



**Dirección
Estratégica:
Implantación y
seguimiento del
Plan Estratégico del
Valle de Baztan
2003-2010**

**AYUNTAMIENTO DE
BAZTAN**

Enero, 2003



Índice

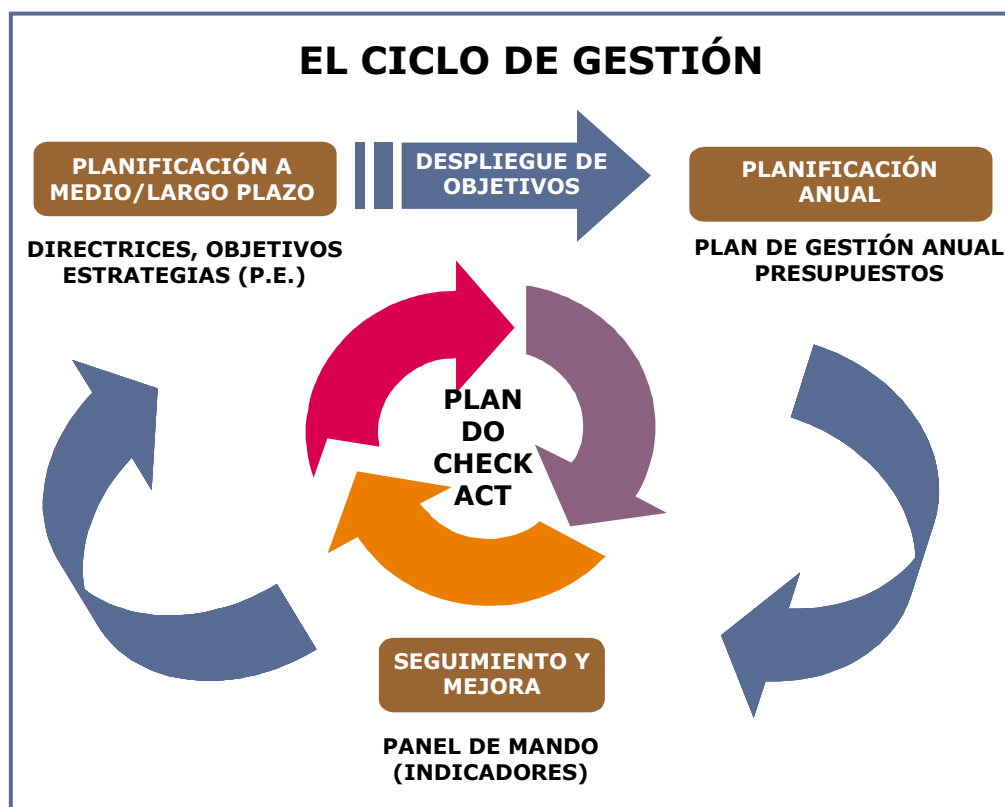
Página

1. INTRODUCCIÓN	3
2. RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN	4
3. SISTEMA DE SEGUIMIENTO, REVISIÓN Y CONTROL.....	8

1. INTRODUCCIÓN

Más allá del propio diseño del Plan Estratégico y en la medida en que se pretende que el Plan sea una herramienta de gestión operativa es preciso afrontar la definición del instrumento/os de gestión del mismo y establecer un sistema de seguimiento, revisión y control sin lo cual el ciclo de la gestión quedaría incompleto.

La importancia de una adecuada gestión y de la función de seguimiento y control es tanta como la de la propia planificación o diseño del Plan, puesto que garantiza el cierre del ciclo empresarial, ejecutando las medidas previstas en el mismo, analizando su impacto y poniendo en marcha las acciones necesarias para corregir las desviaciones que pudieran producirse.



2. RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN

El Ayuntamiento del Baztan, promotor del Plan Estratégico del Valle, tiene una gran responsabilidad en la dinamización y puesta en marcha del mismo. El Plan Estratégico debe ser adoptado y asumido como instrumento de gestión para la entidad local.

En este contexto, atendiendo a los objetivos del Plan Estratégico y teniendo en cuenta la situación y características del entramado social e institucional del Valle, después de barajar varias alternativas se plantea –tal y como se refleja en el Proyecto Dinamizador 1: “Gobierno Local y Gestión Municipal” propuesto en la fase de planificación estratégica¹ - la **creación del puesto de Gerencia en el Ayuntamiento de Baztan**, como la propuesta más idónea para dinamizar el Plan Estratégico y responsabilizarse de impulsar su ejecución.

La creación de esta figura garantizará sin duda una mayor proactividad, eficacia y eficiencia en la puesta en marcha del Plan, así como el necesario despliegue del mismo en el conjunto de la organización municipal, canalizando funciones y actuaciones concretas hacia las distintas, áreas, técnicos y demás trabajadores del Ayuntamiento.

