



**GENERALITAT
VALENCIANA**

Conselleria de Justícia,
Interior y Administración Pública

ACTUACIÓN ORDINARIA 6.3 DEL PLAN DE LA
INSPECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS 2020-2021

GUÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y
OPERATIVA

Diciembre 2021

Inspección General de Servicios





ÍNDICE

	Pág
1. INTRODUCCIÓN	2
2. OBJETO DE LA GUÍA DE PLANIFICACIÓN	5
3. CONTEXTO LEGAL SOBRE LA PLANIFICACIÓN	7
3.1 Planificación Material-Sectorial	7
3.2 Planificación de los procedimientos horizontales de gestión.	8
3.3 Planificación como un principio general de actuación para todas las Administraciones Públicas.	10
4. ÁMBITO OBJETIVO, SUBJETIVO Y TEMPORAL	13
4.1 Ámbito objetivo.	13
4.2 Ámbito subjetivo.	14
4.3 Ámbito temporal.	16
5. PROCEDIMIENTO PARA CONFECCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN	18
Módulo 1. Incorporación al objetivo.	20
Módulo 2. Selección y elaboración de proyectos.	34
Módulo 3. Seguimiento y Evaluación.	44
6. ESTRUCTURA DEL PLAN	50
7. ESTRUCTURA DEL INFORME DE EVALUACIÓN DEL PLAN	56
Anexo I Ejemplo de cronograma	61
Anexo II Guías de Planificación, ejemplos de planes y documentación adicional sobre la materia	62
Anexo III Fichas de Planificación	65



1.- INTRODUCCIÓN.

¿Para qué una guía de planificación en la Generalitat?

*“Si dispusiera de ocho horas para cortar un árbol,
emplearía seis en afilar el hacha”.*

Abraham Lincoln.

En el Plan de Actuación de la Inspección General de Servicios (2020-2021), se incluye la actuación 6.3, cuya finalidad es la de: *“Elaborar directrices que orienten a las distintas organizaciones de la Generalitat acerca del contenido y formulación de Planes y programas”*.

Por lo tanto, con la presente guía se pretende poner a disposición de los distintos departamentos y entes de la Generalitat una referencia metodológica general para la planificación de la gestión que permita disponer de una herramienta que facilite la aprobación, implementación y seguimiento de sus respectivos objetivos mediante la aplicación de indicadores de gestión, promoviendo la definición de un contenido planificador, mínimo y común, que sirva de orientación a los diferentes departamentos del Consell y a su sector público instrumental. Más allá que la guía contenga en un anexo referencias bibliográficas y ejemplos de planificaciones de distintos organismos, el trabajo se centra eminentemente en los aspectos de carácter práctico y aplicativo, sin incidir especialmente en las cuestiones de carácter teórico o doctrinal.

El alcance de la metodología propuesta con la presente guía se orienta de manera fundamental a la confección de un documento de planificación que posibilite el cumplimiento del principio de actuación general previsto para las administraciones públicas contenido en el artículo 3 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público

La posibilidad de concebir un estándar de planificación para su posible generalización permitiría lograr que exista una mayor homogeneidad en la confección de los documentos utilizados para concreción de la planificación de la gestión de las políticas públicas por parte de todos los órganos administrativos y entes del sector público de la Generalitat. Esta

situación, puede dar lugar al surgimiento de una oportunidad para homogeneizar el proceso planificador favoreciendo con ello una futura consolidación informática de los datos relativos al cumplimiento de objetivos, pudiendo facilitar con ello un seguimiento más agregado de la ejecución de lo planificado con independencia de las características concretas del órgano actuante.

La presente guía de planificación se focaliza hacia la “planificación de la gestión de las políticas públicas, el funcionamiento y la organización de los centros gestores” proponiendo mecanismos para la aprobación de las planificaciones y la medición de sus resultados, para poder avanzar con ello en **el establecimiento de unos esquemas organizativos y decisionales que permitan transformar la actual gestión pública en una verdadera gestión por objetivos.**

Por otra parte, debe remarcarse que la planificación se revela como un factor determinante para la concreción de aspectos nucleares sobre los que pivota la modernización de la administración de la Generalitat Valenciana (en adelante GVA) y cuya materialización va a depender en gran medida de la disposición de herramientas comunes para la planificación de la gestión, ya que sus efectos se manifiestan y repercuten sobre una variedad heterogénea de materias derivadas, **lo que supone que nos encontramos ante una actividad previa clave para el proceso modernizador de la Generalitat:**





En la guía se plantea la necesidad de ordenar e integrar los distintos objetivos generales (estratégicos) que ya se encuentran presentes, a veces de manera implícita, en la concreción práctica de las políticas llevadas a cabo en los distintos sectores materiales de actuación pública, identificándolos e intentando dotar de una mayor coherencia a su contenido, mediante la sistematización de los recursos de planificación que resultan de aplicación en la materia o sector que se trate.

El trabajo de planificación debe servir para recopilar y sistematizar todos los objetivos políticos y estratégicos que estén incidiendo sobre la materia concreta a planificar para dotar de sentido y coherencia a su ejecución práctica (planificación operativa) y al seguimiento de la consecución de dichos objetivos de una manera más cuantificada.



2.- OBJETO DE LA GUÍA DE PLANIFICACIÓN.

¿Qué información se puede encontrar en esta guía?

Debe significarse que, con carácter general, el contenido de la presente guía sigue en muchos de sus aspectos la referencia metodológica de planificación estratégica proveniente de la Inspección General de Servicios del Ministerio de Administraciones Públicas (en adelante IGSAP)¹, así como el material didáctico confeccionado por la propia Inspección General de Servicios (en adelante IGS) para los cursos de calidad de los servicios públicos que esta unidad viene impartiendo desde hace años al personal de la GVA. En cualquier caso, el contenido se encuentra adaptado a la realidad de la GVA, enfatizando aquellas cuestiones de carácter práctico que se considera conveniente potenciar o matizar para conseguir la finalidad prevista, y para su utilización práctica deberá tenerse en cuenta que, **los conocimientos y experiencias previas en materia de planificación del que parten los órganos destinatarios pueden ser muy diferentes, con lo que su contenido debería ser aplicado progresivamente y atendiendo a dichas circunstancias heterogéneas.**

En el punto 3 de la guía se hace referencia al marco jurídico de referencia para la administración de la Generalitat, para a continuación, **en su punto 4, realizar una descripción de la extensión de su ámbito de aplicación** desde las perspectivas objetiva, subjetiva y temporal que debe ser considerada, con carácter previo, para poder abordar y acotar los trabajos de confección de los documentos de planificación, a una escala de gestión, que resulte manejable y convenientemente funcional por lo que respecta a su generación, seguimiento de resultados y actualización de su vigencia.

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 de Administraciones Públicas. <https://revistasonline.inap.es/index.php/DA/article/view/5198>



En el **punto 5** se pone a disposición de los usuarios una **propuesta de secuencia lógica procedimental** de aquellas tareas que deben concatenarse de manera ordenada para confeccionar una planificación adaptada a las condiciones individualizadas de cada órgano o ente. En dicho punto, se describen, los pasos a seguir para la generación y selección de las estrategias posibles, el establecimiento de objetivos vinculados y para la fijación de indicadores concretos asociados al nivel de planificación estratégica y operativa, así como las indicaciones o recomendaciones para realizar el seguimiento y evaluación del plan.

Por otra parte, en su **punto 6** se detalla una propuesta de contenido para el **confeccionar el documento donde debe plasmarse de manera formalizada la planificación resultante**, para finalmente, en su **punto 7**, realizar **una propuesta de contenido para la presentación de la evaluación sobre los resultados** de la ejecución de la planificación, todo ello sin perjuicio de su posible adaptación o personalización por parte de los órganos implicados en su aprobación, implementación, seguimiento y evaluación.

En el **anexo I** se incluye un ejemplo de **cronograma de las acciones planificadoras** y en el **anexo II** se facilita a los destinatarios los **enlaces web a toda una serie antecedentes y de recursos teóricos adicionales** que permiten abundar y progresar en la confección de la planificación estratégica y operativa. Con dicha finalidad se compendian una serie de guías u orientaciones metodológicas, ejemplos de documentos de referencia en materia de planificación que han sido confeccionados por distintas organizaciones públicas y se relacionan una serie de recursos bibliográficos para facilitar su conocimiento y consulta.

En general, las **plantillas instrumentales y documentos auxiliares** que se adjuntan en el **anexo III**, son un apoyo para la confección práctica de la planificación y el resultado concreto de la propuesta metodológica que se realiza con esta guía. Las fichas se incluyen en los anexos para su visualización completa, pero para facilitar su manejo, edición y adaptación a las condiciones específicas del usuario, **se facilitará por parte de la IGS un acceso a las mismas en soporte informático.**



3. - CONTEXTO LEGAL SOBRE LA PLANIFICACIÓN.

¿Es obligatorio disponer de una planificación?

Más allá de que en el punto siguiente de la guía, dentro de su ámbito subjetivo de aplicación, se realice una mención a los órganos concretos de la Generalitat a los que la normativa les atribuye competencias en materia de planificación, como premisa jurídica general, debe citarse la previsión contenida en el artículo 16 de la *Ley 5/1983, de 30 de diciembre, del Gobierno Valenciano*, en el que se recoge, de manera genérica, **la competencia del Consell sobre la planificación y desarrollo de la política valenciana**.

3.1 Planificación material-sectorial:

Con respecto a la planificación, en un primer estadio, la actuación planificadora prevista en la normativa se habría focalizado, fundamentalmente, sobre la necesidad de que existiese una **planificación para la gestión de las competencias materiales asignadas normativamente a cada órgano** dentro de sus respectivos ámbitos de intervención pública. Se trataría de la actuación planificada dirigida fundamentalmente a un sector material de actuación. En este sentido son abundantes los ejemplos de planes sobre materias sustantivas de actuación pública existentes en la legislación sectorial².

² Los ejemplos son múltiples: Ordenación del territorio y el urbanismo (*Ley 5/2014, de 25 de julio, de ordenación del territorio, urbanismo y paisaje de la CV*); planes forestales (*Ley 43/2003, de 21 de noviembre, de Montes*); planes de ordenación de los recursos naturales (*Ley 11/1994, de 27 de diciembre, de la Generalitat Valenciana, de espacios naturales protegidos de la Comunidad Valenciana*); planes de tratamiento de residuos (*Ley 10/2000, de 12 de diciembre, de la Generalitat, de Residuos de la Comunitat Valenciana*); planes de protección civil (*Ley 13/2010, de 23 de noviembre, de Protección Civil y Gestión de Emergencias*); así como, en los planes de movilidad (*Ley 6/2011, de 1 de abril, de Movilidad de la Comunitat Valenciana*). Muchos de estos planes de carácter material-sectorial, se encuentran accesibles para su consulta en *Gva Oberta* (planes de turismo, de atención sanitaria, de políticas de empleo, planes industriales, de vivienda, de infraestructuras, etc), en la siguiente URL: <https://gvaoberta.gva.es/es/planes-y-programas-vigentes>



3.2 Planificación de los procedimientos horizontales de gestión

En otro ámbito o bloque de contenido planificador deben situarse las previsiones normativas relativas a la planificación de los procedimientos horizontales de gestión, que podríamos definir como **una planificación de carácter instrumental, adjetiva o “interna”**. Es a través de estos procedimientos o procesos de gestión mediante los cuales se concreta la mayor parte de la actuación administrativa de los órganos y entes que componen el sector público. Dentro de este ámbito planificador se debe destacar la obligatoriedad legal de planificar la ejecución de los procedimientos horizontales relativos a la gestión presupuestaria; a la organización de los recursos humanos; a la contratación pública y a la concesión de subvenciones. Sobre la visión jurídica de este nivel de planificación instrumental debemos extraer las siguientes referencias normativas:

En el artículo 27 de la *Ley 1/2015, de 6 de febrero, de Hacienda Pública, del Sector Público Instrumental y de Subvenciones*, donde se regulan los escenarios presupuestarios plurianuales en los que se enmarcan anualmente los presupuestos de la Generalitat que abarcarán un período de tres años, mientras que en el artículo 28, con relación **los programas plurianuales, indica que éstos establecerán los objetivos a conseguir, las acciones necesarias para alcanzarlos, así como las dotaciones de los correspondientes programas de gasto** para cada uno de los ejercicios contemplados. Por otra parte, el artículo 3, apartado 2, punto 5, de la *Orden 2/2020, de 31 de julio, de la Conselleria de Hacienda y Modelo Económico, por la que se dictan las normas para la elaboración del presupuesto de la Generalitat para el ejercicio 2021*, obliga a que **las propuestas realizadas por los órganos directivos contengan el detalle de objetivos básicos y de las acciones o líneas de actuación que aseguren su realización durante el correspondiente ejercicio, así como en su caso los indicadores que los sustentan**.

Por lo que respecta a la normativa sobre la gestión de los Recursos Humanos, *el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público*, en su artículo 69 indica que: **la planificación de los recursos humanos en las Administraciones Públicas tendrá como objetivo contribuir a la consecución de la eficacia en la prestación de los servicios y de la eficiencia en la utilización de los recursos económicos** disponibles mediante la dimensión adecuada de sus efectivos, su mejor distribución, formación, promoción profesional y movilidad.



En la reciente *Ley 4/2021, de 16 de abril, de la Generalitat, de la Función Pública Valenciana*, en su artículo 38, se reitera la configuración del **análisis de puestos de trabajo como un instrumento para la planificación en el empleo público que podrá ser utilizado para el diagnóstico y diseño del resto de las herramientas de organización y gestión de recursos humanos** para la administración pública. Por otra parte, en su artículo 53 se establece la necesidad de que, la conselleria competente en materia de función pública, apruebe cuatrienalmente un plan estratégico de recursos humanos, y en el artículo 54, existe un correlativo deber de que sean aprobados **planes operativos de recursos humanos** en desarrollo de las previsiones del plan estratégico, para el cumplimiento de los objetivos que se fijen.

Con respecto a la contratación pública, dentro de la *Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público*, se contienen los principios planificadores de la actividad contractual, en especial, por su carácter más general destaca la previsión del artículo 28, (necesidad e idoneidad del contrato y eficiencia en la contratación)³, aunque también debe estarse a lo dispuesto en el artículo 233 (Contenido de los proyectos de obras y responsabilidad derivada de su elaboración), en el artículo 134 (anuncio de información previa), así como al contenido del artículo 334 (Estrategia Nacional de Contratación Pública), donde se menciona la posibilidad de que **en el ámbito de las Comunidades Autónomas sea elaborada una estrategia de contratación pública coherente con la estrategia nacional**.

Del mismo modo, en el artículo 8 de la *Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones*, se establece que, los órganos de las Administraciones públicas deben concretar en **un plan estratégico de subvenciones los objetivos y efectos que se pretenden con su aplicación, el plazo necesario para su consecución, los costes previsibles y sus fuentes de financiación**, supeditándose en todo caso al cumplimiento de los objetivos de estabilidad presupuestaria.

La regulación de los planes estratégicos de subvenciones se ha desarrollado en los artículos 10 a 15 del *Real Decreto 887/2006, de 21 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de la Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones*, donde debe destacarse la

³ En el artículo 28.4 de la Ley 9/2017 se indica que: *Las entidades del sector público programarán la actividad de contratación pública, que desarrollarán en un ejercicio presupuestario o períodos plurianuales y darán a conocer su plan de contratación anticipadamente mediante un anuncio de información previa previsto en el artículo 134 que al menos recoja aquellos contratos que quedarán sujetos a una regulación armonizada.*



regulación de detalle sobre el contenido de los planes estratégicos que se aborda en su artículo 12.

3.3. Planificación como un principio general de actuación para todas las Administraciones Públicas:

En un tercer bloque de la actividad planificadora, debemos situarnos frente a la introducción, relativamente reciente, de la obligación legal de **asumir la planificación como un principio general de actuación para todas las Administraciones Públicas** y, en consecuencia, como un elemento que debe integrarse de una manera transversal u horizontal en la gestión pública. Es en el preámbulo de la *Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público*, donde se viene a destacar **la incorporación de la planificación y dirección por objetivos, como exponentes de los nuevos criterios que han de guiar la actuación de todas las unidades administrativas**, concretándose, en el artículo 3 de la citada norma, los principios de planificación y dirección por objetivos y el control de la gestión y evaluación de los resultados de las políticas públicas, así como, la eficacia en el cumplimiento de los objetivos fijados, lo que supone un salto cualitativo muy importante con respecto a la introducción generalizada de la planificación en la actuación de las Administraciones Públicas.

