

The background features several abstract teal shapes: a large light teal shape in the top-left corner, a smaller light teal shape in the bottom-left, and a large dark teal shape in the bottom-right. A thin, dark teal wavy line starts from the bottom-left and curves upwards and to the right, ending near the top-right.

sendero31

MARCO ESTRATÉGICO DE GESPLAN 2025-2031

sendero31

MARCO ESTRATÉGICO DE GESPLAN 2025-2031

A

PRESENTACIÓN

Página 05

01. LA ENTIDAD

Página 05

02. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN GESPLAN

Página 06

B

PUNTO DE PARTIDA

Página 09

03. ANTECEDENTES

Página 09

04. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y ESTRATÉGICO

Página 10

C

MARCO ESTRATÉGICO

Página 20

05. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Página 20

06. ENFOQUE CONCEPTUAL: MAPA ESTRATÉGICO

Página 24

07. EJES ESTRATÉGICOS

Página 28

08. DESPLIEGUE ESTRATÉGICO

Página 35

09. MAPA DE ACTORES

Página 37

10. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Página 39



A

PRESENTACIÓN

01. LA ENTIDAD

El 19 de noviembre de 1991 se otorgó escritura pública fundacional de Gestión y Planeamiento Territorial y Medioambiental, S.A.U. (en adelante GESPLAN), que fue inscrita en el Registro Mercantil, el 9 de enero de 1992, existiendo como persona jurídica desde esta última fecha.

Su capital social es íntegramente de titularidad pública y tiene la consideración de medio propio personificado respecto a la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias y de los organismos autónomos que dependen de la misma, así como de la totalidad de los Cabildos Insulares y gran parte del conjunto de municipios de Canarias.

Todos los Cabildos Insulares y todos

los Ayuntamientos son representados en el Consejo de la Administración de la sociedad, con dos vocales, uno que representa a la totalidad de los Cabildos, y otro que representa a la totalidad de los Ayuntamientos, teniendo esta sociedad que realizar los encargos que formalizan los mismos en el marco de sus respectivas competencias y funciones y en las materias que constituyan su objeto social, y especialmente aquellas que sean urgentes o que se ordenen como consecuencia de las situaciones de emergencias que se declaren. A los efectos de la aplicación de la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, esta sociedad mercantil pública tiene la consideración de poder adjudicador, de conformidad con lo previsto en el apartado 3d) del artículo 3 de la Ley de referencia.

02. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN GESPLAN

02.01. PRIMEROS PASOS EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

GESPLAN ha venido desarrollando su experiencia en proyectos durante más de tres décadas, si bien, no fue hasta fechas relativamente cercanas, en el año 2022, cuando la sociedad incorpora una mirada estratégica de alto nivel a su funcionamiento corporativo. La redacción del Plan Estratégico 2022-2024 supone la primera gran apuesta en este sentido, una hoja de ruta que se deriva de dos grandes premisas: por un lado, una mirada hacia dentro de la entidad que busca documentar y reflexionar sobre los retos a afrontar una vez superada la crisis institucional marcada por la pandemia del Covid-19 y, por otro, dar respuesta y cumplimiento a la Ley 32/2021, de 28 de diciembre, de medidas urgentes para la reforma laboral, la garantía de la estabilidad en el empleo y la transformación del mercado de trabajo, cuyo articulado afectaba, de manera muy especial, a las fórmulas de mantenimiento y contratación del personal propio de GESPLAN.

Esa formulación estratégica, que finalmente recibió el nombre de **"Instrumento**

de Planificación Estratégica para la Contratación de Personal por Tiempo Indefinido de GESPLAN" (IPE), aprobado con fecha 30 de junio de 2022, se mantuvo vigente hasta la aprobación de un nuevo instrumento para el periodo 2023-2025.

