



Del pensamiento a la acción. El despliegue operativo de los planes estratégicos en la Administración Pública

Hoy el nuevo paradigma de los Planes Estratégicos en la Administración Pública trata de reducir los desajustes entre los tres actores de la gestión pública estableciendo un Modelo de Dirección Estratégica que posibilite el flujo de información entre agentes. El contenido del Plan Estratégico de Formación Continuada 2008-2011, de la Consejería de Sanidad de la Junta de Castilla y León, es consecuencia de la aplicación de combinada de la teoría de la Gestión de Proyectos y la Gestión por Procesos.

SONIA MARTÍN PÉREZ, Ingeniera en Organización Industrial. Dirección General de Planificación, Calidad, Ordenación y Formación. Consejería de Sanidad. Junta de Castilla y León

La Administración Pública alcanza la consistencia estratégica cuando los planes, programas y actuaciones que lleva a cabo están alineados con los compromisos del gobierno correspondiente, y estos a su vez con los del ciudadano (adaptación de la definición de Arieu, 2007).

Desde que el general Sun Tzu escribiera el tratado "El Arte de la Guerra", 500 años antes de nuestra era, que establece cómo

pasar de la estrategia al plano operativo partiendo de la evaluación con el planteamiento de objetivos claros y distribuyendo los medios de forma adecuada para alcanzar la victoria, han sido muchos los autores y disciplinas en las que se ha tratado el despliegue en cascada de los diferentes niveles de gestión y la relación entre ellos.

En el ámbito público el recorrido de una idea, bien sea una decisión política o simplemente el ejercicio de cualquier acto administrativo, hasta alcanzar el resultado esperado es obligada la realización de numerosas tareas de gestión. La alineación de las estrategias en el establecimiento de políticas públicas y métodos de gestión pública reduce los desajustes producidos en la cadena de valor.

El nuevo paradigma de los Planes Estratégicos en la Administración Pública trata de reducir los desajustes entre los tres actores de la gestión pública estableciendo un Modelo de Dirección Estratégica que posibilite el flujo de información entre agentes: Feedback político: Ciudadano-Político / Feedback social: Ciudadano-Sociedad / Feedback técnico: Técnico-Político / Feedback administrativo: Ciudadano-Técnico.

FICHA TÉCNICA

Autora: MARTÍN PÉREZ, Sonia.

Título: Del pensamiento a la acción. El despliegue operativo de los planes estratégicos en la Administración Pública.

Fuente: Capital Humano, nº 239, pág. 52, Enero, 2010.

Resumen: Bajo la impronta "...hacia la innovación y la excelencia" se ha desarrollado el Plan Estratégico de Formación Continuada 2008-2011 de los Profesionales del Sistema de Salud de Castilla y León, llegando a definir un nuevo Modelo de Formación Continuada que ha facilitado el despliegue operativo a través de la apertura de la participación de los grupos de interés, el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación y el establecimiento de ciclos de mejora continua con evaluaciones periódicas que favorezcan el aprendizaje y la innovación.

Descriptor: Administración Pública / Estrategia / Innovación / Formación



Equipo de Formación Continuada de la Consejería de Sanidad de Castilla y León: Laura Cuello, M^a José Aragón, Yolanda Santos, Ana M^a Hernando, Sonia Martín, Mónica Cuello, Raixa Noemí Pérez, Noema Estebanez, M^a Lourdes Acuña y Teresa Alonso.

ESQUEMA DEL PROCESO POLÍTICO-ADMINISTRATIVO

Este nuevo paradigma pretende establecer una metodología que permita pasar de un programa político a la ejecución de las políticas públicas a través de planes estratégicos que establezcan los mecanismos y faciliten las relaciones entre los agentes. Para ello se define el Modelo especificando el qué, el quién y el cómo se ha de acometer.