En el ordenamiento autonómico, la planificación como un principio de actuación general, tiene una importante manifestación en el artículo 12.2 del *Decreto 41/2016, de 15 de abril, del Consell, por el que se establece el sistema para la mejora de la calidad de los servicios públicos y la evaluación de los planes y programas en la Administración de la Generalitat y su sector público instrumental*, ya que dicho artículo presupone la necesidad lógica de que se recurra a la planificación como principio de actuación, regulación que se encuentra estrechamente alineada con la previsión del artículo 3 de la Ley 40/2015, al establecer la obligación de todas las consellerias, así como de los entes incluidos en su ámbito, de **implantar, con carácter general sistemas de medición de su actividad, mediante el establecimiento de indicadores, con el fin de obtener la información necesaria para poder conocer en todo momento el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en sus planes y programas, incluidos los correspondientes al nivel de calidad en la prestación de los servicios públicos.**



El impulso más importante de la planificación, entendida como un principio de actuación, se ha trasladado recientemente y de manera muy significativa en la normativa estatal, como consecuencia de la entrada en vigor del *Real Decreto-ley 36/2020, de 30 de diciembre, por el que se aprueban medidas urgentes para la modernización de la Administración Pública y para la ejecución del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia*, ya que, en el Capítulo III del Título III de la citada norma, se incluye en su sección 1ª una referencia a la “Planificación estratégica” (artículos 23 a 26), si bien dichos artículos no tienen el carácter de norma básica y por lo tanto no pueden reputarse como normas de directa aplicación a la administración autonómica. Según lo previsto en el artículo 23.1, **los departamentos ministeriales encargados de la gestión de proyectos del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia elaborarán un instrumento de planificación estratégica para la gestión** en el plazo de dos meses desde la entrada en vigor del real decreto ley.

Por otra parte, ya en el ámbito específico de la Generalitat, en el artículo 30 del *Decreto Ley 6/2021, de 1 de abril, del Consell, de medidas urgentes en materia económico-administrativa para la ejecución de actuaciones financiadas por instrumentos europeos para apoyar la recuperación de la crisis consecuencia de la Covid-19*, se incluye una previsión en virtud de la cual, **el Consell regulará los instrumentos de planificación estratégica y los mecanismos de coordinación y seguimiento que sean necesarios para la adecuada implementación y ejecución de los fondos.**

Para concluir este apartado sobre las bases normativas de la planificación, debe realizarse una mención a **la planificación entendida desde la perspectiva de la efectiva aplicación del principio de transparencia.** En el artículo 6.2 de la *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno*, se indica que: Las Administraciones Públicas **publicarán los planes y programas anuales y plurianuales en los que se fijen objetivos concretos, así como las actividades, medios y tiempo previsto para su consecución. Su grado de cumplimiento y resultados deberán ser objeto de evaluación y publicación periódica junto con los indicadores de medida y valoración**, en la forma en que se determine por cada Administración. En el ordenamiento autonómico, debemos estar a lo previsto en la letra j) del artículo 9 de *la Ley 2/2015, de 2 de abril, de la Generalitat, de Transparencia, Buen Gobierno y Participación Ciudadana de la Comunitat Valenciana*, en virtud del cual, **quedan sujetos a la publicidad activa, los planes y programas anuales y plurianuales en los que se fijen los objetivos concretos, las actividades, los medios necesarios para ejecutarlos, y el tiempo previsto para su consecución.** Finalmente conviene



citar que, en el reglamento de desarrollo de la citada ley aprobado mediante el Decreto 105/2017, de 28 de julio, del Consell, en el artículo 33, se establece la necesidad que los sujetos obligados a la publicidad activa publiquen sus planes y programas anuales y plurianuales, se introduce una mención a su contenido básico y se fija la obligatoriedad de realizar el seguimiento de los planes del siguiente modo: **En ellos se fijarán los objetivos concretos, las actividades, los medios necesarios para ejecutarlos, los costes estimados y el tiempo previsto para su consecución. El grado de cumplimiento en el tiempo previsto y los resultados deberán ser objeto de evaluación y publicación periódica, al menos una vez al año, junto con los indicadores de medida y valoración.**

La necesidad de que la Generalitat actúe de una manera planificada, teniendo en cuenta los distintos ámbitos descritos (material-sectorial, de los procedimientos horizontales y como principio de actuación general) se configura como una obligación de carácter legal y no puede ser entendida como una mera opción organizativa sujeta a un criterio de oportunidad o simplemente como un principio de carácter programático.



4. ÁMBITO OBJETIVO, SUBJETIVO Y TEMPORAL

¿Qué, quién y cuándo se debe planificar?

4.1. Ámbito objetivo.

Por lo que respecta al ámbito objetivo, tal y como se ha comentado anteriormente, el trabajo se orienta a servir de soporte para la introducción de la planificación como un elemento constitutivo e integrador de la gestión pública. Dentro de este ámbito objetivo, se entiende que la guía facilita el establecimiento y creación de objetivos (estratégicos y operativos), teniendo en cuenta que los mismos se encuentran, en muchas ocasiones, ya recogidos en otro tipo de documentos, planes y leyes. Con lo cual, **el trabajo se enfoca sobre todo a identificar y sistematizar de una manera más coherente dichos objetivos políticos y estratégicos para promover su traslación práctica a la planificación operativa.** Conviene tener presente que la existencia de los objetivos políticos y estratégicos, pese a que puedan no estar expresados con mucho rigor metodológico, se trata de aspectos que ya se encuentran implícitos en la gestión llevada a cabo.

Por lo tanto, **el contenido más importante de la guía, desde un punto de vista objetivo, es el establecimiento de una metodología común** para expresar, seleccionar y fijar los objetivos estratégicos y operativos, la deducción de los indicadores de cumplimiento asociados, el desglose de tareas a desarrollar y la definición de los mecanismos más adecuados para el seguimiento de la efectividad y la eficiencia en la ejecución de las políticas públicas, así como la revisión crítica de los resultados obtenidos como consecuencia de la planificación ejecutada. **En esencia, la planificación así entendida se basa en los postulados del ciclo de Deming⁴, también conocido como ciclo PDCA (del inglés *Plan-Do-Check-Act* o *Planificar, Hacer, Verificar y Actuar*, en castellano) que consiste en una estrategia basada en la mejora continua de la calidad en 4 pasos.**

⁴ Este planteamiento se encuentra presente en los modelos de Gestión de la Calidad Total como sucede, por ejemplo, en el caso del Modelo EFQM: <https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/modelo-efqm>



La propuesta de planificación contenida en esta guía no se ha realizado con un enfoque de “Gestión por Procesos” ya que, la adopción de dicha óptica organizativa es una opción bastante recomendable, pero que en realidad excede de la finalidad y cometido de este documento. En cualquier caso, en el **anexo I, se contiene alguna referencia a recursos relacionados para abundar en su conocimiento** y nada impide que al acometer los trabajos de planificación pueda ser incorporada dicha visión de una manera adicional.

4.2. Ámbito subjetivo.

En primer lugar, según en el artículo 69.2.a) de la *Ley 5/1983, de 30 de diciembre, del Consell*, **las subsecretarías tienen competencia respecto a la asistencia en las materias propias de cada Conselleria, especialmente en orden a elaborar proyectos o planes de actuación y programas de necesidades.** Por otra parte, se debe distinguir entre las personas participantes en la confección de la planificación, las personas integrantes del equipo de trabajo y los responsables de la aprobación y del impulso de la planificación.

La competencia de los órganos superiores y directivos para la realización y ejecución de la planificación operativa también se deduce de la competencia que se les atribuye en las distintas normas para la elaboración del presupuesto de la Generalitat, cuando en las mismas se indica que, los distintos órganos competentes de la Generalitat elaborarán las propuestas ajustadas a las leyes que sean de aplicación, a los acuerdos y directrices aprobados por el Consell y a las normas⁵ y criterios aplicables y que contendrán el detalle de objetivos básicos y de las acciones o líneas de actuación que aseguren su realización durante el correspondiente ejercicio, así como en su caso los indicadores que los sustentan; incluidos aquellos relacionados con el impacto de género de las políticas públicas de la Generalitat y de su sector público.

En consecuencia, con independencia del órgano que apruebe la planificación, **la confección material de la planificación operativa atañe fundamentalmente a las secretarías autonómicas⁶ y a las direcciones generales**, sobre todo por tratarse estos segundos órganos, de la unidad lógica funcional y la responsable de un programa presupuestario concreto, y

⁵ En estos momentos la norma vigente es la ORDEN 9/2021, de la Conselleria de Hacienda y Modelo Económico, por la que se dictan las normas para la elaboración del presupuesto de la Generalitat para el ejercicio 2022. https://dogv.gva.es/datos/2021/07/30/pdf/2021_8307.pdf

⁶ Artículo 68.3.b) de la *Ley 5/1983, de 30 de diciembre, del Gobierno Valenciano*: Impulsar y coordinar la consecución de los programas y la ejecución de los proyectos que desempeñen los Centros Directivos que estén bajo su dependencia, controlando y supervisando el cumplimiento de los objetivos que fijen el President, Vicepresidentes o Conseller competente.



por ser los órganos que han venido confeccionado sus respectivas fichas de objetivos e indicadores presupuestarios (Ficha Presupuestaria nº 4 – FP4). En cualquier caso, nada impide que se pueda optar por otras unidades funcionales distintas para la confección de la planificación. En el caso de la evaluación del desempeño, la norma actualmente vigente plantea la futura existencia de Equipos de Gestión de Proyectos (EGP)⁷, con una posible composición más abierta.

Por otra parte, dentro del órgano competente en cada nivel de planificación (estratégica y operativa), **se debería designar a una persona como la “responsable de la planificación” y componer un equipo de trabajo** que tenga atribuida la tarea de su confección, implantación, seguimiento y evaluación, con un dimensionamiento de miembros entre 3 y 5 personas, pudiendo resultar conveniente adscribir posteriormente las citadas funciones concretas a distintos miembros del equipo.

Algunos aspectos del análisis estratégico (identificación objetivos estratégicos, selección de estrategias) pueden estar más centralizados en el ámbito de los órganos superiores (conseller/a y secretarías autonómicas), mientras que, las distintas direcciones generales se encontrarían más implicadas en el análisis interno y externo a realizar dentro del bloque estratégico, en la confección de la planificación operativa, en su seguimiento y evaluación. En cualquier caso, desde las subsecretarías se debería apoyar, impulsar y promover la aprobación de las correspondientes planificaciones operativas.

Con carácter general, resulta muy deseable que durante la fase de obtención de datos para la confección de la planificación (análisis interno), se posibilite la participación de distintas personas que de algún modo pueden resultar afectadas por su ejecución, **especialmente se debe abundar en el conocimiento de la opinión y las expectativas de la ciudadanía**

⁷ Según el artículo 21 de *Decreto 211/2018, de 23 de noviembre, del Consell por el que se regula el sistema de carrera profesional horizontal y de la evaluación del desempeño del personal funcionario de la Administración de la Generalitat*: se entiende por Equipo de Gestión de Proyecto (EGP) “cualquier tipo de agrupación personal del mismo o de diferentes cuerpos o agrupaciones profesionales funcionariales, a la que se encomienda la realización de un conjunto de tareas coordinadas e interrelacionadas para el cumplimiento de un objetivo específico. Los EGP pueden coincidir o no, con la estructura de órganos o unidades administrativas.”



destinataria de las políticas concretas y de los distintos grupos de empleados públicos que participan de la ejecución de lo planificado ya que, su conocimiento, implicación y adhesión son un factor clave del éxito en la consecución de los objetivos.

En el caso de los grupos que puedan resultar afectados por la implantación de la materia objeto de planificación, su participación no significa directamente una presencialidad, sino que se puede recurrir a cualquier medio que permita conocer las opiniones o aspiraciones de los distintos colectivos implicados.

Por lo que respecta a su aprobación formal, las planificaciones resultantes, previa revisión del cumplimiento de sus requisitos mínimos por parte de las subsecretarías, debería ser aprobada por parte de la persona titular de la Conselleria para dotar a la misma de un nivel de compromiso y solidez más adecuado.

4.3. Ámbito temporal.

Dentro del ámbito temporal debemos distinguir dos aspectos: **El primero el tiempo del ciclo de vigencia de la planificación** y, en segundo lugar, **el tiempo que puede conllevar la aprobación del documento planificador**, así como su seguimiento y posterior evaluación.

Por lo que respecta al **periodo de tiempo de planificación**, debemos distinguir entre el horizonte estratégico que podría extenderse perfectamente al periodo de una legislatura y la planificación de carácter operativo, cuyo plazo de vigencia natural es el ejercicio presupuestario y, por lo tanto, su previsión debe alcanzar como mínimo un año de vigencia. No obstante, nada impide que se pueda considerar un plazo de vigencia superior, por ejemplo, de 2 años, pero ello sin perjuicio de que la evaluación del cumplimiento de lo proyectado deba realizarse de manera más formalizada como mínimo una vez al año.

En la práctica, la evaluación final de los resultados de la ejecución del plan se deberá solapar de algún modo con las tareas previstas para la confección o actualización de la nueva planificación durante el último trimestre de vigencia de la planificación vigente.

Para poder dotar de coherencia a este proceso conjunto de evaluación, revisión y confección de la nueva planificación, debería preverse que, **durante el periodo de ejecución de lo planificado se vayan realizando reuniones de seguimiento de su ejecución** con una frecuencia mínima de 1 reunión mensual (o trimestral), ya que la información obtenida durante este seguimiento mensual (seguimiento continuo) resultará de especial interés para la preparación del siguiente plan. De hecho, las conclusiones obtenidas en dichas sesiones



de seguimiento son la materia prima fundamental sobre la que se deben basar los trabajos posteriores de preparación, actualización o revisión de la planificación futura.

El hecho que se vayan disponiendo de los datos anticipados sobre el cumplimiento de lo ejecutado, incluso de una manera simultánea a la preparación de la nueva planificación no significa que el documento formal de valoración final del plan, una vez se haya ejecutado en su totalidad, no pueda ser redactado formalmente y publicado durante el primer trimestre del ejercicio siguiente e, incluso, con carácter posterior a la aprobación del nuevo plan.

Con relación a los tiempos adecuados para la confección y evaluación de la planificación, es altamente recomendable que **los equipos de trabajo designados planifiquen también las sesiones de trabajo que serán necesarias para la confección de la planificación**. Pese a que pueda parecer redundante, la planificación del proceso planificador es clave para poder obtener un resultado adecuado. Con carácter general y a título meramente orientativo, se entiende que el equipo de trabajo asignado se debería programar como mínimo de 4 a 5 jornadas completas para cada uno de los dos primeros módulos previstos en la metodología, con lo cual más allá de los trabajos destinados a la obtención de datos e información previa, podría ser necesario destinar entre 8 y 10 jornadas para su confección. En el **anexo I**, se puede acceder a un **ejemplo de cronograma** de las acciones planificadoras.



5. PROCEDIMIENTO PARA LA CONFECCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN.

¿Qué pasos se deben seguir para elaborar una planificación?

Para intentar garantizar la consecución del objetivo previsto de disponer de una planificación, en primer lugar sería deseable que, con anterioridad al inicio de las tareas de planificación, **se estableciese el calendario con las fechas concretas de sesiones de trabajo a realizar por el grupo responsable de la planificación** y para celebrar las reuniones mensuales de seguimiento, ya que las actividades y tareas que suponen la confección y evaluación de la planificación deben ser debidamente contempladas para evitar que se puedan ir relegando o postergando, ya que esto puede dar lugar a que se vea frustrada su finalidad, operatividad y eficacia.

