

Lorena Alonso Suárez_ (lorena.alonso.suarez@gmail.com) _departamento de Ciencia Política e da Administración da Universidade de Santiago de Compostela, España.

A planificación estratéxica como método de xestión pública: experiencias na Administración española

(Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública, 2013
de Benito Ramos Ramos y Consuelo Sánchez Naranjo



Nos últimos anos, a Administración pública española está desenvolvendo un novo proceso modernizador das súas institucións e organismos ante a necesidade de eliminar os solapamentos, duplicidades e gastos innecesarios que teñen lugar nas distintas administracións. Medidas como a simplificación de procedementos, a redución de cargas administrativas, a mellora da xestión dos servizos ou a mellora no acceso dos cidadáns á Administración son aspectos que xustifican a importancia da implementación da planificación estratéxica nas organizacións públicas.

La planificación estratégica como método de gestión pública: experiencias en la Administración española é unha obra que forma parte da colección de estudos e documentos editados polo Instituto Nacional de Administración Pública (INAP). Este traballo foi desenvolvido por Benito Ramos Ramos, presidente da Asociación española de antigos alumnos do INAP e Consuelo Sánchez Naranjo, vogal asesora no Ministerio de Educación, Cultura e Deporte, ambos os dous colaboradores co INAP durante moitos anos.

O estudo que se alude divídese en dous bloques de contido. A primeira parte aborda a metodoloxía da planificación estratéxica aplicada á Administración pública, deseñada nos anos noventa pola Inspección Xeral de Servizos da Administración Pública do Estado (IGSAP), onde se tratan os conceptos e elementos básicos que a configuran e as fases sucesivas nas que se vai desenvolver a devandita planificación e dirección, para que así a organización poida identificar os obxectivos xerais, formular as distintas estratexias, elaborar e seleccionar os proxectos que se van levar a cabo e programar as actividades asociadas a estes últimos. O traballo en equipo e a “capacidade de descubrir” os obxectivos xerais son os eixes principais para a elaboración dun plan estratéxico e así se reflicten nas seis experiencias en organismos públicos españois que se recollen no libro.

A metodoloxía que se analiza nesta primeira parte estrutúrase en catro módulos que permiten observar todas as fases da xestión a curto, medio e longo prazo, dunha maneira ordenada e integral. O primeiro destes módulos pretende descubrir e fixar os obxectivos políticos que cada centro directivo da organización formula. Ademais aválanse, selecciónanse, defínense e priorízanse as estratexias para a súa consecución e identifícanse os proxectos posibles nos que se concretarán esas estratexias. O segundo módulo afonda en cada estratexia e traballa con todos os proxectos posibles para cada unha das estratexias a seguir. Nestas dúas primeiras fases lévase a cabo o proceso de elaboración dun Plan estratéxico xeral (PEX), o que, unha vez elaborado para un período de varios anos, debe ser disgregado en Plans operativos anuais (POA).

O método de elaboración dun Plan operativo anual, parte da definición de obxectivos, estratexias e proxectos establecidos no Plan estratéxico xeral. Neste punto desenvólvense o terceiro e cuarto módulo desta metodoloxía. No terceiro módulo lévase a cabo a identificación e desenvolvemento dos proxectos seleccionados, coa determinación dos indicadores de resultados e o establecemento das actividades necesarias para a consecución dos devanditos proxectos.

Todo este proceso culminará co seguimento e avaliación dos resultados obtidos nos Plans operativos anuais. Esta cuarta e derradeira fase é vital para acadar a mellora continua da organización en todos os ámbitos de actuación nos que se aplique esta metodoloxía integral.

Cómpre destacar que a análise realizada polos autores deste proceso metodolóxico da planificación estratéxica e dirección por obxectivos e o seu amplo contexto temporal de aplicación en distintas organizacións públicas durante máis de vinte anos corroboran a súa validez e flexibilidade para adaptarse a calquera organización administrativa. Iso si, esta

planificación estratéxica ten que ir acompañada necesariamente dunha exhaustiva e continua formación nas competencias requiridas para os empregados, especialmente os directivos, que deben involucrarse por completo en todo o proceso.

A segunda parte do libro esténdese en experiencias de planificación estratéxica en diversos organismos públicos españois. Entre os exemplos de referencia sostidos no libro cómpre destacar tres deles de gran relevancia.