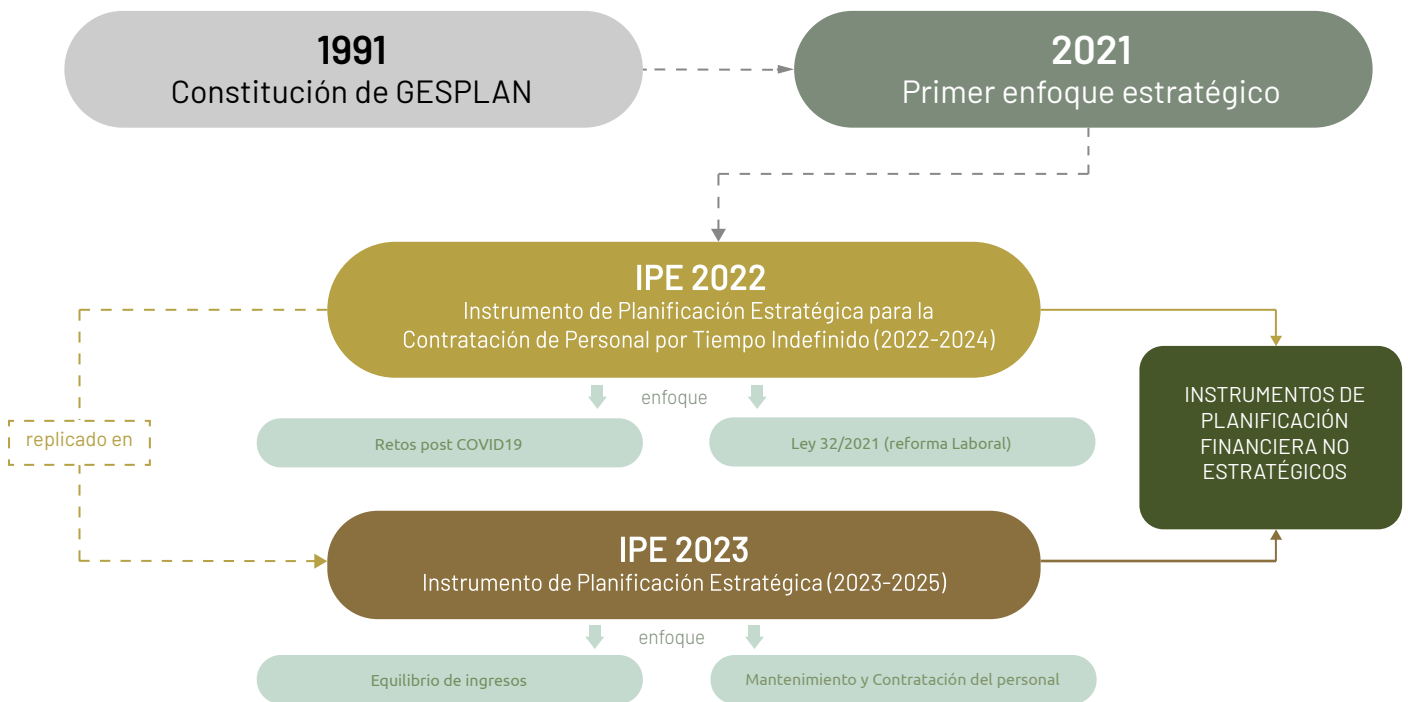
Si bien es cierto que este nuevo IPE argumenta y responde perfectamente al objetivo de equilibrar los ingresos económicos de la entidad y formular una previsión de mantenimiento y contratación de personal sostenible con respecto a dichos ingresos, la realidad es que en el mismo se echa en falta la inclusión de acciones que vayan más allá de este reto en particular.

El resultado, por tanto, se asemeja más a un plan de negocio que, realmente, a una hoja de ruta en la que se plasme el alcance de los objetivos estratégicos marcados en 2022, cuyo propósito iba encaminado a la mejora continua y la modernización de la entidad en su conjunto.

Sin embargo, este tipo de cambios no

surtirían efecto si no se hicieran extensivos a todo el equipo humano que forma parte de GESPLAN. Cada persona ligada a la entidad constituye una parte importante del

engranaje corporativo y sus aportaciones resultan claves en la reinterpretación de la entidad y su estrategia para los próximos años.



02.02. LA NECESIDAD DE UNA MIRADA ESTRATÉGICA HACIA EL FUTURO

Resuelta la principal problemática a la que se enfrentaba la entidad desde un punto estratégico y que no era otra que dar respuesta a la situación laboral de su personal, desde noviembre de 2023 se comenzaron a concretar una serie de medidas encaminadas a cumplir con algunos de los objetivos estratégicos hacia un cambio de modelo que, vislumbrado en el Plan de 2022, habían quedado relegados por la urgencia en la resolución de cuestiones ligadas a la reforma laboral.