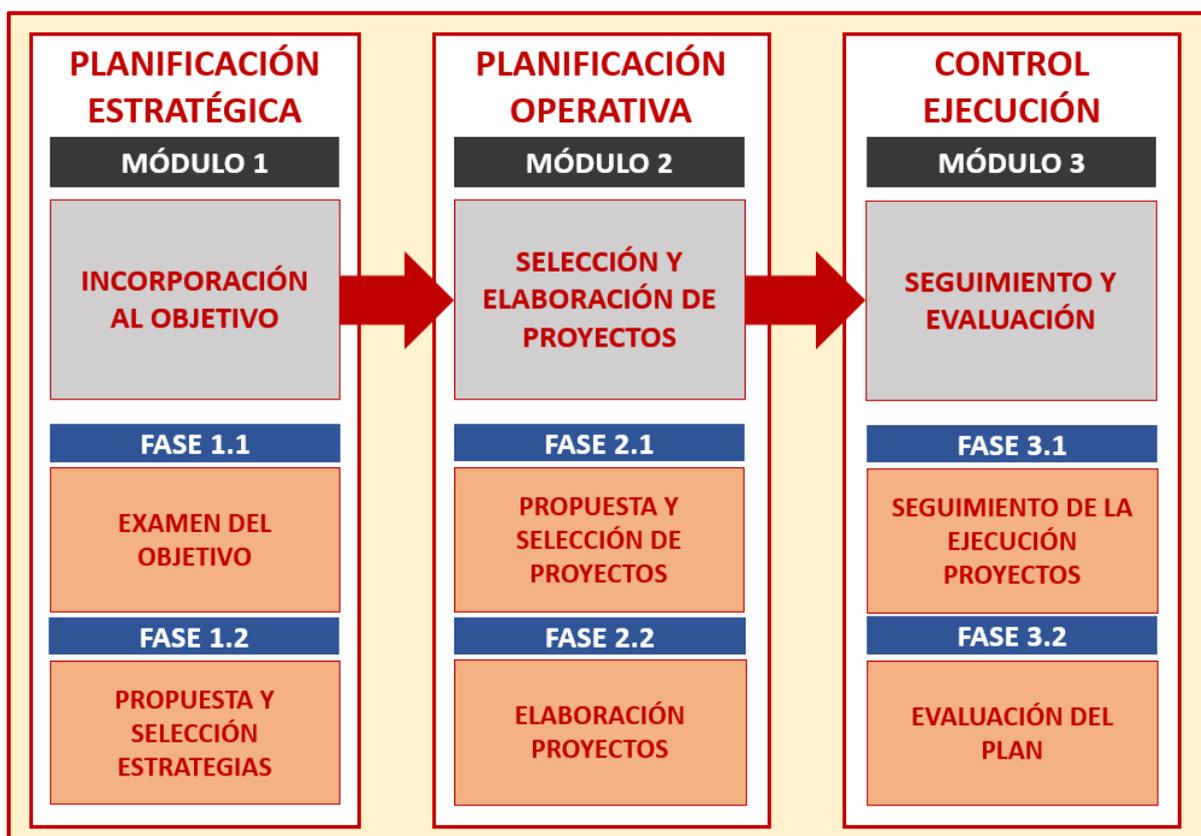
Pese a en la metodología de la IGSAP se descomponen las tareas de planificación en 4 módulos, en este trabajo se ha optado por la refundición de alguna de las distintas fases integradas dentro de cada uno de ellos, con la finalidad de simplificar el proceso a seguir para la aprobación de la planificación estratégica y operativa. En cualquier caso, debe significarse que **el módulo 1 (incorporación al objetivo) se refiere al bloque estratégico** mientras que, **el módulo 2 (Selección y elaboración de proyectos) se contiene la metodología a seguir para la generación de la planificación operativa**. Finalmente se incluye un módulo 3 de seguimiento, control y evaluación de la planificación. El contenido asociado a cada módulo es el siguiente:

MÓDULO 1 - Incorporación al objetivo: En este bloque de la guía se contienen los pasos para realizar un análisis estratégico de la organización, de su situación actual (punto de partida) y se definen las metas de carácter global y de largo alcance (una legislatura) que deben concretarse en objetivos estratégicos, identificando los caminos más adecuados (estrategias) para conseguirlos.

MÓDULO 2: Selección y elaboración de proyectos: Dentro de este módulo se pone a disposición de los centros directivos unas pautas para identificar los mejores proyectos posibles, formular sus objetivos específicos, ponderar su aportación y relevancia para la consecución de las estrategias y configurar los indicadores que posibiliten conocer el estado de avance en el logro de los objetivos concretos propuestos.

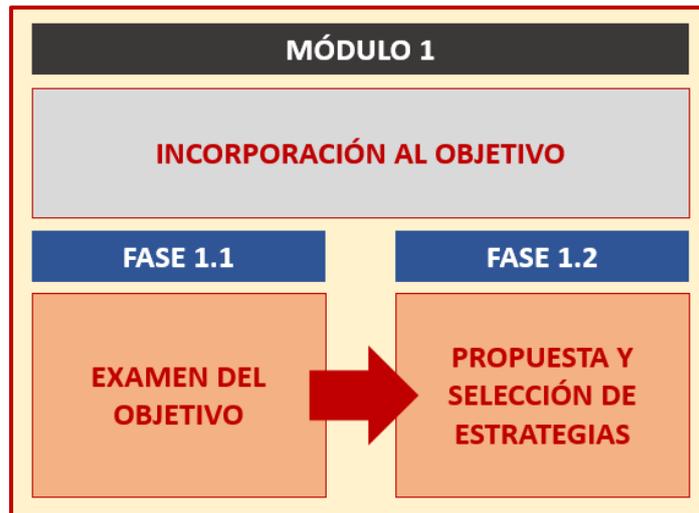
MÓDULO 3 – Seguimiento y evaluación del plan: En este punto se ofrecen las pautas para poder realizar el seguimiento del cumplimiento de los proyectado durante la ejecución del plan y la evaluación del cumplimiento de sus objetivos y de sus resultados a la finalización de la vigencia de los planes.

A continuación, se muestra **un esquema de los 3 módulos citados** con sus correspondientes fases:



MÓDULO 1 (PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA): Incorporación al objetivo.

El contenido del este **módulo 1** se centra en la **planificación estratégica** y su contenido básico está representado en el siguiente esquema:



FASE 1.1 EXAMEN DEL OBJETIVO. ¿DONDE ESTAMOS? – Situación actual.

En esta fase de “Examen del objetivo” se debe **cumplimentar un análisis interno y externo de la organización que nos va a permitir realizar el diagnóstico de situación**. Aunque pueden existir diferentes enfoques y metodologías para abordar un Plan Estratégico todos ellos tienen algunos elementos en común que, ordenados secuencialmente, podemos destacar. Así, **en toda planificación estratégica**:

1. Se parte siempre de un **análisis interno** de situación viendo, en primer lugar, quién soy y dónde estoy.
2. A continuación, se analiza qué desea la ciudadanía y cuáles pueden ser los escenarios de futuro y las tendencias → **Análisis externo** (del entorno).
3. Evaluación dirigida a explicitar nuestra fortalezas y debilidades como organización. Fruto de los análisis anteriores (interno y externo) obtenemos un **diagnóstico de situación**.
4. Tras ese diagnóstico de situación → formulamos los **objetivos estratégicos que queremos alcanzar**.
5. Un mismo objetivo se puede alcanzar con diferentes estrategias. Por ello, tras la fijación de objetivos, hemos de **generar alternativas estratégicas** y someterlas a un proceso de debate dirigido a **elegir aquellas que resulten más apropiadas**.

1.1.1 Análisis INTERNO.

El **análisis interno** se refiere al que hemos de realizar de nuestra propia organización, **análisis dirigido a conocer nuestras fortalezas y nuestras debilidades** o, mejor dicho, nuestras áreas de mejora. Qué debemos mantener y potenciar y en qué podemos mejorar. Este es el objetivo final de todo análisis interno.

El **análisis interno supone realizar una evaluación completa de la organización**, para ello se debe buscar y recopilar información de toda la organización, de su dirección, sobre la estrategia anterior, planes y actuaciones desplegadas, de la gestión desarrollada de su personal y de todos sus recursos, también los de información, y de los resultados finales obtenidos hasta la fecha, ahora y en el pasado reciente.

Análisis basado en datos y evidencias claras obtenidas del propio sistema de gestión empleado y de cualquier tipo de herramienta que nos aporte información acerca de nuestros resultados y logros (a partir de los sistemas de información y medición que tengamos implantados).

En el Análisis Interno puede resultar muy interesante la explotación de los datos contenidos en herramientas informáticas utilizadas en la gestión, así como la asistencia de las subsecretarías durante el proceso.

La guía centra su atención en el resultado concreto de los distintos pasos propuestos para la confección de la planificación y, a efectos prácticos, se propone que el análisis interno este integrado, al menos, por los siguientes elementos:

1. Descripción competencias del órgano y organigrama detallado.
2. Análisis de ejecución y consecución de objetivos de planes sectoriales vigentes, en el caso de que el órgano de que se trate disponga de ellos.
3. Previsiones y datos que se encuentren en la planificación de los procedimientos horizontales de gestión en la medida que afecten al órgano que realiza el análisis.
4. Análisis presupuestario – contable. Análisis de la evolución de los datos contenidos en la FP 4⁸. (Problemática sobre la que se actúa, objetivos básicos, principales líneas

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



para conseguir los objetivos e indicadores. Ejecución presupuestaria por programa y capítulo).

5. Análisis de la evolución de los medios humanos adscritos.
6. Análisis volumen de tramitación y de carga de trabajo.

Ir a FICHA 1 - Anexo III

1.1.2 Análisis EXTERNO.

El **análisis externo** tiene por objeto analizar el impacto de aquellos factores que, siendo externos a la propia organización, nos permiten descubrir e identificar las **amenazas** y **oportunidades** que nos ofrece nuestro entorno.

Este análisis comprende y debe analizar el entorno económico, tecnológico, político-legislativo y social, así como analizar nuestro propio sector identificando las mejores prácticas llevadas a cabo.

Analizar el “mercado”, algo sin duda clave en el ámbito privado, y que, en el ámbito público, sobre todo administrativo, hay que adaptar. En todo caso y en nuestro ámbito es fundamental identificar a todos nuestros grupos de interés y tratar de conocer sus necesidades y expectativas. El análisis externo está compuesto por las siguientes acciones:

1. Análisis de contenido de quejas, sugerencias o agradecimientos o peticiones de cualquier tipo que posibiliten el conocimiento del grado de satisfacción de los grupos o personas destinatarias de los servicios prestados y las principales causas. Encuestas de satisfacción o cualquier otro medio que permita conocer la percepción general de la ciudadanía.
2. Identificación de los distintos órganos administrativos, entidades públicas o privadas con las que puede existir relaciones (Grupos de interés: contratistas, proveedores, ONGs, asociaciones, sindicatos), así como de las personas o entidades destinatarias y/o beneficiarias de los servicios.
3. Recopilación de orientaciones, recomendaciones o propuestas que hayan sido previamente realizadas por parte de otros órganos o instituciones (Intervención General, IGS, Abogacía GVA, Agencia Antifraude, Sindicatura de Comptes, Síndic de Greuges, etc).



4. Identificar a aquellos otros órganos similares que puedan llevar a cabo las mejores prácticas. Las preguntas relevantes son ¿Quién es el mejor?, ¿Cómo lo hace el mejor? Ello requiere estudiar el sector, buscar a quien sea el mejor (tanto dentro como fuera de nuestra organización) y asegurarnos de que los resultados excelentes que obtienen derivan de su buena gestión y sus mejores prácticas.

Ir a FICHA 2 - Anexo III

1.1.3. Diagnóstico de situación (DAFO).

Tras el análisis interno y externo, se hace necesario comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencia de los grupos de interés (*Stakeholders*).

En el diagnóstico de situación se debe responder a las preguntas:

- ¿Qué cambios se están produciendo en el entorno y cómo van a afectar a la organización y sus actividades?
- ¿Cuáles son los recursos y competencias de la organización?
- ¿Pueden estas competencias otorgar ventajas específicas o crear nuevas oportunidades?
- ¿Qué es lo que las personas y grupos de interés (directivos, accionistas o propietarios, sindicatos...) esperan, y cómo afecta esto a lo que se espera del futuro desarrollo de la organización?

La finalidad del análisis estratégico es obtener una perspectiva de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización, de las oportunidades que ofrece el **entorno**, y de las **competencias** de la organización.

Entorno: la organización existe en el **contexto** de un mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social, **cambiante**. estos cambios a veces supondrán **oportunidades**, y otras veces, **amenazas**. es importante obtener una perspectiva sobre los IMPACTOS CLAVE del entorno sobre la organización. Se trata de las **influencias externas**.

Recursos y competencias: conforman la capacidad estratégica de la organización. Suponen las **influencias internas**. Debemos conocer nuestras **fortalezas** y **debilidades**.



En conjunto, la consideración del entorno, la capacidad estratégica, las expectativas y los propósitos dentro del contexto cultural y político de la organización proporciona la base del **análisis estratégico** de una organización.

En síntesis: nuestra organización debe mantener sus fortalezas, mejorar sus debilidades, aprovechar las oportunidades que se le presentan y prepararse para afrontar las amenazas.

La herramienta que nos puede ayudar a realizar este análisis estratégico es el DAFO (**D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas, **O**portunidades):

- **Importancia y utilidad.**

Su importancia y utilidad deriva de que combina e integra ambas perspectivas de análisis (la interna y la externa) y da como resultado el que podamos presentar de forma estructurada y resumida los resultados de ese diagnóstico, que es la suma del análisis interno (presentado en forma de fortalezas y debilidades) y el externo (en forma de amenazas y oportunidades). Este análisis debe guiar la elaboración posterior de los objetivos y las estrategias de futuro de nuestra organización.

Aunque es posible aplicarla individualmente, al igual que para otras herramientas, es preferible hacerlo en grupo.

- **Definiciones.**

Para explicar qué es y cómo realizar un DAFO lo primero que hay que hacer es definir los cuatro conceptos que conforman esta herramienta:

1. **Fortalezas:** son aquellos aspectos de la organización (recursos, infraestructuras, equipamientos, imagen, etc.) que, comparativamente con otros y en función del entorno, nos sitúan en una posición de ventaja competitiva y organizacional, y deben ser aprovechados, mantenidos y potenciados (puntos fuertes).
2. **Debilidades:** aquellos aspectos que deben ser claramente mejorados toda vez que son determinantes de nuestra desventaja en relación con otros y/o de la insatisfacción o menor satisfacción de nuestros grupos de interés (puntos débiles o áreas de mejora).
3. **Oportunidades:** aspectos del entorno, en los cuales no podemos influir pero que, si somos capaces de aprovechar, pueden mejorar nuestra posición y convertirse

en una ventaja competitiva y organizacional. Para ello deben relacionarse con nuestras fortalezas o con mejoras de nuestras debilidades.

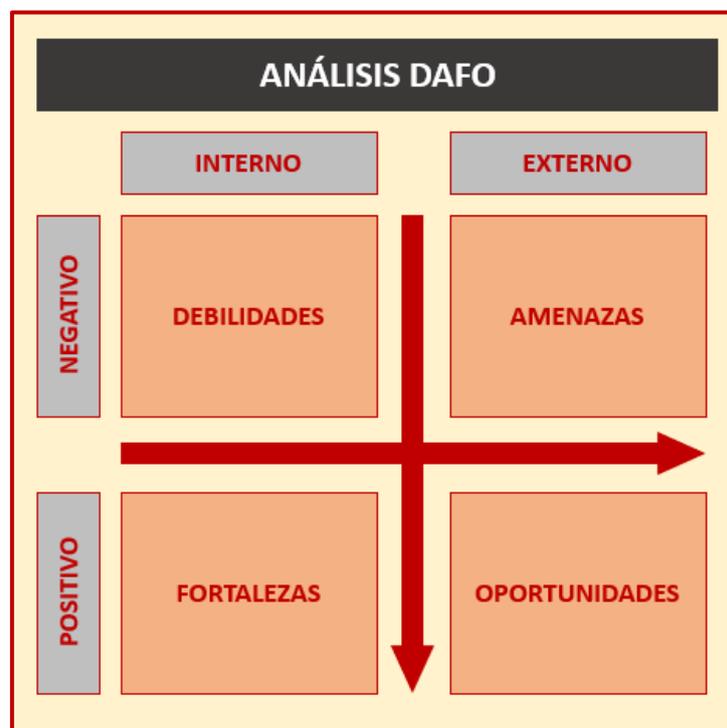
4. **Amenazas:** aspectos del entorno que, contrariamente a las oportunidades, si no se gestionan adecuadamente van a empobrecer nuestra posición de ventaja o nos pueden debilitar como organización.

- **Metodología**

La metodología para elaborar un DAFO es muy sencilla:

En esencia, se trata de **plasmear los resultados obtenidos en el análisis interno y externo y calificarlos desde la perspectiva de si se trata de situaciones que favorecen o dificultan nuestra posición futura.**

Un grupo o equipo de trabajo (integrado por personas -también de la dirección- conocedores de la organización, sus procesos, resultados y logros) reflexiona y alcanza un consenso sobre los puntos fuertes (fortalezas y oportunidades) y sobre los puntos débiles (debilidades y amenazas) de la organización. Del anterior consenso se seleccionan aquellos puntos más relevantes ubicándolos en cada una de las “cajas” del siguiente esquema gráfico:



Ir a FICHA 3 - Anexo III

FASE 1.2 PROPUESTAS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.

¿Dónde queremos llegar y qué deberíamos hacer para lograrlo?

Esta fase se puede desagregar en 3 importantes acciones:

- Definir y/o revisar la misión, visión y valores de la organización.
- Revisar, analizar y redefinir los objetivos estratégicos.
- Diseñar / elegir una estrategia (camino a seguir) estableciendo las líneas, objetivos estratégicos y metas a alcanzar.