En primeiro lugar, o proceso levado a cabo polo Consello Superior de Deportes por ser pioneiros na materia co seu Plan estratéxico 1991-1994 e ser considerado este como altamente positivo non soamente porque serviu como referente a experiencias e procesos posteriores, senón porque logrou trasladar unha cultura de xestión ás federacións deportivas á hora de planificar as súas actividades, provocando a partir deses anos un gran desenvolvemento do deporte español.

Do mesmo modo, a posta en marcha pola Universidade Nacional de Educación a Distancia (UNED) do seu Plan estratéxico 2000-2003 tamén supuxo cambios substanciais na metodoloxía de traballo do equipo reitoral, coa implantación progresiva de sistemas de dirección estratéxica nas distintas áreas da universidade.

En último lugar, unha das experiencias de especial interese e obrigada mención é a desenvolvida polo propio Instituto Nacional de Administración Pública. O Plan estratéxico xeral 2012-2015 impulsado por esta institución supón un reto engadido na súa metodoloxía de traballo, xa que ademais o INAP debe constituírse como un centro de formación experto en técnicas de planificación estratéxica e os resultados do seu plan estratéxico serán analizados por outras dependencias da Administración xeral do Estado, inmersas en proxectos de dirección por obxectivos e de planificación.

A pretensión última dos autores coa elaboración desta obra foi crear cultura e experiencia. A idea de servizo mediante a acción pública baseada no interese xeral -na que se basean as organizacións públicas- non ten por que inspirar do mesmo xeito a xestión empresarial. Ademais, a coexistencia de dous niveis de decisión, o político e o administrativo, implican que o contexto e o esquema planificador sexan diferentes no ámbito público.

Así as cousas, este libro merece encomio non só pola excelente aproximación e ordenada análise que se realiza da planificación estratéxica aplicada á Administración pública, senón tamén polo fiel reflexo de todas as experiencias que se levaron a cabo desde os anos noventa e as que na actualidade seguen en marcha, que avalan esta metodoloxía de traballo como idónea para ser implantada progresivamente no conxunto da Administración pública.

Sen lugar a dúbidas, os métodos de planificación nos procesos de xestión pública desenvolvidos neste estudo poden converterse nun instrumento clave para xerar importantes transformacións nos diferentes organismos públicos. Pero non abonda con isto; "cómpre que a planificación se incorpore, xunto con outros instrumentos de xestión avanzados, á axenda política e que se manteña con perseverancia para que poida producir unha transformación cultural", segundo as palabras de Manuel Arenilla, director do Instituto Nacional de Administración Pública, no prólogo que precede o estudo que se describe.

Por todo o exposto anteriormente, esta publicación, elaborada por expertos xestores públicos e perfectos coñecedores da Administración pública, debe converterse nunha obra de fervorosa recomendación para responsables de alto nivel nas administracións públicas, que pretendan ordenar a xestión cunha metodoloxía que desenvolva unha cultura de traballo en equipo mediante a súa participación e compromiso no proceso de planificación.

Normas de publicación

Proceso de selección e avaliación dos orixinais

A selección dos textos responderá a criterios de orixinalidade, novidade, relevancia, rigor e calidade metodolóxica. Os orixinais que non se atean estritamente ás normas de publicación que se indican a continuación, serán devoltos aos autores para a súa corrección antes do seu envío aos avaliadores externos. Unha vez que a secretaría comprobe o cumprimento das normas de publicación, os responsables da súa autoridade recibirán aviso do recibo dos orixinais remitidos coa indicación da duración aproximada do proceso de avaliación. Os textos serán sometidos á revisión de dous expertos alieos ao equipo editorial (doutores ou outras persoas de recoñecido prestixio) do rexistro de avaliadores da revista, seguindo o sistema para o anonimato de dobre cego. Os responsables da avaliación disporán de quince días para presentar o resultado do estudo, que poderá ser positivo, positivo con suxestións ou negativo. No caso de que os responsables da avaliación propoñan modificacións de forma motivada na redacción do orixinal, será responsabilidade da revista unha vez informado o autor- o seguimento do proceso de reelaboración do traballo. O autor disporá de dez días para incorporar as suxestións dos responsables da avaliación. No suposto de non ser aceptado para a súa edición, o orixinal será devolto ao seu autor xunto cos ditames emitidos polos avaliadores. Antes da súa publicación, os autores recibirán por correo electrónico a versión definitiva do artigo para facer as correccións oportunas das probas de imprenta no prazo de dez días (non se aceptarán cambios substanciais, soamente modificacións sobre a versión enviada).