La necesidad de establecer una marca temporal de referencia para ese futuro fijó la mirada en el año 2031. GESPLAN celebrará en esa fecha su 40º aniversario, justo el año después de la frontera marcada por la ONU para la Agenda de Desarrollo Sostenible y sus Objetivos, que también es la linde temporal de un sinfín de instrumentos estratégicos a nivel europeo, estatal y autonómico que aspiran a ser la base sobre la que construir un nuevo modelo de desarrollo para el futuro.

GESPLAN ha contribuido -y sigue contribuyendo en la actualidad- al diseño y planificación de esa visión a medio y largo plazo, pero no es menos cierto que, de puertas adentro, como organización, la cercanía a esas cuatro décadas de historia merece un alto en el camino, un ejercicio de reflexión interna que redefine a la propia institución y la ayude a afrontar los importantes retos a los que se enfrentan las Islas en un futuro cercano a todos los niveles.

02.03. SENDERO·31

Este marcado espíritu participativo es el que define y guía la redacción de "SENDERO·31", el marco estratégico elaborado por GESPLAN para el periodo 2025-2031 en el que se registra la visión compartida sobre el futuro de la entidad ante los desafíos y las dinámicas de transformación a las que se enfrenta Canarias en el presente y en el futuro, identificando escenarios posibles, viables e innovadores. Serán estos escenarios -de carácter orientativo y no vinculantes- los que ofrezcan un espectro de posibilidades abiertas sobre el que desarrollar un proceso de profundo debate sobre el modelo deseado para el futuro de GESPLAN y del objeto y alcance de sus servicios.

Para la redacción de SENDERO·31 se diseñaron una serie de modelos y herramientas metodológicas participativas

En este sentido, desde noviembre de 2023 se han ido introduciendo una serie de medidas a nivel funcional y organizativo cuyo principal objetivo es dinamizar los procesos internos de la entidad en busca de ofrecer unos servicios más eficaces y eficientes, tanto a nivel interno como externo, con propuestas innovadoras de alto valor añadido en materia de política territorial y medioambiental a las administraciones públicas de cualquier nivel.

que incluyen los formularios, pasando por los talleres presenciales o las entrevistas y cuyo objetivo fue el de recoger necesidades, demandas, experiencia y conocimiento por parte de todos los niveles profesionales de GESPLAN. Con ese propósito, se remitió diferente material y documentación a todo el personal de la entidad mediante el cual se les brindó la posibilidad de ser partícipes del proceso.

SENDERO·31 aspira a ser, en ese sentido, la referencia documental inicial con la que acometer un proceso de debate continuo en profundidad sobre el funcionamiento actual de la propia organización, su puesta en valor en el futuro inmediato de las Islas Canarias y, especialmente, su definitivo posicionamiento como agente clave en la política territorial y medioambiental de las mismas.

B

PUNTO DE PARTIDA

03. ANTECEDENTES

El proceso de elaboración del Marco Estratégico de GESPLAN 2025-2031 (en adelante, SENDERO·31) ha combinado tareas de análisis de documentación, contraste con agentes implicados y debate abierto con los diferentes miembros de la entidad, confiriendo un protagonismo especial al personal técnico y de campo de la empresa.

La convergencia del proceso de elaboración de SENDERO·31 con un proceso de reestructuración interna de GESPLAN, así

como de hitos importantes para la misma como la firma de un nuevo convenio laboral, ha dado lugar a numerosos encuentros, entrevistas y encuestas que han permitido recabar un gran número de aportaciones para conformar el contenido del Marco Estratégico.

Adicionalmente, las demandas e intereses identificados servirán de base para diseñar y definir futuros planes sectoriales de gestión durante el periodo de vigencia de SENDERO·31.

04. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL Y ESTRATÉGICO

04.01. HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS

La elaboración del diagnóstico institucional y estratégico sobre GESPLAN con carácter previo a la redacción de SENDERO-31 se ha fundamentado en el uso de diferentes herramientas de diagnóstico entre las que destacaron:

- el análisis de la documentación corporativa de la entidad.
- el análisis de casos de éxito de entidades similares a GESPLAN.
- la realización de tres procesos participativos con la plantilla de la organización:
 - un test de evaluación sobre el futuro a corto y medio plazo.
 - un análisis de las fuerzas del cambio que determinarán los próximos años de GESPLAN y, en base a las mismas, la determinación de cuatro posibles escenarios futuros.
 - seis mesas de trabajo participativo (98 personas) con los y las responsables de jefaturas de proyecto y "Técnicos de Ayuda a la Producción" (TAPs).