- El qué, representa la clásica realización de planes estratégicos y políticas públicas en la Administración; una vez detectado un problema se define una solución, se realiza un programa del cual se deriva un acuerdo político-administrativo que contendrá los objetivos, elementos operacionales, procedimentales, evaluativos y de recursos; y que derivará, tras realizar un planificación adecuada, en una serie de actos de implementación, de los cuales habrá que determinar el impacto que produce la citada política pública sobre los grupos de interés y los resultados obtenidos.
- El quién, nos sitúa en la figura del directivo público como intermediario entre el plano político y el administrativo, o bien podemos considerarlo el convertidor de una política pública o programa político en una realidad administrativa con incidencia directa en el cumplimiento de las necesidades y expectativas y la consecución de la satisfacción del ciudadano. Para ello deberá dominar ambos campos, el desarrollo del ciclo político con las exigencias que conlleva (feedback técnico) y el funcionamiento de la administración pública (feedback administrativo).
- En cuanto al cómo, el Modelo establece una guía metodológica que pauta y estandariza los procesos de diseño, elaboración, puesta en marcha, implementación, seguimiento y evaluación de planes estratégicos utilizando la adaptación a la administración pública de las principales herramientas de gestión, necesarias para llevar a buen puerto los distintos planes, cumpliendo con los criterios establecidos (el qué), y que podemos resumir en

sostenibilidad, orientación social y desarrollo económico.

En resumen, hablamos de que para la ejecución exitosa de las tres fases de un plan estratégico se aplicarán las siguientes herramientas: Gestión basada en procesos; Gestión por proyectos; Método LEAN; Liderazgo y gestión de Recursos Humanos; Gestión a través de Mapas Estratégicos y Cuadros de Mando Integrales, Herramientas para la determinación de las necesidades y expectativas y medición de la satisfacción de los grupos de interés; Herramientas para la evaluación del impacto normativo; y Herramientas para la Evaluabilidad de las políticas públicas.

Hoy en día no son suficientes las herramientas que nos permiten tener una gestión efectiva, eficaz y eficiente, además hay que tener en cuenta otros aspectos fundamentales como la participación, la apertura, la responsabilidad, la eficacia y la coherencia; que constituyen los cinco grandes pilares de la denominada Gobernanza y que apunta ser el futuro de la Gestión en la Administración Pública, según se recoge en el Libro Blanco denominado “La Gobernanza Europea”, de la Comisión de las Comunidades Europeas.

ELABORACIÓN, IMPULSO Y EVALUACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS

El desarrollo de un Plan Estratégico en el marco del Modelo de Dirección Estratégica esbozado desde que es concebida la idea hasta obtener los primeros resultados debe pasar por tres fases claramente diferenciadas:

- **Definición y Elaboración del Plan Estratégico.** Parte de una idea, compromiso o necesidad detectada, a partir de la cual se da forma al proyecto elaborando un plan de trabajo. En esta fase se realizan todos los estudios, análisis de situación (DAFO, PEST...), se identifican y segmentan claramente los grupos de interés en torno a la materia a tratar y se desarrolla

el programa de detección de necesidades o estudio de opinión correspondiente.

A partir de la información de entrada se plantean diversas alternativas, se estudia la viabilidad de las mismas y se elabora una propuesta que pasará a los órganos de decisión para su debate y aprobación.

En este momento se completan los datos de entrada con el establecimiento de directrices para el desarrollo completo del Plan Estratégico y un marco lógico sobre el cual construir el proyecto. Para su redacción se parte de una planificación adaptada a la situación, se crean grupo/s de trabajo que intervienen en el desarrollo o la revisión de los textos, así como para su despliegue en forma de estrategias o programas.

El Plan debe contener una serie de ejes, líneas o estrategias a los cuales van asociados los objetivos generales que posteriormente se desplegarán en programas y objetivos específicos con líneas de actuación concretas.

- **Puesta en marcha e Implementación del Plan Estratégico.** En esta fase se deben desarrollar acciones encaminadas a la difusión, información y formación, para facilitar la puesta en marcha, bien sea un programa de nueva creación o un cambio sobre alguno existente.

La implementación de los programas derivados del Plan y/o actuaciones asociadas deben concretarse estableciendo fases de implementación y proporcionando los materiales y herramientas necesarias. El objetivo final es el establecimiento de un ciclo de gestión completo que consolide el programa.

