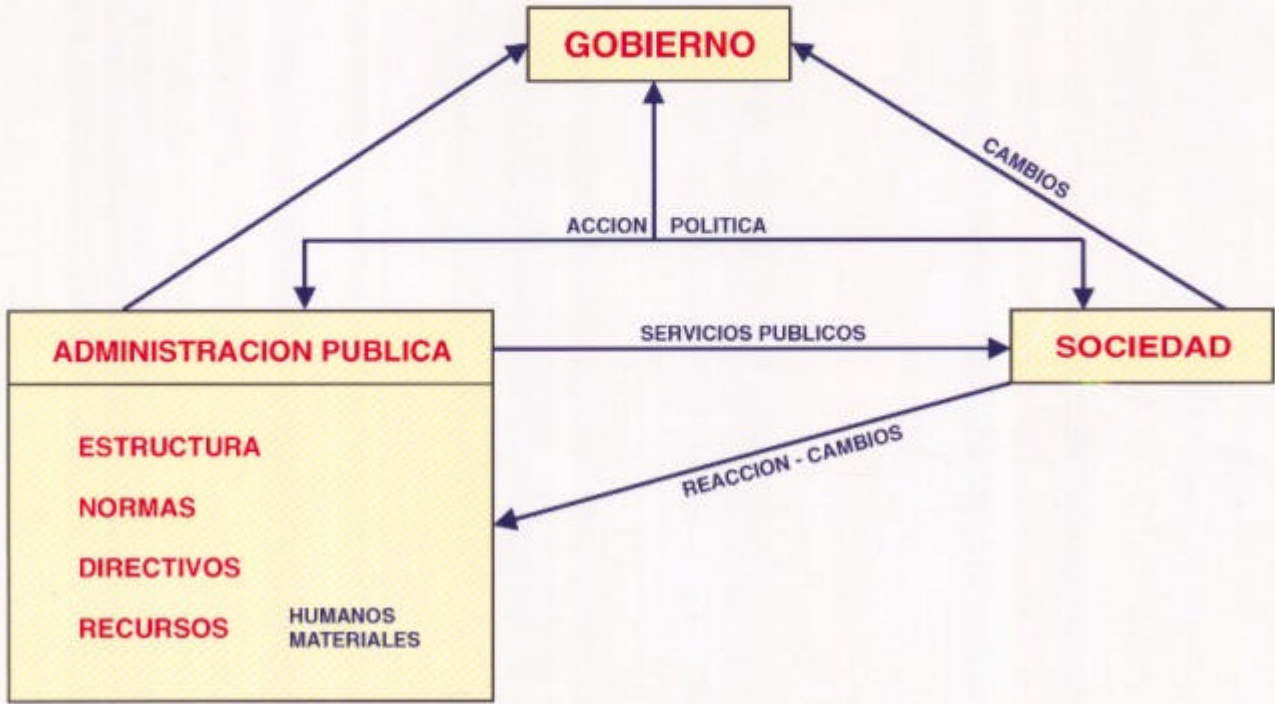


LA ESTRATEGIA EN UN ORGANISMO PÚBLICO: LA DIRECCIÓN GENERAL DE CARRETERAS

Justo Borrajo Sebastián

Enero de 1997

RELACIONES GOBIERNO - ADMINISTRACION - SOCIEDAD



OBJETIVO PRIORITARIO ADMINISTRACION DE CARRETERAS: INTERES GENERAL

**SERVIR CON OBJETIVIDAD
AL INTERES GENERAL**

TRANSPARENCIA

IMPARCIALIDAD

RESPECTO A LAS PERSONAS

INTEGRIDAD

ESTABILIDAD TEMPORAL

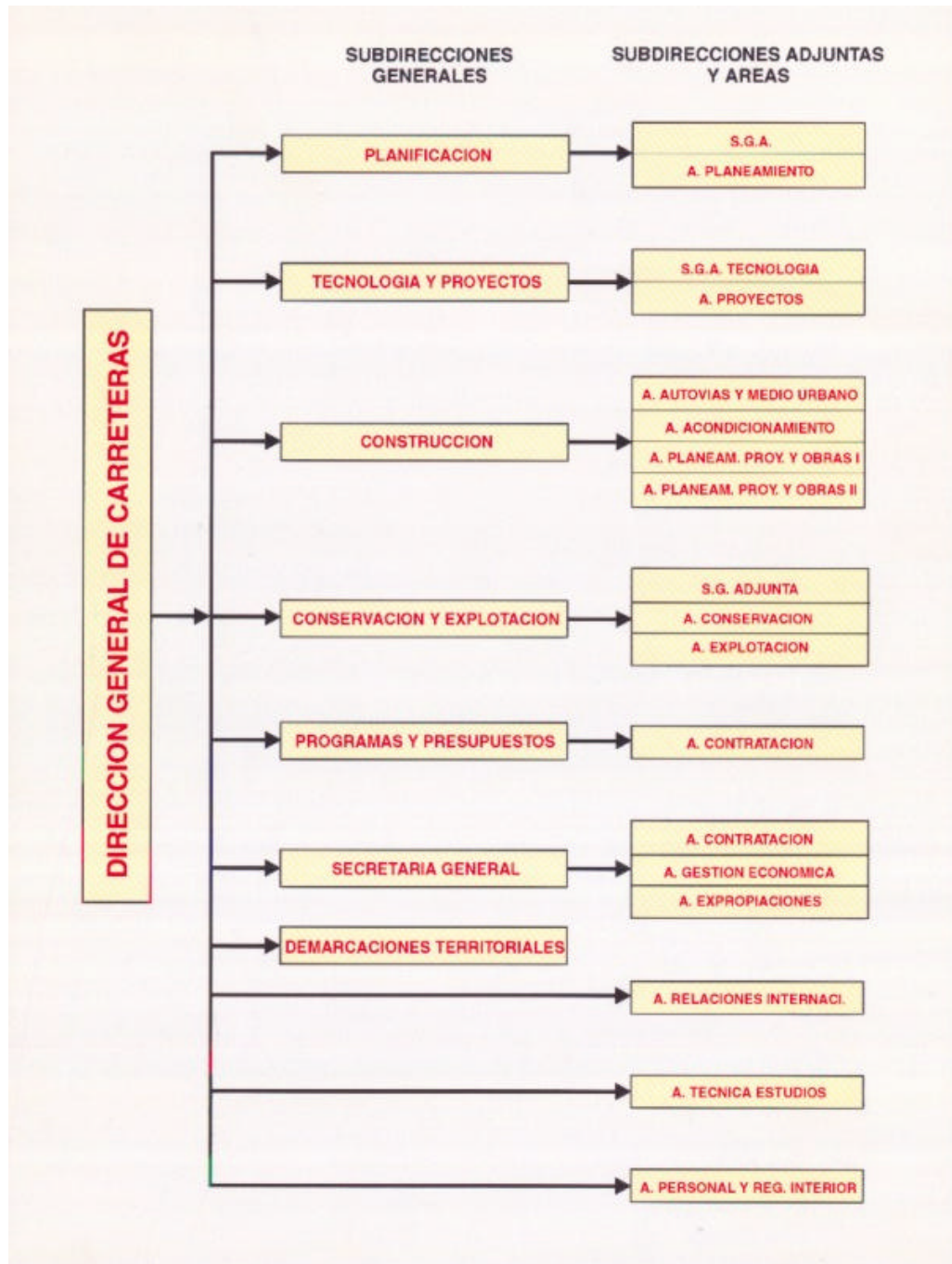
LEALTAD INSTITUCIONAL

NEUTRALIDAD POLITICA

RESPONSABILIDAD PROFESIONAL

RENDIMIENTO





ANALISIS INTERNO

ESTILO DE DIRECCION

BUROCRATICO CENTRALIZADO

VALOR

INFORMACION EN PLAZOS MUY CORTOS

PLANIFICACION

ESTABLE CON OBJETIVOS CAMBIANTES

OBJETIVOS

POCO DEFINIDOS Y CAMBIANTES

ORGANIZACION Y CONTROL

**CENTRALIZADA EN DECISIONES Y
DESCENTRALIZADA TERRITORIALMENTE
EN LAS ACCIONES**

INFORMACION Y DECISION

**POR FUNCIONES Y CON MULTIPLES
INFORMES**

ANALISIS INTERNO

FACTOR ESTRATEGICO

CAUSAS

CONSECUENCIAS

ORGANIZACION INTERNA DEFICIENTE

ORGANIGRAMA REAL DESCONOCIDO
FALTA DEFINICION PUESTOS DE MANDO
LUCHAS DE PODER
FALTA DE PLANIFICACION
POCA COORDINACION

INHIBICION Y EVASION DE LA RESPONSABILIDAD
DESMOTIVACION
FALTA DE PRODUCTIVIDAD
CELOS ENTRE EL PERSONAL

FALTA DE POLITICA DE PERSONAL

LA DIRECCION NO SE PREOCUPA DEL FACTOR HUMANO
DEFICIENTE VALORACION DEL PUESTO DE TRABAJO
CARENCIA DE PLANES DE FORMACION