04.02. PROCESOS PARTICIPATIVOS

Sin ser este el espacio destinado a la descripción en profundidad de todo el proceso y desarrollo metodológico del diagnóstico institucional y estratégico realizado como antesala a la redacción de este marco estratégico, no es menos cierto que los resultados del mismo merecen una

breve reseña que ponga de manifiesto, de especial manera, el valor de las propuestas ofertadas por el personal de GESPLAN a la redacción de SENDERO-31 y su importante contribución a la planificación que en él se contempla.

TEST DE EVALUACIÓN SOBRE EL FUTURO A CORTO Y MEDIO PLAZO

Con la intención de recoger una visión de 360º de todos los niveles profesionales de GESPLAN, como parte inicial del diagnóstico se llevó a cabo una encuesta dirigida a toda la plantilla de la entidad en la que se solicitaba a las personas encuestadas que expresara sus inquietudes, necesidades y propuestas acerca del futuro de la empresa - y de sí mismas dentro de la misma- a través de una serie de cuestiones.

El cuestionario-evaluación recibió un total de 323 respuestas (un 30% del personal total

encuestado) caracterizada por una larga estancia en GESPLAN, con titulación media o superior, que considera asegurada, en su gran mayoría (80%), la salud de la empresa a medio plazo. Entre otros aspectos, las personas encuestadas valoraron, de manera ampliamente positiva (32%), las condiciones laborales como la causa fundamental de su permanencia en la entidad, siendo la posibilidad de mejora profesional (30%), de manera paradójica, como la causa fundamental a la que se alude para abandonar la entidad.

ANÁLISIS DE FUERZAS DEL CAMBIO Y DETERMINACIÓN DE “ESCENARIOS FUTUROS”

A lo largo del mes de junio de 2024 se desarrollaron dos sesiones de prospectiva estratégica con la dirección de GESPLAN (27 personas) basadas en metodología de “escenarios futuros”. El propósito final de la actividad era recabar la visión particular del ecosistema de personas que conforman la capa directiva de la entidad y conducirla

hacia una visión común, participada, flexible y cocreada que permitiera diseñar y trazar el marco estratégico que conduzca a GESPLAN en el periodo 2025-2031.

Para ello, y sobre una base metodológica eminentemente participativa, las personas participantes identificaron y analizaron

las diferentes fuerzas del cambio que actuarán en el futuro más inmediato de GESPLAN con el propósito de establecer cuatro escenarios posibles que permitieran dar una respuesta rápida y eficiente a sus

retos actuales y del mañana, minimizando, a su vez, la incertidumbre que caracteriza a una sociedad en permanente y vertiginoso cambio.

Como fruto del proceso de análisis y reflexión individual y grupal con el equipo directivo de GESPLAN se identificaron los siguientes factores clave en el futuro a corto y medio plazo de la entidad:

- **Dependencia de la Unión Europea.**

La dependencia financiera, política y técnica con respecto a los designios de la UE plantea una serie de desafíos significativos en el futuro de la entidad. Resulta fundamental diseñar estrategias que permitan aprovechar al máximo otros recursos, minimizando los riesgos asociados a la dependencia externa.

- **Misión y visión de la entidad vinculada a cambios políticos.**

La dependencia con respecto a las entidades públicas y el nombramiento político de sus cargos constituyen un riesgo para la entidad. La toma de decisiones basadas en criterios técnicos y profesionales ayudaría a reforzar la independencia, la imparcialidad y la transparencia de la entidad.

- **Resiliencia frente a los fenómenos de crisis.**

GESPLAN debe adaptarse con rapidez y eficacia a situaciones de crisis, transformando los desafíos en oportunidades. La inversión en tecnología, la innovación y el desarrollo de las competencias del personal serán

claves para construir una organización más resiliente.

- **Singularidades de un territorio archipelágico.**

Canarias tiene unas singularidades geopolíticas y socioeconómicas que impactan directamente en el trabajo diario de GESPLAN (administración pública multinivel, geografía insular, especies invasoras, migraciones, etc.). Estas condiciones ofrecen limitaciones y riesgos, pero también ventajas competitivas frente a otros territorios.

