

Metodologia d'execució del Pla estratègic

Versió 2 – desembre 2023

Introducció

El Pla estratègic 2023-2027:

- Estableix **45 objectius** estratègics i cada un té un **responsable**, que és un membre del Consell de Direcció.
- Proposa **117 accions** concretes amb les quals s'espera assolir els objectius. Cada acció té un **coordinador**, que generalment és una unitat orgànica de la institució.
- Defineix **67 indicadors** per mesurar el grau d'assoliment dels objectius.

El motor executor del Pla estratègic són els 31 coordinadors de les 117 accions, ja que aquests són els qui han d'estirar totes les accions. Aquest document, inspirat en els principis de la metodologia PM-BOK, és una guia operativa.

Responsable *versus* coordinador

El **responsable d'objectiu** fa el paper de patrocinador de les accions. Les seves funcions són:

- Defensar l'objectiu i, conseqüentment, les accions.
- Facilitar recursos, la qual cosa prioritza accions del Pla estratègic i també els processos de servei diaris quan no hi hagi prou recursos.
- Participa en les decisions importants i canalitza als òrgans de govern respectius les que pertoquin.
- Fa el seguiment de les accions dels seus objectius amb els coordinadors respectius. És l'aliat dels coordinadors.

Els **coordinadors** són unitats orgàniques, generalment serveis de la UIB. Estaran representats pel seu cap, el qual pot delegar les tasques de coordinació en altres persones. El coordinador té el paper semblant al d'un director de projecte. Les seves funcions són:

- Aconseguir que l'acció es dugui a terme amb èxit. Per això haurà de gestionar les expectatives dels grups d'interès, identificar els riscos i gestionar-los.
- Gestionar l'acció. Haurà de gestionar les restriccions (qualitat del resultat, calendari, pressupost, recursos, riscos i abast). Per això, haurà de planificar les tasques, coordinar l'equip de treball, fer el seguiment de l'execució, i gestionar els problemes i restriccions que sorgeixin durant l'execució.
- Serà el líder de l'equip de treball. El convocarà a les reunions de treball, distribuirà les tasques que s'hagin de fer i resoldrà els problemes de l'equip.

Els coordinadors han de tenir competències relacionades amb el lideratge: bona comunicació, habilitats de relació, estar implicats en l'acció, tenir una àmplia esfera d'influència i, a més, han de conèixer i entendre l'acció i l'objectiu, així com la institució.

Equip de treball

Per aconseguir l'èxit en la realització de l'acció, en molt de casos serà necessari constituir un **equip de treball** que desenvolupi una tasca efectiva per dur-la a terme. Aquests equips han de ser sobretot operatius i, per tant, tenir pocs membres.

La composició dels equips hauria de ser multidisciplinària; es poden reunir persones de diferents col·lectius (per exemple, PTGAS i PDI) amb un objectiu comú. És recomanable incloure-hi representants de cada àrea funcional afectada per l'acció. També convé considerar la inclusió de representants dels grups d'interès. En cas que l'equip recomanat sigui molt ampli, es pot crear un equip nuclear amb altres membres ocasionals, segons la temàtica de cada reunió.

Oficina de Planificació Estratègica

L'Oficina de Planificació Estratègica té la funció d'assessorar en la metodologia de treball i farà un seguiment de l'avanç de les accions per presentar informes periòdics de seguiment a la Comissió d'Elaboració i Seguiment del Pla Estratègic.

Tasques del coordinador

Segons la complexitat de l'acció caldrà fer més o menys tasques. Només és preceptiu fer una memòria de seguiment anual i/o final. En tot cas, es recomana fer les tasques següents:

- **Elaborar una planificació** de l'acció. Totes les accions requeriran una sèrie de tasques que duran a terme diferents persones. El coordinador n'haurà de fer una primera planificació amb les fites més importants. Pot consultar experts per rebre assessorament, si escau.
- Si és rellevant, haurà de fer un **pressupost** de l'acció. En cas que estigui previst fer adquisicions, serà important fer-ne un pressupost previ.
- Identificar els **grups d'interès**. Els grups d'interès són les persones o col·lectius que es veuran afectats d'alguna manera per l'acció. El coordinador ha de crear un catàleg que els inclogui a tots i identifiqui com poden reaccionar (si estaran satisfets o insatisfets, si donaran suport o rebutjaran l'acció) i també definir les accions de comunicació i implicació amb aquests grups.
- Identificar **riscos** de l'acció: possibles problemes, amenaces o incerteses que poden sorgir. Aquesta identificació és crucial per gestionar els riscos més probables o amb més impacte, anticipant tasques de contingència per evitar-los, mitigar-los o acceptar-los.
- **Constituir l'equip de treball**. El coordinador haurà de proposar l'equip de treball, el qual serà aprovat pel responsable de l'objectiu. Una vegada aprovat,

el coordinador haurà de convocar la primera reunió per establir l'equip. En aquesta trobada assistirà el responsable i s'explicaran les normes de funcionament de l'equip (per exemple com respectar els altres membres, compartir responsabilitats, avaluar les idees i no les persones, ser constructius, ser puntuals, gaudir de l'experiència i altres aspectes que poden ser operatius, com el calendari de reunions, el format presencial o virtual, i les eines de comunicació i compartició de documents). També s'exposarà l'acció a dur a terme dins el Pla estratègic i el rol de cada membre (quines expectatives hi ha respecte de cadascun). D'aquesta reunió, com de totes les altres, s'aixecarà una acta.

- **Convocar l'equip, distribuir tasques i fer-ne seguiment.** El coordinador ha de fer les convocatòries de les reunions d'equip; ha de distribuir les tasques que s'han de fer així com surtin, i haurà de fer-ne el seguiment de l'execució. El coordinador és el responsable de fer les actes de les reunions.
- **Canalitzar, mitjançant el responsable, les necessitats o problemes.** El coordinador ha de cercar finançament, presentar propostes de normatives per aprovació, iniciar convenis o contractes, plantejar problemes que superin les competències de l'equip, recomanar accions complementàries, etc.
- **Elaborar la memòria final o de seguiment.** El coordinador elaborarà una memòria anual de seguiment i/o final de l'acció amb els apartats següents: equip de treball, fites assolides, problemes trobats i lliçons apreses. Hi inclourà una recomanació sobre la necessitat de crear accions noves, si escau, per donar continuïtat o complementar l'acció realitzada.
- **Tancar l'acció.** Quan s'hagi aconseguit dur a terme l'acció, es tancarà amb una reunió amb tot l'equip i el responsable. El coordinador hi presentarà la memòria i el responsable hi reconeixerà la tasca feta a l'equip.

Eines de treball en equip

Cada coordinador determinarà els mecanismes que millor s'ajustin a l'equip per a la seva operativitat. Tot i així, la recomanació principal serà fer servir l'entorn col·laboratiu institucional (Office). En aquest sentit, l'Oficina de Planificació Estratègica crearà espais compartits per a cada objectiu. En aquests espais, hi participaran tots els coordinadors de les accions associades a l'objectiu (actuant com a administradors per afegir-hi les persones pertinents), el responsable de l'objectiu i l'Oficina de Planificació Estratègica.

Aquesta estratègia facilitarà l'assignació de tasques, el seguiment i la compartició de documents. Les persones que no utilitzin aquesta eina institucional hauran d'enviar l'acta de constitució de l'equip i la memòria anual i final a l'Oficina de Planificació Estratègica (pla.estrategic@uib.cat).