A revista componse de dúas seccións fixas: Artigos e Recensións. Os artigos son traballos de investigación de interese científico con contribucións orixinais nas áreas da: Ciencia Política e da Administración, Socioloxía, Economía e Políticas Públicas. As Recensións son comentarios de libros editados preferentemente no ano anterior ao de publicación do correspondente número da Revista.

Normas para autores

1_ As propostas de colaboración coa Revista Galega de Administración Pública remitiranse en formato editable como arquivo adxunto a unha mensaxe de correo electrónico ao seguinte enderezo electrónico:

ac.egap@xunta.es.

A persoa que envía o correo deberá indicar que coñece o contido destas normas de publicación, así como que o traballo é un texto orixinal e non está incluído noutro proceso de avaliación.

2_ Os traballos deberán ser remitidos antes do 15 de maio e do 15 de novembro, para os dous números anuais. As datas de remisión e aceptación figurarán nun lugar visible da revista.

3_ Os traballos enviados deberán cumprir as seguintes condicións:

- a) Seren inéditos e non estaren incluídos en procesos de avaliación doutras publicacións.
- b) Estaren redactados en calquera dos seguintes idiomas: galego, castelán, portugués, francés, italiano ou inglés.
- c) Conteren unha extensión mínima de 30.000 caracteres e máxima de 45.000 no caso dos "Artigos"; e, entre 3.000 e 10.000 caracteres nas "Recensións".

4_ Os traballos que se propoñen para a súa publicación como artigos deberán incluír, por esta orde:

- a) Un título descritivo do contido coa súa tradución ao inglés. Ademais se incorporará a información de todos os autores do texto (nome, apelidos, profesión ou cargo, a institución de adscrición, o país da institución e o enderezo electrónico).
- b) Un resumo (dun máximo de 120 palabras) no idioma no que se presenta o texto principal e a súa tradución ao inglés de non ser esta a lingua empregada na súa redacción.
- c) Unha relación dun mínimo de cinco palabras clave, e un máximo de dez, que identifiquen as materias sobre as que versa o texto principal, e a súa versión ao idioma inglés, de non ser esta a lingua empregada na súa redacción.
- d) Un sumario seguindo a estrutura da CDU. (Exemplo: 1, 1.1, 1.1.1, 1.1.1.a ...).

- e) O corpo principal do texto.
- f) A bibliografía.
- g) As táboas, os diagramas e cadros (máximo de 7).

5_ Os traballos deberán ser coidadosamente revisados pola(s) persoa(s) responsable(s) da súa autoría no tocante ao estilo e respectarán ademais os seguintes requisitos:

- a) Todos os traballos deberán ser presentados a un espazo, con formato de fonte Times New Roman, tamaño 12.
- b) As notas figurarán a pé de páxina, gardarán unha numeración única e correlativa para todo o traballo. As referencias bibliográficas inclúense en formato abreviado (Exemplo: Peters, 2002:123)
- c) A bibliografía deberá conter con exactitude toda a información dos traballos consultados e citados (autoría, título completo, editor, cidade e ano de publicación; de se tratar dunha serie, serán indicados o título e o número do volume ou a parte correspondente), segundo o sistema Harvard.

- LIBRO: Alesina et. al. 1997. Political Cycles and the Macroeconomy. Cambridge: MIT Press.

- CAPÍTULO: Castles, F.G. 1982 «Politics and public policy», en F.G. Castles (ed.), The Impact of Parties. Politics and Policies in Democratic Capitalist States. Londres.

- REVISTA: Peters, G. e Pierre, J. 1998 « Governance without Government? Rethinking Public Administration», Journal of Public Administration, 8 (2): 223-243.

d) Os documentos, fontes ou bases de datos publicados na Internet deberán indicar o URL respectivo, incluíndo a data de consulta (dia-mes-ano). Por exemplo: <http://egap.xunta.es/publicacions/publicacionsPorCategoria/12> (26-09-2013).

6_ Dereitos de autoría. Unha vez que o consello editorial acepte publicar calquera material (artigo ou recensión) recibido, os dereitos exclusivos e ilimitados para reproducir e distribuír os traballos en calquera forma de reprodución, idioma e país serán transferidos á Escola Galega de Administración Pública (EGAP).