- **Compromiso social de la entidad.**

El compromiso social corporativo debe dejar de ser una "opción" para convertirse en una necesidad estratégica que genere

valor a largo plazo para la organización. En un mundo ecológicamente más consciente e implicado, se deben alinear los objetivos de negocio con los intereses de la sociedad en su conjunto.

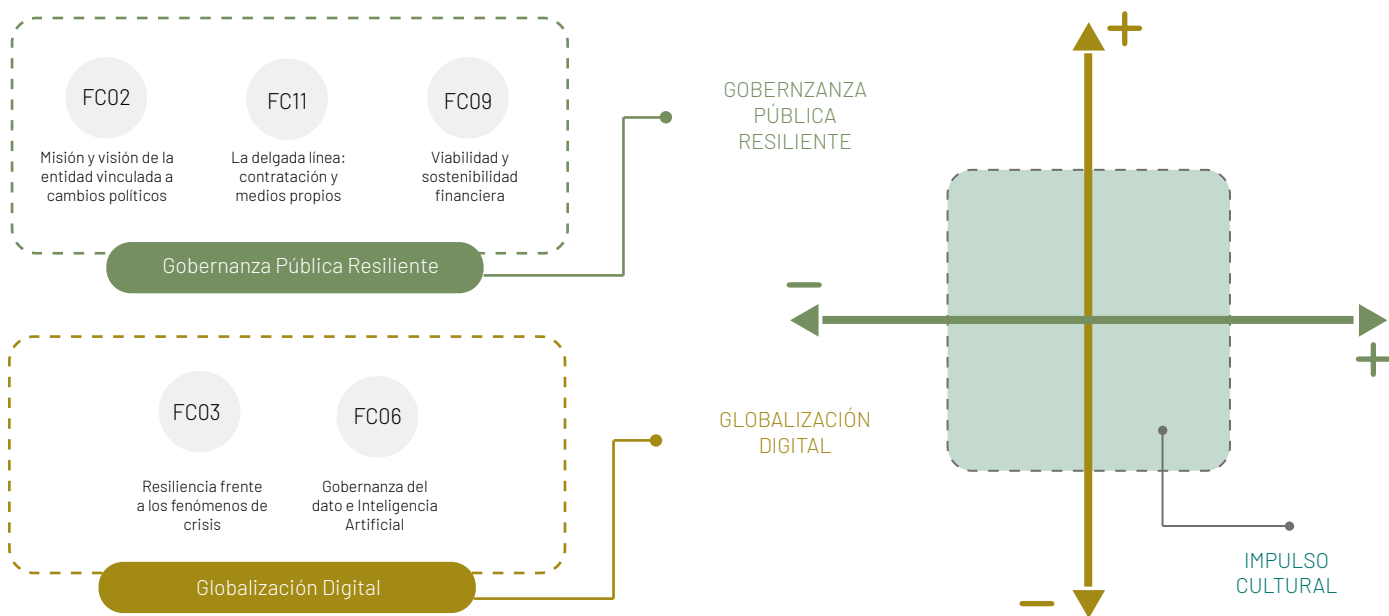
- **Gobernanza del dato e Inteligencia Artificial.** La inteligencia artificial (IA) no sólo es la tecnología del momento, sino que va a cambiar el mundo como en su día lo hizo Internet. La mejora de la gestión actual y la aplicación de nuevos modelos está asociada a la necesidad de contar con estructuras de datos sólidas y con una buena gobernanza del dato y la seguridad del mismo.
- **Relación con el sector privado.** El futuro de las empresas públicas no se concibe sin su relación con el sector privado. Esa "cooperación para el bien común" se enfrenta a grandes retos territoriales y ambientales, en los que GESPLAN será clave por su conocimiento del sector y su capacidad de planificación.
- **Viabilidad y sostenibilidad financiera.** La incertidumbre económica que resulta de trabajar con presupuestos estimativos, con tarifas de carácter anual o no disponer de acceso a la financiación bancaria hacen necesaria una gestión financiera más eficiente y transparente,

que garantice y maximice el beneficio que GESPLAN reporta a la sociedad.

