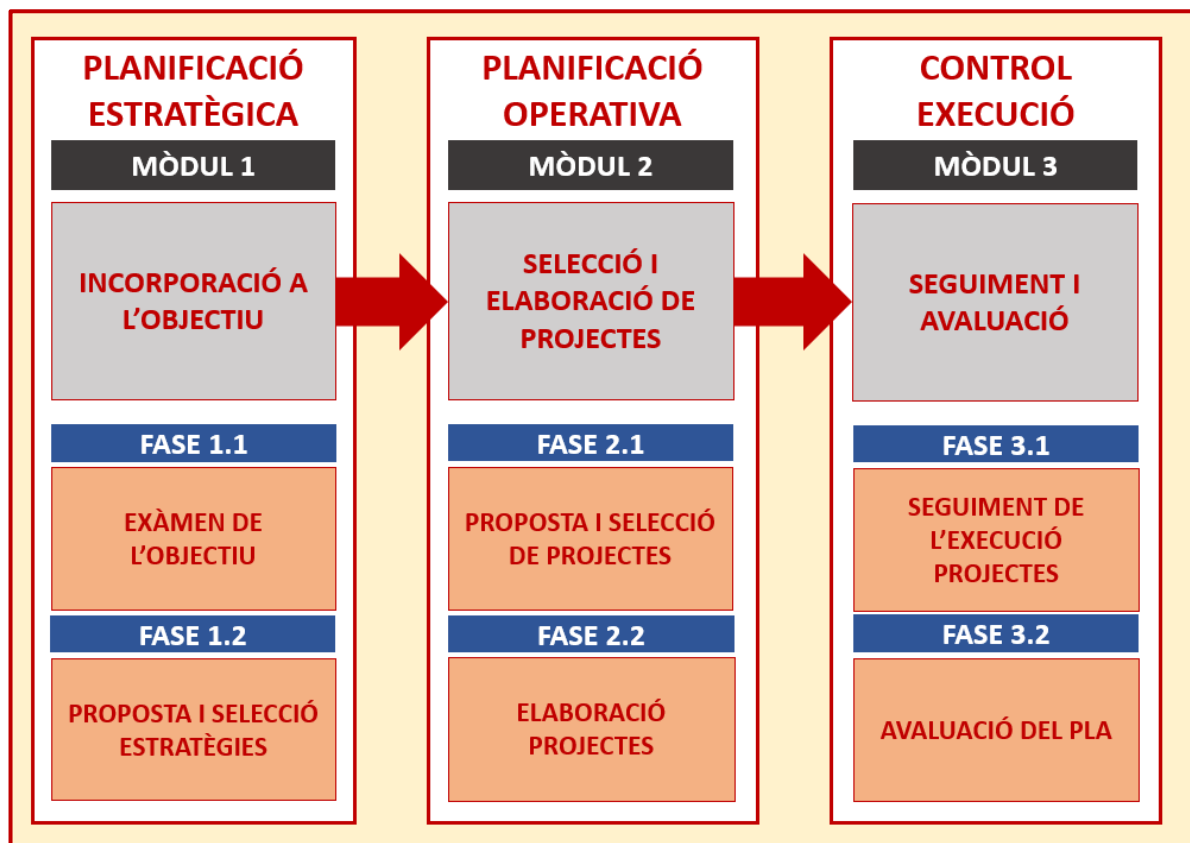
MÒDUL 1 - Incorporació a l'objectiu: En aquest bloc de la guia es contenen els passos per a realitzar una anàlisi estratègica de l'organització, de la seua situació actual (punt de partida) i es defineixen les metes de caràcter global i de llarg abast (una legislatura) que han de concretar-se en objectius estratègics, identificant els camins més adequats (estratègies) per a aconseguir-los.

MÒDUL 2: Selecció i elaboració de projectes: Dins d'aquest mòdul es posa a la disposició dels centres directius unes pautes per a identificar els millors projectes possibles, formular els seus objectius específics, ponderar la seua

aportació i rellevància per a la consecució de les estratègies i configurar els indicadors que possibiliten conèixer l'estat d'avanç en l'assoliment dels objectius concrets proposats.

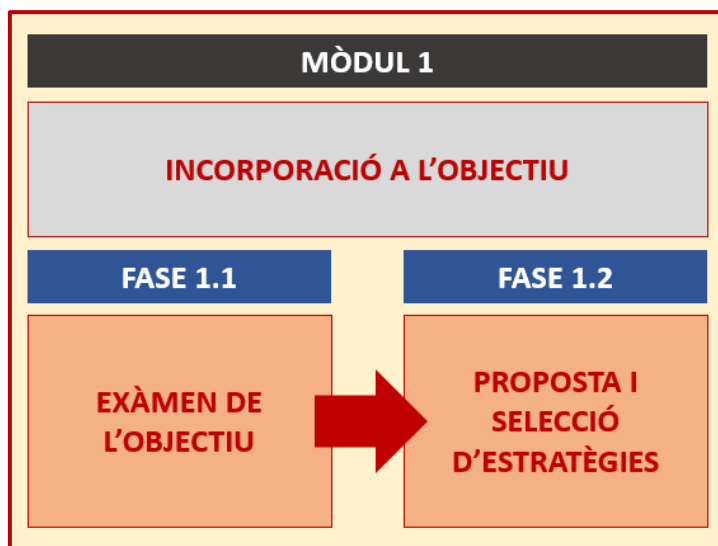
MÒDUL 3 – Seguiment i avaluació del pla: En aquest punt s'ofereixen les pautes per a poder realitzar el seguiment del compliment dels projectat durant l'execució del pla i l'avaluació del compliment dels seus objectius i dels seus resultats a la finalització de la vigència dels plans.

A continuació, es mostra **un esquema dels 3 mòduls citats** amb les seues corresponents fases:



MÒDUL 1 (PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA): Incorporació a l'objectiu.

El contingut d'aquest mòdul 1 es centra en la planificació estratègica i el seu contingut bàsic està representat al següent esquema:



FASE 1.1 EXÀMEN DE L'OBJECTIU. ¿ON ESTEM? – Situació actual.

En aquesta fase de “Examen de l'objectiu” s'ha d'emplenar una anàlisi interna i externa de l'organització que ens permetrà realitzar el diagnòstic de situació. Encara que poden existir diferents enfocaments i metodologies per a abordar un Pla Estratègic tots ells tenen alguns elements en comú que, ordenats seqüencialment, podem destacar. Així, en tota planificació estratègica:

1. Es partix sempre d'una anàlisi interna de situació veient, en primer lloc, qui sóc i on estic.
2. A continuació, s'analitza qué desitja la ciutadania y quins poden ser els escenaris de futur i les tendències → Anàlisi externa (de l'entorn).
3. Avaluació adreçada a explicitar les nostres fortaleces i debilitats com a organització. Fruit dels anàlisis anteriors (intern i extern) obtenim un diagnòstic de situació.
4. Després eixe diagnòstic de situació → formulem els objectius estratègics que volem aconseguir.
5. Un mateix objectiu es pot aconseguir amb diferents estratègies. Per això, després de la fixació d'objectius, hem de generar alternatives estratègiques i sotmetre-les a un procés de debat amb la finalitat de escollir aquelles que resulten més apropiades.

1.1.1 Anàlisi INTERNA.

L'anàlisi interna es refereix al que hem de realitzar de la nostra pròpia organització, anàlisi dirigida a conèixer les nostres fortaleces i les nostres febleses o, més ben dit, les nostres àrees de millora. Què hem de mantindre i potenciar i en què podem millorar. Aquest és l'objectiu final de tota anàlisi interna.

L'anàlisi interna suposa realitzar una avaluació completa de l'organització, per a això s'ha de buscar i recopilar informació de tota l'organització, de la seua adreça, sobre l'estratègia anterior, plans i actuacions desplegades, de la gestió desenvolupada pel seu personal i de tots els seus recursos, també els d'informació, i dels resultats finals obtinguts fins hui, ara i en el passat recent.

Anàlisi basada en dades i evidències clares obtingudes del propi sistema de gestió emprat i de qualsevol mena d'eina que ens aporte informació sobre els nostres resultats i assoliments (a partir dels sistemes d'informació i mesurament que tinguem implantats)

En l'Anàlisi Interna pot resultar molt interessant l'explotació de les dades contingudes en eines informàtiques utilitzades en la gestió, així com l'assistència de les sotssecretaries durant el procés.

La guia centra la seua atenció en el resultat concret dels diferents passos proposats per a la confecció de la planificació i, a efectes pràctics, es proposa que l'anàlisi interna estiga integrat, almenys, pels següents elements:

1. Descripció competències de l'òrgan i organigrama detallat.
2. Anàlisi d'execució i consecució d'objectius de plans sectorials vigents, en aquell cas que l'òrgan que es tracte dispose d'ells.
3. Previsions i dades que es troben dins la planificació dels procediments horitzontals de gestió en la mesura que afecten a l'òrgan que realitza l'anàlisi.
4. Anàlisi pressupostari – comptable. Anàlisi de l'evolució de les dades contingudes en la FP 4⁸. (Problemàtica sobre la que s'actua, objectius bàsics, principals línies per a aconseguir els objectius i indicadors. Execució pressupostària per programa i capítol).

⁸ <https://gvaoberta.gva.es/es/indicadores-de-seguimiento-presupuesto-gva>

5. Anàlisi de l'evolució dels mitjans humans adscrits.
6. Anàlisi volum de tramitació i de carrega de treball.

Anar a FITXA 1 - Annex III

1.1.2 Anàlisi EXTERNA.

L'anàlisi externa té per objecte analitzar l'impacte d'aquells factors que, sent externs a la pròpia organització, ens permeten descobrir i **identificar les amenaces i oportunitats** que ens ofereix el nostre entorn.

Aquesta anàlisi comprén i ha d'analitzar l'entorn econòmic, tecnològic, polític-legislatiu i social, així com analitzar el nostre propi sector identificant les millors pràctiques dutes a terme.

Analitzar el "mercat", una cosa sens dubte clau en l'àmbit privat, i que, en l'àmbit públic, sobretot administratiu, cal adaptar. En tot cas i en el nostre àmbit és fonamental identificar a tots els nostres grups d'interés i tractar de conèixer les seues necessitats i expectatives. L'anàlisi externa està compost per les següents accions:

1. Anàlisi de contingut de queixes, suggeriments o agraïments o peticions de qualsevol tipus que possibiliten el coneixement del grau de satisfacció dels grups o persones destinatàries dels serveis prestats i les principals causes. Enquestes de satisfacció o qualsevol altre mitjà que permeti conèixer la percepció general de la ciutadania.
2. Identificació dels diferents òrgans administratius, entitats públiques o privades amb les pot existir relacions (Grups d'interés: contractistes, proveïdors, ONGs, associacions, sindicats), així com de les persones o entitats destinatàries i/o beneficiàries dels serveis.
3. Recopilació d'orientacions, recomanacions o propostes que hagen sigut prèviament realitzades per part d'altres òrgans o institucions (Intervenció General, IGS, Advocacia GVA, Agència Antifrau, Sindicatura de Comptes, Síndic de Greuges, etc).
4. Identificar a aquells altres òrgans similars que puguin dur a terme les millors pràctiques. Les preguntes rellevants són Qui és el millor?, Com ho fa el millor? Això requereix estudiar el sector, buscar a qui siga el millor (tant dins com fora de la nostra

organització) i assegurar-nos que els resultats excel·lents que obtenen deriven de la seua bona gestió i els de les seues millors pràctiques.

Anar a FITXA 2 - Annex III

1.1.3. Diagnòstic de situació (DAFO).

Després de l'anàlisi interna i externa, es fa necessari comprendre la posició estratègica de l'organització en funció del seu entorn extern, els seus recursos i competències internes, i les expectatives i influència dels grups d'interés (*Stakeholders*).

En el diagnòstic de situació s'ha de respondre a les preguntes:

- Quins canvis s'estan produint en l'entorn i com afectaran l'organització i les seues activitats?
- Quins són els recursos i competències de l'organització?
- Poden aquestes competències atorgar avantatges específics o crear noves oportunitats?
- Què és el que les persones i grups d'interés (directius, accionistes o propietaris, sindicats...) esperen, i com afecta això al que s'espera del futur desenvolupament de l'organització?

La finalitat de l'anàlisi estratègica és obtindre una perspectiva de les influències clau sobre el benestar present i futur de l'organització, de **les oportunitats que ofereix l'entorn, i de les competències de l'organització**.

Entorn: l'organització existeix en el context d'un món comercial, econòmic, polític, tecnològic, cultural i social, canviant. **aquests canvis a vegades suposaran oportunitats, i altres vegades, amenaces.** és important obtindre una perspectiva sobre els IMPACTES CLAU de l'entorn sobre l'organització. Es tracta de les **influències externes**.

Recursos i competències: conformen la capacitat estratègica de l'organització. Suposen les **influències internes**. Hem de conèixer les nostres **fortaleses i febleses**.

En conjunt, la consideració de l'entorn, la capacitat estratègica, les expectatives i els propòsits dins del context cultural i polític de l'organització proporciona la base de l'anàlisi estratègica d'una organització.

En síntesi: la nostra organització ha de mantenir les seues fortaleeses, millorar les febleses, aprofitar les oportunitats que se li presenten i preparar-se per enfrontar les amenaces.

La ferramenta que ens pot ajudar a realitzar esta anàlisi estratègica es el DAFO (**D**ebilitats - **F**ebleses, **A**menaces, **F**ortaleeses, **O**portunitats):

- **Importància i utilitat.**

La seua importància i utilitat deriva que combina i integra totes dues perspectives d'anàlisis (la interna i l'externa) i dona com a resultat el que puguem presentar de forma estructurada i resumida els resultats d'aqueix diagnòstic, que és la suma de l'anàlisi interna (presentat en forma de fortaleeses i febleses) i l'extern (en forma d'amenaces i oportunitats). Aquesta anàlisi ha de guiar l'elaboració posterior dels objectius i les estratègies de futur de la nostra organització.