- **Seguimiento y Evaluación de Planes Estratégicos.** Los Planes deben completarse desde su concepción con herramientas adecuadas para su seguimiento y evaluación. El establecimiento de indicadores y la creación de cuadros de mando facilitarán la tarea.

No debemos olvidar integrar la Medición de la Satisfacción de los Grupos de Interés y el tratamiento de toda la información al cierre del ciclo de trabajo, para lo cual podemos aplicar Modelos de Evaluación ya extendidos como el Modelo de Excelencia EFQM.

El proceso formativo anual comienza con la campaña de detección de necesidades formativas impulsando uno de los principios del Plan: “la apertura de la participación de los Grupos de Interés”

Transformamos sus retos de RRHH en verdaderos éxitos



Son muchos los desafíos a los que se enfrenta una empresa en la gestión de las personas: diversidad, flexibilidad, movilidad, globalización...

Meta4, compañía especializada y pionera en software de RRHH, entiende estos retos y ofrece las soluciones más avanzadas para la gestión del talento.

Meta4: los expertos en Software de RRHH.

Más de 1200 clientes | Soluciones presentes en más de 100 países | Más de 15 millones de empleados gestionados

www.meta4.com

meta4!

Human is Capital!



Sonia Martín Pérez (responsable del proyecto) y Ana Mª Hernando Monge (directora general de Planificación, Calidad, Ordenación y Formación de la Consejería de Sanidad de Castilla y León).

EL PLAN ESTRATÉGICO DE FORMACIÓN DEL SISTEMA DE SALUD DE CASTILLA Y LEÓN

Tanto el contenido del Plan Estratégico de Formación Continuada 2008-2011 como la metodología aplicada para su elaboración son el resultado de la aplicación combinada de la teoría de la Gestión de Proyectos y la Gestión por Procesos. Además se incorpora el sistema de seguimiento y evaluación establecido con el que se consigue cerrar el ciclo de mejora relacionando los resultados de la gestión de los Planes Anuales de Formación con los resultados de la implementación de las actuaciones planteadas por el Plan Estratégico en su despliegue consiguiendo la mejora progresiva y la incorporación del aprendizaje y la innovación al proceso estratégico.

Matriz de diseño, elaboración y desarrollo del plan:

A) Nivel estratégico

► Entradas.

Diagnóstico de la Formación Continuada. Todo proceso debe dar comienzo con unas entradas y en la elaboración de Planes Estratégicos son los **resultados** de planes anteriores y la normativa a aplicar, con liderando las **demandas y expectativas** actuales de todos los

Grupos de Interés, así como las **metodologías y herramientas** más modernas de gestión.

Por ello, en primer lugar, se ha realizado un análisis del contexto tanto de los **antecedentes** en materia formativa, como de la **situación actual** en la que se encuentra el desarrollo de los planes de formación en nuestra Comunidad y en el resto de Comunidades de España.

También se ha querido contar con el conocimiento de todos los agentes relacionados con la formación mediante la realización de estudios de opinión a profesionales con **encuestas** a casi 2.000 trabajadores del Sistema de Salud de Castilla y León pertenecientes a todas las categorías profesionales, con el fin de determinar cuáles son sus necesidades y expectativas actuales, a ciudadanos mediante el indicador de competencia profesional del Barómetro sanitario y **entrevistas** en profundidad, a personas relacionadas con la Formación Continuada para obtener información e ideas acerca de cómo cubrir esas necesidades y expectativas demandadas por los profesionales, así como con la recogida de sugerencias y propuestas, que han dado como resultado el diagnóstico de la Formación Continuada y ha ayudado a determinar las áreas de mejora que el Plan debe abordar.

► Enfoque.