Podríamos decir que la finalidad de esta fase es la de **establecer los objetivos a alcanzar y diseñar la mejor estrategia para conseguirlo**, en cierto modo se trata de actualizar, revisar y analizar los objetivos ya existentes y proponer nuevos objetivos estratégicos para la organización. Las diferencias estratégicas son muchas veces lo que caracteriza a las políticas públicas, de tal forma que dos políticas determinadas pueden compartir un mismo objetivo, pero la forma de alcanzarlo utiliza diferentes caminos (estrategias).

Los objetivos formulados por una organización, tanto los estratégicos como los operativos, deberán estar alineados y ser congruentes con la misión, visión y valores definidos para esa concreta organización.





1.2.1. Definir o revisar la MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

La definición de una estrategia pasa por definir e identificar claramente estos tres conceptos, que deben ser fácilmente comprensibles para todo el personal que los debe conocer y para todas las personas o entidades que se relacionan con nuestra organización.

Estos tres conceptos tienen un papel muy importante, al ser los factores estratégicos, organizativos y psicológicos de la estrategia de la organización en el largo plazo. Han de ser coherentes entre sí.

¿QUÉ SON LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES?

- **Misión:**

Es la razón de ser o el propósito de una organización (responde a la pregunta de ¿por qué existe mi organización?). La misión, a diferencia de la visión que se define a continuación, es más intemporal o estructural y es algo que se debe acometer y lograr.

- **Visión:**

Es la imagen que queremos proyectar de nuestra organización en el futuro, y nos sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización (¿qué queremos ser?). Es, a diferencia de la anterior, más coyuntural o temporal, aunque no se explicita la fecha en la que se desee alcanzar. Es un objetivo ambicioso para alcanzar en el futuro (marca el rumbo a largo plazo).

- **Valores corporativos:**

Son los principios e ideales que guían las reflexiones y comportamientos de los individuos y grupos de una organización (¿en qué creemos?). VALORES son prioridades, principios, límites, criterios éticos y morales. Regulan la conducta de la organización. Indican qué está dispuesta a hacer para conseguir sus objetivos.



En el ámbito privado, los valores dominantes aceptados por la empresa se pueden expresar en términos de rasgos de identidad de la organización. La concreción de estos valores en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad da lugar a una serie de principios que conforman su cultura. Suelen predominar los referidos a orientación al cliente, la honestidad, la integridad, los principios éticos, los compromisos con la calidad, la innovación o la internacionalización, la importancia de la protección medioambiental, etc. Empresas con una misma cultura corporativa suelen compartir escalas de valores similares.

En el ámbito público los valores que definamos vienen en cierto modo marcados, y hasta condicionados e impuestos, por normas legales básicas como son la propia Constitución Española, el Estatuto de Autonomía, las Leyes 39/2015 y 40/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas y de Régimen Jurídico del Sector Público, el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, la Ley 4/2021, de 16 de abril, de la Generalitat, de la Función Pública Valenciana, etc., normas que nos señalan principios básicos a cumplir y nos imponen obligaciones como personas al servicio de las administraciones públicas. En todo caso los valores definidos no podrán ir contra esas normas ni alterar su espíritu.

1.2.2. Identificación, actualización y revisión de los objetivos estratégicos.

Debe tenerse en cuenta que ya existen objetivos estratégicos contenidos en el marco de funcionamiento preexistente (Leyes y reglamentos, acuerdos del Consell, de Les Corts, objetivos planificación sectorial, objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la ONU⁹, Plan de Transformación, Recuperación y Resiliencia¹⁰, Programas Nacionales de Reformas¹¹, objetivos contenidos en la planificación instrumental, objetivos contenidos en la FP 4).

Estos objetivos preexistentes pueden haber sido contemplados de algún modo en el examen del objetivo y posteriormente en la definición o actualización de la Misión, Visión y Valores de la organización. En este punto se deben concretar dichos objetivos generales en objetivos

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>

estratégicos formalizados prestando especial atención a la revisión y actualización de los objetivos preexistentes o implícitos y a la formulación de nuevos objetivos, de una manera alineada y coherente con la Misión, Visión y Valores.

La alineación de los objetivos debe partir de la base del conocimiento ya existente en la organización, identificando y sistematizando las distintas fuentes de objetivos ya formuladas, tal y como se muestra en el siguiente esquema:



Los objetivos estratégicos son aquellos objetivos que, como el propio plan, tienen un mayor horizonte temporal (a largo plazo) y **para su formulación conviene seguir unas recomendaciones básicas.**

Tal y como se ha mencionado anteriormente, un requisito fundamental de los objetivos estratégicos es que los mismos se encuentren alineados de manera lógica, siguiendo un proceso de concreción desde un estadio más abstracto (objetivo estratégico) hasta la fijación



de unos objetivos concretos, medibles y de cumplimiento comprobable. Así, los objetivos estratégicos deben cumplir con los siguientes requisitos:

REQUISITOS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- **Estar supeditados siempre a la misión y visión de la organización. Debe establecer el “qué” y el “cuándo” más que el “cómo” y el “por qué”.**
- **Ser consecuentes con las “políticas” y prácticas de la organización. Aceptables y aceptados por la organización.**
- **Ser concretos en su redacción (comenzar con un verbo de acción) y, cuando sea posible, cuantificarlos (indicadores).**
- **Ser realistas y accesibles (coherentes con los recursos disponibles) pero ambiciosos.**
- **Cumplir esta regla: un objetivo = un solo resultado clave a lograr.**
- **Registrarse y comunicarse por escrito a los diferentes responsables y personas de la organización y por ello su redacción debe ser clara y comprensible para todos.**
- **Elaborarse en el seno del equipo de gobierno de la organización y deben basarse y tener en cuenta (participación) los requerimientos y expectativas de todos los grupos de interés.**

1.2.3. Identificación de las distintas estrategias posibles y selección de las más adecuadas.

Un mismo objetivo se puede alcanzar con diferentes estrategias. Por ello, **tras la fijación de objetivos, hemos de generar alternativas estratégicas.**

Para alcanzar unos objetivos debemos definir una estrategia (elegir el camino a seguir).

La estrategia nunca es única y por ello se debe elegir la mejor opción entre todas las alternativas planteadas. Para ello hay que conocer nuestra posición actual y tratar de posicionarnos en el futuro (cómo queremos aparecer ante nuestros clientes y grupos de interés).

Desde el punto de vista de los requisitos básicos que deben reunir las estrategias para su consideración posterior como estrategias viables (valoración estrategia), en esta fase,



conviene comprobar que las estrategias propuestas cumplen con unos requisitos de aptitud mínimos. Tal y como indica Mark. H. Moore ¹², para desarrollar una estrategia en una organización pública, un directivo debe alinear de manera coherente sus elementos satisfaciendo tres pruebas: **Primero, la estrategia debe ser valiosa en términos sustantivos**, es decir, que la organización genera valor para los supervisores, los clientes, los beneficiarios a un coste bajo en términos monetarios y de autoridad. **Segundo, la estrategia debe ser legítima y políticamente sostenible**. Es decir, la tarea debe ser capaz de atraer continuamente tanto autoridad y como dinero del entorno político autorizados al cual el directivo debe rendir cuentas en último término. **Tercero, debe ser operativa y administrativamente viable**, es decir, que las actividades autorizadas pueden realizarse a través de la organización existente con la ayuda de otras que pueden ser inducidas a contribuir con el objetivo organizativo.

Por lo que respecta a los objetivos estratégicos, conviene tener presente un aspecto importante que se menciona en la metodología de la IGSAP:

No deben considerarse únicamente las líneas de actuación anteriormente seguidas por el Centro gestor. Por definición, la estrategia acepta desencadenar un proceso que culminará en la mejor prestación del servicio al mercado en condiciones más ventajosas para la organización. En este sentido, marcado por el propósito innovador, la formulación de estrategias requiere la capacidad para imaginar posibilidades que se apartan de las rutinas ya establecidas y que pueden significar una ruptura, o al menos modificaciones importantes con respecto a la situación anterior.

En la mencionada metodología se plantea que **las estrategias posibles sean valoradas desde la óptica de 4 criterios (autonomía, tiempo, recursos e incidencia en la ciudadanía)**, realizando una ponderación numérica de cada uno de ellos.

La propuesta práctica que se realiza en esta guía para valoración de las citadas características se basa en aplicar una puntuación (de 1 a 10 puntos). En cierto modo, podríamos desglosar la puntuación a razón de 2,5 por criterio, de tal manera que debe otorgarse una mayor

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



puntuación a aquellas estrategias que resulten más viables y sean más coherentes con el diagnóstico previo de situación. Con lo cual, **la puntuación máxima que se puede otorgar a la valoración de cada estrategia es de 10 puntos.**

APARTADOS PARA LA EVALUACIÓN DEL VALOR, LEGITIMIDAD, SOSTENIBILIDAD Y VIABILIDAD

- **Autonomía para la aplicación.**

¿La estrategia dispone del respaldo de la dirección?, ¿Se dispone de suficiencia de medios humanos?, ¿Existen posibilidades reales de que se incrementen los medios humanos a medio plazo?, ¿Podemos abordar cambios organizativos?, ¿La ejecución de la estrategia depende en gran medida de la actuación de otros órganos?

- **Tiempo de implantación.**

¿Puede ser realizada completamente en un tiempo razonable?, ¿Permite que se puedan disponer de datos de resultados en un plazo razonable?, ¿puede mantenerse en el tiempo?

- **Recursos destinados a su realización.**

¿Lo permite el presupuesto? ¿se pueden atraer recursos adicionales?; ¿Se puede recurrir a la contratación de algún aspecto para su implementación?

- **Incidencia en la ciudadanía y grupos de interés.**

¿Se dispondría de datos y medios para cuantificar la consecución del objetivo estratégico?; ¿Se puede medir su impacto en los grupos de interés?; ¿Se puede cuantificar su impacto en las expectativas de la ciudadanía?

Una vez se obtenga el resultado jerarquizado de las estrategias más adecuadas, se deben considerar, para su implementación efectiva, aquellas que tengan una mayor valoración, descartándose las que presenten menores puntuaciones y **asociando a cada una de las estrategias a algún indicador¹³ que posibilite disponer de una medida de la evolución del objetivo estratégico.** No siempre será fácil establecer las estrategias finalmente

¹³ Ver Fase 2.2 del módulo 2 (Elaboración de proyectos. Plan Operativo Anual – POA)



seleccionadas. En muchas ocasiones, sobre la base del trabajo resultante, será necesaria una valoración última de la dirección.

Más allá que en la guía se opte por la posibilidad de realizar una valoración numérica para la selección de las estrategias, mediante la aplicación de los criterios mencionados, nada impide que el equipo de trabajo pueda durante esta fase optar por un modelo más abierto o discursivo para acometer la priorización y selección de las estrategias posibles, dejando constancia de los criterios finalmente aplicados en su valoración

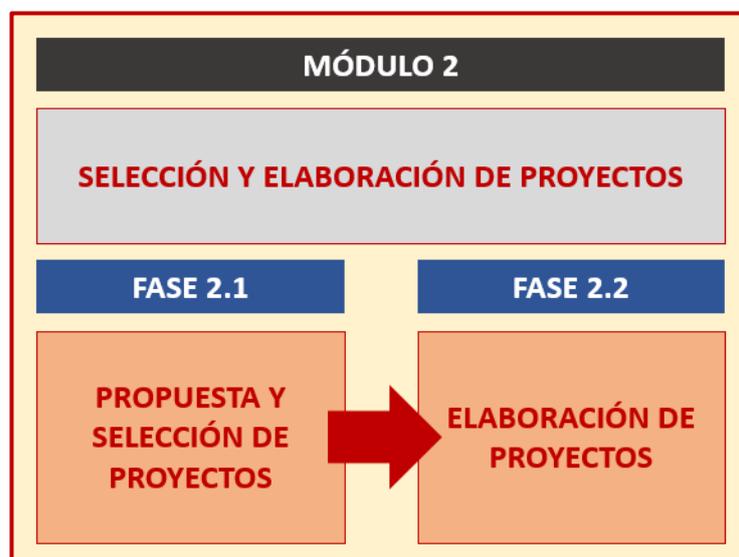
Una vez finalizada la valoración de las estrategias se dispondrá de una visión de futuro y programática de la organización y de sus cometidos principales. Las estrategias quedarán ordenadas por su prioridad y quedarán correlacionadas con los objetivos estratégicos sobre los que van a incidir.

Ir a FICHA 4 - Anexo III

MÓDULO 2: (PLANIFICACIÓN OPERATIVA) Selección y Elaboración de Proyectos

Una vez identificadas las estrategias que resultan más adecuadas para conseguir los objetivos estratégicos, se deben confeccionar los Planes Operativos. Para ello, deben seguirse los pasos siguientes: Propuesta, valoración y selección de los proyectos y elaboración de los seleccionados. Para ello deben relacionarse todos los posibles proyectos asociados a cada una de las estrategias asumidas por el centro gestor.

Para la confección de la Planificación Operativa se propone, de forma resumida, el siguiente esquema:



El proyecto se define, en un sentido amplio, como la operativización de las estrategias en un conjunto de acciones planificadas, **que han de ejecutarse en un tiempo limitado y que tienen un responsable asignado.**

Si bien el concepto de proyecto se suele asociar de una manera más natural a los proyectos de ingeniería o de obras públicas, en el caso de los órganos administrativos que se dedican de una manera continuada en el tiempo a la gestión y tramitación de determinados procedimientos administrativos (subvenciones, autorizaciones, sancionadores), **se debe realizar un esfuerzo para trasladar la visión de “gestión por proyectos” a la dinámica concreta de la actividad desarrollada.** Por otra parte, conviene advertir que, aunque en esta guía se sigue fundamentalmente la denominación de proyecto, nada impide que desde el punto de vista funcional se pueda hablar de Actuaciones, Líneas de Acción, Programas, etc.



Las características de un proyecto son las siguientes¹⁴:

- Deben tener fijado un objetivo específico (finalidad o meta que se desea lograr mediante la ejecución del proyecto), se refieren a uno o varios resultados concretos y se vinculan a una estrategia o línea de actuación.
- Disponen de unos recursos humanos, materiales y financieros asignados, que dependen de su complejidad, tamaño y duración (coste económico).
- Tienen un plazo previsto de ejecución, un plan secuencial descompuesto en actividades y tareas, y un presupuesto desglosado, todo ello relacionado entre sí.
- Tienen un responsable global y, en su caso, de acciones específicas.
- Requieren de un seguimiento tanto durante su fase de ejecución mediante el seguimiento del grado de ejecución y de las medidas de corrección, como a posteriori, mediante la evaluación de sus resultados a través de indicadores.

EJEMPLO DE PROYECTOS EN LA TRAMITACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Un órgano que se dedique a la tramitación de subvenciones puede considerar como un Objetivo Estratégico, “Reducir en un 25% del tiempo de pago de las ayudas”. Para la concreción de este objetivo se puede haber definido, entre otras, la estrategia de “Simplificar y reducir las cargas administrativas asociadas al procedimiento”. Si descendemos en la concreción de la estrategia mencionada, se podría deducir, un proyecto dependiente de dicha estrategia del siguiente modo: **Analizar críticamente la documentación solicitada, el método de justificación y de control aplicado, para modificar las bases reguladoras (o convocatorias) y establecer los requerimientos técnicos para modificar el aplicativo informático de gestión.**

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



FASE 2.1: PROPUESTA Y SELECCIÓN DE PROYECTOS.

2.1.1. Propuesta de proyectos y objetivos.

Supone, en primer lugar, realizar una propuesta de proyectos posibles concretando sus objetivos específicos. Actualmente, se utiliza el **acrónimo SMART** para referirse a las características básicas que deben ser tenidas en cuenta para la formulación de los objetivos de los proyectos:

OBJETIVOS “SMART” PARA LOS PROYECTOS

(S) – Específicos: Concretos y referidos a un proyecto, proceso o actividad determinada, descrito de forma precisa (alcance subjetivo, objetivo y temporal).

(M) – Medibles: Deben poder ser medidos y su cumplimiento evidenciado mediante indicadores numéricos.

(A) – Alcanzables: El objetivo debe ser realista y alcanzable. Debe tener en cuenta las posibilidades con los recursos realmente disponibles, pero al mismo tiempo, debe ser ambicioso y motivador.

(R) – Relevantes: Deben estar orientados a resultados, alineados con la estrategia y la razón de ser de una organización. Los objetivos deben tener un alto grado de representatividad en relación con las competencias y prioridades del órgano.

(T) – Temporalizados: Al fijar los objetivos es importante establecer una temporización adecuada, con un límite temporal para conseguirlo y las fechas intermedias de seguimiento y revisión. Por ello los indicadores cuantitativos deben expresarse en forma numérica.