Encara que és possible aplicar-la individualment, igual que per a altres eines, és preferible fer-ho en grup.

- **Definicions.**

Per a explicar què és i com es realitza un DAFO el primer que cal fer és definir els quatre conceptes que conformen aquesta ferramenta:

1. **Fortaleeses:** Són aquells aspectes de l'organització (recursos, infraestructures, equipaments, imatge, etc.) que, comparativament amb uns altres i en funció de l'entorn, ens situen en una posició d'avantatge competitiu i organitzacional, i han de ser aprofitats, mantinguts i potenciats (punts forts).
2. **Febleses:** aquells aspectes que han de ser clarament millorats atès que són determinants del nostre desavantatge en relació amb uns altres i/o de la insatisfacció o menor satisfacció dels nostres grups d'interés (punts febles o àrees de millora).
3. **Oportunitats:** aspectes de l'entorn, en els quals no podem influir però que, si som capaços d'aprofitar, poden millorar la nostra posició i convertir-se en un avantatge

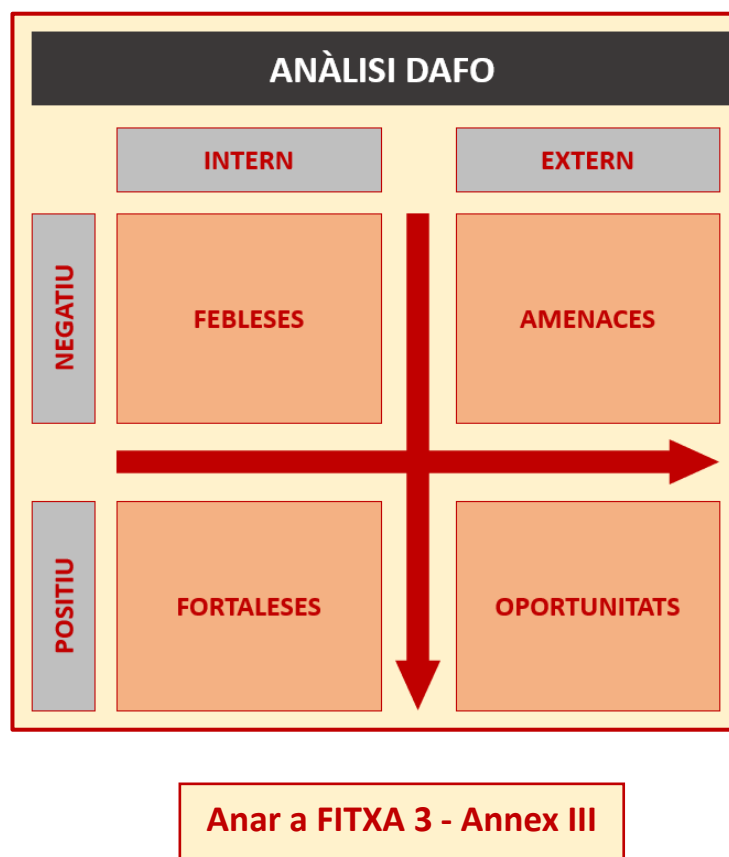
competitiu i organitzacional. Per a això han de relacionar-se amb les nostres fortaleeses o amb millores de les nostres febleses.

4. **Amenaces:** aspectes de l'entorn que, contràriament a les oportunitats, si no es gestionen adequadament empobriran la nostra posició d'avantatge o ens poden afeblir com a organització:

- **Metodologia.**

La metodologia per a elaborar un DAFO és molt senzilla. En essència, es tracta de **plasmar els resultats obtinguts en l'anàlisi interna i externa i qualificar-los des de la perspectiva de si es tracta de situacions que afavoreixen o dificulten la nostra posició futura.**

Un grup o equip de treball (integrat per persones -també de la direcció- coneixedors de l'organització, els seus processos, resultats i assoliments) reflexiona i aconsegueix un consens sobre els punts forts (fortaleeses i oportunitats) i sobre els punts febles (febleses i amenaces) de l'organització. De l'anterior consens se seleccionen aquells punts més rellevants situant-los en cadascuna de les "caixes" del següent esquema gràfic:



FASE 1.2 PROPOSTES I SELECCIÓ D'ESTRATÈGIES.

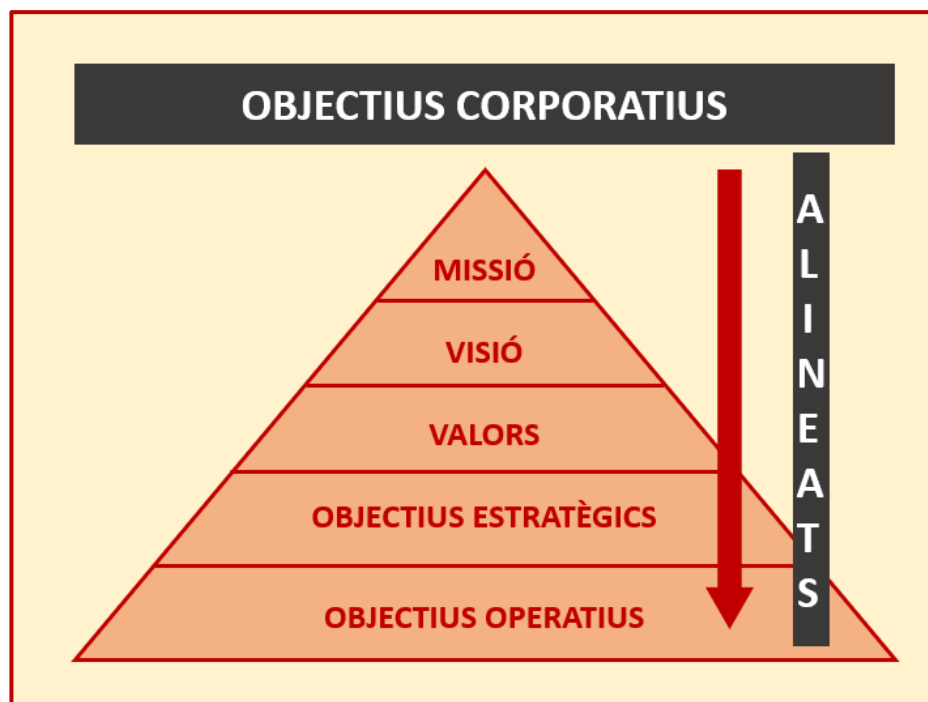
¿On volem arribar i que hauríem de fer per aconseguir-ho?

Aquesta fase es pot desagregar en 3 importantes accions:

- Definir i/o revisar la missió, visió i valors de l'organització.
- Revisar, analitzar i redefinir els objectius estratègics.
- Dissenyar / triar una estratègia (camí a seguir) establint les línies, objectius estratègics i metes a aconseguir.

Podríem dir que la finalitat d'aquesta fase és la d'establir els objectius a aconseguir i dissenyar la millor estratègia per a aconseguir-ho, en certa manera es tracta d'actualitzar, revisar i analitzar els objectius ja existents i proposar nous objectius estratègics per a l'organització. Les diferències estratègiques són moltes vegades el que caracteritza a les polítiques públiques, de tal forma que dues polítiques determinades poden compartir un mateix objectiu, però la manera d'aconseguir-lo utilitza diferents camins (estratègies).

Els objectius formulats per una organització, tant els estratègics com els operatius, hauran d'estar alineats i ser congruents amb la missió, visió i valors definits per a aqueixa concreta organització.



1.2.1. Definir o revisar la MISSIÓ, VISIÓ I VALORS.

La definició d'una estratègia passa per definir i identificar clarament aquests tres conceptes, que han de ser fàcilment comprensibles per a tot el personal que els ha de conèixer i per a totes les persones o entitats que es relacionen amb la nostra organització.

Aquests tres conceptes tenen un paper molt important, a l'ésser els factors estratègics, organitzatius i psicològics de l'estratègia de l'organització en el llarg termini. Han de ser coherents entre si.

¿QUÉ SÓN LA MISSIÓ, VISIÓ I VALORS?

- **Missió:**

És la raó de ser o el propòsit d'una organització (respon a la pregunta de per què existeix la meua organització?). La missió, a diferència de la visió que es defineix a continuació, és més intemporal o estructural i és una cosa que s'ha d'escometre i aconseguir.

- **Visió:**

És la imatge que volem projectar de la nostra organització en el futur, i ens serveix per a marcar en el present el rumb que ha de seguir aquesta organització (què volem ser?). És, a diferència de l'anterior, més conjuntural o temporal, encara que no s'expliciti la data en la qual es desitja aconseguir. És un objectiu ambiciós per a aconseguir en el futur (marca el rumb a llarg termini).

- **Valors corporatius:**

Són els principis i ideals que guien les reflexions i comportaments dels individus i grups d'una organització (en què creiem?). VALORS són prioritats, principis, límits, criteris ètics i morals. Regulen la conducta de l'organització. Indiquen què està disposada a fer per a aconseguir els seus objectius.

En l'àmbit privat, els valors dominants acceptats per l'empresa es poden expressar en termes de trets d'identitat de l'organització. La concreció d'aquests valors en criteris d'actuació, actituds i comportaments coherents en totes les àrees d'activitat dona lloc a una sèrie de principis que conformen la seua cultura. Solen predominar els referits a orientació al client, l'honestedat, la integritat, els principis ètics, els compromisos amb la qualitat, la innovació o la internacionalització, la importància de la protecció mediambiental, etc. Empreses amb una mateixa cultura corporativa solen compartir escales de valors similars.

En l'àmbit públic els valors que definim venen en certa manera marcats, i fins condicionats i impostos, per normes legals bàsiques com són la pròpia Constitució Espanyola, l'Estatut d'Autonomia, les Llei 39/2015 i 40/2015, d'1 d'octubre, del Procediment Administratiu Comú de les Administracions Públiques i de Règim Jurídic del Sector Públic, el Reial decret legislatiu 5/2015, de 30 d'octubre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de l'Estatut Bàsic de l'Empleat públic, la Llei 4/2021, de 16 d'abril, de la Generalitat, de la Funció Pública Valenciana, etc., normes que ens assenyalen principis bàsics a complir i ens imposen obligacions com a persones al servei de les administracions públiques. En tot cas els valors definits no podran anar contra aqueixes normes ni alterar el seu esperit.

1.2.2. Identificació, actualització i revisió dels objectius estratègics.

Cal tenir en compte que ja existixen objectius estratègics continguts en el marc de funcionament preexistent (Lleis i reglaments, acords del Consell, de Les Corts, objectius planificació sectorial, objectius de desenvolupament sostenible (ODS) de l'ONU⁹, Pla de Transformació, Recuperació i Resiliència¹⁰, Programes Nacionals de Reformes¹¹, objectius continguts en la planificació instrumental, objectius continguts en la FP 4).

Aquests objectius preexistents poden haver sigut contemplats d'alguna manera en l'examen de l'objectiu i posteriorment en la definició o actualització de la Missió, Visió i Valors de l'organització. En aquest punt s'han de concretar aquests objectius generals en objectius estratègics formalitzats prestant especial atenció a la revisió i actualització dels objectius

⁹ <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

¹⁰ https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos-recuperacion/Documents/160621-Plan_Recuperacion_Transformacion_Resiliencia.pdf

¹¹ <https://www.hacienda.gob.es/CDI/ProgramaNacionaldeReformas/PNR2021.pdf>

preexistents o implícits i a la formulació de nous objectius, d'una manera alineada i coherent amb la Missió, Visió i Valors.

L'alineació dels objectius ha de partir de la base del coneixement ja existent en l'organització, identificant i sistematitzant les diferents fonts d'objectius ja formulades, tal com es mostra en el següent esquema:



Els objectius estratègics són aquells objectius que, com el propi pla, tenen un major horitzó temporal (a llarg termini) i **per a la seua formulació convé seguir unes recomanacions bàsiques.**

Tal com s'ha esmentat anteriorment, un requisit fonamental dels objectius estratègics és que els mateixos es troben alineats de manera lògica, seguint un procés de concreció des



d'un estadi més abstracte (objectiu estratègic) fins a la fixació d'uns objectius concrets, mesurables i de compliment comprovable. Així, els objectius estratègics han de complir amb els següents requisits:

REQUISITS DELS OBJECTIUS ESTRATÈGICS

- Estar supeditats sempre a la missió i visió de l'organització. Ha d'establir el “quin” i el “quan” més que el “com” i el “per què”.
- Ser conseqüents amb les “polítiques” i pràctiques de l'organització. Acceptables i acceptats per l'organització.
- Ser concrets en la seua redacció (començar amb un verb d'acció) i, quan siga possible, quantificar-los (indicadors).
- Ser realistes i accessibles (coherents amb els recursos disponibles) però ambiciosos.
- Complir aquesta regla: un objectiu = un només resultat clau a aconseguir.
- Registrar-se i comunicar-se per escrit als diferents responsables i persones de l'organització i per això la seua redacció ha de ser clara i comprensible per a tots.
- Elaborar-se en el si de l'equip de govern de l'organització i han de basar-se i tindre en compte (participació) els requeriments i expectatives de tots els grups d'interés.

1.2.3. Identificació de les distintes estratègies possibles i selecció de les més adequades.

Un mateix objectiu es pot aconseguir amb diferents estratègies. Per això, **després de la fixació d'objectius, hem de generar alternatives estratègiques.**

Per a aconseguir uns objectius hem de definir una estratègia (triar el camí a seguir).