Directrices para el diseño del Plan de Formación Continuada. Una vez recopilada la información, la meta fue estudiarla y ordenarla con el fin de plantear una propuesta que simplificara y homogeneizara al máximo los procedimientos de trabajo, tanto en la planificación como en el desarrollo de los Planes Formativos, incorporando a la práctica la detección periódica de las necesidades formativas, el seguimiento y la evaluación de los Planes, de forma unificada. Por ello se han aplicado los **Modelos de Gestión** y Evaluación más extendidos a nivel mundial, que facilitan la evolución de cualquier proceso y establecen un verdadero camino hacia la **mejora continua**: el Modelo de **Excelencia EFQM, y la Gestión por Procesos y el ciclo Deming (PDCA).**

Se ha investigado sobre cuál es la tendencia actual en la Gestión de los RR.HH, en la cual se enmarcan los Planes de Formación Continuada, y se han alineado los objetivos de este Plan Estratégico con los objetivos del desarrollo profesional, teniendo en cuenta dos Modelos: **la Gestión del Conocimiento y la Gestión por Competencias.**

Inspirados en estos Modelos se plantean ocho principios que formarán parte de las premisas del Plan Estratégico y sus relaciones: 1) Participación en el proceso de los Grupos de Interés, 2) Ejercicio del Liderazgo y la Motivación, 3) Sistema de Gestión basado en procesos, 4) Incorporación de las tecnologías de la información y de la comunicación al Sistema de Gestión, 5) Gestión eficaz de recursos, 6) Diseño de la oferta formativa orientada a las necesidades, 7) Establecimiento del ciclo de mejora mediante la Medición y la Evaluación y 8) Orientación hacia los resultados.

Ejes y estrategias del Plan. Con el fin de facilitar la aplicación de los fundamentos y principios definidos se han establecido como ejes del Plan los agentes directamente relacionados con la formación continuada. Y a partir de ellos se ha definido la misión, visión, valores y premisas con los que se va a trabajar.

Además se definen programas formativos para iniciar el despliegue del plan y establecer pautas comunes para la elaboración de la oferta formativa anual. De cada uno de los ejes se desprende una estrategia de mejora, piezas clave para la mejora de la calidad asistencial, propósito final del Plan, que se desglosa en tres objetivos generales, uno por cada eje:

- Garantizar la capacitación de los profesionales mediante la actualización de las competencias y la mejora permanente de su cualificación, sirviendo de apoyo al desarrollo de su carrera profesional.
- Facilitar la consecución de los objetivos de la institución mediante la realización de acciones formativas asociadas a la implantación de Planes y Programas institucionales.

El Modelo incorpora en el proceso la medición y la evaluación como motor impulsor de la organización hacia la mejora continua, y cuenta con un cuadro de mando como apoyo a la toma de decisiones

- Implantar un Modelo basado en la gestión por procesos y el establecimiento de un ciclo de mejora continua, apoyado en la utilización de las tecnologías de la información y de la comunicación.

B) Nivel táctico

► Despliegue.

Despliegue del Plan. Derivados de cada uno de los objetivos generales se desarrollan una serie de fines específicos a partir de los cuales, mediante líneas de actuación concretas, se alcanzarán los resultados deseados. El Plan cuenta con: 38 objetivos específicos y 63 líneas de actuación. Cada objetivo específico, a su vez, lleva asociado un indicador para su seguimiento y evaluación y marcado un plazo de ejecución.

► Recursos.

Marco Jurídico. En el proceso de elaboración de un nuevo Plan una de las fuentes principales es la normativa existente. Por otro lado, la base de la sostenibilidad procedimental la proporciona las normas desarrolladas y aprobadas, facilitando una correcta implementación del Plan y otorgándole continuidad en el tiempo.

Entre las líneas de actuación concretas se recoge el desarrollo de normativa específica, tanto en la regulación del proceso formativo como de la red de formación que planificará, coordinará y gestionará los planes formativos anuales. También se plantean establecer convocatorias anuales para consolidar nuevas modalidades formativas de manera regular.

Recursos y alianzas. Para un correcto desarrollo del Plan debemos asegurar que se cuentan con los medios necesarios, tanto económicos (asignación presupuestaria) como materiales y técnicos. Por ello, durante la vigencia del Plan, se irán dando

respuesta a las necesidades de adaptación de espacios y medios técnicos (equipos informáticos corporativos, puntos de información y tramitación de solicitudes...) para el desarrollo de las acciones formativas propuestas según se determina en las líneas de actuación.