Finalmente, cabe señalar que la concreción de los objetivos específicos de los proyectos también exige un **análisis de las relaciones de los proyectos** y un proceso de valoración que puede requerir de una labor previa de recogida de información a través de datos, estudios, informes, etc., que facilitan la tarea de planificación. La mayor o menor extensión de estas fases dependerá del tipo de departamento de que se trate y de los trabajos previos desarrollados durante la fase estratégica de la planificación.



Al enumerar los proyectos y sus objetivos debemos tener en cuenta las posibles relaciones que pueden darse entre ellos: de incompatibilidad (si los proyectos son contradictorios), de equivalencia (si los proyectos persiguen un mismo objetivo), de inclusión (uno de los proyectos forma parte de otro/s), temporal (la ejecución de un proyecto requiere la realización previa total o parcial de otro proyecto). Este análisis de relaciones debe llevarse a cabo a dos niveles: relaciones entre proyectos de una misma estrategia y relaciones entre proyectos de distintas estrategias identificadas por un mismo centro directivo.

2.1.2. Valoración y selección de proyectos.

Esta fase consiste en **seleccionar, ponderar y priorizar los proyectos relacionados de una forma objetiva** y considerando la limitación de recursos existentes.

En primer lugar, se ejecuta una valoración de cada proyecto, tomando como referencia **las condiciones del proyecto desde el punto de vista de su viabilidad**. Para ello se debe recurrir a los mismos criterios que ya habían sido utilizados en la valoración de las estrategias, pero dado que estas ya han sido objeto de valoración, llegados a este punto se trata de aplicar dichos criterios de una manera más concreta para identificar cuáles son los mejores proyectos para materializar las estrategias seleccionadas. Para valorar este segundo criterio de la selección de proyectos se deben plantear las preguntas que se muestran en el cuadro siguiente:

CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE PROYECTOS:

- **Autonomía:** Su ejecución no depende en gran medida de la voluntad de otros órganos o de terceros.
- **Tiempo:** Puede ser ejecutado en una anualidad (máximo 2 en plurianuales).
- **Recursos:** Se puede disponer de suficientes recursos para llevarse a cabo (con medios propios o externos).
- **Incidencia:** Incide en la ciudadanía y grupos de interés.

Tal y como sucede en la fase de selección de estrategias, nada impide que pueda recurrirse a un método más abierto y discursivo para la selección de proyectos, motivando las razones de la elección. En cualquier caso, **cada proyecto debería ser puntuado con un máximo de 10 puntos (2,5 puntos por cada criterio)**.



Con el resultado de la valoración de los proyectos se debe realizar una lista ordenada y jerarquizada de los proyectos que van a ser ejecutados en el Plan Operativo Anual (POA). Una vez se ha definido la lista de los proyectos concretos que se van a ejecutar (considerando su puntuación y coste aproximado), se debe realizar una ponderación del peso porcentual que cada proyecto supone con respecto a la materialización de la estrategia de la cual deriva ese proyecto.

Se considera conveniente que la cuantificación porcentual de los resultados se pondere atendiendo a la diferente importancia que tienen los proyectos, otorgando un mayor peso (puntuación) a aquellas acciones y/o proyectos desarrollados en ejecución de las líneas de actuación que se consideren claves para el cumplimiento de la misión definida previamente y, una menor puntuación a las líneas de actuación complementarias o no consideradas claves.

La ponderación resulta esencial para poder valorar posteriormente el grado de avance del plan (seguimiento) y la consecución de sus objetivos operativos y estratégicos. El peso porcentual determina la importancia final del proyecto sobre el resultado final.

PONDERACIÓN DE LOS PROYECTOS:

Una vez se dispone del listado de proyectos a ejecutar en el plan, se debe definir con todos los elementos concurrentes, en qué medida cada proyecto contribuye a la consecución de la estrategia. Para ello se debe distribuir entre los proyectos de la misma estrategia un porcentaje de contribución que debe dar como resultado total el 100%. Por ejemplo:

% repercusión proyectos sobre la estrategia 1:

Proyecto seleccionado A: % Contribución: 70%

Proyecto seleccionado B: % Contribución: 30%

Ir a FICHA 5 - Anexo III



FASE 2.2: ELABORACIÓN DE LOS PROYECTOS.

En esta fase resulta imprescindible la implicación de los afectados por la ejecución, por lo que es recomendable utilizar técnicas o métodos participativos que involucren desde su desarrollo inicial a las personas que deban ejecutar posteriormente los proyectos.

Una vez elaborado un Plan Estratégico (generalmente, para un plazo de 3-4 años) y propuestos los proyectos relacionados, se deben elaborar los correspondientes **Planes Operativos Anuales**, en los que se reflejan, con periodicidad anual, **las actividades que conforman cada proyecto** (que permiten conectar los objetivos políticos a largo plazo del Plan Estratégico con los objetivos específicos de los proyectos a realizar con periodicidad anual), **los resultados que se espera alcanzar con su ejecución y los indicadores de medición en la consecución de dichos resultados**. También deben expresarse las unidades responsables de cada proyecto y las personas responsables de cada actividad.

Esta etapa consiste en la preparación y **puesta en marcha de los planes de acción** (conjunto de acciones o proyectos) que van a permitir desplegar el Plan Estratégico. Para cada plan se definirán, en un plano operativo (a corto plazo), los objetivos, con sus metas, los plazos y recursos involucrados, asignándose también responsabilidades.

1. En primer lugar, se identifican los recursos disponibles y el plazo temporal en el que se enmarca la ejecución del proyecto (*Identificación del proyecto*).
2. A continuación, se determinan los instrumentos de medida que se utilizarán con posterioridad para verificar los resultados de la ejecución del proyecto (*Determinación de indicadores*) y se descompone el proyecto en las actividades necesarias para lograr los resultados finales y garantizar su coordinación dentro de un marco temporal (*Descomposición en actividades*).

CLAVES PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN OPERATIVO ANUAL (POA)

Hay varios elementos que resultan básicos para ello y en ese sentido hay que determinar:

- El conjunto de acciones que lo componen.
- Un responsable que supervise y ejecute el plan. La identificación de la misma y el puesto que desempeña debe ser conocido por todo el departamento.
- Un plazo estimado de ejecución, con concreción de la **fecha de inicio y fin**.
- Los recursos necesarios, que pueden ser humanos, materiales y financieros.

2.2.1. Identificación de las características de los proyectos seleccionados.

A partir de los objetivos estratégicos se fijan los objetivos operativos y los planes de acción que permitirán alcanzarlos. **Se trata de objetivos que se orientan a la gestión, dado que son los que nos marcan aquello que queremos lograr** y que resultan imprescindibles para poder evaluar las acciones o proyectos ejecutados, su eficacia y eficiencia.

En esta etapa se individualiza cada proyecto. A la hora de definir un plan de acción se deben conocer los recursos necesarios y disponibles para ello, que básicamente son de cuatro tipos:

- La estructura organizativa y muy especialmente los recursos humanos.
- Recursos económico-financieros.
- Medios materiales.
- De gestión de la información y del conocimiento.

Tal y como se ha señalado en el apartado de “Identificación del Objetivo”, la identificación de recursos debe relacionarse con los programas presupuestarios asociados al centro directivo que elabora el Plan Anual Operativo. En el sector público se plantea con frecuencia la necesidad de contar con alguna colaboración externa para la ejecución de un proyecto, siendo por ello conveniente precisar su participación directa o indirecta, así como el grado o nivel de la misma, de las unidades, personas o medios ajenos al Centro Directivo.

En relación con **los recursos que realmente puedan estar disponibles**, elemento crítico en todo plan de acción, hemos de hacer una serie de **consideraciones**:

- **Respecto a la elección de la estructura de la organización**, debe entenderse como un medio para alcanzar un fin, pero, con demasiada frecuencia se considera un fin en sí misma. Una elección de estructura inadecuada puede dificultar la estrategia de la organización, pero la inversa no es cierta: el cambio estructural no garantiza el éxito.
- Unas **nuevas estrategias** requieren, inevitablemente, volver a configurar los recursos.
- Hay que **prestar una especial atención a los recursos críticos**. Es decir, aquellos con los que es imprescindible contar para el éxito de un determinado plan de acción.
- Conviene resaltar que **la información es un recurso clave** que puede determinar el éxito o fracaso de una estrategia. Se trata de la información en sus múltiples facetas: de soporte al plan, como medio de comunicación y como sistema de control de la ejecución. Entre otras ventajas, podemos señalar que, si se cuenta con un buen sistema de gestión de la información y el conocimiento, es posible, por ejemplo, revisar los mecanismos de control asociados a los planes de acción, permitiendo una mayor descentralización.



- En aquellos casos en que el plan responda al **esquema de proyecto o esté compuesto por partes que así se comporten**, son de especial utilidad para la asignación y control de los recursos sistemas de gestión de proyectos PERT (Técnica de evaluación y revisión del Programa)/CPM.

2.2.2. Determinación de indicadores y descomposición en actividades.

La medición es fundamental para el normal desarrollo, control y seguimiento de cualquier proceso y de cualquier plan. **Si no medimos lo que hacemos no podemos tener un conocimiento fiable de los resultados obtenidos.** Una máxima de la gestión es: *“Si no lo puedes medir no lo puedes gestionar”* (Norton y Kaplan). En esta fase hay que asegurarse de que el contenido de los distintos planes llegue a quien debe hacerlo.

Los indicadores son instrumentos que permiten evaluar la marcha del proceso y, por tanto, si se están alcanzando los objetivos y en qué medida. Son consecuencia de una medición por lo que, al establecer el sistema de indicadores, es necesario planificar la forma en que vamos a obtenerlos.

Para establecer un indicador debemos seguir los siguientes **pasos**:

- Reflexionar sobre la tarea o actividad a realizar.
- Determinar la tipología de resultados a obtener y las magnitudes a medir.
- Formular los indicadores representativos de los que deseamos medir.
- Establecer los resultados que se desean alcanzar y fijar objetivos concretos.
- Formalizar los indicadores.

CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES

- **ÚTILES:** Aptos para tomar decisiones.
- **SIMPLES:** De cálculo inmediato y sencillo.
- **ESPECÍFICOS:** Cuanto más concretos, más útiles.
- **MEDIBLES:** Expresables en números y unidades.
- **REPRESENTATIVOS:** Reflejan lo que se quiere medir.
- **INDEPENDIENTES:** Evitar correlaciones.
- **LIMITADOS:** Evitar dispersión.
- **FIABLES:** Revisar periódicamente la fiabilidad.



Según el objeto a medir, los indicadores pueden ser:

- **De resultado:** Tratan de medir los logros obtenidos en relación con los esperados (ejemplo: ahorro económico conseguido/ahorro económico previsto).
- **De proceso:** Valoran las actividades y, sobre todo, su eficiencia. Además, nos dan información sobre el desarrollo del proceso (ejemplo: nº de operaciones suspendidas /total de operaciones al mes).
- **De estructura:** Miden el coste y la utilización de los recursos (ejemplo: coste fotocopiadora /nº de copias realizadas).
- **Estratégicos:** Miden factores, por lo general externos, con incidencia relevante en los resultados de las actividades (ejemplo: índice de siniestralidad).

Según su naturaleza, los indicadores pueden ser de **6 clases**: de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad y excelencia.

- **De economía:** Adquirir los recursos más adecuados (en cantidad y calidad) al coste más bajo (ejemplo: coste real/coste previsto).
- **De eficacia:** Óptima consecución de los objetivos programados (ejemplo: nº de inspecciones realizadas / nº de inspecciones previstas).
- **De eficiencia:** Obtención de máximos resultados (*outputs*) con mínimos recursos (*inputs*) (ejemplo: nº de cursos impartidos /nº de profesores).
- **De efectividad:** Impacto final de la actuación sobre el total de la población afectada (no sólo sobre el directo destinatario) (ejemplo: disminución del fraude fiscal).
- **De equidad:** Igualdad de acceso y disfrute de los recursos y servicios públicos entre quienes tienen derecho a ellos (ejemplo: nº de centros de salud en zonas deprimidas/nº total de zonas deprimidas).
- **De excelencia o de calidad:** Conjunto de atributos en la prestación de un servicio que satisface las expectativas razonables de sus usuarios (ejemplo: nº de quejas de los usuarios/nº de usuarios atendidos).



Posteriormente, se trata de elaborar **un plan secuencial de actividades de cada proyecto (descomposición del proyecto en actividades) y adaptarlo al marco temporal de la duración global del proyecto**. Tal y como se ha comentado al comienzo de este apartado, resultan de gran utilidad la aplicación de métodos y técnicas para la programación de proyectos y sus actividades en el tiempo.

Una vez se ha definido lo anterior, debe **asignarse un responsable para cada una de las actividades definidas que garantice su ejecución en el tiempo**. A través de esta asignación de responsabilidades se pretende que los objetivos generales previamente definidos se trasladen a objetivos específicos. El enfoque en cascada de objetivos favorece una gestión integrada pero descentralizada.

En ocasiones, las unidades y órganos directivos afectados consideran que los objetivos del Plan se han cumplido, aunque no dispongan de **evidencia documental que lo justifique y avale**.

Se considera conveniente que los objetivos e indicadores del Plan no sean formulados con carácter genérico con la finalidad de evitar que el cumplimiento de un objetivo dependa de una interpretación que, en cualquier caso, implicaría un componente subjetivo. Con el fin de reducir la discrecionalidad en la valoración del cumplimiento del Plan, los proyectos no sólo deberían concretar las acciones a realizar sino también el/los destinatario/s a los que se pretenden dirigir. Esto último es especialmente significativo en aquellos objetivos que definen como indicador la elaboración de informes o la formulación de recomendaciones y/o de instrucciones.

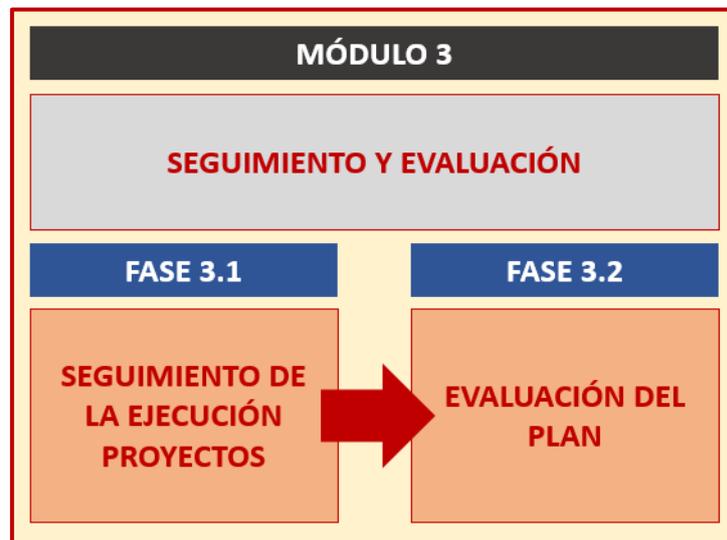
Asimismo, el Plan **no debería incluir objetivos que plantean mejorar la situación anterior si se desconoce la situación de partida** y no existe la certeza de que se va a conocer en el proceso de ejecución del plan dado que, en ese caso, el cumplimiento del objetivo no se va a poder justificar.

La **necesidad de justificación documental de cumplimiento de objetivos** no debería suponer una carga adicional de trabajo para las unidades y órganos directivos afectados, sino que los objetivos del Plan se deberían haber diseñado y formulado de tal manera que el trabajo que se prevé realizar sirva de justificación documental y no a la inversa.