L'estratègia mai és única i per això s'ha de triar la millor opció entre totes les alternatives plantejades. Per a això cal conèixer la nostra posició actual i tractar de posicionar-nos en el futur (com volem aparèixer davant els nostres clients i grups d'interés).

Des del punt de vista dels requisits bàsics que han de reunir les estratègies per a la seua consideració posterior com a estratègies viables (valoració estratègia), en aquesta fase,

convé comprovar que les estratègies proposades compleixen amb uns requisits d'aptitud mínims. Tal com indica Mark. H. Moore¹², per a desenvolupar una estratègia en una organització pública, un directiu ha d'alinejar de manera coherent els seus elements satisfent tres proves: Primer, l'estratègia ha de ser valuosa en termes substantius, és a dir, que l'organització genera valor per als supervisors, els clients, els beneficiaris a un cost baix en termes monetaris i d'autoritat. Segon, l'estratègia ha de ser legítima i políticament sostenible. És a dir, la tasca ha de ser capaç d'atraure contínuament tant autoritat i com a diners de l'entorn polític autoritzats al qual el directiu ha de rendir comptes en últim terme. Tercer, ha de ser operativa i administrativament viable, és a dir, que les activitats autoritzades poden realitzar-se a través de l'organització existent amb l'ajuda d'unes altres que poden ser induïdes a contribuir amb l'objectiu organitzatiu.

Pel que respecta als objectius estratègics, convé tindre present un aspecte important que es que s'esmenta en la metodologia de la IGSAP:

No han de considerar-se únicament les línies d'actuació anteriorment seguides pel Centre gestor. Per definició, l'estratègia accepta desencadenar un procés que culminarà en la millor prestació del servei al mercat en condicions més avantatjoses per a l'organització. En aquest sentit, marcat pel propòsit innovador, la formulació d'estratègies requereix la capacitat per a imaginar possibilitats que s'aparten de les rutines ja establides i que poden significar una ruptura, o almenys modificacions importants respecte a la situació anterior.

En l'esmentada metodologia es planteja **que les estratègies possibles siguin valorades des de l'òptica de 4 criteris (autonomia, temps, recursos i incidència en la ciutadania)**, realitzant una ponderació numèrica de cadascun d'ells.

La proposta pràctica que es realitza en aquesta guia per a valoració de les citades característiques es basa a aplicar una puntuació (d'1 a 10 punts). En certa manera, podríem desglossar la puntuació a raó de 2,5 per criteri, de tal manera que ha d'atorgar-se una major puntuació a aquelles estratègies que resulten més viables i siguin més coherents amb el

¹² *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público.1988. Ediciones Paidós Ibérica S.A.*



diagnòstic previ de situació. Amb la qual cosa, la puntuació màxima que es pot atorgar a la valoració de cada estratègia és de 10 punts.

APARTATS PER A LA VALORACIÓ DEL VALOR, LEGITIMITAT, SOSTENIBILITAT I VIABILITAT

- **Autonomia per a l'aplicació.**

L'estratègia disposa del suport de la direcció?, Es disposa de suficiència de mitjans humans?, Existeixen possibilitats reals que s'incrementen els mitjans humans a mitjà termini?, Podem abordar canvis organitzatius?, L'execució de l'estratègia depén en gran mesura de l'actuació d'altres òrgans?

- **Temps d'implantació.**

Pot ser realitzada completament en un temps raonable?, Permet que es puguin disposar de dades de resultats en un termini raonable?, pot mantindre's en el temps?

- **Recursos destinats a la seua realització.**

Ho permet el pressupost? es poden atraure recursos addicionals?; Es pot recórrer a la contractació d'algun aspecte per a la seua implementació?

- **Incidència en la ciutadania i grups d'interés.**

Es disposaria de dades i mitjans per a quantificar la consecució de l'objectiu estratègic?; Es pot mesurar el seu impacte en els grups d'interés?; Es pot quantificar el seu impacte en les expectatives de la ciutadania?

Una vegada s'obtinga el resultat jerarquitzat de les estratègies més adequades, s'han de considerar, per a la seua implementació efectiva, aquelles que tinguen una major valoració, descartant-se les que presenten menors puntuacions i **associant a cadascuna de les estratègies a algun indicador¹³ que possibilita disposar d'una mesura de l'evolució del objectiu estratègic**. No sempre serà fàcil establir les estratègies finalment seleccionades. En

¹³ Vorer Fase 2.2 del mòdul 2 (Elaboració de projectes. Pla Operatiu Anual – POA)



moltes ocasions, sobre la base del treball resultant, serà necessària una valoració última de la direcció.

Més enllà que en la guia s'opte per la possibilitat de realitzar una valoració numèrica per a la selecció de les estratègies, mitjançant l'aplicació dels criteris esmentats, res impedeix que l'equip de treball pugui durant aquesta fase optar per un model més obert o discursiu per a escometre la prioritització i selecció de les estratègies possibles, deixant constància dels criteris finalment aplicats en la seua valoració

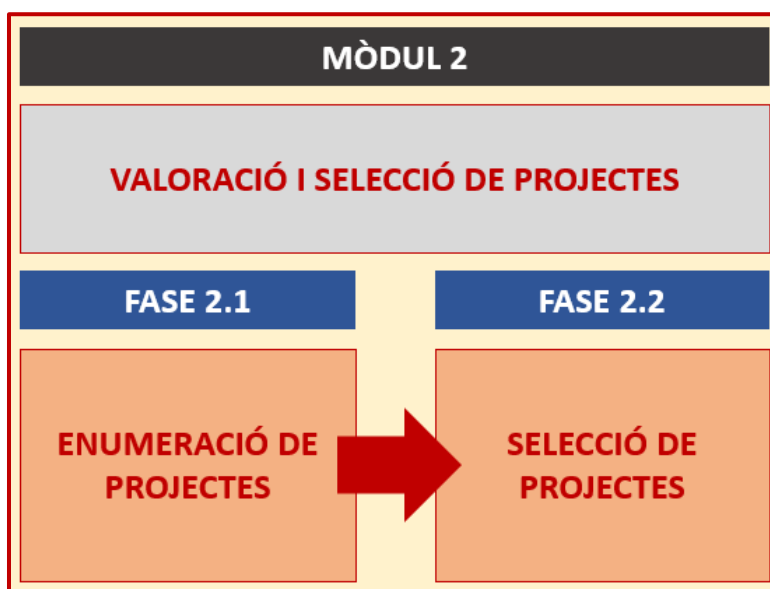
Una vegada finalitzada la valoració de les estratègies es disposarà d'una visió de futur i programàtica de l'organització i de les seues comeses principals. Les estratègies quedaran ordenades per la seua prioritat i quedaran correlacionades amb els objectius estratègics sobre els quals incidiran.

Anar a FITXA 4 - Annex III

MÒDUL 2: (PLANIFICACIÓ OPERATIVA) Selecció i Elaboració de Projectes

Una vegada identificades les estratègies que resulten més adequades per a aconseguir els objectius estratègics, s'han de confeccionar els Plans Operatius. Per a això, han de seguir-se els passos següents: Proposta, valoració i selecció dels projectes i elaboració dels seleccionats. Per a això han de relacionar-se tots els possibles projectes associats a cadascuna de les estratègies assumides pel centre gestor.

Per a la confecció de la Planificació Operativa es proposa, de forma resumida, el següent esquema:



El projecte es defineix, en un sentit ampli, com la operativització de les estratègies en un conjunt d'accions planificades, que han d'executar-se en un temps limitat i que tenen un responsable assignat.

Si bé el concepte de projecte se sol associar d'una manera més natural als projectes d'enginyeria o d'obres públiques, en el cas dels òrgans administratius que es dediquen d'una manera continuada en el temps a la gestió i tramitació de determinats procediments administratius (subvencions, autoritzacions, sancionadors), s'ha de fer un esforç per a traslladar la visió de "gestió per projectes" a la dinàmica concreta de l'activitat desenvolupada. D'altra banda, convé advertir que, encara que en aquesta guia se segueix fonamentalment la denominació de projecte, res impedeix que des del punt de vista funcional es pugui parlar d'Actuacions, Línies d'Acció, Programes, etc.

Les característiques d'un projecte són les següents¹⁴:

- Han de tindre fixat un objectiu específic (finalitat o meta que es desitja aconseguir mitjançant l'execució del projecte), es refereixen a un o diversos resultats concrets i es vinculen a una estratègia o línia d'actuació.
- Disposen d'uns recursos humans, materials i financers assignats, que depenen de la seua complexitat, grandària i duració (cost econòmic).
- Tenen un termini previst d'execució, un pla seqüencial descompost en activitats i tasques, i un pressupost desglossat, tot això relacionat entre si.
- Tenen un responsable global i, en el seu cas, d'accions específiques.
- Requereixen d'un seguiment tant durant la seua fase d'execució mitjançant el seguiment del grau d'execució i de les mesures de correcció, com a posteriori, mitjançant l'avaluació dels seus resultats a través d'indicadors.

EXEMPLE DE PROJECTES EN LA TRAMITACIÓ

DE PROCEDIMIENTS ADMINISTRATIUS

Un òrgan que es dedique a la tramitació de subvencions pot considerar com un Objectiu Estratègic, “Reduir en un 25% del temps de pagament de les ajudes”. Per a la concreció d'aquest objectiu es pot haver definit, entre altres, l'estratègia de “Simplificar i reduir les càrregues administratives associades al procediment”. Si descendim en la concreció de l'estratègia esmentada, es podria deduir, un projecte dependent d'aquesta estratègia de la següent manera: **Analitzar críticament la documentació sol·licitada, el mètode de justificació i de control aplicat, per a modificar les bases reguladores (o convocatòries) i establir els requeriments tècnics per a modificar l'aplicatiu informàtic de gestió.**

¹⁴ Font: SÁNCHEZ, Consuelo y RAMOS, Benito: *La planificación estratégica como método de gestión pública: experiencias en la administración española*.

FASE 2.1: PROPOSTA I SELECCIÓ DE PROJECTES.

2.1.1. Proposta de projectes i objectius.

Suposa, en primer lloc, realitzar una proposta de projectes possibles concretant els seus objectius específics. Actualment, s'utilitza l'acrònim SMART per a referir-se a les característiques bàsiques que han de ser tingudes en compte per a la formulació dels objectius dels projectes:

OBJECTIUS “SMART” PER ALS PROJECTES

(S) – Específics: Concrets i referits a un projecte, procés o activitat determinada, descrit de forma precisa (abast subjectiu, objectiu i temporal).

(M) – Mesurables: Han de poder ser mesurats i el seu compliment evidenciat mitjançant indicadors numèrics.

(A) – Assolibles: L'objectiu ha de ser realista i assolible. Ha de tindre en compte les possibilitats amb els recursos realment disponibles, però al mateix temps, ha de ser ambiciós i motivador.

(R) – Rellevants: Han d'estar orientats a resultats, alineats amb l'estratègia i la raó de ser d'una organització. Els objectius han de tindre un alt grau de representativitat en relació amb les competències i prioritats de l'òrgan.

(T) – Temporalitzats: En fixar els objectius és important establir una temporització adequada, amb un límit temporal per a aconseguir-lo i les dates intermèdies de seguiment i revisió. Per això els indicadors quantitatius han d'expressar-se en forma numèrica.

Finalment, cal assenyalar que la concreció dels objectius específics dels projectes també exigeix una anàlisi de les relacions dels projectes i un procés de valoració que pot requerir d'una labor prèvia de recollida d'informació a través de dades, estudis, informes, etc., que faciliten la tasca de planificació. La major o menor extensió d'aquestes fases dependrà de la mena de departament de què es tracte i dels treballs previs desenvolupats durant la fase estratègica de la planificació.

En enumerar els projectes i els seus objectius hem de tindre en compte les possibles relacions que poden donar-se entre ells: d'incompatibilitat (si els projectes són contradictoris), d'equivalència (si els projectes persegueixen un mateix objectiu), d'inclusió (un dels projectes forma part d'un altre/s), temporal (l'execució d'un projecte requereix la realització prèvia total o parcial d'un altre projecte). Aquesta anàlisi de relacions ha de dur-se a terme a dos nivells: relacions entre projectes d'una mateixa estratègia i relacions entre projectes de diferents estratègies identificades per un mateix centre directiu.

2.1.2. Valoració i selecció de projectes.

Aquesta fase consisteix a **seleccionar, ponderar i prioritzar els projectes relacionats d'una forma objectiva** i considerant la limitació de recursos existents.

En primer lloc, s'executa una valoració de cada projecte, prenent com a referència **les condicions del projecte des del punt de vista de la seua viabilitat**. Per a això s'ha de recórrer als mateixos criteris que ja havien sigut utilitzats en la valoració de les estratègies, però atés que aquestes ja han sigut objecte de valoració, arribats a aquest punt es tracta d'aplicar aquestos criteris d'una manera més concreta per a identificar quins són els millors projectes per a materialitzar les estratègies seleccionades. Per a valorar aquest segon criteri de la selecció de projectes s'han de plantejar les preguntes que es mostren en el quadre següent:

CRITERIS PER A LA SELECCIÓ DE PROJECTES:

- **Autonomia:** La seua execució no depén en gran mesura de la voluntat d'altres òrgans o de tercers.
- **Temps:** Pot ser executat en una anualitat (màxim 2 en plurianuals).
- **Recursos:** Es pot disposar de suficients recursos per a portar-se a terme (amb mitjans propis o externs).
- **Incidència:** Incidix en la ciutadania i grups d'interés.