También, con el fin de optimizar los recursos empleados en la formación continuada y que todas las organizaciones sanitarias, públicas y privadas, trabajemos en el mismo sentido aunando objetivos, se desarrollarán programas de actuaciones anuales complementarios, para lo que se establecerán convenios marco de colaboración.

C) Nivel operativo

► Modelo de Gestión.

Modelo de Formación Continuada.

El Plan incluye el desarrollo de un Modelo de Gestión Operativo con el que se facilita la implementación y se ponen en marcha un gran número de líneas de actuación planteadas en el despliegue. Su diseño responde a las premisas de sistematización de las tareas, homogeneización de actuaciones, racionalización de procedimientos y automatización de los mismos. También define la red de formación asignando responsabilidades que garantizan, en gran medida, la calidad de las acciones formativas ofertadas.

El Modelo se estructura en tres niveles a partir de los cuales se han definido una serie de elementos: Nivel Central: Planificación global de toda la oferta formativa de la comunidad / Nivel Intermedio: Coordinación del Plan de Formación Anual por ámbito / Nivel Periférico: Elaboración del Plan de Formación Anual y ejecución descentralizada.

Proceso Formativo: "Planes Anuales de Formación Continuada", cuyo objeto es proporcionar anualmente un catálogo de acciones formativas adaptado a las necesidades de los profesionales, global, accesible, útil y flexible.

Parámetros de la Oferta Formativa. Para la elaboración de la propuesta de actividades del catálogo se tendrán en cuenta seis variables: el ámbito de desarrollo; la categoría laboral y el perfil del pue-

to de trabajo; las áreas de conocimiento de cada programa formativo; el tipo de contenido; las diferentes modalidades formativas; y la metodología de la actividad.

Red de Formación. Para desarrollar las actuaciones correspondientes a cada uno de los niveles del Modelo de Formación Continuada, la Consejería de Sanidad contará con personal de gestión y órganos de coordinación.

Sistema Integrado de Información y Comunicación Gestión@FC.

Para facilitar las tareas de recogida, tratamiento y registro de los datos, se ha diseñado y desarrollado una aplicación informática. El llamado Programa Gestión@FC, cuenta con herramientas de trabajo colaborativo con canales de comunicación entre los agentes; bases de datos para el registro de la información (actividades, proveedores, ponentes, discentes); y un procesador que explota los datos introducidos de forma protocolarizada.

Además cuenta con una Secretaría Virtual a la cual podrán acceder tanto los usuarios como los gestores, la propia institución, las entidades colaboradoras y los proveedores, a través del Portal de Sanidad, y así realizar sus demandas y participar en las distintas etapas del proceso formativo.