Ir a FICHA 6 - Anexo III

MÓDULO 3: Seguimiento y evaluación del plan

Todo el modelo de planificación propuesto en la guía debe concluir con la exposición del módulo de seguimiento, el control del cumplimiento de los proyectos y con la evaluación final de los resultados del plan, ya que, de manera intrínsecamente vinculada a la labor de planificación se debe establecer **un mecanismo para valorar la consecución efectiva de los objetivos propuestos, tanto de los de carácter operativo como de los estratégicos**. En consecuencia, se distingue entre un bloque de trabajo a realizar *ex ante* (planificación) y un bloque de contenido a realizar *ex post* (evaluación de lo planificado). El contenido del presente módulo se organiza siguiendo el siguiente esquema:



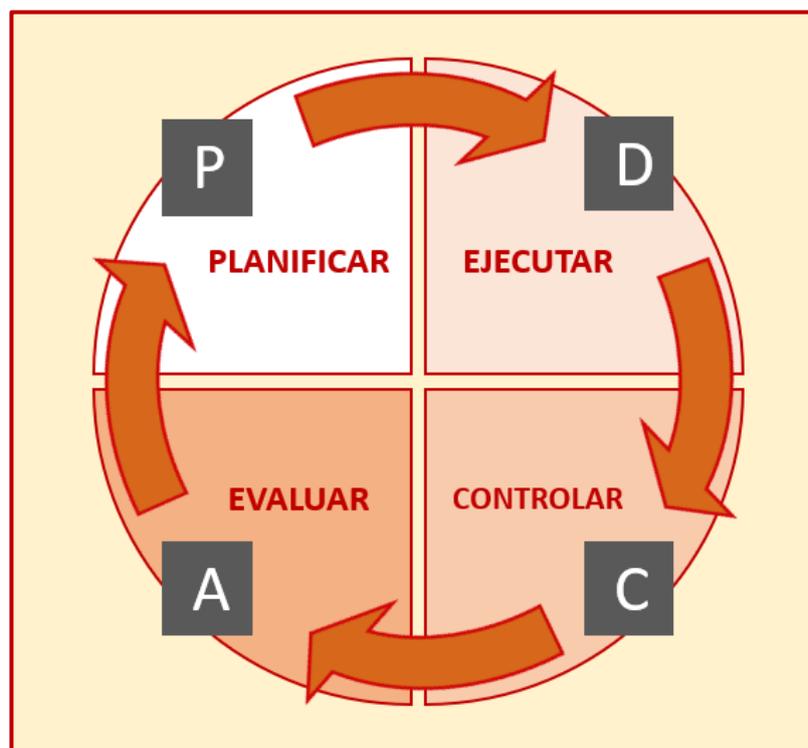
A los efectos de la presente guía se distingue conceptualmente entre el control (seguimiento) de la ejecución de la **planificación operativa** y el análisis posterior sobre el bloque de **planificación estratégica** (evaluación). La retroalimentación que proporcionan los indicadores operativos nos muestra si los resultados parciales que estamos obteniendo se alejan de los previstos y esta situación debe repercutir posteriormente en el planteamiento sobre la consecución de los objetivos estratégicos.

El SEGUIMIENTO de la ejecución del plan se relaciona con la consecución de los objetivos OPERATIVOS, mientras que la EVALUACIÓN del plan se proyecta sobre los objetivos ESTRATÉGICOS.

Dentro de la Fase 3.1. se va a considerar la evolución continua de la efectividad de los objetivos propuestos en la planificación operativa, tanto **desde una perspectiva temporal como desde un punto de vista material o sustantivo**. Esta fase debe ser realizada con una periodicidad preestablecida y de manera concomitante a la ejecución de los proyectos en los que se ha concretado lo planificado ya que esto va a permitir que se anticipen y corrijan los problemas que eventualmente puedan surgir durante su ejecución.

Se parte de la base que la planificación debe ser flexible y eso significa que la introducción de cambios y correcciones durante su implementación debe ser una constante a la vista del control y seguimiento de su ejecución.

En la Fase 3.2, se debe realizar una valoración final y global para que, con las conclusiones obtenidas en dicha fase se pueda obtener una información relevante para la planificación ESTRATÉGICA actual o futura. Tal y como ya se ha mencionado en el punto 4.1 de esta guía, todo el proceso de gestión por objetivos se basa en el **ciclo PDCA (del inglés Plan-Do-Check-Act) o rueda de DEMING** que reproducimos resume la verdadera esencia de una buena gestión.



FASE 3.1. SEGUIMIENTO DE LA EJECUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA.

La ejecución de lo inicialmente planificado debe medirse para poder controlar de algún modo que el avance real del plan operativo se corresponde con sus previsiones. **El contexto real de aplicación de lo previsto en el plan puede dar lugar a la aparición de situaciones de distinta índole difíciles o imposibles de prever que se manifiestan con la aparición de desviaciones con respecto a lo inicialmente proyectado.** En esencia, lo planificado no puede ir en contra de la realidad. No obstante, en la medida que dichas desviaciones pueden ser anticipadas con mayor celeridad se pueden adoptar las medidas alternativas que sean necesarias para reconducir las previsiones contenidas en el plan operativo, a través del análisis de los motivos que han dado lugar a la aparición de dichas desviaciones. En principio el seguimiento debe alcanzar a los proyectos, sin perjuicio de que se pueda descender al nivel de las actividades previstas.

Desde el punto de vista del seguimiento, **el control de ejecución del plan se desglosa en una variable de carácter temporal y en otra de carácter sustantivo** (seguimiento de cumplimiento de indicadores) que están directamente relacionadas con la dimensión operativa del plan. Este análisis, proporciona una visión de la adecuación a los tiempos previstos para el inicio y fin de los proyectos, así como la evolución del cumplimiento de los indicadores operativos y nos muestra si los resultados parciales que estamos obteniendo se alejan de los resultados previstos, analizando los motivos por los cuales se han producido las desviaciones de modo que permita adoptar acciones correctoras ante la aparición de desviaciones sustanciales de lo programado.

Tal y como se indica en la metodología de la IGSAP:

El análisis de las desviaciones es una actividad fundamental del seguimiento y de la interpretación de resultados. Se entiende por desviación toda diferencia entre el resultado esperado y el real, si bien habrá únicamente que centrarse en aquellas que resulten significativas por su magnitud, su origen e impacto.

Las desviaciones evidencian fallos de correspondencia entre lo previsto y lo real y aunque pueden ser positivas (beneficios) o negativas (perjuicios), en ambos casos revelan desajustes en el planteamiento o en las actuaciones, por lo que deben ser necesariamente tomadas en cuenta para mantener en cada instante la planificación ajustada a la realidad.

3.1.1. Seguimiento de la ejecución temporal de la planificación operativa.

En principio, desde un punto de vista metodológico, se trata de una acción relativamente sencilla que se basa en confrontar las previsiones temporales previstas en la planificación operativa con la realidad de lo ejecutado e **intentando conocer los motivos que motivan o justifican la aparición de dichas desviaciones.**

Tal y como se indica en la metodología IGSAP:

(..) el seguimiento de la ejecución de actividades se vincula directamente al control de esa ejecución en relación con los plazos o tiempo previsto para su desarrollo.

El seguimiento de la ejecución de actividades presta, como ya se ha mencionado, una atención especial a las desviaciones que se producen respecto a lo previsto y a las razones en base a las cuales éstas se han producido, que nos proporcionan una valiosa información bien para evitar que los inconvenientes revelados no se repitan en el futuro, o bien para que el éxito obtenido pueda ser mayor.

Lo más importante de esta fase no es constatar las desviaciones temporales producidas, sino indagar acerca del por qué han tenido lugar, esto es, acerca de los motivos.

3.1.2 Seguimiento de la ejecución de los indicadores de resultado de los proyectos.

Se trata de la realizar una comprobación sobre la efectividad de la componente material o sustantiva de lo planificado. Es un análisis equiparable al temporal pero centrado en la consecución de los objetivos operativos contenidos en los proyectos mediante el análisis de la evolución de los indicadores de resultados asociados, así como de los motivos que explican la existencia de eventuales desviaciones en los indicadores.

Para que el seguimiento de indicadores tenga sentido, debe encontrarse enlazado de una manera coherente con el horizonte temporal previsto para la ejecución de cada proyecto, lo cual no deja de ser una exigencia de carácter lógico. Es decir, si el proyecto se encuentra,



desde una perspectiva temporal en la mitad del tiempo previsto para su ejecución, debería considerarse la consecución del indicador de resultado de una manera proporcional al tiempo realmente transcurrido. También debe tenerse en cuenta que la evolución temporal del proyecto puede suponer que existan unos indicadores cuya consecución no se encuentre sujeta a una progresión de carácter lineal, pudiendo acumularse los resultados en las fases finales de la ejecución del proyecto que se trate.

Otro aspecto relevante, es la necesidad de **identificar muy claramente las fuentes de datos que van a ser utilizados para conocer la evolución de un determinado indicador de resultado**. En aquellos casos que se haya optado por indicadores que posibiliten una obtención más sencilla del dato (explotación estadística de los sistemas informáticos) se podrá facilitar la tarea práctica de la llevanza periódica de su control y seguimiento. La simplicidad del mecanismo de recuperación de los datos en los que se basan los indicadores determinará la carga de trabajo asociada al seguimiento, siendo preferibles aquellos indicadores que se basen en un control automatizado de su evolución temporal.

SOBRE EL SEGUIMIENTO REALIZADO Y LA FLEXIBILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN

Una característica fundamental de todo proceso de planificación es y debe ser, su flexibilidad, lo que permite adaptar su formulación, siempre de forma motivada, a los cambios y/o necesidades sobrevenidas que siempre ocurren. Durante el proceso de ejecución de este, el órgano directivo y las unidades afectadas deberán realizar un seguimiento y evaluación del mismo para revisar los proyectos y **proceder a ajustar su formulación a las nuevas necesidades o demandas** que pudieran surgir. Este seguimiento debería detectar aquellas acciones que, estando previstas inicialmente, se abandonan, se posponen o prorrogan a la ejecución de otro plan anual, y aquellas otras que, por necesidades sobrevenidas, se pudieran incluir como nuevas acciones a incorporar al plan inicialmente aprobado.

Ir a FICHA 7 - Anexo III



FASE 3.2. EVALUACIÓN DEL PLAN.

La **evaluación de la ejecución de lo planificado** es la última fase del proceso de planificación y resulta una actividad fundamental no solo para evaluar lo logrado, sino para retroalimentar la siguiente planificación y el análisis o diagnóstico de situación que la precede.

En cierto modo, la evaluación se alimenta de los datos del seguimiento, pero con un enfoque más amplio al conectar los motivos de desvío de la planificación operativa con las decisiones que pueden ser adoptadas desde una perspectiva de carácter estratégico.

La evaluación de la planificación debe conectarse con los objetivos a largo plazo (estratégicos), obteniendo conclusiones globales y reflexionado sobre la viabilidad, eficacia y eficiencia en la consecución de las previsiones del propio núcleo estratégico del plan.

Si del seguimiento realizado se desprende que existen desviaciones sustanciales (temporales o sustantivas) de la planificación operativa, en la fase de evaluación del plan **se debería realizar un análisis crítico de los objetivos previstos planteando incluso su adaptación a las circunstancias concurrentes** o reformulándolos de algún modo para adaptarlos a la realidad observada.

En el marco de la evaluación del plan, también puede efectuarse **una evaluación del impacto del plan**, que consistiría en una evaluación de los efectos —positivos o negativos, intencionados o no— sobre los destinatarios directos e indirectos, o sobre la sociedad en su conjunto. En ocasiones pueden surgir efectos no previstos que deberían ser objeto de reflexión para poder retroalimentar con esos datos el análisis estratégico futuro.

En la medida que es deseable que exista una cierta distancia en la evaluación del plan con respecto al seguimiento del mismo, puede resultar conveniente que la evaluación de los planes sea abordada por aquellos órganos que han participado más directamente en la confección del bloque estratégico del plan, tras la información facilitada por los órganos que han llevado a cabo la planificación operativa y su seguimiento.

Ir a FICHA 8 - Anexo III



6.- ESTRUCTURA DEL PLAN.

¿Qué contenido debe tener el documento planificador?

A continuación, se presenta una **propuesta de estructura de Plan** y de contenido que podría ser incluido en los apartados del Plan, sin perjuicio de las adaptaciones y/o modificaciones que se estime, así como aquellos apartados o información que se considere conveniente incorporar.

Considerando que lo relevante de un Plan es la definición de objetivos, **la estructura de un Plan Estratégico no debería diferir significativamente de los Planes Operativos en los que se despliega**, teniendo en cuenta que, tal y como se ha expuesto en los apartados anteriores de este trabajo, en un Plan Estratégico debe incluirse necesariamente la definición de la estrategia; la formulación, o en su caso, la revisión de la Misión, Visión y Valores; y los objetivos estratégicos, sus metas e indicadores.

Con estos antecedentes, se propone a continuación una estructura de Plan Operativo que también podrían incluirse en un Plan Estratégico con la salvedad señalada en el párrafo anterior, recordándose que **los apartados propuestos no son prescriptivos, sino que tienen un carácter opcional**.

PROPUESTA DE ESTRUCTURA BÁSICA DEL DOCUMENTO DE PLANIFICACIÓN

- A. Presentación.**
- B. Introducción.**
- C. Principios de actuación y objetivos generales.**
- D. Líneas de actuación y proyectos incluidos.**
- E. Recursos asignados.**
- F. Aprobación y difusión.**
- G. Modificación del plan.**



A) Presentación del Plan.

Pretende poner de manifiesto el **compromiso de la alta dirección con el Plan**. En caso de tratarse de un Plan Estratégico, la presentación del Plan podría corresponder al titular de la Conselleria correspondiente mientras que, en el caso de un Plan Operativo, la presentación podría corresponder al titular del centro directivo de que se trate.

Se podría incluir en este punto una mención a aspectos tales como:

- Las políticas estratégicas (a nivel del Consell, conselleria de adscripción o del centro directivo) que inspiran el Plan;
- Objetivos y/o metas que se plantean en el horizonte temporal del Plan;
- Antecedentes, la experiencia de ejercicios anteriores y/o los informes u otro tipo de información disponible que se ha tenido en cuenta para la elaboración del Plan;
- Los objetivos generales del plan;
- Compromiso con el principio de transparencia y la rendición de cuentas, etc.

B) Introducción.

Pretende situar los antecedentes del Plan, los hechos relevantes que se han tenido en cuenta y la norma en base a la cual se elabora o aprueba.

Podría tener el siguiente contenido

- Disposición/es normativa/s sobre la que se sustenta la elaboración y/o publicación del Plan.
- Competencias que ostenta el centro directivo.
- Ámbito temporal
- Resultados de la evaluación de planes anteriores
- Cambios producidos o que se espera que se produzcan
- Colaboración con otros departamentos (internos o externos)
- Breve descripción de los apartados del Plan; etc.



También se podría incluir una relación de disposiciones -leyes, disposiciones reglamentarias o acuerdos del Consell-, en que se fundamentan y apoyan las diferentes actuaciones, objetivos y actividades recogidas en el plan. En el caso de que este apartado fuera muy extenso, se podría valorar su inclusión, como anexo, en un apartado independiente.

En el caso de un Plan Estratégico, resulta conveniente incluir un apartado específico de diagnóstico, derivado del análisis interno y externo y un DAFO, tal y como se ha expuesto en apartados anteriores de este documento¹⁵.

C) Principios de actuación y objetivos generales del plan.

Estos objetivos deberán **cumplir las características** que se señalan a continuación:

- Se deben definir en base a criterios de relevancia y prioridad.
- Estarán vinculados con la consecución de la misión definida.
- Deben ser factibles y definirse de forma que persigan la mejora de la gestión y los resultados, utilizando como punto de partida lo conseguido en ejercicios anteriores.
- Deben estar claramente definidos para evitar diferentes interpretaciones.
- El número de objetivos no debería ser muy extenso, evitando que exista alguna subdirección general sin objetivo propio, pudiendo existir objetivos compartidos por varias subdirecciones generales.
- Deberán gozar de estabilidad a lo largo del tiempo, sin perjuicio de que se puedan incorporar también objetivos coyunturales.
- Es conveniente que el cumplimiento de los objetivos se pueda medir de forma automatizada a través de las aplicaciones de gestión disponibles.

En la parte estratégica del plan se debe incluir la Misión, visión y valores que rigen el comportamiento del centro directivo, los objetivos generales o estratégicos que se pretenden alcanzar con el plan, así como los indicadores estratégicos que permiten medir su consecución.

¹⁵ Ver módulo 1 – Incorporación al Objetivo

D) Líneas de actuación y proyectos incluidos.

Breve descripción de las líneas de actuación y los distintos proyectos que se incluyen en cada una de ellas. En el caso de un Plan Operativo, se propone un modelo de Ficha de proyecto del Plan.

Ir a FICHA 6 - Anexo III

E) Recursos asignados.

Por lo que se refiere a los recursos asignados, se deberían diferenciar dos tipos de recursos:

E.1) Recursos Humanos: Disponibilidad de personal para la ejecución del Plan, agrupado por su clasificación, indicando las modificaciones previstas en el ejercicio (incorporaciones y/o bajas). En el caso de personal de nueva incorporación debería valorarse también la conveniencia de iniciar un plan de adaptación y formación de ese personal, esto es, un Plan de Acogida.

E.2) Recursos Materiales: deberá mencionarse el detalle de aquellos contratos con empresas y/o profesionales cuyo coste se incluye en el presupuesto de la Generalitat aprobado para el ejercicio al que se refiere el Plan, incluyendo las anualidades comprometidas en ejercicios futuros.

F) Aprobación y difusión del Plan.