Tal com succeeix en la fase de selecció d'estratègies, res impedeix que puga recórrer-se a un mètode més obert i discursiu per a la selecció de projectes, motivant les raons de l'elecció. En qualsevol cas, **cada projecte hauria de ser puntuat amb un màxim de 10 punts (2,5 punts per cada criteri).**



Amb el resultat de la valoració dels projectes s'ha de realitzar una llista ordenada i jerarquizada dels projectes que seran executats en el Pla Operatiu Anual (POA). Una vegada s'ha definit la llista dels projectes concrets que s'executaran (considerant la seua puntuació i cost aproximat), s'ha de realitzar una ponderació del pes percentual que cada projecte suposa respecte a la materialització de l'estratègia de la qual deriva aqueix projecte.

Es considera convenient que la quantificació percentual dels resultats es pondere atenent la diferent importància que tenen els projectes, atorgant un major pes (puntuació) a aquelles accions i/o projectes desenvolupats en execució de les línies d'actuació que es consideren claus per al compliment de la missió definida prèviament i, una menor puntuació a les línies d'actuació complementàries o no considerades claus.

La ponderació resulta essencial per a poder valorar posteriorment el grau d'avanç del pla (seguiment) i la consecució dels seus objectius operatius i estratègics. El pes percentual determina la importància final del projecte sobre el resultat final.

PONDERACIÓ DELS PROJECTES:

Una vegada es disposa del llistat de projectes a executar en el pla, cal definir amb tots els elements concurrents, en quina mesura cada projecte contribuïx a la consecució de l'estratègia. Per a això s'ha de distribuir entre els projectes de la mateixa estratègia un percentatge de contribució que ha de donar com a resultat total el 100%. Per exemple:

% repercussió projectes sobre l'estratègia 1:

Projecte seleccionat A: % Contribució: 70%

Projecte seleccionat B: % Contribució: 30%

Anar a FITXA 5 - Annex III

FASE 2.2: ELABORACIÓ DELS PROJECTES.

En aquesta fase resulta imprescindible la implicació dels afectats per l'execució, per la qual cosa és recomanable utilitzar tècniques o mètodes participatius que involucren des del seu desenvolupament inicial a les persones que hagen d'executar posteriorment els projectes.

Una vegada elaborat un Pla Estratègic (generalment, per a un termini de 3-4 anys) i proposats els projectes relacionats, s'han d'elaborar els corresponents **Plans Operatius Anuals**, en els quals es reflecteixen, amb periodicitat anual, **les activitats que conformen cada projecte** (que permeten connectar els objectius polítics a llarg termini del Pla Estratègic amb els objectius específics dels projectes a realitzar amb periodicitat anual), **els resultats que s'espera aconseguir amb la seua execució i els indicadors de mesurament en la consecució d'aquests resultats**. També han d'expressar-se les unitats responsables de cada projecte i les persones responsables de cada activitat.

Aquesta etapa consisteix en la preparació i **posada en marxa dels plans d'acció** (conjunt d'accions o projectes) que permetran desplegar el Pla Estratègic. Per a cada pla es definiran, en un pla operatiu (a curt termini), els objectius, amb les seues metes, els terminis i recursos involucrats, assignant-se també responsabilitats.

1. En primer lloc, s'identifiquen els recursos disponibles i el termini temporal en el qual s'emmarca l'execució del projecte (*Identificació del projecte*).
2. A continuació, es determinen els instruments de mesura que s'utilitzaran amb posterioritat per a verificar els resultats de l'execució del projecte (*Determinació d'indicators*) i es descompon el projecte en les activitats necessàries per aconseguir els resultats finals i garantir la seua coordinació dins d'un marc temporal (*Descomposició en activitats*).

CLAUS PER A L'ELABORACIÓ D'UN PLA OPERATIU ANUAL (POA)

Hi ha distints elements que resulten bàsics per a això i en eixe sentit hi ha que determinar:

- El conjunt d'accions que el componen.
- Un responsable que supervise i execute el pla. La identificació de la mateixa i el lloc que desenvolupa ha de ser conegut per tot el departament.
- Un termini estimat d'execució, amb concreció de la **data d'inici i fi**.
- Els recursos necessaris, que poden ser humans, materials i financers.

2.2.1. Identificació de les característiques dels projectes seleccionats.

A partir dels objectius estratègics es fixen els objectius operatius i els plans d'acció que permetran aconseguir-los. **Es tracta d'objectius que s'orienten a la gestió, atés que són els que ens marquen allò que volem aconseguir** i que resulten imprescindibles per a poder avaluar les accions o projectes executats, la seua eficàcia i eficiència.

En aquesta etapa s'individualitza cada projecte. A l'hora de definir un pla d'acció s'han de conèixer els recursos necessaris i disponibles per a això, que bàsicament són de quatre tipus:

- L'estructura organitzativa i molt especialment els recursos humans.
- Recursos econòmic-financers.
- Mitjans materials.
- De gestió de la informació y del coneixement.

Tal com s'ha assenyalat en l'apartat de "Identificació de l'Objectiu", la identificació de recursos ha de relacionar-se amb els programes pressupostaris associats al centre directiu que elabora el Pla Anual Operatiu. En el sector públic es planteja amb freqüència la necessitat de comptar amb alguna col·laboració externa per a l'execució d'un projecte, sent per això convenient precisar la seua participació directa o indirecta, així com el grau o nivell d'aquesta, de les unitats, persones o mitjans aliens al Centre Directiu.

En relació amb **els recursos que realment puguem estar disponibles**, element crític en tot pla d'acció, hem de fer una sèrie de **consideracions**:

- **Respecte a l'elecció de l'estructura de l'organització**, ha d'entendre's com un mitjà per a aconseguir un fi, però, amb massa freqüència es considera una fi en si mateixa. Una elecció d'estructura inadequada pot dificultar l'estratègia de l'organització, però la inversa no és certa: el canvi estructural no garanteix l'èxit.
- Unes **noves estratègies** requereixen, inevitablement, tornar a configurar els recursos.
- Cal **prestar una especial atenció als recursos crítics**. És a dir, aquells amb els quals és imprescindible comptar per a l'èxit d'un determinat pla d'acció.
- Convé ressaltar que **la informació és un recurs clau** que pot determinar l'èxit o fracàs d'una estratègia. Es tracta de la informació en les seues múltiples facetes: de suport al pla, com a mitjà de comunicació i com a sistema de control de l'execució. Entre altres avantatges, podem assenyalar que, si es compta amb un bon sistema de gestió de la informació i el coneixement, és possible, per exemple, revisar els mecanismes de control associats als plans d'acció, permetent una major descentralització.

- En aquells casos en què el pla responga a l'**esquema de projecte o estiga compost per parts que així es comporten**, són d'especial utilitat per a l'assignació i control dels recursos sistemes de gestió de projectes PERT (Tècnica d'avaluació i revisió del Programa)/CPM.

2.2.2. Determinació d'indicadors i descomposició en activitats.

El mesurament és fonamental per al normal desenvolupament, control i seguiment de qualsevol procés i de qualsevol pla. **Si no mesurem el que fem no podem tindre un coneixement fiable dels resultats obtinguts.** Una màxima de la gestió és: *"Si no ho pots mesurar no ho pots gestionar"* (Norton i Kaplan). En aquesta fase cal assegurar-se que el contingut dels diferents plans arribi a qui ha de fer-lo.

Els indicadors són instruments que permeten avaluar la marxa del procés i, per tant, si s'estan aconseguint els objectius i en quina mesura. Són conseqüència d'un mesurament pel que, en establir el sistema d'indicadors, és necessari planificar la forma en què els obtindrem.

Per a establir un indicador hem de seguir els següents **passos**:

- Reflexionar sobre la tasca o activitat a realitzar.
- Determinar la tipologia de resultats a obtenir i les magnituds a mesurar.
- Formular els indicadors representatius dels que desitgem mesurar.
- Establir els resultats que es desitgen aconseguir i fixar objectius concrets.
- Formalitzar els indicadors.

CARACTERÍSTIQUES DELS INDICADORS

- **ÚTILS:** Aptes per a la presa de decisions.
- **SIMPLES:** De càlcul immediat i senzill.
- **ESPECÍFICS:** Quan més concrets, més útils.
- **MESURABLES:** Expressables en números y unitats.
- **REPRESENTATIUS:** Reflectixen el que es vol mesurar.
- **INDEPENDIENTS:** Evitar correlacions.
- **LIMITATS:** Evitar dispersió.
- **FIABLES:** Revisar periòdicament la fiabilitat.

Segons l'objecte a mesurar, els indicadors poden ser:

- **De resultat:** Tracten de mesurar allò que assolit en relació amb allò esperat (exemple: estalvi econòmic aconseguit/estalvi econòmic previst).
- **De procés:** Valoren les activitats i, sobre tot, la seua eficiència. A més, ens donen informació sobre el desenvolupament del procés (exemple: nº d'operacions suspeses /total d'operacions al mes).
- **D'estructura:** Mesuren el cost i la utilització de los recursos (exemple: cost fotocopiadora /nº de còpies realitzades).
- **Estratègics:** Mesuren factors, generalment externs, amb incidència rellevant en els resultats de les activitats (exemple: índex de sinistralitat) .

Segons la seua naturalesa, els indicadors poden ser de **6 classes**: d'economia, eficiència, eficàcia, efectivitat, equitat i excel·lència.

- **D'economia:** Adquirir els recursos més adequats (en quantitat i qualitat) al cost més baix (exemple: cost real/cost previst).
- **D'eficàcia:** Òptima consecució dels objectius programats (exemple: nº de inspeccions realitzades / nº de inspeccions previstes).
- **D'eficiència:** Obtenció de màxims resultats (*outputs*) amb mínims recursos (*inputs*) (exemple: nº de cursos impartits /nº de professors).
- **D'efectivitat:** Impacte final de l'actuació sobre el total de la població afectada (no sols sobre el destinatari directe) (exemple: disminució del frau fiscal).
- **D'equitat:** Igualtat d'accés i gaudiment dels recursos i serveis públics entre qui tinguen dret a ells (exemple: nº de centres de salut en zones deprimides/nº total de zones deprimides).
- **D'excel·lència o qualitat:** Conjunt d'atributs en la prestació d'un servei que satisfà les expectatives raonables dels seus usuaris (exemple: nº de queixes dels usuaris/nº de usuaris atesos).



Posteriorment, es tracta d'elaborar un **pla seqüencial d'activitats de cada projecte (descomposició del projecte en activitats)** i adaptar-lo al marc temporal de la duració global del projecte. Tal com s'ha comentat al començament d'aquest apartat, resulten de gran utilitat l'aplicació de mètodes i tècniques per a la programació de projectes i les seues activitats en el temps.

Una vegada s'ha definit l'anterior, **ha d'assignar-se un responsable per a cadascuna de les activitats definides que garantisca la seua execució en el temps**. A través d'aquesta assignació de responsabilitats es pretén que els objectius generals prèviament definits es traslladen a objectius específics. L'enfocament en cascada d'objectius afavoreix una gestió integrada però descentralitzada.

A vegades, les unitats i òrgans directius afectats consideren que els objectius del Pla s'han complit, encara que no disposen **d'evidència documental que ho justifique i avale**.

Es considera convenient que els objectius i indicadors del Pla no siguin formulats amb caràcter genèric amb la finalitat d'evitar que el compliment d'un objectiu depenga d'una interpretació que, en qualsevol cas, implicaria un component subjectiu. Amb la finalitat de reduir la discrecionalitat en la valoració del compliment del Pla, els projectes no sols haurien de concretar les accions a realitzar sinó també el/els destinatari/s als quals es pretenen dirigir. Això últim és especialment significatiu en aquells objectius que defineixen com a indicador l'elaboració d'informes o la formulació de recomanacions i/o d'instruccions.

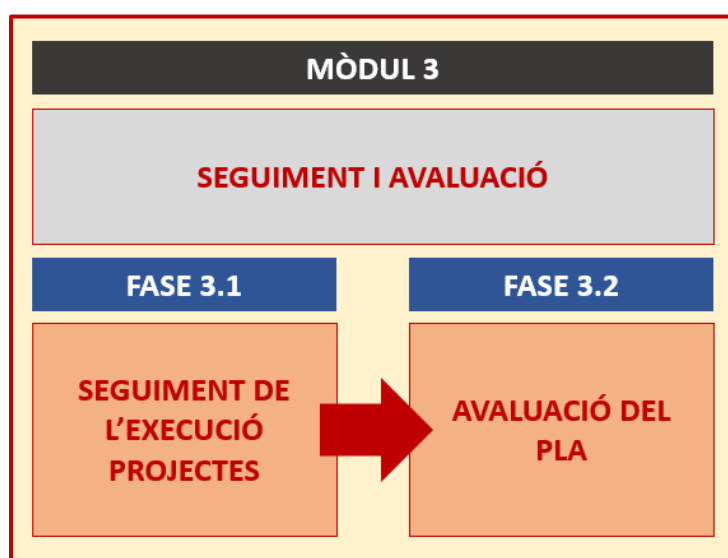
Així mateix, **el Pla no hauria d'incloure objectius que plantegen millorar la situació anterior si es desconeix la situació de partida** i no existeix la certesa que es coneixerà en el procés d'execució del pla atés que, en aqueix cas, el compliment de l'objectiu no es podrà justificar.

La **necessitat de justificació documental de compliment d'objectius** no hauria de suposar una càrrega addicional de treball per a les unitats i òrgans directius afectats, sinó que els objectius del Pla s'haurien d'haver dissenyat i formulat de tal manera que el treball que es preveu realitzar servisca de justificació documental i no al revés.