Por otro lado, esta nueva figura podría contribuir a mejorar la gestión municipal en cuestiones más operativas o del día a día.

La incidencia de la Gerencia Municipal se centra especialmente en:

- Potenciar la gestión municipal, que en la actualidad viene siendo asumida y suplida en buena medida por el propio nivel político.
- Posibilitar una mayor fluidez en el estudio y dictamen de los asuntos municipales.
- Descargar al estamento político –no liberado- de las labores de gestión y recuperar tiempo para la necesaria labor política, relación con los ciudadanos, con las instancias superiores, revisión y actualización de objetivos estratégicos,...
- Facilitar las labores de seguimiento y control político sobre la gestión municipal, la ejecución del Plan Estratégico y los acuerdos adoptados.
- Mejorar la coordinación de la gestión municipal favoreciendo una respuesta más integrada y eficiente entre los distintos servicios y áreas municipales.

¹ Ver Plan Estratégico del Valle de Baztan 2003-2010. Página 94



Si bien sería preciso un estudio de mayor detalle que, teniendo en cuenta otros aspectos organizativos, permita una adecuada definición del perfil del puesto y su encaje en la organización, se aportan a continuación, **a título orientativo**, los objetivos del puesto así como posibles responsabilidades y funciones a asumir por la Gerencia municipal:

Objetivo orientativo del puesto:

Dependiendo de la Alcaldía, se responsabilizará de la dirección, coordinación y seguimiento de las actuaciones previstas en el Plan Estratégico y de los diferentes Servicios Municipales, de cara a la consecución de los objetivos marcados por la Corporación, con criterios de eficiencia y de calidad.



Orientaciones respecto a las responsabilidades y funciones básicas del Gerente Municipal

- Responsabilizarse del cumplimiento de los proyectos y actuaciones propuestos en el Plan Estratégico del Valle, así como de cuantas decisiones y acuerdos sean adoptados por la Corporación Municipal, coordinando y apoyando su ejecución en los diferentes Servicios.
- Asesorar al Alcalde y a las diferentes Comisiones en la toma de decisiones relacionadas con la implantación del Plan Estratégico, la Organización y Gestión del Ayuntamiento, responsabilizándose de la elaboración y presentación de propuestas concretas de actuación correspondientes.
- Colaborar con el Secretario-Interventor, en la elaboración del presupuesto municipal anual teniendo en cuenta las acciones previstas cada año en el Plan Estratégico, recogiendo y contrastando las propuestas en las diferentes Áreas. Participar en su control y seguimiento e informar de la evolución del mismo en las instancias correspondientes.
- Impulsar el desarrollo de nuevos Sistemas de Gestión de la Organización, aportando guías y criterios de actuación que permitan su implantación.
- Realizar el descargo de la gestión realizada ante las instancias que correspondan aportando puntualmente la información que se precise.
- Dirigir, organizar y dinamizar un Comité de Gestión Interna, como instrumento de coordinación inter-Áreas y optimización del funcionamiento municipal.
- Establecer, a instancias del Alcalde, las relaciones institucionales con agentes externos, de acuerdo con las pautas que se establezcan y garantizando el cumplimiento de los objetivos prefijados.
- Propiciar la participación e implicación de los agentes sociales del Valle en la ejecución del Plan, su seguimiento y actualización.
- Realizar, además de las descritas, otras tareas que, en coherencia con sus capacidades, las carencias de la organización y las propias aptitudes profesionales, le sean encomendadas de cara a la consecución de los objetivos establecidos.



Finalmente cabe recalcar que en coherencia con los principios sobre los que se ha basado la definición de este Plan Estratégico, se considera fundamental **posibilitar e impulsar la participación de los agentes sociales del Valle más allá de la definición del Plan**. Uno de los factores de éxito del Plan Estratégico es la **cooperación público-privada** no sólo en su diseño, sino también en su ejecución y puesta en marcha.

Existen sin duda en la actualidad diversos organismos y entidades públicas y privadas –además del propio Ayuntamiento- que, en mayor o menor medida, están implicados en el desarrollo de las líneas de actuación que se proponen en el Plan Estratégico del Baztan (Cederna Garalur, Consorcio Turístico de Bertiz, Gobierno de Navarra a través de sus distintos Departamentos, empresas, cooperativas, centros de formación, asociaciones profesionales y cívicas del Valle...).

La efectiva puesta en marcha del Plan de Actuación definido para el Valle del Baztan exige no sólo la mejora de las capacidades de gestión del Ayuntamiento, sino también una cooperación efectiva entre todos los agentes implicados en el desarrollo de estrategias, la ejecución de los proyectos y las distintas actuaciones.