Sin perjuicio de incorporar la información que se considere relevante, se podría hacer una referencia a la disposición normativa en la que se contemple la norma que deberá aprobar el Plan, la fecha y el órgano directivo/superior asignado. Además, se podría mencionar la publicidad y difusión del plan a través del portal de transparencia de la Generalitat, dando respuesta así a la obligación derivada de la *Ley 2/2015, de 2 de abril, de la Generalitat, de Transparencia, Buen Gobierno y Participación Ciudadana de la Comunitat Valenciana* (Artículo 9.3.2.j), así como en la página web de la Conselleria o entidad del Sector Público Instrumental de la Generalitat Valenciana o cualquier otro medio que se estime conveniente.



G) Seguimiento y evaluación del Plan.

Se podrá informar acerca del sistema de actualización, seguimiento y evaluación del Plan. Para ello, se efectuará **una descripción del sistema de seguimiento periódico y continuo que se aplicará** (con periodicidad mensual, trimestral, semestral, etc.), a partir del cual, se elaborará un informe de resultados en el que se detallará el grado de avance y el cumplimiento de los proyectos y actuaciones contenidos en el mismo que posteriormente será publicado en el Portal de Transparencia de la GVA.

Además, se podrá incluir una descripción **de los criterios de valoración y metodología que se van a aplicar para la evaluación del Plan**. Si los trabajos ya realizados en la fase de valoración de proyectos¹⁶ se han realizado de manera detallada y consistente, la ponderación que se aplique para la evaluación del plan debe ser coherente con el resultado de la valoración previa realizada. En este punto deben explicitarse las condiciones cualitativas de los proyectos que justifican su ponderación.

Es posible que, en aquellas organizaciones de menor tamaño, los proyectos y/o acciones no se agrupen por líneas de actuación, en cuyo caso, sólo se valoraría directamente la ponderación de los proyectos y/o acciones.

H) Modificación del Plan.

Si el centro directivo lo considera conveniente, especialmente en planes estratégicos o en planes a medio plazo (con horizonte superior a un año), se podría valorar la posibilidad de modificar el Plan durante su vigencia, para lo que se recomienda elaborar una memoria que recoja las circunstancias excepcionales que lo justifiquen, recomendándose que se produzca en el primer semestre del ejercicio.

Dicha modificación se debería documentar a través de una **Adenda al Plan inicial**, cuya aprobación debería corresponder al mismo órgano directivo que aprobó el Plan inicial. Esta adenda debería incluir el detalle de aquellas acciones que, estando previstas inicialmente, se abandonan, se posponen o se prorrogan a otro ejercicio, y aquellas otras que, por necesidades sobrevenidas, se pudieran incluir como nuevas acciones a incorporar al plan inicialmente aprobado. Con ello se evitaría que algunos proyectos sean modificados para adaptarse a las nuevas circunstancias, sin que quede constancia documentada de ello.

¹⁶ Ver apartado 2.1.2 – Valoración y Selección de Proyectos del Módulo 2 de la Guía.



Finalmente, el Plan incluiría una previsión de **cronograma básico de ejecución**, lo que facilitaría su seguimiento y permitiría obtener una visión global de los proyectos a ejecutar distribuidos en el tiempo.

A efectos de presentación del Plan, podría resultar operativo que las fichas individuales de los proyectos y/o acciones y el cronograma de ejecución se incluyan como anexos del Plan.



7.- ESTRUCTURA DEL INFORME DE EVALUACIÓN DEL PLAN.

¿Qué contenido debe tener el documento de evaluación del plan?

Se recomienda que, con periodicidad anual, se elabore un informe de resultados. Del mismo modo que en el apartado anterior, se presenta una **propuesta de estructura de Informe de Evaluación (resultados del Plan)**, con un posible contenido a incluir, sin perjuicio de las adaptaciones y/o modificaciones que se consideren oportunas.

PROPUESTA DE ESTRUCTURA BÁSICA DEL DOCUMENTO DE EVALUACIÓN DEL PLAN

- A. Introducción.**
- B. Recursos empleados.**
- C. Criterios de evaluación utilizados y resultados alcanzados.**
- D. Revisión y actualización de la planificación**

A) Introducción.

Ejemplos de posible información a incluir: antecedentes (referencia al Plan aprobado que se somete a evaluación); disposiciones normativas de aplicación; mención a la aprobación, en su caso, de una adenda al Plan inicial, etc.; breve descripción de los apartados que contiene el informe; mención a su publicación en el portal de GVA Oberta, así como en la página web de la Conselleria de adscripción; hechos excepcionales que se puedan haber producido durante el ejercicio de ejecución que justifiquen cambios en la ejecución de los proyectos y/o acciones, etc.



B) Recursos empleados

Se deben identificar los recursos efectivamente utilizados durante la ejecución del Plan, diferenciando entre recursos humanos y materiales, tal y como se ha propuesto en el Plan Anual de Actuación.

C) Criterios de evaluación utilizados y resultados alcanzados.

C.1. Criterios de evaluación.

La cuantificación del grado de avance y ejecución del Plan se debe presentar de manera porcentual y el cálculo debería realizarse de forma ponderada en atención a la distinta importancia de los proyectos y/o acciones desarrollados, en base a unos criterios de evaluación determinados con carácter previo a su evaluación. En este sentido, en la propuesta de información a incluir en el Plan anual descrita en el apartado anterior de este documento se propone incluir una descripción de los criterios de valoración y la metodología de evaluación en el apartado de “seguimiento y evaluación del Plan”.

El sistema seguido para la evaluación debe de ser doble. Por un lado, se debe **calcular el porcentaje de ejecución de cada uno de los proyectos y/o acciones, para ello se deben tener en cuenta los resultados de los indicadores en función del grado de avance del proyecto**. Por otro y para el cálculo de la puntuación final del grado de ejecución del plan se debe aplicar una valoración que tenga en cuenta la **ponderación realizada sobre la contribución de cada proyecto a la consecución de la estrategia que se haya definido anteriormente**¹⁷. Tal y como se ha indicado, la suma de las ponderaciones utilizadas debe ser del 100% con respecto a los proyectos que despliegan cada una de las estrategias.

El cálculo del **porcentaje de ejecución final del plan** se obtendría como resultado de ponderar los porcentajes de ejecución obtenidos para todos y cada uno de los proyectos y/o acciones y ponderar la diferente tipología de línea de actuación.

C.2 Resultados alcanzados.

En este apartado se puede exponer, de forma resumida y en formato de tabla, los resultados de la ejecución del Plan. En ellas se detallaría, dentro de cada línea de actuación, las actuaciones o proyectos concretos desarrollados, el objetivo inicialmente previsto para cada uno de ellos y su grado de cumplimiento en el ejercicio expresado en términos de porcentaje

¹⁷ Ver apartado 2.1.2 – Valoración y Selección de Proyectos del Módulo 2 de la Guía.



de logro alcanzado. Se propone una ficha de tabla resumen del cumplimiento de los objetivos del Plan.

Asimismo, en este apartado del informe se deberían mencionar las razones por las que puedan existir tareas aprobadas en el Plan que no se hubieran ejecutado a lo largo del ejercicio, si fuera el caso. Del mismo modo, se deberán indicar también si se han realizado actuaciones nuevas no previstas inicialmente que hubieran supuesto indirectamente el retraso o abandono de otras acciones que sí que estaban previstas.

A continuación, de acuerdo con el grado de cumplimiento de cada proyecto y los porcentajes de ejecución ponderada reflejados para cada línea de actuación, se debería calcular el **porcentaje de ejecución final alcanzado en el desarrollo del Plan, debiéndose concluir si el porcentaje alcanzado se considera o no satisfactorio**. Se propone un modelo de tabla resumen del cumplimiento de objetivos y del grado de ejecución del Plan.

Ir a FICHA 8 - Anexo III

D) Revisión y actualización de la planificación: cambios y nuevos objetivos que se incorporan tras la evaluación realizada.

En este apartado deberá hacerse una mención a la periodicidad en la que se ha realizado en el ejercicio un seguimiento de su grado de cumplimiento con el objetivo de ir corrigiendo o adaptando su ejecución, en su programación temporal, ante nuevas necesidades o acontecimientos sobrevenidos, así como de los hechos significativos ocurridos en el ejercicio que, adicionalmente, influyen también en la revisión y actualización del plan.

Considerando lo anterior, se debería señalar que se ha procedido a revisar las actuaciones contenidas en el plan inicial para actualizar las previsiones correspondientes, incluyendo una relación de los **cambios derivados de dicha revisión y su justificación, que podrían clasificarse de la siguiente forma:**

- Actuaciones inicialmente no previstas en el Plan que han sido ejecutadas y que se mantienen en el ejercicio siguiente (en su caso).
- Nuevas actuaciones incorporadas al Plan.
- Actuaciones que sufren alguna modificación en su formulación inicial y/o en su calendario de ejecución.
- Actuaciones que se eliminan del plan.



Como resultado de lo anterior, se incorporan como **Adenda del Plan**, en formato ficha, aquellas actuaciones nuevas que se incorporan al Plan y aquellas otras que, figurando en el plan inicial, incorporan alguna variación importante en sus objetivos y/o alcance. El modelo de ficha a cumplimentar sería el mismo que la ficha cumplimentada para cada uno de los proyectos y/o acciones incluidos en el Plan inicialmente aprobado.

Ir a FICHA 6 - Anexo III

Este Informe de resultados se debería utilizar como base para la elaboración del Plan Operativo Anual del ejercicio siguiente y, en su caso, como documento de soporte para proponer modificaciones en la Planificación Estratégica de la Conselleria de adscripción, que serían dirigidas a la persona titular de la Conselleria.



ANEXOS

Anexo I – EJEMPLO DE CRONOGRAMA DE LOS MÓDULOS 1 Y 2

MÓDULO 1: INCORPORACIÓN AL OBJETIVO		
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	FASE PROCESO PLANIFICADOR	TIEMPO
	Análisis Interno	2 jornadas
	Análisis Externo	
	DAFO - Diagnóstico de situación	1 jornada
	Definir la Misión, Visión y Valores	3 jornadas
	Establecer objetivos estratégicos	
	Valoración y selección estrategias	
MÓDULO 2: SELECCIÓN Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS		
PLANIFICACIÓN OPERATIVA	FASE PROCESO PLANIFICADOR	TIEMPO
	Propuesta de proyectos con sus objetivos	4 jornadas
	Selección de proyectos	
	Identificación características proyectos seleccionados	
	Determinación de indicadores y desglose de proyectos en actividades	



Anexo II – GUÍAS DE PLANIFICACIÓN, EJEMPLOS DE PLANES Y DOCUMENTACIÓN ADICIONAL SOBRE LA MATERIA.

GUÍAS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SECTOR PÚBLICO

Guía metodológica para el desarrollo de procesos de planificación de políticas públicas en el ámbito sectorial. AEVAL 2016.

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

Guía (manual) de planificación de la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe).

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

Guía de planificación estratégica para centros docentes GVA

https://ceice.gva.es/documents/162784507/162787169/guia_planif.pdf/b29592da-e86b-42d4-b00c-a06b41d74314

Enlace a material para centros docentes GVA (planificación, indicadores, guías planes mejora).

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

Manual para la elaboración de planes estratégicos de políticas públicas en la Junta de Andalucía.

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

Modelo de evaluación de Evaluación del Desempeño en el marco de la Planificación de Objetivos y Estratégica en las Administraciones Públicas. Instituto de Estudios Fiscales. Ministerio Hacienda y Administraciones Públicas.

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

Guía General para la elaboración, seguimiento, control, evaluación y publicidad de los planes estratégicos de Subvenciones. Intervención General de la Administración del Estado (IGAE). Ministerio de Hacienda.

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



INDICADORES DE GESTIÓN EN EL ÁMBITO DEL SECTOR PÚBLICO - IGAE

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

Instrucción de 14 de julio de 2016, de la Subsecretaría de Hacienda y Administraciones Públicas, por la que se regulan los Planes de Objetivos:

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

Plan de Acción de implementación de la Agenda 2030:

<http://www.exteriores.gob.es/portal/es/saladeprensa/multimedia/publicaciones/documentos/plan%20de%20accion%20para%20la%20implementacion%20de%20la%20agenda%2030.pdf>

MANUAL DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE DESARROLLO (programa de Naciones Unidas para el desarrollo):

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

EJEMPLOS DE PLANES

Plan de Actuación de la Inspección General de Servicios de la Generalitat (2020-2021)

<https://cjusticia.gva.es/documents/169260696/169260864/Plan+IGS+2020-2021/d796b55f-5cc6-4aaa-a479-84d4db4db59e>

Plan Estratégico Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana. (Ejercicios -2019-2022).

https://www.sindicom.gva.es/public/Attachment/2019/7/PlanEstratgico2019-2022_cas_definitivo.pdf

Programa anual de actuación Sindicatura de Comptes de la Comunitat Valenciana. 2021.

https://www.sindicom.gva.es/public/Attachment/2021/1/PAA2021_CS.pdf

Plan Estratégico de la Dirección General del Catastro

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

Plan Estratégico de la Agencia Tributaria 2020-2023

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

Plan Estratégico Instituto de Estudios Fiscales 2021 – 2023. Ministerio de Hacienda.



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

Plan Estratégico de Transformación Digital de la Administración de la Generalitat

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

DOCUMENTACIÓN ADICIONAL

OBSERVATORIO DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

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

Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIREF): «Evaluación del gasto público 2018. Evaluación de estrategia y procedimiento de las Subvenciones» (2019), www.airef.es

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

Recomendación General de la Agencia Valenciana Antifraude. Planificación: Herramienta clave para prevenir los riesgos de corrupción en las organizaciones.

https://www.antifraucv.es/wp-content/uploads/2020/11/201103_Recomendacion_planificacion.pdf

Informe 5/2018, de 15 de junio, de la Junta Superior de Contratación Administrativa de la Generalitat Valenciana: «Existencia o no de fraccionamiento en diversos contratos sometidos a consulta. La obligada planificación general de las necesidades previas a la elección del procedimiento de contratación y su periodicidad.

<https://hisenda.gva.es/documents/90598054/165556266/Informe+05-2018+de+15+de+junio+2018.+Existencia+o+no+de+fraccionamiento+en+diversos+contratos+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>

Guías de apoyo a la Calidad en la gestión pública local del Ministerio de Administraciones Públicas – Guía 6: La gestión por procesos en la Administración Local.

http://femp.femp.es/Portal/Front/Atencion_al_asociado/Comision_Detalle/ Gy7fWupkSJDFQ3xbFY0u6FOX-JjAxojo-CCyivT_L3okN2uVvBgp0kPI83T0d-u1b-TYA7qKpYWPRO_No38KcXisAAPeyFdN6PQR2S4dFqcgvWimYYeLyaQx5LTpczclFCi7AAAkBnu3-uaTbb3D_W8rZZHR8v23HWtydXPRb21pivXMeHBb-fnCgqM-5hCMkk08P1LqXet7vESz_6p-



Anexo III – FICHAS DE PLANIFICACIÓN

Relación de Fichas incluidas en el Anexo:

- **FICHA 1 – Análisis INTERNO**
 - 1.1- Descripción competencias y organigrama
 - 1.2- Planificación previa
 - 1.3- Recursos humanos
 - 1.4- Resultados obtenidos
- **FICHA 2 – Análisis EXTERNO**
 - 2.1- Percepción servicio prestado
 - 2.2- Grupos de interés
 - 2.3- Experiencias comparadas
- **FICHA 3 – Matriz DAFO**
- **FICHA 4 – Identificación de objetivos y selección de estrategias**
 - 4.1- Identificación objetivos
 - 4.2- Valoración estrategias
 - 4.3- Estrategias seleccionadas.
- **FICHA 5 – Valoración y selección de proyectos**
 - 5.1- Propuesta proyectos
 - 5.2- Valoración proyectos
 - 5.3- Proyectos seleccionados
- **FICHA 6 – Ficha de Proyecto**
- **FICHA 7 – Seguimiento de proyectos (análisis desviaciones)**
- **FICHA 8 – Evaluación del plan.**

Las fichas que se adjuntan en este anexo deben ser adaptadas a las necesidades concretas de los órganos planificadores.