Anar a FITXA 6 – Annex III

MÒDUL 3: Seguiment i Avaluació del pla

Tot el model de planificació proposat en la guia ha de concloure amb l'exposició del mòdul de seguiment, el control del compliment dels projectes i amb l'avaluació final dels resultats del pla, ja que, de manera intrínsecament vinculada a la labor de planificació s'ha d'establir un mecanisme per a valorar la consecució efectiva dels objectius proposats, tant dels de caràcter operatiu com dels estratègics. En conseqüència, es distingeix entre un bloc de treball a realitzar *ex-ante* (planificació) i un bloc de contingut a realitzar *ex post* (avaluació del planificat). El contingut del present mòdul s'organitza seguint el següent esquema:



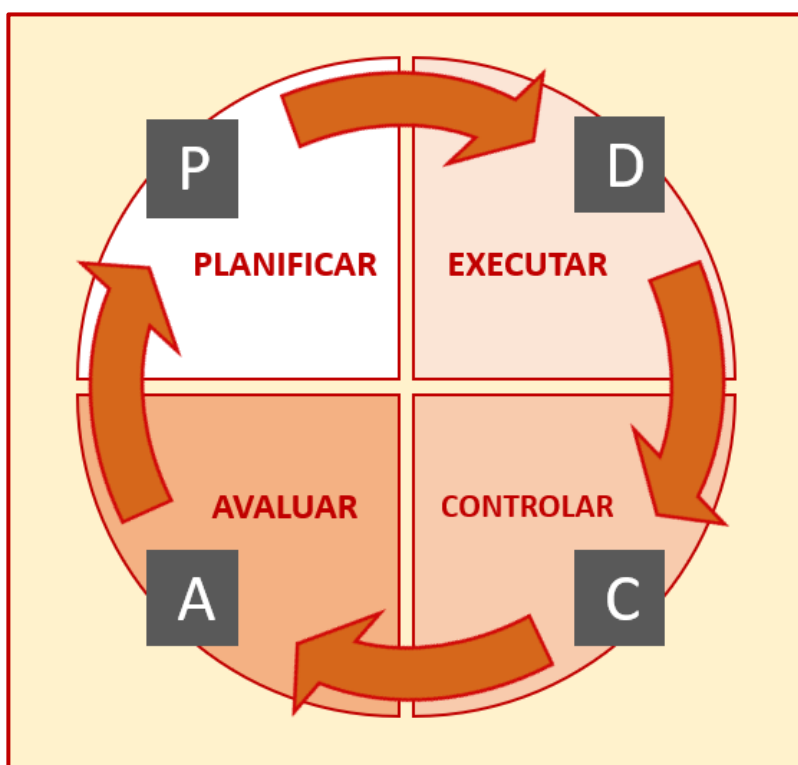
A l'efecte de la present guia es distingeix conceptualment entre el control (seguiment) de l'execució de la **planificació operativa** i l'anàlisi posterior sobre el bloc de **planificació estratègica** (avaluació). La retroalimentació que proporcionen els indicadors operatius ens mostra si els resultats parcials que estem obtenint s'allunyen dels previstos i aquesta situació ha de repercutir posteriorment en el plantejament sobre la consecució dels objectius estratègics.

El SEGUIMENT de l'execució del pla es relaciona amb la consecució dels objectius OPERATIUS, mentre que la AVALUACIÓ del pla es projecta sobre els objectius ESTRATÈGICS.

Dins de la Fase 3.1. es considerarà l'evolució contínua de l'efectivitat dels objectius proposats en la planificació operativa, **tant des d'una perspectiva temporal com des d'un punt de vista material o substantiu**. Aquesta fase ha de ser realitzada amb una periodicitat preestablerta i de manera concomitant a l'execució dels projectes en els quals s'ha concretat el planificat ja que això permetrà que s'anticipen i corregisquen els problemes que eventualment puguin sorgir durant la seua execució.

Es parteix de la base que la planificació ha de ser flexible i això significa que la introducció de canvis i correccions durant la seua implementació ha de ser una constant a la vista del control i seguiment de la seua execució.

En la Fase 3.2, s'ha de realitzar una valoració final i global perquè, amb les conclusions obtingudes en aquesta fase es pugui obtenir una informació rellevant per a la planificació ESTRATÈGICA actual o futura. Tal com ja s'ha esmentat en el punt 4.1 d'aquesta guia, tot el procés de gestió per objectius es basa en el **cicle PDCA (de l'anglès Pla-Do-Check-Act) o roda de DEMING** que reproduïm resumeix la vertadera essència d'una bona gestió.



FASE 3.1. SEGUIMENT DE LA EXECUCIÓ DE LA PLANIFICACIÓ OPERATIVA.

L'execució de l'inicialment planificat ha de mesurar-se per a poder controlar d'alguna manera que l'avanç real del pla operatiu es correspon amb les seues previsions. **El context real d'aplicació del que es preveu en el pla pot donar lloc a l'aparició de situacions de diferent índole difícils o impossibles de preveure que es manifesten amb l'aparició de desviacions respecte a l'inicialment projectat.** En essència, el planificat no pot anar en contra de la realitat. No obstant això, en la mesura que aquestes desviacions poden ser anticipades amb major celeritat es poden adoptar les mesures alternatives que siguen necessàries per a reconduir les previsions contingudes en el pla operatiu, a través de l'anàlisi dels motius que han donat lloc a l'aparició d'aquestes desviacions. En principi el seguiment ha d'aconseguir als projectes, sense perjudici que es puga descendir al nivell de les activitats previstes.

Des del punt de vista del seguiment, **el control d'execució del pla es desglossa en una variable de caràcter temporal i en una altra de caràcter substantiu** (seguiment de compliment d'indicadors) que estan directament relacionades amb la dimensió operativa del pla. Aquesta anàlisi, proporciona una visió de l'adequació als temps previstos per a l'inici i fi dels projectes, així com l'evolució de l'emplene dels indicadors operatius i ens mostra si els resultats parcials que estem obtenint s'allunyen dels resultats previstos, analitzant els motius pels quals s'han produït les desviacions de manera que permeti adoptar accions correctores davant l'aparició de desviacions substancials del programat.

Tal i com s'indica a la metodologia de la IGSAP:

L'anàlisi de les desviacions és una activitat fonamental del seguiment i de la interpretació de resultats. S'entén per desviació tota diferència entre el resultat esperat i el real, si bé hi haurà únicament que centrara en aquelles que resulten significatives per la seua magnitud, el seu origen i impacte.

Les desviacions evidencien errades de correspondència entre el que es preveu i el real i encara que poden ser positives (beneficis) o negatives (perjudicis), en tots dos casos revelen desajustos en el plantejament o en les actuacions, per la qual cosa han de ser necessàriament tingudes en compte per a mantindre en cada instant la planificació ajustada a la realitat.

3.1.1. Seguiment de la execució temporal de la planificació operativa.

En principi, des d'un punt de vista metodològic, es tracta d'una acció relativament senzilla que es basa a confrontar les previsions temporals previstes en la planificació operativa amb la realitat de l'executat i **intentant conèixer els motius que motiven o justifiquen l'aparició d'aquestes desviacions.**

Tal i com s'indica a la metodologia de la IGSAP:

(..) el seguiment de l'execució d'activitats es vincula directament al control d'eixa execució en relació amb els terminis o temps previst per al seu desenvolupament.

El seguiment de l'execució d'activitats presta, com ja s'ha esmentat, una atenció especial a les desviacions que es produeixen respecte al que es preveu i a les raons sobre la base de les quals aquestes s'han produït, que ens proporcionen una valuosa informació bé per a evitar que els inconvenients revelats no es repetisquen en el futur, o bé perquè l'èxit obtingut pugui ser major.

El més important d'aquesta fase no és constatar les desviacions temporals produïdes, sinó indagar sobre el per què han tingut lloc, això és, sobre els motius.

3.1.2 Seguiment de la execució dels indicadors de resultats dels projectes.

Es tracta de la realitzar una comprovació sobre l'efectivitat de la component material o substantiva del planificat. És una anàlisi equiparable al temporal però centrat en la consecució dels objectius operatius continguts en els projectes mitjançant l'anàlisi de l'evolució dels indicadors de resultats associats, així com dels motius que expliquen l'existència d'eventuals desviacions en els indicadors.

Perquè el seguiment d'indicadors tinga sentit, ha de trobar-se enllaçat d'una manera coherent amb l'horitzó temporal previst per a l'execució de cada projecte, la qual cosa no deixa de ser una exigència de caràcter lògic. És a dir, si el projecte es troba, des d'una perspectiva temporal en la meitat del temps previst per a la seua execució, hauria de

considerar-se la consecució de l'indicador de resultat d'una manera proporcional al temps realment transcorregut. També s'ha de tindre en compte que l'evolució temporal del projecte pot suposar que existisquen uns indicadors la consecució dels quals no es trobe subjecta a una progressió de caràcter lineal, podent acumular-se els resultats en les fases finals de l'execució del projecte que es tracte.

Un altre aspecte rellevant, és la necessitat **d'identificar molt clarament les fonts de dades que seran utilitzats per a conèixer l'evolució d'un determinat indicador de resultat**. En aquells casos que s'haja optat per indicadors que possibiliten una obtenció més senzilla de la dada (explotació estadística dels sistemes informàtics) es podrà facilitar la tasca pràctica de la gestió periòdica del seu control i seguiment. La simplicitat del mecanisme de recuperació de les dades en els quals es basen els indicadors determinarà la càrrega de treball associada al seguiment, sent preferibles aquells indicadors que es basen en un control automatitzat de la seua evolució temporal.

SOBRE EL SEGUIMENT REALITZAT I LA FLEXIBILITAT DE LA PLANIFICACIÓ

Una característica fonamental de tot procés de planificació és i ha de ser, la seua flexibilitat, la qual cosa permet adaptar la seua formulació, sempre de forma motivada, als canvis i/o necessitats sobrevingudes que sempre ocorren. Durant el procés d'execució d'aquest, l'òrgan directiu i les unitats afectades hauran de realitzar un seguiment i avaluació del mateix per a revisar els projectes i procedir a ajustar la seua formulació a les noves necessitats o demandes que pogueren sorgir. Aquest seguiment hauria de detectar aquelles accions que, estant previstes inicialment, s'abandonen, es posposen o prorroguen a l'execució d'un altre pla anual, i aquelles altres que, per necessitats sobrevingudes, es pogueren incloure com a noves accions a incorporar al pla inicialment aprovat.

Anar a FITXA 7 – Annex III

FASE 3.2. AVALUACIÓ DEL PLA.

L'avaluació de l'execució del planificat és l'última fase del procés de planificació i resulta una activitat fonamental no sols per a avaluar el reeixit, sinó per a retroalimentar la següent planificació i l'anàlisi o diagnòstic de situació que la precedeix.

En certa manera, l'avaluació s'alimenta de les dades del seguiment, però amb un enfocament més ampli en connectar els motius de desviament de la planificació operativa amb les decisions que poden ser adoptades des d'una perspectiva de caràcter estratègic.

L'avaluació de la planificació ha de connectar-se amb els objectius a llarg termini (estratègics), obtenint conclusions globals i reflexionat sobre la viabilitat, eficàcia i eficiència en la consecució de les previsions del propi nucli estratègic del pla.

Si del seguiment realitzat es desprén que existeixen desviacions substancials (temporals o substantives) de la planificació operativa, en la fase d'avaluació del pla s'hauria de realitzar una anàlisi crítica dels objectius previstos plantejant fins i tot la seua adaptació a les circumstàncies concurrents o reformulant-los d'alguna manera per a adaptar-los a la realitat observada.

En el marc de l'avaluació del pla, també pot efectuar-se una avaluació de l'impacte del pla, que consistiria en una avaluació dels efectes —positius o negatius, intencionats o no— sobre els destinataris directes i indirectes, o sobre la societat en el seu conjunt. A vegades poden sorgir efectes no previstos que haurien de ser objecte de reflexió per a poder retroalimentar amb eixes dades l'anàlisi estratègica futura.

En la mesura que és desitjable que existisca una certa distància en l'avaluació del pla respecte al seguiment d'aquest, pot resultar convenient que l'avaluació dels plans siga abordada per aquells òrgans que han participat més directament en la confecció del bloc estratègic del pla, després de la informació facilitada pels òrgans que han dut a terme la planificació operativa i el seu seguiment.

Anar a FITXA 8 - Annex III

6.- ESTRUCTURA DEL PLA.

¿Quin contingut ha de tenir el document planificador?

A continuació, es presenta una proposta **d'estructura de Pla** i de contingut que podria ser inclòs en els apartats del Pla, sense perjudici de les adaptacions i/o modificacions que s'estime, així com aquells apartats o informació que es considere convenient incorporar.

Considerant que el rellevant d'un Pla és la definició d'objectius, **l'estructura d'un Pla Estratègic no hauria de diferir significativament dels Plans Operatius en els quals es desplega**, tenint en compte que, tal com s'ha exposat en els apartats anteriors d'aquest treball, en un Pla Estratègic ha d'incloure's necessàriament la definició de l'estratègia; la formulació, o en el seu cas, la revisió de la Missió, Visió i Valors; i els objectius estratègics, les seues metes i indicadors.

Amb aquests antecedents, es proposa a continuació una estructura de Pla Operatiu que també podrien incloure's en un Pla Estratègic amb l'excepció assenyalada en el paràgraf anterior, recordant-se que **els apartats proposats no són prescriptius, sinó que tenen un caràcter opcional**.

PROPOSTA D'ESTRUCTURA BÀSICA DEL DOCUMENT DE PLANIFICACIÓ

- A. Presentació.**
- B. Introducció.**
- C. Principis d'actuació i objectius generals.**
- D. Línies d'actuació i projectes inclosos.**
- E. Recursos assignats.**
- F. Aprovació i difusió.**
- G. Modificació del pla.**

A) Presentació del Pla.