En esta línea:

- el Ayuntamiento de Baztan establecerá los lazos de cooperación necesarios para el desarrollo del Valle con distintos agentes locales públicos y privados corresponsables de llevar adelante el Proyecto de futuro de Baztan.
- el Ayuntamiento intentará optimizar su presencia en organismos e instituciones con un ámbito de actuación superior al del propio Valle pero con claras implicaciones y capacidades de impulso del proyecto y estrategia local definida (Consorcio Turístico de Bertiz, Institución Príncipe de Viana, distintos Departamentos sectoriales del Gobierno de Navarra, Cederna Garalur, etc ...).

El objetivo es desarrollar una actitud de **liderazgo proactiva** en el Valle y promover una mayor **coordinación y cooperación entre los distintos agentes**, de manera que se afronten los grandes retos municipales con criterios de eficiencia y eficacia.

3. SISTEMA DE SEGUIMIENTO, REVISION Y CONTROL

El sistema de seguimiento permite adaptar el Plan Estratégico a las condiciones y situaciones cambiantes, tanto internas como externas, realimentarlo y corregirlo sobre la marcha si es preciso, exigir responsabilidades, buscar nuevas formas de actuar y en definitiva ser más eficaces y eficientes en la actuación.

Un adecuado sistema de seguimiento, revisión y control hace posible:

- Que el Plan Estratégico no se quede en un documento. El Plan Estratégico es un instrumento de gestión "vivo", abierto y flexible.
- Que las acciones del día a día no se conviertan en un fin en sí mismas, sino que respondan a unos Objetivos y Estrategias claras previamente definidas. Que no se pierda el "Norte" y exista una coherencia entre las acciones y los objetivos del Plan y entre las distintas actuaciones o medidas que se llevan a cabo.
- Que se pueda evaluar el resultado del impacto de las acciones ejecutadas, y en función de esa evaluación, se planteen modificaciones en las acciones, refuerzos o eliminación de las mismas, introducción de nuevas acciones que mejor respondan a nuestros objetivos, etc.
- Que desde el momento en que se explicitan y hacen públicos unos objetivos y unas acciones se fortalezca el compromiso de cumplimiento y la corresponsabilización en el logro.
- Que se disponga permanentemente de una valoración de lo realizado y lo que queda pendiente.

Por tanto, el Ayuntamiento de Baztan deberá desarrollar un sistema de información que vincule los objetivos y las acciones previstas mediante la planificación con los resultados y la realidad, y que de ésta, en base a los cambios y desviaciones, se pase nuevamente a la planificación.

El sistema debe permitir dar respuesta a cuestiones como las siguientes:

- ¿Qué se ha hecho con relación a cada una de las líneas de actuación previstas?
- ¿Qué se ha dejado de hacer y por qué?
- ¿Qué actuaciones han perdido vigencia?



- ¿Qué nuevas propuestas parece conveniente incorporar por su previsible impacto en el logro de los objetivos propuestos?
- ¿Qué avances ha dado el Valle en el logro del Proyecto Municipal y en los objetivos asociados a sus principales Ámbitos Estratégicos?

La respuesta a estas cuestiones sólo será posible en la medida en que se desarrolle un sistema de información en el que se controlen y evalúen determinadas variables e indicadores coherentes con los Objetivos planteados.

Por otro lado, el desarrollo de la función de seguimiento y evaluación requiere complementar la información obtenida a través de datos con la información que pueden aportar los agentes implicados en la gestión del Plan. En este sentido, tan importante como definir las variables a controlar, es articular y organizar el sistema de seguimiento.

Se plantean a continuación una serie de recomendaciones de tipo general para la definición y puesta en marcha del sistema de seguimiento, revisión y control del Plan Estratégico del Baztan.

a) Recomendaciones relativas a los sistemas de información y herramientas de control:

a.1. Seguimiento Operativo: Consiste básicamente en la comprobación del cumplimiento de las acciones previstas. Ello supone el despliegue del Plan en el conjunto de la organización municipal y la elaboración previa de un **Plan de Gestión Anual**, en el que figuren las acciones que con carácter prioritario van a ejecutarse o dinamizarse en el primer año de implantación del Plan Estratégico. La concreción y selección de las actuaciones a desarrollar en el año 1 de implantación del Plan Estratégico Municipal deberá ir acompañado de un "**Cuadro de Mando**" que permita el seguimiento de las acciones previstas.

El Cuadro de Mando lo constituyen el conjunto de indicadores que en consonancia con los objetivos previstos en la planificación y las áreas de responsabilidad permitan realizar un control periódico de la gestión.

Los indicadores no constituyen un medidor exacto. Su función es la de apoyar la gestión, por lo que normalmente el conjunto de indicadores lo que aporta es una visión aproximada de la evolución de las actividades y el nivel de logro de los objetivos.