- **Tecnologización de operaciones y capacidades.** La integración de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, el big data, la automatización o los servicios en la nube suponen grandes retos para GESPLAN. La transformación digital requiere de una inversión económica importante y un esfuerzo decidido contra la resistencia al cambio del personal.
- **La delgada línea: contratación y medios propios.** Aunque cuestionados permanentemente, los "medios propios" como GESPLAN deben ser referencia para las administraciones públicas en aspectos como la defensa del interés público, la creación de empleo y, sobre todo, en la focalización de servicios muy específicos, ofreciendo un alto valor añadido gracias a conocimiento y experiencia.
- **Multidisciplina sostenible y ecológica.** GESPLAN, a nivel interno, se muestra como una suerte de silos de conocimiento. Es necesario conectar las diversas perspectivas para adaptarse mejor a un mundo cada vez más complejo y competitivo, pues los compartimientos estancos limitan la innovación y la eficiencia. La multidisciplinariedad rompe barreras, fomenta la creatividad y enriquece las soluciones.

La definición y priorización (según su importancia y su urgencia) de estas doce fuerzas del cambio -también denominadas fuerzas motrices o factores claves- constituyen uno de los hitos más importantes del diagnóstico realizado, pues sería la agrupación de las mismas, las que definirían, en gran parte, el propósito final de SENDERO-31.

El resultado final del ejercicio de valoración del impacto de las fuerzas del cambio establecería como prioritarios los cinco factores clave que se representan en la siguiente imagen, cuyo agrupamiento dio como resultado, la definición de los dos grandes vectores del futuro de GESPLAN para el periodo 2025-2031.



La "Globalización Digital" y la "Gobernanza Pública Resiliente" se convierten, conjuntamente con el "Impulso Cultural" que enmarca a ambos vectores, en el marco de flexibilidad estratégica en el que se desarrollarán los cuatro diferentes y posibles escenarios futuros de GESPLAN en el tiempo de vigencia de SENDERO-31.

MESAS DE TRABAJO CON RESPONSABLES DE JEFATURAS DE PROYECTO Y TAPS

Si bien la alta dirección aporta la visión a largo plazo y el rumbo general de la organización, la inclusión de las jefaturas de proyecto y de la capa técnica resultaba fundamental para garantizar que SENDERO-31 fuera un marco estratégico realista, ejecutable y alineado con las necesidades de GESPLAN a nivel operativo.

La participación de la misma se materializó en la celebración de seis mesas de trabajo en la que participaron un total de 98 roles técnicos de la entidad. Para recoger las propuestas de estas sesiones se invitó a debatir acerca de las cuestiones a corregir, afrontar, mantener y/o explotar (metodología CAME) en relación a 5 grandes temáticas de alto impacto en el futuro a corto y medio plazo de GESPLAN: Innovación, Internacionalización, Talento, Alianzas y Comunicación. Con el foco puesto en dichos vectores, se invitó a las personas participantes a realizar propuestas de mejora cuyo resultado final

fue una relación de más de doscientas iniciativas que, a modo de resumen, se centraron en la necesidad de mejorar los procedimientos internos de la entidad, la necesidad de acondicionar los espacios de trabajo, la mejora en las relaciones con los agentes clave —especialmente con las administraciones locales—, la dinamización de los programas formativos y la urgencia de mejora de los sistemas y canales de comunicación internos.

La combinación de los resultados obtenidos de los procesos participativos con el equipo directivo y las conclusiones de las mesas de trabajo con roles técnicos han aportado una visión común y de conjunto de las necesidades y retos de GESPLAN, así como una mirada más transversal sobre la necesidad de un despliegue multinivel de los planes operativos que resulten de SENDERO-31.