Pretén posar de manifest el **compromís de l'alta direcció amb el Pla**. En cas de tractar-se d'un Pla Estratègic, la presentació del Pla podria correspondre al titular de la Conselleria corresponent mentre que, en el cas d'un Pla Operatiu, la presentació podria correspondre al titular del centre directiu de què es tracte.

Es podria incloure dins aquest punt una menció a aspectes tals como:

- Les polítiques estratègiques (a nivell del Consell, conselleria de adscripció o del centre directiu) que inspiren el Pla;
- Objectius i/o metes que es plantegen en l'horitzó temporal del Pla;
- Antecedents, l'experiència d'exercicis anteriors i/o els informes o altre tipus d'informació disponible que s'haja tingut en compte per a la elaboració del Pla;
- Els objectius generals del pla;
- Compromís amb el principi de transparència i la rendició de comptes, etc.

B) Introducció.

Pretén situar els antecedents del Pla, els fets rellevants que s'han tingut en compte i la norma en base a la qual s'elabora o aprova.

Podria tenir el següent contingut:

- Disposició/es normativa/s sobre la que es sustenta la elaboració i/o publicació del Pla.
- Competències que ostenta el centre directiu.
- Àmbit temporal
- Resultats de la avaluació de plans anteriors
- Canvis produïts o que s'espera que es produïsquen
- Col·laboració amb altres departaments (interns o externs)
- Breu descripció dels apartats del Pla; etc.

També es podria incloure una relació de disposicions -lleis, disposicions reglamentàries o acords del Consell-, en què es fonamenten i donen suport a les diferents actuacions, objectius i activitats recollides en el pla. En el cas que aquest apartat fora molt extens, es podria valorar la seua inclusió, com a annex, en un apartat independent.

En el cas d'un Pla Estratègic, resulta convenient incloure un apartat específic de diagnòstic, derivat de l'anàlisi interna i externa i un DAFO, tal com s'ha exposat en apartats anteriors d'aquest document¹⁵.

C) Principis d'actuació y objectius generals del pla.

Aquests objectius hauran de tenir les **característiques** que s'assenyalen a continuació:

- S'han de definir sobre la base de criteris de rellevància i prioritat.
- Estaran vinculats amb la consecució de la missió definida.
- Han de ser factibles i definir-se de manera que perseguisquen la millora de la gestió i els resultats, utilitzant com a punt de partida l'aconseguit en exercicis anteriors.
- Han d'estar clarament definits per a evitar diferents interpretacions.
- El nombre d'objectius no hauria de ser molt extens, evitant que existisca alguna subdirecció general sense objectiu propi, podent existir objectius compartits per diverses subdireccions generals.
- Hauran de gaudir d'estabilitat al llarg del temps, sense perjudici que es puguin incorporar també objectius conjunturals.
- És convenient que el compliment dels objectius es pugui mesurar de manera automatitzada a través de les aplicacions de gestió disponibles.

En la part estratègica del pla s'ha d'incloure la Missió, visió i valors que regeixen el comportament del centre directiu, els objectius generals o estratègics que es pretenen aconseguir amb el pla, així com els indicadors estratègics que permeten mesurar la seua consecució.

¹⁵ Vorer mòdul 1 – Incorporació l'Objectiu

D) Línies d'actuació i projectes inclosos.

Breu descripció de les línies d'actuació i els diferents projectes que s'inclouen en cadascuna d'elles. En el cas d'un Pla Operatiu, es proposa un model de Fitxa de projecte del Pla.

Anar a FITXA 6 - Annex III

E) Recursos assignats.

Pel que es referix a los recursos assignats, s'hauria de diferenciar dos tipus de recursos:

E.1) Recursos Humans: Disponibilitat de personal per a l'execució del Pla, agrupat per la seua classificació, indicant les modificacions previstes durant l'exercici (incorporacions i/o baixes). En el cas de personal de nova incorporació s'hauria de valorar també la conveniència d'iniciar un pla d'adaptació i formació d'aquest personal, açò és, un Pla d'Acollida.

E.2) Recursos Materials: Caldrà esmentar el detall d'aquells contractes amb empreses i/o professionals el cost dels quals s'inclou en el pressupost de la Generalitat aprovat per a l'exercici al que es referix el Pla, incloent-hi les anualitats compromeses en exercicis futurs.

F) Aprovació i difusió del Pla.

Sense perjudici d'incorporar la informació que es considere rellevant, es podria fer una referència a la disposició normativa en la qual es contemple la norma que haurà d'aprovar el Pla, la data i l'òrgan directiu/superior assignat. A més, es podria esmentar la publicitat i difusió del pla a través del portal de transparència de la Generalitat, donant resposta així a l'obligació derivada de la *Llei 2/2015, de 2 d'abril, de la Generalitat, de Transparència, Bon Govern i Participació Ciutadana de la Comunitat Valenciana* (Article 9.3.2.j), així com en la pàgina web de la Conselleria o entitat del Sector Públic Instrumental de la Generalitat Valenciana o qualsevol altre mitjà que s'estime convenient.

G) Seguiment i avaluació del Pla.

Es podrà informar sobre el sistema d'actualització, seguiment i avaluació del Pla. Per a això, s'efectuarà **una descripció del sistema de seguiment periòdic i continu que s'aplicarà** (amb periodicitat mensual, trimestral, semestral, etc.), a partir del qual, s'elaborarà un informe de resultats en el qual es detallarà el grau d'avanç i el compliment dels projectes i actuacions continguts en el mateix que posteriorment serà publicat en el Portal de Transparència de la GVA.

A més, es podrà incloure una **descripció dels criteris de valoració i metodologia que s'aplicaran per a l'avaluació del Pla**. Si els treballs ja realitzats en la fase de valoració de projectes¹⁶ s'han realitzat de manera detallada i consistent, la ponderació que s'aplique per a l'avaluació del pla ha de ser coherent amb el resultat de la valoració prèvia realitzada. En aquest punt han d'explicitar-se les condicions qualitatives dels projectes que justifiquen la seua ponderació.

És possible que, en aquelles organitzacions de menor grandària, els projectes i/o accions no s'agrupen per línies d'actuació, i en aquest cas, només es valoraria directament la ponderació dels projectes i/o accions.

H) Modificació del Pla.

Si el centre directiu el considera convenient, especialment en plans estratègics o en plans a mitjà termini (amb horitzó superior a un any), es podria valorar la possibilitat de modificar el Pla durant la seua vigència, per al que es recomana elaborar una memòria que reculla les circumstàncies excepcionals que el justifiquen, recomanant-se que es produïsca en el primer semestre de l'exercici.

Aquesta modificació s'hauria de documentar a través d'una **Addenda al Pla inicial**, l'aprovació del qual hauria de correspondre al mateix òrgan directiu que va aprovar el Pla inicial. Aquesta addenda hauria d'incloure el detall d'aquelles accions que, estant previstes inicialment, s'abandonen, es posposen o es prorroguen a un altre exercici, i aquelles altres que, per necessitats sobrevingudes, es pogueren incloure com a noves accions a incorporar al pla inicialment aprovat. Amb això s'evitaria que alguns projectes siguen modificats per a adaptar-se a les noves circumstàncies, sense que quede constància documentada d'això.

¹⁶ Vorer apartat 2.1.2 – Valoració i Selecció de Projectes del Mòdul 2 de la Guia.



Finalment, el Pla inclouria una previsió de **cronograma bàsic d'execució**, la qual cosa facilitaria el seu seguiment i permetria obtindre una visió global dels projectes a executar distribuïts en el temps.

A l'efecte de presentació del Pla, podria resultar operatiu que les fitxes individuals dels projectes i/o accions i el cronograma d'execució s'incloguen com a annexos del Pla.

7.- ESTRUCTURA DE L'INFORME D'AVALUACIÓ DEL PLA.

¿Quin contingut ha de tenir el document d'avaluació del Pla?

Es recomana que, amb periodicitat anual, s'elabore un informe de resultats. De la mateixa manera que en l'apartat anterior, es presenta **una proposta d'estructura d'Informe d'Avaluació (resultats del Pla)**, amb un possible contingut a incloure, sense perjudici de les adaptacions i/o modificacions que es consideren oportunes.

PROPOSTA D'ESTRUCTURA BÀSICA DEL DOCUMENT D'AVALUACIÓ DEL PLA

- A. Introducció.**
- B. Recursos empleats.**
- C. Criteris d'avaluació utilitzats i resultats aconseguits.**
- D. Revisió i actualització de la planificació.**

A) Introducció.

Exemples de possible informació a incloure: antecedents (referència al Pla aprovat que se sotmet a avaluació); disposicions normatives d'aplicació; esment a l'aprovació, en el seu cas, d'una addenda al Pla inicial, etc.; breu descripció dels apartats que conté l'informe; esment a la seua publicació en el portal de *GVA Oberta*, així com en la pàgina web de la Conselleria d'adscripció; fets excepcionals que es puguin haver produït durant l'exercici d'execució que justifiquen canvis en l'execució dels projectes i/o accions, etc.

B) Recursos empleats

S'han d'identificar els recursos efectivament utilitzats durant l'execució del Pla, diferenciant entre recursos humans i materials, tal com s'ha proposat en el Pla Anual d'Actuació.

C) Criteris d'avaluació utilitzats i resultats aconseguits.

C.1. Criteris d'avaluació.

La quantificació del grau d'avanç i execució del Pla s'ha de presentar de manera percentual i el càlcul hauria de realitzar-se de forma ponderada en atenció a la diferent importància dels projectes i/o accions desenvolupats, sobre la base d'uns criteris d'avaluació determinats amb caràcter previ a la seua avaluació. En aquest sentit, en la proposta d'informació a incloure en el la anual descrita en l'apartat anterior d'aquest document es proposa incloure una descripció dels criteris de valoració i la metodologia d'avaluació en l'apartat de "seguiment i avaluació del Pla".

El sistema seguit per a l'avaluació ha de ser doble. D'una banda, s'ha de **calcular el percentatge d'execució de cadascun dels projectes i/o accions, per a això s'han de tindre en compte els resultats dels indicadors en funció del grau d'avanç del projecte**. Per un altre i per al càlcul de la puntuació final del grau d'execució del pla s'ha d'aplicar una valoració que tinga en compte **la ponderació realitzada sobre la contribució de cada projecte a la consecució de l'estratègia que s'haja definit anteriorment**¹⁷. Tal com s'ha indicat, la suma de les ponderacions utilitzades ha de ser del 100% respecte als projectes que despleguen cadascuna de les estratègies.

El càlcul del **percentatge d'execució final del pla** s'obtindria com a resultat de ponderar els percentatges d'execució obtinguts per a tots i cadascun dels projectes i/o accions i ponderar la diferent tipologia de línia d'actuació.

C.2 Resultats aconseguits.

En aquest apartat es pot exposar, de forma resumida i en format de taula, els resultats de l'execució del Pla. En elles es detallaria, dins de cada línia d'actuació, les actuacions o projectes concrets desenvolupats, l'objectiu inicialment previst per a cadascun d'ells i el seu

¹⁷ Vorer apartat 2.1.2 – Valoració i Selecció de Projectes del Mòdul 2 de la Guia.

grau de compliment en l'exercici expressat en termes de percentatge d'assoliment aconseguït. Es proposa una fitxa de taula resumeixen del compliment dels objectius del Pla.

Així mateix, en aquest apartat de l'informe s'haurien d'esmentar les raons per les quals puguen existir tasques aprovades en el Pla que no s'hagueren executat al llarg de l'exercici, si fora el cas. De la mateixa manera, s'hauran d'indicar també si s'han realitzat actuacions noves no previstes inicialment que hagueren suposat indirectament el retard o abandó d'altres accions que sí que estaven previstes.

A continuació, d'acord amb el grau de compliment de cada projecte i els percentatges d'execució ponderada reflectits per a cada línia d'actuació, s'hauria de **calcular el percentatge d'execució final aconseguït en el desenvolupament del Pla, havent-se de concloure si el percentatge aconseguït es considera o no satisfactori**. Es proposa un model de taula resumeixen del compliment d'objectius i del grau d'execució del pla.

Anar a FITXA 8 - Annex III

D) Revisió i actualització de la planificació: canvis i nous objectius que s'incorporen després de la avaluació realitzada.

En aquest apartat haurà de fer-se un esment a la periodicitat en la qual s'ha realitzat en l'exercici un seguiment del seu grau de compliment amb l'objectiu d'anar corregint o adaptant la seua execució, en la seua programació temporal, davant noves necessitats o esdeveniments sobrevinguts, així com dels fets significatius ocorreguts en l'exercici que, addicionalment, influeixen també en la revisió i actualització del pla.

Considerant l'anterior, s'hauria d'assenyalar que s'ha procedit a revisar les actuacions contingudes en el pla inicial per a actualitzar les previsions corresponents, incloent una relació dels **canvis derivats d'aquesta revisió i la seua justificació, que podrien classificar-se de la següent forma:**

- Actuacions inicialment no previstes en el Pla que han estat executades i que es mantenen en l'exercici següent (en el seu cas).
- Noves actuacions incorporades al Pla.
- Actuacions que patixen alguna modificació en la seua formulació inicial i/o en el seu calendari d'execució.

- Actuacions que s'eliminen del pla.
- Etc.

Com a resultat de l'anterior, s'incorporen com a **Addenda del Pla**, en format fitxa, aquelles actuacions noves que s'incorporen al Pla i aquelles altres que, figurant en el pla inicial, incorporen alguna variació important en els seus objectius i/o abast. El model de fitxa a emplenar seria el mateix que la fitxa emplenada per a cadascun dels projectes i/o accions inclosos en el Pla inicialment aprovat.

Anar a FITXA 6 - Annex III

Aquest Informe de resultats s'hauria d'utilitzar com a base per a l'elaboració del Pla Operatiu Anual (POA) de l'exercici següent i, en el seu cas, com a document de suport per a proposar modificacions en la Planificació Estratègica de la Conselleria d'adscripció, que serien dirigides a la persona titular de la Conselleria.