Hay que tener presente que el Cuadro de Mando no es un fin en sí mismo, sino una herramienta de apoyo en el proceso de Seguimiento y Control del Plan.

El proceso de seguimiento debe combinar la cumplimentación del Cuadro de Mando con la realización de reuniones periódicas de seguimiento en las que se analice la evolución del Plan.

Los responsables de cada Área Municipal en el Comité de Gestión Interna deberán realizar previamente su propio control de gestión, analizando e interpretando las desviaciones, apuntando sus causas más probables, las dificultades surgidas y definiendo las acciones correctoras y las alternativas más adecuadas.

El control y la evaluación del Plan de Gestión Anual, permitirá la definición del Plan de Gestión del año siguiente, para lo cual se tendrán en cuenta los resultados del año anterior así como las propuestas prioritarias pendientes en el Plan Estratégico.

El Plan de Gestión anual, en la medida en que se deriva del marco más general del Plan Estratégico que tiene un horizonte temporal de 8 años, constituye una herramienta eficaz para el seguimiento del Plan Estratégico y la gestión municipal.

El Plan de gestión establece las acciones que se van a ejecutar durante un ejercicio, marcando a su vez prioridades, plazos y responsabilidades y conecta de esta manera el largo y el corto plazo.

La evaluación del Plan de Gestión Anual será la base para la elaboración del **Informe de Progreso del Plan Estratégico de Baztan** que se hará público a través de notas de prensa y la publicación del documento distribuyéndolo entre los principales organismos, entidades y empresas del Valle y haciéndolo accesible al conjunto de la población a través de los medios de comunicación locales.

a.2. Seguimiento Estratégico: El seguimiento estratégico permite superar la visión parcial de la evolución de los proyectos concretos y conseguir una visión global de la evolución del Valle. A partir de los Ámbitos Estratégicos se pueden definir dimensiones o aspectos que conforman el proyecto global.

El seguimiento estratégico supone desempeñar la función de control sobre un número de cuestiones limitado pero, consideradas clave para el logro del Proyecto Municipal y los grandes retos y objetivos estratégicos del Valle. Se pretende de alguna forma poner el énfasis de la función evaluadora, en el impacto que las actuaciones planificadas y ejecutadas tienen sobre el desarrollo del Valle conforme a las claves definidas en el Plan Estratégico.

b) Recomendaciones relativas a la organización del proceso de seguimiento y control y la participación de los agentes locales

La participación de los principales agentes políticos, sociales y económicos del Valle que se propicia a lo largo del proceso de diseño y elaboración del Plan, es conveniente que se extienda al resto de funciones del ciclo de la gestión y fundamentalmente en la fase de seguimiento, no tanto desde la perspectiva del control como desde la de comunicación y retroalimentación.

Se propone la configuración de un **Comité de Seguimiento** (en adelante, CS) en el que se integre la Gerencia Municipal y algunos de los miembros más activos de los principales órganos que han participado en la definición del Plan, para realizar el seguimiento global de la evolución del Plan Estratégico.

El CS se encargará de supervisar el nivel de realización de las líneas de Actuación del Plan Estratégico, certificar los avances y retrocesos, así como la identificación de barreras e impulsos en el desarrollo del Plan. La labor de este Comité se centra mínimamente en dos reuniones anuales; la primera de las cuales iría dirigida a aprobar el Plan de Gestión Anual y la segunda a la valoración de los resultados e impacto de las medidas ejecutadas en el ejercicio y la propuesta de medidas correctoras, prioridades y actuaciones de cara al próximo ejercicio en base a la evaluación realizada.

La Gerencia Municipal en seguimiento de lo establecido en el Plan Estratégico podrá asimismo, organizar y gestionar grupos de trabajo formados por agentes locales ligados al desarrollo de determinados proyectos dinamizadores u objetivos estratégicos. Estos grupos de trabajo podrían



nutrirse, al menos en parte, por personas dinámicas que han participado en las Comisiones Técnicas así como por cuantos agentes o ciudadanos se considere relevante para el proyecto u objetivo en cuestión.

Con la dinámica de reuniones se pretende un efecto directo de impulso y seguimiento de los Proyectos dinamizadores y Líneas de Actuación del Plan y un efecto indirecto de mejora de la comunicación, coordinación y conocimiento entre las entidades y agentes que componen los distintos Comités o grupos de trabajo, generando relaciones de compromiso y trabajo conjunto en los retos planteados en el Plan Estratégico del Valle, así como en los que su propia evolución pueda plantear.

En el cuadro de la página siguiente, queda representada la organización de la instrumentalización y seguimiento del Plan Estratégico del Baztan 2010.