FICHA 1 - ANÁLISIS INTERNO

FICHA 1. ANÁLISIS INTERNO	
Descripción competencias del órgano y organigrama	
DOGV Publicación ROF	
Enlace web (URL) ROF:	
COMPETENCIAS Y FUNCIONES	
ORGANIGRAMA COMPLETO PERSONAL DG	

FICHA 1 - ANÁLISIS INTERNO

FICHA 1. ANÁLISIS INTERNO. 1.1 PLANIFICACIÓN PREVIA EXISTENTE			
1.1.2. PLANIFICACIÓN SECTORIAL: Objetivos de planes sectoriales vigentes, en el caso que el órgano que se trate disponga de ellos.			
Denominación plan	Objetivos contenidos en la planificación sectorial	Pe-riodo Plan	Situación actual
1.1.3. PLANIFICACIÓN PROCEDIMIENTOS HORIZONTALES: Identifique aquellas cuestiones existentes en la planificación horizontal que puedan afectar al órgano o entidad:			
	Aspectos que afectan concretamente al órgano o entidad	Pe-riodo plan	Situación actual
1. Planificación de la contratación			
2. Planificación de los RRHH			
3. Plan estratégico de subvenciones			
4. Planes de atención a la ciudadanía.			
Planes de simplificación administrativa, modernización, planes TIC, etc			
Otros planes horizontales			



FICHA 1 - ANÁLISIS INTERNO

FICHA 1. ANÁLISIS INTERNO. 1.1 PLANIFICACIÓN PREVIA							
1.1.4. PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA							
	Código	Denominación					
SECCIÓN							
SERVICIO							
CENTRO GESTOR							
PROGRAMA PRESUPUESTARIO							
OBJETIVO BÁSICO	PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN E INDICADORES	Importe consignado Año actual -1	% EJECUCIÓN (INDICADORES)			TENDENCIA	
			Año actual (- 3)	Año actual (- 2)	Año actual (- 1)	Año (-3) vs Año (-2)	Año (-2) vs año (-1)
						0	0
						0	0
						0	0
						0	0
						0	0
						0	0
						0	0



FICHA 1 - ANÁLISIS INTERNO

FICHA 1. ANÁLISIS INTERNO						
1.2. RECURSOS HUMANOS						
1.2.1. Dimensión de los RRHH						
	A1	A2	B1	B2	otros	TOTAL
Nº puestos plantilla prevista en última RPT	0	0	0	0	0	0
Puestos efectivamente cubiertos. Año actual (- 1)	0	0	0	0	0	0
Puestos efectivamente cubiertos Año actual (- 2)	0	0	0	0	0	0
Diferencia cobertura efectiva de puestos entre el (año actual (-1) y año actual (-2)	0	0	0	0	0	0
Diferencia puestos efectivamente cubiertos año actual respecto lo previsto en RPT (1)	0	0	0	0	0	0
Nº personas con reducciones horarias	0	0	0	0	0	0
Dias baja por grupo año actual (-1)	0	0	0	0	0	0
1.2.2 Datos género, edad y formación						
	A1	A2	B1	B2	otros	TOTAL
nº Mujeres actualidad	0	0	0	0	0	0
nº Hombres actualidad	0	0	0	0	0	0
Edad media actual (Mujeres)	0	0	0	0	0	0
Edad media actual (Hombres)	0	0	0	0	0	0
Edad media total (M+H)	0	0	0	0	0	0
Nº total de horas de formación recibidas del IVAP entre año actual y año actual (-2)	0	0	0	0	0	0



FICHA 1 - ANÁLISIS INTERNO

FICHA 1. ANÁLISIS INTERNO				
1.3. RESULTADOS - unidades de producto				
nº	Tipo actividad	Breve descripción de las características de la actividad realizada en el órgano o ente	N.º unidades por AÑO	
			Año actual (-2)	Año actual (-1)
1	Expedientes de contratación tramitados (menores)			
2	Resto expedientes de contratación tramitados			
3	Normativa tramitada			
4	Convenios			
5	Informes simples			
6	Informes complejos			
7	Quejas respondidas			
8	Denuncias atendidas			
9	Certificaciones emitidas			
10	Notificaciones			
11	Contestaciones peticiones de otros órganos			
12	Requerimientos realizados			
13	Nº expedientes autorizaciones			
14	Visitas y actas de inspección			
15	Expedientes sancionadores finalizados			
16	Expedientes concesión ayudas			
17	Nº expedientes ayudas con pago			
18	Nº expedientes reintegro			
19	Reuniones celebradas			
20	Formación impartida			
21	Consultas telefónicas atendidas			

Se recomienda adaptar el listado, añadiendo las tipologías que sean necesarias y presentando únicamente la información de actividades del catálogo que efectivamente son realizadas eliminando el resto.



FICHA 2 - ANÁLISIS EXTERNO

2. ANÁLISIS EXTERNO				
2.1. PERCEPCIÓN SERVICIO				
2.1.1. VALORACIONES DE LOS DESTINATARIOS Y GRUPOS DE INTERÉS SOBRE EL SERVICIO PRESTADO.				
1	Listado de principales motivos quejas - sugerencias de carácter formal	Descripción motivo	Nº aproximado	Observaciones, comentarios, etc
1.1				
1.2				
2	Listado principales cuestiones atendidas en teléfono 012 sobre la materia competencia del órgano planificador	Descripción motivo	Nº aproximado	Observaciones, comentarios, etc
2.1				
2.2				
3	Listado de principales motivos agradecimiento de carácter formal	Descripción motivo	Nº aproximado	Observaciones, comentarios, etc
3.1				
3.2				
4	Aspectos observados por cualquier otro medio que permita conocer aspiraciones ciudadanía y entidades sector (encuestas, reuniones, sesiones informativas, Redes sociales, llamadas telefónicas, etc)	Descripción motivo	Medio por el que se tiene conocimiento	Observaciones, comentarios, etc
4.1				
4.2				

2. ANÁLISIS EXTERNO					
2.1. PERCEPCIÓN SERVICIO					
2.1.2. RECOMENDACIONES, ORIENTACIONES O PROPUESTAS DE OTROS ÓRGANOS					
	Descripción de la medida propuesta	Órgano que efectúa la recomendación, orientación o propuesta	Fecha de la recomendación	Situación actual: (Realizada,	Observaciones, comentarios, etc
1					
2					
3					
4					
5					



FICHA 2 - ANÁLISIS EXTERNO

2. ANÁLISIS EXTERNO						
2.2. GRUPOS DE INTERÉS						
2.2.1 Características de las personas (físicas o jurídicas) destinatarias de las Políticas Públicas.						
	Personas destinatarias	Características	Necesidad contemplada	Observaciones		
1						
2						
2.2.2 Listado de órganos, entidades o administraciones PÚBLICAS con las que se relaciona en ejercicio de sus funciones						
	Denominación órgano	Tipología (Ente sector público, institución, AAPP)	Interno (GVA) - Externo (AGE, EELL, UE, etc)	Motivos por los que se relaciona con el órgano	Frecuencia con la que se relaciona (diaria, semanal, mensual, semestral, etc)	Observaciones
1						
2						
2.2.3. Listado de entidades PRIVADAS con las que se relaciona excepto contratistas (Asociaciones, ONG, fundaciones, etc)						
	Denominación entidad	Tipología entidad		Motivos por los que se relaciona con el órgano	Frecuencia con la que se relaciona (diaria, semanal, mensual, semestral, etc)	Observaciones
1						
2						
2.2.4. Listado de empresas contratistas con las que se relaciona en el ejercicio de sus funciones						
	Denominación persona o empresa	Objeto del contrato		Frecuencia con la que se mantiene contacto	Observaciones	
1						
2						

2. ANÁLISIS EXTERNO		
2.3. EXPERIENCIAS COMPARADAS		
2.3.1 IDENTIFICACIÓN MEJORES PRÁCTICAS		
Órgano, entidad, empresa observada	Descripción de línea de trabajo, práctica o medida destacada llevada a cabo	Observaciones, comentarios, etc
1		
2		
2.3.2 SOLUCIONES TECNOLÓGICAS		
Identifique sí existen soluciones TIC (Tecnologías Información o Comunicación) en su ámbito		
1		
2		
3		



FICHA 3 - MATRIZ DAFO

FICHA 3. MATRIZ DAFO				
	ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
ASPECTOS NEGATIVOS	DEBILIDADES: ASPECTOS NEGATIVOS DEL ANÁLISIS INTERNO		AMENAZAS: ASPECTOS NEGATIVOS DEL ANÁLISIS EXTERNO	
	1		1	
	2		2	
	3		3	
	4		4	
	5		5	
ASPECTOS POSITIVOS	FORTALEZAS: ASPECTOS POSITIVOS DEL ANÁLISIS INTERNO		OPORTUNIDADES: ASPECTOS POSITIVOS DEL ANÁLISIS EXTERNO	
	1		1	
	2		2	
	3		3	
	4		4	
	5		5	



FICHA 4 - IDENTIFICACIÓN OBJETIVOS Y SELECCIÓN ESTRATEGIAS

FICHA 4. IDENTIFICACIÓN OBJETIVOS Y SELECCIÓN DE ESTRATÉGIAS	
4.1. IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS	
4.1.1. EXPRESIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	
MISIÓN	
VISIÓN	
VALORES	
4.1.2. IDENTIFICACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
Nº	Descripción objetivo estratégico 1
1	
Nº	Descripción objetivo estratégico 2
2	
Nº	Descripción objetivo estratégico 3
3	



FICHA 4 - IDENTIFICACIÓN OBJETIVOS Y SELECCIÓN ESTRATEGIAS

FICHA 4. IDENTIFICACIÓN OBJETIVO Y SELECCIÓN DE ESTRATÉGIAS					
4.2. VALORACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS					
IDENTIFICACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		PROPUESTA DE ESTRATEGIAS POSIBLES			VALORACIÓN DE LA ESTRATEGIA
Nº	Descripción objetivo estratégico	código	Denominación Estrategias posibles para consecución OBJETIVO 1	Puntos autonomía, tiempo, recursos e incidencia (MAX 10 ptos)	
1		1.1		0	
		1.2		0	
		1.3		0	
Nº	Descripción objetivo estratégico	código	Denominación Estrategias posibles para consecución OBJETIVO 2	Puntos autonomía, tiempo, recursos e incidencia (MAX 10 ptos)	
2		2.1		0	
		2.2		0	
		2.3		0	

FICHA 4. IDENTIFICACIÓN OBJETIVO Y SELECCIÓN DE ESTRATÉGIAS						
4.3. ESTRATEGIAS SELECCIONADAS						
RELACIÓN PRIORIZADA DE ESTRATEGIAS SELECCIONADAS				OBJETIVO ESTRATÉGICO DE REFERENCIA		INDICADOR ESTRATÉGICO
Puesto estrategia	Código	Denominación	Puntos obtenidos	Nº	Denominación Objetivo estratégico	Indicador 1
1º						
2º						
3º						
4º						
5º						
6º						

FICHA 5 – VALORACIÓN Y SELECCIÓN DE PROYECTOS

FICHA 5. VALORACIÓN Y SELECCIÓN DE PROYECTOS										
5.1. Propuesta proyectos y relaciones										
ESTRATEGIAS SELECCIONADAS			PROPUESTAS PROYECTOS			RELACIONES ENTRE PROYECTOS				
Nº objetivo	Código estrategia	Denominación estrategia	Código PROYECTO	Denominación PROYECTO	Descripción OBJETIVO PROYECTO	Introducir los nº de código de proyectos relacionados				
						Incompatibilidad	Equivalencia	Inclusión	Temporalidad	Complementariedad
1	1.1		1.1.1							
			1.1.2							
			1.1.3							
	1.2		1.2.1							
			1.2.2							
			1.2.3							

FICHA 5. VALORACIÓN Y SELECCIÓN DE PROYECTOS								
5.2. VALORACIÓN DE PROYECTOS								
ESTRATEGIAS SELECCIONADAS			PROYECTOS PROPUESTOS CON SUS OBJETIVOS			VALORACIÓN PROYECTO		
Nº objetivo estratégico	Código estrategia	Denominación estrategia	Código PROYECTO	Denominación PROYECTO	Descripción OBJETIVO PROYECTO	Valorar la adecuación PROYECTO a autonomía, tiempo, recursos e incidencia (Max. 10 pts)	COSTE APROXIMADO (€)	
							PROYECTO	Total ESTRATEGIA
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		



FICHA 5 – VALORACIÓN Y SELECCIÓN DE PROYECTOS

FICHA 5. VALORACIÓN Y SELECCIÓN DE PROYECTOS									
5.3. PROYECTOS SELECCIONADOS									
ESTRATEGIAS SELECCIONADAS			PONDERACIÓN DE LOS PROYECTOS SELECCIONADOS						
Nº objetivo estratégico	Código estrategia	Denominación estrategia	Código proyecto	Denominación PROYECTO	Descripción OBJETIVO PROYECTO	TOTAL PUNTOS VALOR PROYECTO (Max. 10 ptos)	Coste aproximado (€)	porcentaje de contribución PROYECTO a ESTRATEGIA (*)	
1	1.1					0	0	0%	
						0	0	0%	
	TOTAL % contribución del PROYECTO a la consecución del OBJETIVO ESTRATÉGICO =100 %							0%	
	1.2						0	0	0%
							0	0	0%
	TOTAL % contribución del PROYECTO a la consecución del OBJETIVO ESTRATÉGICO= 100 %							0%	



FICHA 6 – FICHA DE PROYECTO

ESTRATEGIA/ PROYECTO	Código y denominación Estrategia y Proyecto o Actuación/es:												
OBJETIVO/S (explicitar el objetivo del proyecto) (Nota 1)						INDICADOR/ES (sistema de medida para evaluar la ejecución. <u>Importante: deben ser medibles</u>) (Nota 1)							
BREVE DESCRIPCIÓN DE LA/A ACCIÓN/ES A DESARROLLAR (Desglose del proyecto en actividades, fases o pasos que articulan el desarrollo del proyecto)													
AÑO/S PREVISTO/S DE EJECUCIÓN (Marcar con X)						TRIMESTRE PREVISTO FINALIZACIÓN (Marcar con X)							
202X			202X+1			1 TRIM.		2 TRIM.		3 TRIM.		4 TRIM.	
RECURSOS ECONÓMICOS (capítulo II, VI)													
EJERCICIO 202X:			CAPÍTULO/S:			IMPORTE/S (En euros):							
EJERCICIO 202X+ss: (Estimación)			CAPÍTULO/S:			IMPORTE/S (En euros):							
RECURSOS HUMANOS (capítulo I) (n.º de efectivos agrupados por niveles de clasificación)													
EJERCICIO 202X:													
EJERCICIO 202X+ss:													
RESPONSABLE (nombre y cargo de la persona a la que se encomienda la responsabilidad en la ejecución del proyecto)													



COLABORACIÓN CON OTROS DEPARTAMENTOS DE LA GVA/EXTERNOS (en su caso)
ACTUACIONES DE SEGUIMIENTO (tipo de actuaciones y plazos)
OBSERVACIONES (por ejemplo, relaciones entre proyectos)

Nota 1. En el diseño del plan debe garantizarse una adecuada formulación de objetivos e indicadores para evitar que los primeros puedan resultar excesivamente genéricos de forma que se recurra a los indicadores - que se convierten en los verdaderos objetivos-, para entenderlos y, en otros, porque no cuantifican el logro a alcanzar o no concretan con precisión el plazo temporal.

Si no quedan bien definidos los objetivos, indicadores y plazo se dificulta el trabajo de seguimiento y evaluación posterior del Plan. Para facilitar el proceso de evaluación, el objetivo debería enunciarse de una forma clara incorporando el logro a alcanzar (de forma cuantitativa siempre que sea posible) y concretando el plazo en que se pretender conseguir (la meta a alcanzar).



FICHA 7 – SEGUIMIENTO DE PROYECTOS

FICHA 7 - SEGUIMIENTO PLAN (Análisis desviaciones)					
Código PROYECTO	Denominación PROYECTO	Fecha inicio PREVISTA	Fecha fin PREVISTA	Avance % EJECUCIÓN INDICADORES	Motivo Desviaciones PROYECTO (Temporales o sustantivas)
1.1.1				0%	
1.1.2				0%	
1.1.3				0%	
% Ejecución ESTRATEGIA				0%	
1.2.1				0%	
1.2.2				0%	
1.2.3				0%	
% Ejecución ESTRATEGIA				0%	

FICHA 8 – EVALUACIÓN DEL PLAN

FICHA 8 - EVALUACIÓN DEL PLAN						
ESTRATEGIA		PROYECTO				% Ejecución PONDERADA
Código estrategia	Denominación ESTRATEGIA	Código PROYECTO	Denominación PROYECTO	% PONDERACIÓN PROYECTO	Avance % EJECUCIÓN INDICADORES	
1.1		1.1.1		0%	0%	0%
		1.1.2		0%	0%	0%
		1.1.3		0%	0%	0%
		% ponderación TOTAL=100%. % ejecución y cumplimiento ESTRATEGIA 1.1			0%	0%
1.2		1.2.1		0%	0%	0%
		1.2.2		0%	0%	0%
		1.2.3		0%	0%	0%
		% ponderación TOTAL=100%. % ejecución y cumplimiento ESTRATEGIA 1.2			0%	0%