ANNEXOS

Annex I – EXEMPLE DE CRONOGRAMA DELS MÒDULS 1 I 2

PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA	MÒDUL 1: INCORPORACIÓ A L'OBJECTIU	
	FASE PROCÉS PLANIFICADOR	TEMPS
	Anàlisi Interna	2 jornades
	Anàlisi Externa	
	DAFO - Diagnòstic de situació	1 jornada
	Definir la Missió, Visió y Valors	3 jornades
	Establir objectius estratègics	
	Valoració i selecció estratègies	
PLANIFICACIÓ OPERATIVA	MÒDUL 2: SELECCIÓ I ELABORACIÓ DE PROJECTES	
	FASE PROCÉS PLANIFICADOR	TEMPS
	Proposta de projectes amb els seus objectius	4 jornades
	Selecció de projectes	
	Identificació característiques projectes seleccionats	
	Determinació d'indicadors i desglossament de projectes en activitats	

Annex II – GUIES DE PLANIFICACIÓ, EXEMPLES DE PLANS I DOCUMENTACIÓ ADDITIONAL SOBRE LA MATÈRIA.

GUIES DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA PER AL SECTOR PÚBLIC

Guia metodològica per al desenvolupament de processos de planificació de polítiques públiques en l'àmbit sectorial. AEVAL 2016.

http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/evaluaciones/Guia_Planificacion.pdf

Guia (manual) de planificació de la CEPAL (Comissió Econòmica per a Amèrica Llatina i el Carib).

https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5509/S2011156_es.pdf

<https://dhls.hegoa.ehu.eus/documents/5306>

http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/3718/Manual_planificacion_estrategica.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Guia de planificació estratègica per a centres docents GVA

https://ceice.gva.es/documents/162784507/162787169/guia_planif_v.pdf/18113cdb-219b-4f42-9fd6-7bb1af8f2362

Material per a centres docents GVA (planificació, indicadors, guies plans millora).

<https://ceice.gva.es/va/web/calidad-educacion/publicaciones>

Manual per a l'elaboració de plans estratègics de polítiques públiques en la Junta d'Andalusia.

<https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/manualplanesestrategicos.pdf>

Model d'avaluació de l'acompliment en el marc de la Planificació d'Objectius i Estratègica en las Administracions Públiques. Institut d'Estudis Fiscals. *Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas*.

<https://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr:1515e815-105a-4f52-9e5a-75d107366c8b/ModeloEvaluacion20072015-IEF.pdf>

Guia General per a l'elaboració, seguiment, control, avaluació i publicitat dels plans estratègics de Subvencions. Intervenció General de la Administració de l'Estat (IGAE). *Ministerio de Hacienda*.

<https://www.igae.pap.hacienda.gob.es/sitios/igae/es-ES/Control/CFPyAP/Documents/PES%20-%20GU%C3%8DA%20GENERAL%20201920528.pdf>

INDICADORS DE GESTIÓ EN L'ÀMBIT DEL SECTOR PÚBLIC - IGAE

<https://www.oficinavirtual.pap.hacienda.gob.es/sitios/oficinavirtual/es-ES/ContabilidadPublicaLocal/Documents/IndicadoresGestion.pdf>

Instrucció de 14 de juliol de 2016, de la *Subsecretaria de Hacienda y Administraciones Públicas*, per la que es regulen els Plans d'Objectius:

<https://www.hacienda.gob.es/Documentacion/Publico/NormativaDoctrina/Organizacion%20ministerial/Instrucci%C3%B3n%20de%2014%20de%20julio%20de%202016.pdf>

Pla d'Acció d'implementació de l'Agenda 2030:

<http://www.exteriores.gob.es/portal/es/saladeprensa/multimedia/publicaciones/documentos/plan%20de%20accion%20para%20la%20implementacion%20de%20la%20agenda%202030.pdf>

MANUAL DE PLANIFICACIÓ, SEGUIMENT I AVALUACIÓ DELS RESULTATS DE DESENVOLUPAMENT (programa de Nacions Unides per al desenvolupament):

http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf

EXEMPLES DE PLANS

Pla d'Actuació de la Inspecció General de Serveis de la Generalitat (2020-2021)

<https://cjusticia.gva.es/documents/169260696/169260864/Pla+IGS+2020-2021/9df7fef7-5688-4f95-baf5-58a24f865f59>

Pla Estratègic Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana. (Exercicis -2019-2022).

https://www.sindicom.gva.es/public/Attachment/2019/9/PlaEstratgic2019-2022_val_definitiu.pdf

Programa anual d'actuació Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana. 2021.

https://www.sindicom.gva.es/public/Attachment/2021/1/PAA2021_VL.pdf

Pla Estratègic de la Direcció General del Cadastre

http://www.catastro.minhap.gob.es/documentos/Plan_estrategico_2018-2020.pdf

Pla Estratègic de l'Agència Tributària 2020-2023

https://www.agenciatributaria.es/static_files/AEAT/Contenidos_Comunes/La_Agencia_Tributaria/Planificacion/PlanEstrategico2020_2023/PlanEstrategico2020.pdf

Pla Estratègic Institut d'Estudis Fiscals 2021 – 2023. *Ministerio de Hacienda*.

<https://www.ief.es/docs/instituto/PlanEstrategico.pdf>

Pla Estratègic de Transformació Digital de la Administració de la Generalitat

<https://dgtic.gva.es/documents/85347/174021442/GEN+Digital+2025+valenciano/8b9185e6-06db-46d3-aa01-7f316ca6efe3>

DOCUMENTACIÓ ADDICIONAL

OBSERVATORI DE CONTRACTACIÓ PÚBLICA

<http://www.obcp.es/opiniones/importancia-de-la-planificacion-y-programacion-de-la-actividad-contractual-publica>

Autoritat Independent de Responsabilitat Fiscal (AIREF): «Evaluación del gasto público 2018. Evaluación de estrategia y procedimiento de las Subvenciones» (2019).

<https://www.airef.es/wp-content/uploads/2019/07/ESTUDIOSR6/WEB-PROYECTO-6 .pdf>

Recomanació General de l'Agència Valenciana Antifrau. Planificació: Ferramenta clau per a previndre els riscos de corrupció en las organitzacions.

https://www.antifraucv.es/wp-content/uploads/2020/11/2011103_Recomendacion_planificacion.pdf

Informe 5/2018, de 15 de juny, de la Junta Superior de Contractació Administrativa de la Generalitat Valenciana: «Existència o no de fraccionament en diversos contractes sotmesos a consulta. La obligada planificació general de las necessitats prèvies a la elecció del procediment de contractació i la seua periodicitat.

<https://hisenda.gva.es/documents/90598054/165556266/Informe+05-2018+de+15+de+junio+2018.+Existencia+o+no+de+fraccionamiento+en+diversos+contrato+sometidos+a+consulta.+La+obligada+planificaci%C3%B3n+general+de+las+necesidades+previas+a+la+elecci%C3%B3n+del+procedimiento+de+contrataci%C3%B3n+y+su+periodicidad.+Actuaciones/a0f39891-7fd6-44b3-9044-ac2229873979>

Guies de recolzament a la Qualitat en la gestió pública local del Ministeri de Administracions Públiques – Guia 6: La gestió per processos en la Administració Local.

[http://femp.femp.es/Portal/Front/Atencion al asociado/Comision Detalle/ Gy7fWupkSJDFQ3xbFY0u6FOX-JjAxojo-CCyivT_L3okN2uVvBgp0kPI83T0d-u1b-TYA7qKpYWPRO_No38KcXisAAPeyFdN6PQRP2S4dFqcgvWimYYeLyaQx5LTpczclFCi7AAAkBnu3-uaTbb3D_W8rZZHR8v23HWtydXPRb21pivXMeHBb-fnCgqM-5hCMkK08P1LqXet7vESz_6p-](http://femp.femp.es/Portal/Front/Atencion%20al%20asociado/Comision%20Detalle/Gy7fWupkSJDFQ3xbFY0u6FOX-JjAxojo-CCyivT_L3okN2uVvBgp0kPI83T0d-u1b-TYA7qKpYWPRO_No38KcXisAAPeyFdN6PQRP2S4dFqcgvWimYYeLyaQx5LTpczclFCi7AAAkBnu3-uaTbb3D_W8rZZHR8v23HWtydXPRb21pivXMeHBb-fnCgqM-5hCMkK08P1LqXet7vESz_6p-)



Annex III – FITXES DE PLANIFICACIÓ

Relació de fitxes incloses en l'Annex:

- **FITXA 1 – Anàlisi INTERNA**
 - 1.1- Descripció competències i organigrama
 - 1.2- Planificació prèvia
 - 1.3- Recursos humans
 - 1.4- Resultats obtinguts
- **FITXA 2 – Anàlisi EXTERNA**
 - 2.1- Percepció del servei prestat
 - 2.2- Grups d'interés
 - 2.3- Experiències comparades
- **FITXA 3 – Matriu DAFO**
- **FITXA 4 – Identificació d'objectius i selecció d'estratègies**
 - 4.1- Identificació objectius
 - 4.2- Valoració estratègies
 - 4.3- Estratègies seleccionades.
- **FITXA 5 – Valoració i selecció de projectes**
 - 5.1- Proposta projectes
 - 5.2- Valoració projectes
 - 5.3- Projectes seleccionats
- **FITXA 6 – Fitxa de projecte**
- **FITXA 7 – Seguiment de projectes (anàlisi desviacions)**
- **FITXA 8 – Avaluació del pla**

Les fitxes que s'adjunten en aquest annex han de ser adaptades a las necessitats concretes dels òrgans planificadors.



FITXA 1 - ANÀLISI INTERNA

FICHA 1. ANÀLISI INTERNA	
Descripció competències de l'òrgan i organigrama	
DOGV Publicació ROF	
Enllaç web (URL) ROF:	
COMPETÈNCIES I FUNCIONS	
ORGANIGRAMA COMPLET PERSONAL DG	

FITXA 1 - ANÀLISI INTERNA

FITXA 1. ANÀLISI INTERNA			
1.2 Planificació prèvia			
1.2.1 PLANIFICACIÓ SECTORIAL: Objectius de plans sectorials vigents, en el cas que l'òrgan que es tracte dispose d'ells.			
Denominació pla	Objectius continguts en la planificació sectorial	Període Pla	Situació actual
1.2.2. PLANIFICACIÓ PROCEDIMENTS HORIZONTALS: Identifique aquelles qüestions existents en la planificació horitzontal que puguin afectar a l'òrgan o entitat:			
	Aspectes que afecten concretament a l'òrgan o entitat	Període pla	Situació actual
1. Planificació de la contractació			
2. Planificació dels RRHH			
3. Pla estratègic de subvencions			
4. Plans d'atenció a la ciutadania			
5. Plans de simplificació administrativa, modernització, plans TIC, etc			
6. Altres plans horitzontals			



FITXA 1 - ANÀLISI INTERNA

FITXA 1. ANÀLISI INTERNA. 1. PLANIFICACIÓ PRÈVIA							
1.2 Planificació prèvia							
1.2.3. PLANIFICACIÓ PRESSUPOSTÀRIA							
	Códi	Denominació					
SECCIÓ							
SERVEI							
CENTRE GESTOR							
PROGRAMA PRESSUPOSTARI							
OBJECTIU BÀSIC	PRINCIPALS LÍNEES D'ACTUACIÓ I INDICADORS	Import con-signat	% EXECUCIÓ (INDICADORS)			TENDÈNCIA	
			ANY actual (- 3)	ANY actual (- 2)	ANY actual (- 1)	ANY (-3) vs ANY (-2)	ANY (-2) vs ANY (-1)
						0	0
						0	0
						0	0
						0	0
						0	0
						0	0
						0	0
						0	0



FITXA 1 - ANÀLISI INTERNA

FITXA 1. ANÀLISI INTERNA						
1.3. RECURSOS HUMANS						
1.3.1. Dimensió dels RRHH						
	A1	A2	B1	B2	altres	TOTAL
Nº llocs previstos en última RPT	0	0	0	0	0	0
Llocs efectivament coberts. Any actual (- 1)	0	0	0	0	0	0
Llocs efectivament coberts. Any actual (- 2)	0	0	0	0	0	0
Diferència cobertura efectiva de llocs entre any actual (-1) i any actual (-2)	0	0	0	0	0	0
Diferència llocs efectivament coberts any actual respecte previst a RPT (1)	0	0	0	0	0	0
Nº persones amb reduccions horaries	0	0	0	0	0	0
Dies baixa per grup any actual (-1)	0	0	0	0	0	0
1.3.2 Dades genere, edat i formació						
	A1	A2	B1	B2	altres	TOTAL
Nº dones actualitat	0	0	0	0	0	0
Nº Homens actualitat	0	0	0	0	0	0
Edat mitja actual (dones)	0	0	0	0	0	0
Edat mitja actual (Homens)	0	0	0	0	0	0
Edat mitja total (M+H)	0	0	0	0	0	0
Nº total hores de formació rebudes de l'IVAP entre (període a escollir)	0	0	0	0	0	0

FITXA 1 - ANÀLISI INTERNA

FITXA 1. ANÀLISI INTERNA				
1.4. RESULTATS OBTINGUTS - Catàleg d'unitats de producte				
nº	Tipus activitat	Breu descripció característiques de la activitat realitzada	Nº unitats per ANY	
			Any actual (-2)	Any actual (-1)
1	Expedients contractació tramitats (menors)			
2	Resta expedients de contractació tramitats			
3	Normativa tramitada			
4	Convenis			
5	Informes simples			
6	Informes complexos			
7	Queixes respostes			
8	Denúncies ateses			
9	Certificacions emeses			
10	Notificacions			
11	Contestacions peticions d'altres òrgans			
12	Reunions internes			
13	Reunions externes			
14	Requeriments realitzats			
15	Nº expedients autoritzacions			
16	Visites i actes d'inspecció			
17	Expedients sancionadors finalitzats			
18	Expedients concessió ajudes			
19	Nº expedients ajudes pagades			
20	Nº expedients reintegrament tramitats			
21	Formació impartida			
22	Consultes telefòniques ateses			
Es recomana adaptar el llistat, afegint-hi les tipologies que calga i presentant únicament la informació d'activitats del catàleg que efectivament són realitzades, eliminant-ne la resta.				