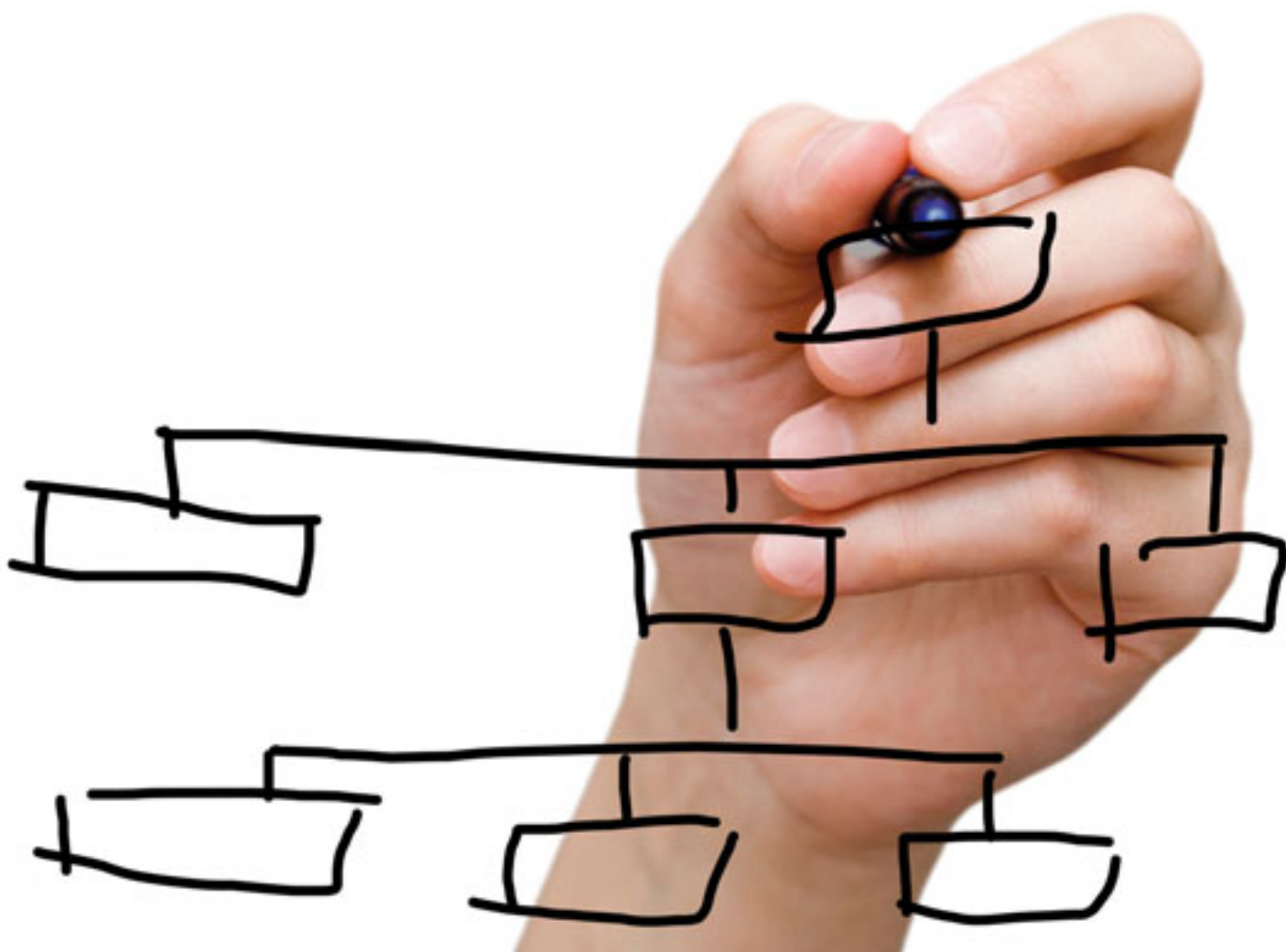
C) Medición, análisis y mejora

► Resultados.

Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico.

Tanto el Plan Estratégico como los Planes Anuales que proporcionarán periódicamente la oferta formativa cuentan, entre sus actuaciones, con la realización del seguimiento y la evaluación mediante el establecimiento de Cuadros de Mando Integrados por indicadores asociados a los objetivos cuidadosamente planificados: un Cuadro de Aprendizaje que cuenta con 57 indicadores asociados a las 63 líneas de actuación del Plan, estructurados según los ejes estratégicos, y un Cuadro de Gestión con 40 indicadores distribuidos entre las cinco etapas del ciclo de gestión de los Planes Anuales. La combinación de ambos cuadros es lo que da lugar al Cuadro de Mando Integral, con 25 indicadores del Plan Estratégico. ▲

En ADP hablamos el idioma de 69 países y también el de la **Dirección de Recursos Humanos.**



ADP creó en 1949 un nuevo concepto de servicio: externalizar la administración de la nómina. Desde entonces, ADP se ha convertido en el N° 1 mundial en soluciones BPO. En España, dialoga a diario con sus clientes para optimizar sus procesos de administración de RR.HH.

Compromiso de calidad - Liberar recursos - Eficiencia en costes - Gestionar RR.HH.



Comparta décadas de experiencia y de conocimiento del mercado de la externalización. Descubra el nuevo Libro Blanco de ADP: "Payroll Outsourcing in Europe" en nuestra web www.spain.adp.com

ADP N°1 Administración
de Personal y RRHH

Hablamos su idioma

www.spain.adp.com