MALESTAR LABORAL
AGRAVIOS COMPARATIVOS
MARCHA DEL PERSONAL
FUTURO COMPROMETIDO

ESCASEZ DE COMUNICACIÓN Y COORDINACION ENTRE AREAS

REINOS DE TAIFAS
ORGANIZACION INTERNA DEFICIENTE
FALTA DE MECANISMOS
FALTA DE CLARIDAD EN LOS OBJETIVOS

DESCONFIANZA Y COMPETENCIA INTERNA
MALA UTILIZACION DE RECURSOS
PERDIDA DE EFICACIA
PERDIDA DE SINERGIAS

ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO

INCREMENTO DE LA INVERSION EN LOS ULTIMOS AÑOS

**NECESIDAD DE MANTENER LAS INVERSIONES EN
INFRAESTRUCTURAS EN UN 5% DEL PIB**

**LA INTEGRACION EN LA U.E. HACE NECESARIA LA
POTENCIACION DE LAS CARRETERAS**

**PARA SUPERAR LA CONDICION PERIFERICA
PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD**

**MEJORA DE LA GESTION DE LOS SERVICIOS PUBLICOS
COMO FACTOR DE COMPETENCIA**

**CRECIENTE TENDENCIA A LA IMPLANTACION DE
PRECIOS SOBRE CONSUMOS ESPECIFICOS**

**APOYO DE LOS FONDOS COMUNITARIOS PARA
INFRAESTRUCTURAS**

**CRITERIOS DE MAASTRICHT SOBRE REDUCCION DEL
DEFICIT PUBLICO Y DE LOS TIPOS DE INTERES**

ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO

USUARIOS DE LOS SERVICIOS

EXIGEN SERVICIOS DE MAYOR CALIDAD

SON SENSIBLES A LOS MENSAJES

TIENEN MAS INFORMACION

TIENEN MAS CAPACIDAD DE ANALISIS Y CRITICA

TIENEN DIVERSAS OPCIONES

ADMINISTRACIONES PUBLICAS

MAYOR INCIDENCIA DE PODERES INTERNACIONALES

INTEGRACION EN ORGANISMOS SUPRANACIONALES

DESCENTRALIZACION

AUMENTO DE LOS GRUPOS DE INTERES

MODIFICACIONES ORGANIZATIVAS

DIMENSION DE LA ADMINISTRACION

RELACIONES ADMINISTRACIONES- PARTIDOS POLITICOS

POSIBILIDADES DE ORGANIZACION

MANTENER LA D.G. DE CARRETERAS

- CAMBIANDO SU ORGANIZACION
- CREANDO SOCIEDADES PARA ACTUACIONES ESPECIALES

UTILIZAR LA EMPRESA NACIONAL DE AUTOPISTAS COMO SOPORTE OPERATIVO

CREAR UN ENTE ESTATAL DE CARRETERAS CON TODAS LAS FUNCIONES DE PLANEAMIENTO, PROYECTO, CONSTRUCCION, CONSERVACION Y EXPLOTACION Y FINANCIACION

CREAR UNO O MAS ENTES ESTATALES CON CON FUNCIONES ESPECIFICAS: CONSTRUCCION, CONSERVACION Y EXPLOTACION, ETC.

ADAPTACIONES ORGANIZATIVAS NECESARIAS

**ESTABLECER RESPONSABILIDADES CLARAS
PARA CADA AREA**

**FACILITAR LA POTENCIACION DEL USO DE
APLICACIONES INFORMATICAS**

**GARANTIZAR LA RACIONALIZACION DEL
SOPORTE ADMINISTRATIVO**

CLASIFICAR LAS RELACIONES JERARQUICAS

MANTENER UN SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES

INSTAURAR SISTEMA UNICO DE GESTION

**FORMACION DEL PERSONAL CON
PLANES ESPECIFICOS**

**POTENCIAR RELACIONES HORIZONTALES ENTRE
SUBDIRECCIONES Y DEMARCACIONES**

ACTUACIONES PARA IMPLANTAR UNA NUEVA ORGANIZACION

**ESTABLECER CLARAMENTE EN QUE CONSISTE,
CUAL ES SU PROPOSITO Y EL ALCANCE DE SU
ACTIVIDAD**

ESTABLECER UNA ESTRUCTURA QUE:

- CANALICE LAS RELACIONES CON USUARIOS,
CONSULTORES Y CONSTRUCTORES, MINISTERIO
Y OTRAS INSTITUCIONES
- GESTIONE Y ADMINISTRE EL PATRIMONIO
- OPTIMICE LOS RECURSOS TECNICOS, HUMANOS
ECONOMICOS Y FINANCIEROS
- REALICE LA ACTIVIDAD DE FORMA ORGANIZADA
- CONTROLE Y SIGA LAS ACTUACIONES

ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE ACTUACION

**ESTABLECER DE FORMA CLARA Y SENCILLA
LA CONTRIBUCION DE CADA UNO A LOS OBJETIVOS**

PRINCIPIOS : ENTE

ESTRATEGIA DE ACTIVIDAD

- CENTRALIZADA EN EL PROCESO DE DECISION
- DESCENTRALIZAZADA TERRITORIALMENTE EN LAS ACTUACIONES

DIRECCION POR OBJETIVOS

- INCORPORAR AL ANALISIS ECONOMICO EN TODAS LAS ACTIVIDADES, ASI COMO EL CONTROL

COMUNICACIONES

- ABIERTAS EN EL AMBITO INTERNO
- CONTROLADAS HACIA EL EXTERIOR

DELEGACION DE RESPONSABILIDADES POR FUNCIONES Y POR UNIDADES OPERATIVAS

CONGRUENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS DE PLANIFICACION GENERAL ECONOMICA Y DE TRANSPORTES Y LOS DE LA ORGANIZACION DE CARRETERAS

ACTUACION ORIENTADA AL SERVICIO DEL USUARIO, PRESERVANDO EL PATRIMONIO VIARIO

PRINCIPIOS : ENTE

ESTRATEGIA DE ACTIVIDAD

- CENTRALIZADA EN EL PROCESO DE DECISION
- DESCENTRALIZAZADA TERRITORIALMENTE EN LAS ACTUACIONES

DIRECCION POR OBJETIVOS

- INCORPORAR AL ANALISIS ECONOMICO EN TODAS LAS ACTIVIDADES, ASI COMO EL CONTROL

COMUNICACIONES

- ABIERTAS EN EL AMBITO INTERNO
- CONTROLADAS HACIA EL EXTERIOR

DELEGACION DE RESPONSABILIDADES POR FUNCIONES Y POR UNIDADES OPERATIVAS

CONGRUENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS DE PLANIFICACION GENERAL ECONOMICA Y DE TRANSPORTES Y LOS DE LA ORGANIZACION DE CARRETERAS

ACTUACION ORIENTADA AL SERVICIO DEL USUARIO, PRESERVANDO EL PATRIMONIO VIARIO

FUNCIONES : ENTE

OPERATIVAS

- PLANIFICACION Y PROYECTOS
- CONSTRUCCION
- CONSERVACION Y EXPLOTACION
- NORMATIVA Y TECNOLOGIA
- RELACIONES CON EL EXTERIOR

CORPORATIVAS

- GESTION ECONOMICO-FINANCIERA
- RECURSOS HUMANOS
- SISTEMA DE INFORMACION
- JURIDICO-FISCAL
- ESTRATEGIA PARA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

NIVELES DE DECISION : ENTE

- 1. PRESIDENTE-CONSEJO DE ADMINISTRACION :**
DECISIONES FINALES
- 2. DIRECTOR GENERAL :**
COORDINACION GENERAL
- 3. DIRECCIONES DE FUNCIONES OPERATIVAS :**
EJECUTAN LAS TAREAS ESPECIFICAS ORGANIZADAS EN :
 - DIRECCION
 - DIVISION
 - DEPARTAMENTO (INVESTIGACION, SISTEMAS, CONTROL DE CALIDAD, AUDITORIAS, ETC.)
 - SECCION
- 4. DIRECCION DE PLANIFICACION ESTRATEGICA :**
ANTICIPA, PROYECTA Y PROPONE ORIENTACIONES FUTURAS