FITXA 2 - ANÀLISI EXTERNA

2. ANÀLISI EXTERNA				
2.1. PERCEPCIÓ SERVEI				
2.1.1 VALORACIONS DELS DESTINATARIS I GRUPS D'INTERÉS SOBRE EL SERVEI PRESTAT.				
1	Llistat de principals motius queixes - suggeriments de caràcter formal	Descripció motiu	Nº aproximat	Observacions, comentaris, etc
1.1				
1.2				
2	Llistat principals qüestions ateses al telèfon 012 sobre la matèria competència de l'òrgan planificador	Descripció motiu	Nº aproximat	Observacions, comentaris, etc
2.1				
2.2				
3	Llistat principals motius agraïment de caràcter formal	Descripció motiu	Nº aproximat	Observacions, comentaris, etc
3.1				
3.2				
4	Aspectes observats per qualsevol altre mitja que permeti conèixer aspiracions ciutadania i entitats sector, enquestes, reunions, sessions informatives, Xarxes socials, telefonades, etc)	Descripció motiu	Nº aproximat	Observacions, comentaris, etc
4.1				
4.2				

2. ANÀLISI EXTERNA					
2.1. PERCEPCIÓ SERVEI					
2.1.2. RECOMANACIONS, ORIENTACIONS O PROPOSTES D'ALTRES ÒRGANS					
Descripció de la mesura		Òrgan que efectua la recomanació, orientació/proposta	Data de la recomanació /proposta	Situació actual: (Realitzada, Pendent, en	Observacions, comentaris, etc
1					
2					
3					
4					
5					



FITXA 2 - ANÀLISI EXTERNA

2. ANÀLISI EXTERNA						
2.2. GRUPS D'INTERÉS						
2.2.1 Característiques de les persones (físiques o jurídiques) destinataries de les polítiques públiques.						
	Persones destinataries	Característiques	Necessitat contemplada	Observacions		
1						
2						
2.2.2 Llistat d'òrgans, entitats o administracions PÚBLIQUES amb les que es relaciona en l'exercici de les seues funcions						
	Denominació òrgan	Tipologia (Ens sector públic, Institució, AAPP)	Intern (GVA) - Extern (AGE, EELL, UE, etc)	Motius pels que es relaciona amb l'òrgan	Freqüència amb la que es relaciona (diària, setmanal, mensual, semestral, etc)	Observacions
1						
2						
2.2.3. Llistat d'entitats PRIVADES amb les que es relaciona excepte contractistes (Associacions, ONG, fundacions, etc)						
	Denominació entitat	Tipologia entitat		Motius pels que es relaciona amb l'òrgan	Freqüència amb la que es relaciona (diària, setmanal, mensual, semestral, etc)	Observacions
1						
2						
2.2.4. Llistat d'empreses contractistes amb les que es relaciona en l'exercici de les seues funcions						
	Denominació persona o empresa	Objecte del contracte		Freqüència amb la que es relaciona (diària, setmanal, mensual, semestral, etc)	Observacions	
1						
2						

2. ANÀLISI EXTERNA		
2.3. EXPERIÈNCIES COMPARADES		
2.3.1 IDENTIFICACIÓ MILLORS PRÀCTIQUES		
Òrgan, entitat, empresa observada	Descripció de línia de treball, pràctica o mesura destacada portada a terme	Observaciones, comentarios, etc
1		
2		
3		
2.3.2 SOLUCIONS TECNOLÒGIQUES APLICADES AL SECTOR - PROJECTES INNOVADORS		
Identifique si existixen solucions TIC aplicades o projectes innovadors en el seu àmbit		
1		
2		
3		

FITXA 3 - MATRIU DAFO

FICHA 3. MATRIU DAFO					
	ANÀLISI INTERNA			ANÀLISI EXTERNA	
ASPECTES NEGATius	FEBLESSES (DEBILITATS): ASPECTES NEGATius DE L'ANÀLISI INTERNA			AMENACES: ASPECTES NEGATius DE L'ANÀLISI EXTERNA	
	1			1	
	2			2	
	3			3	
	4			4	
	5			5	
ASPECTES POSITius	FORTALESA: ASPECTES POSITius DE L'ANÀLISI INTERNA			OPORTUNITATS: ASPECTES POSITius DE L'ANÀLISI EXTERNA	
	1			1	
	2			2	
	3			3	
	4			4	
	5			5	

FITXA 4 - IDENTIFICACIÓ OBJECTIUS I SELECCIÓ ESTRATÈGIES

FITXA 4. IDENTIFICACIÓ OBJECTIUS I SELECCIÓ D'ESTRATÈGIES	
4.1. IDENTIFICACIÓ D'OBJECTIUS	
4.1.1. EXPRESSIÓ DE LA MISSIÓ, VISIÓ I VALORS	
MISSIÓ	
VISIÓ	
VALORS	
4.1.2. IDENTIFICACIÓ OBJECTIUS ESTRATÈGICS	
Nº	Descripció objectiu estratègic 1
1	
Nº	Descripció objectiu estratègic 2
2	
Nº	Descripció objectiu estratègic 3
3	

FITXA 4 - IDENTIFICACIÓ OBJECTIUS I SELECCIÓ ESTRATÈGIES

FITXA 4. IDENTIFICACIÓ OBJECTIU I SELECCIÓ D'ESTRATÈGIES				
4.2. VALORACIÓ DE LES ESTRATÈGIES				
IDENTIFICACIÓ OBJECTIUS ESTRATÈGICS		PROPOSTA D'ESTRATÈGIES POSSIBLES		VALORACIÓ DE LA ESTRATÈGIA
Nº	Descripció objectiu estratègic	codi	Denominació Estratègies possibles per a consecució OBJECTIU 1	Punts autonomia, temps, recursos i incidència (MAX 10 pts)
1		1.1		0
		1.2		0
		1.3		0
Nº	Descripció objectiu estratègic	codi	Denominació Estratègies possibles per a consecució OBJECTIU 2	Punts autonomia, temps, recursos i incidència (MAX 10 pts)
2		2.1		0
		2.2		0
		2.3		0

FITXA 4. IDENTIFICACIÓ OBJECTIU I SELECCIÓ D'ESTRATÈGIES						
4.3. ESTRATÈGIES SELECCIONADES						
RELACIÓ PRIORITZADA D'ESTRATÈGIES SELECCIONADES				OBJECTIU ESTRATÈGIC DE REFERÈNCIA		INDICADOR ESTRATÈGIC
Posició estratègia	Codi	Denominació	Punts obtesos	Nº	Denominació objectiu estratègic	Indicador 1
1º						
2º						
3º						
4º						
5º						
6º						

FITXA 5 – VALORACIÓ I SELECCIÓ DE PROJECTES

FITXA 5. VALORACIÓ I SELECCIÓ DE PROJECTES										
5.1. Proposta projectes i relacions										
ESTRATÈGIES SELECCIONADES			PROPOSTA PROJECTES			RELACIONS ENTRE PROJECTES				
Nº objectiu	Codi estratègia	Denominació estratègia	Codi PROJECTE	Denominació PROJECTE	Descripció OBJECTIU PROJECTE	Introduir els nº de codi de projectes relacionats				
						Incompatibilitat	Equivalència	Inclusió	Temporalitat	Complementarietat
1	1.1		1.1.1							
			1.1.2							
			1.1.3							
	1.2		1.2.1							
			1.2.2							
			1.2.3							

FITXA 5. VALORACIÓ I SELECCIÓ DE PROJECTES								
5.2. VALORACIÓ DE PROJECTES								
ESTRATÈGIES SELECCIONADES			PROJECTES PROPOSATS AMB EL SEUS OBJECTIUS			VALORACIÓ PROJECTE		
Nº objectiu estratègic	Codi estratègia	Denominació estratègia	Codi PROJECTE	Denominació PROJECTE	Descripció OBJECTIU PROJECTE	Valorar l'adequació PROJECTE a autonomia, temps, recursos i incidència (Max. 10 pts)	COST APROXIMAT (€)	
							PROJECTE	Total ESTRATÈGIA
1	1.1		1.1.1			0		0
			1.1.2			0		
			1.1.3			0		
	1.2		1.2.1			0		0
			1.2.2			0		
			1.2.3			0		



FITXA 5 – VALORACIÓ I SELECCIÓ DE PROJECTES

FITXA 5. VALORACIÓ I SELECCIÓ DE PROJECTES								
5.3. PROJECTES SELECCIONATS								
ESTRATÈGIES SELECCIONADES			PONDERACIÓ DELS PROJECTES SELECCIONATS					
Nº objectiu estratègic	Codi estratègia	Denominació estratègia	Codi projecte	Denominació PROJECTE	Descripció OBJECTIU PROJECTE	TOTAL PUNTS VALOR PROJECTE (Max. 10 pts)	Cost aproximat (€)	percentatge de contribució PROJECTE a ESTRATÈGIA
1	1.1					0	0	0%
						0	0	0%
	TOTAL % contribució del PROJECTE a la consecució de l'OBJECTIU ESTRATÈGIC =100 %							0%
	1.2					0	0	0%
						0	0	0%
	TOTAL % contribució del PROJECTE a la consecució de l'OBJECTIU ESTRATÈGIC =100 %							0%



FITXA 6 – FITXA DE PROJECTE

LÍNIA D'ACTUACIÓ/ PROJECTE	Codi i denominació Projecte o Actuació/ns:												
OBJECTIU/S (explicitar l'objectiu del projecte) (Nota 1)						INDICADOR/S (sistema de mesura per avaluar l'execució. <u>Important: S'han de poder mesurar</u>) (Nota 1)							
BREU DESCRIPCIÓ DE LA/ES ACCIÓ/NS A DESENVOLUPAR (Desglossament del projecte en activitats, fases o passos que articulen el desenvolupament del projecte)													
ANY/S PREVISTO/S D'EXECUCIÓ (Marcar amb X)						TRIMESTRE PREVIST FINALITZACIÓ (Marcar amb X)							
202X			202X+1			1 TRIM.		2 TRIM.		3 TRIM.		4 TRIM.	
RECURSOS ECONÒMICS (capítol II, VI)													
EXERCICI 202X:						CAPÍTOL/S:			IMPORT/S (En euros):				
EXERCICI 202X+ss: (Previsió)						CAPÍTOL/S:			IMPORT/S (En euros):				
RECURSOS HUMANS (capítol I) (n.º de efectius agrupats per nivells de classificació)													



EXERCICI 202X:
EXERCICI 202X+ss:
RESPONSABLE (nom i càrrec de la persona a la que s'encomana la responsabilitat en l'execució del projecte)
COL·LABORACIÓ AMB ALTRES DEPARTAMENTS DE LA GVA/EXTERNS (en el seu cas)
ACTUACIONS DE SEGUIMENT (tipus d'actuacions i terminis)
OBSERVACIONS (per exemple, relacions entre projectes)

Nota 1. En el disseny del pla ha de garantir-se una adequada formulació d'objectius i indicadors per a evitar que els primers puguin resultar excessivament genèrics de manera que es recórrega als indicadors -que es converteixen en els vertaders objectius-, per a entendre'ls i, en uns altres, perquè no quantifiquen l'assoliment a aconseguir o no concreten amb precisió el termini temporal.

Si no queden ben definits els objectius, indicadors i termini es dificulta el treball de seguiment i avaluació posterior del Pla. Per a facilitar el procés d'avaluació, l'objectiu hauria d'enunciar-se d'una forma clara incorporant l'assoliment a aconseguir (de manera quantitativa sempre que siga possible) i concretant el termini en què es pretendre aconseguir (la meta a aconseguir).

FITXA 7 – SEGUIMENT DE PROJECTES

FITXA 7 - SEGUIMENT PLA (Anàlisi desviacions)					
Codi PROJECTE	Denominació PROJECTE	Data inici PREVISTA	Data final PREVISTA	Avanç % EXECUCIÓ INDICADORS	Motiu desviacions PROJECTE (Temporals o substantives)
1.1.1				0%	
1.1.2				0%	
1.1.3				0%	
% Execució ESTRATÈGIA				0%	
1.2.1				0%	
1.2.2				0%	
1.2.3				0%	
% Execució ESTRATÈGIA				0%	

FITXA 8 – AVALUACIÓ DEL PLA

FITXA 8 - AVALUACIÓ DEL PLA						
ESTRATÈGIA		PROJECTE				% Execució PONDERADA
Codi estratègia	Denominació ESTRATÈGIA	Código PROJECTE	Denominació PROJECTE	% PONDERACIÓ PROJECTE	Avanç % EXECUCIÓ INDICADORS	
1.1		1.1.1		0%	0%	0%
		1.1.2		0%	0%	0%
		1.1.3		0%	0%	0%
	% ponderació TOTAL=100%. % execució i compliment ESTRATÈGIA 1.1			0%	0%	0%
1.2		1.2.1		0%	0%	0%
		1.2.2		0%	0%	0%
		1.2.3		0%	0%	0%
	% ponderació TOTAL=100%. % execució i compliment ESTRATÈGIA 1.2			0%	0%	0%