04.03. MATRIZ DAFO

DEBILIDADES

- **Falta de innovación.** Se observa resistencia al cambio y falta de modernización previa a la digitalización.
- **Problemas de suministro.** El crecimiento de la empresa ha generado problemas con proveedores, incluyendo retrasos en pagos y desconfianza.
- **Gestión documental inadecuada.** La carga burocrática y la falta de bases de datos adecuadas restan agilidad a los procedimientos internos, aumentando los costes y disminuyendo la competitividad de la empresa.
- **Descompensación de la estructura organizativa.** Una estructura obsoleta que genera conflictos internos, ralentiza la toma de decisiones y dificulta la adaptación a los cambios del mercado.
- **Resistencia al cambio.** El rápido avance de las nuevas tecnologías y formas de hacer conlleva una inherente resistencia a los cambios que se deberían hacer para adaptarse, limitando así el progreso.
- **Desmotivación del personal e insuficiente desarrollo de la carrera profesional.** La falta de motivación y oportunidades de crecimiento profesional genera un clima laboral negativo, afectando la productividad y aumentando la rotación de personal.
- **Silos tecnológicos en la organización.** Los silos tecnológicos fragmentan la información y dificultan la colaboración, ralentizando los procesos y reduciendo la innovación en la organización.
- **Condiciones de trabajo.** Las deficiencias en las instalaciones y la falta de conciliación entre horarios pueden afectar la productividad y el bienestar del personal.
- **Los problemas de comunicación interna** generan malentendidos, retrasan proyectos y erosionan el clima laboral. La falta de claridad en los mensajes, la ausencia de canales de comunicación efectivos y la falta de feedback fomentan la desconfianza y disminuyen la productividad, afectando directamente los resultados de GESPLAN.

AMENAZAS

- **Competencia desleal.** La percepción negativa de GESPLAN como competencia desleal para empresas privadas puede afectar la reputación y las relaciones comerciales.
- **Alta dependencia de su escenario económico.** La excesiva dependencia de las condiciones económicas externas expone a la empresa a una alta vulnerabilidad, dificultando su sostenibilidad a largo plazo.
- **Cambios reglamentarios / legislativos.** Los cambios reglamentarios y legislativos pueden generar incertidumbre, aumentan los costes de cumplimiento e impactan sobre los modelos de negocio, poniendo en riesgo la competitividad y la sostenibilidad de la entidad.
- **Cuota de mercado limitada.** Esta limitación restringe el crecimiento de la empresa, limita sus ingresos y dificulta la inversión en modernización.
- **Falta de confianza de la ciudadanía por la poca transparencia.** La falta de transparencia en determinados aspectos genera desconfianza en la ciudadanía, erosiona la reputación de la organización, dificulta y puede llevar a la pérdida de clientes, empleados y oportunidades de negocio.
- **La insuficiencia financiera** es una amenaza constante. Las pérdidas inesperadas o una desaceleración económica pueden poner en riesgo la continuidad operativa de la entidad limitando su capacidad para invertir, innovar y cumplir con sus obligaciones.
- **Rápido avance tecnológico.** Una brecha tecnológica significativa expone a GESPLAN a la obsolescencia, la pérdida de competitividad y la incapacidad para adaptarse a los cambios del mercado.

FORTALEZAS

- **Capacitación y formación.** Existe un enfoque en la capacitación a través de Gesplan Academy, lo que puede mejorar el conocimiento y habilidades del personal.
- **Compromiso con la internacionalización.** Hay un interés en ampliar la visión internacional y participar en proyectos fuera de Canarias, aunque la iniciativa presenta algunos desafíos.
- **Presencia física en todas las islas.** La presencia de GESPLAN en la totalidad de las islas mejora la reputación global de la empresa y, sobre todo, ofrece mayor cercanía al cliente y facilita la adaptación a las necesidades e idiosincrasia local.
- **Amplio catálogo de servicios especializados.** Un amplio catálogo de servicios especializados atrae a una mayor variedad de clientes y posiciona a la empresa como líder en su sector.
- **Equipo humano comprometido y multidisciplinar.** La variedad de disciplinas favorece una visión desde diversas perspectivas, fomenta la innovación y mejora la eficiencia en la resolución de problemas.
- **Experiencia en proyectos internacionales.** El recorrido en proyectos europeos, principalmente, aporta un conocimiento profundo de mercados globales, facilitando la adaptación a diferentes culturas y regulaciones.
- **Empresa de referencia en su sector.** Ser la empresa de referencia en gestión territorial y medioambiental en las islas consolida la reputación de GESPLAN, atrae a los mejores talentos y facilita la expansión en nuevos mercados.
- **Capacidad de materialización de fondos públicos.** La capacidad de materializar fondos públicos permite ejecutar proyectos de gran envergadura y acceder a nuevas oportunidades de negocio, además de favorecer la reputación de la empresa.
- **Clara orientación de servicios a la ciudadanía.** La orientación de servicios a la ciudadanía genera lealtad, mejora la reputación y fortalece el vínculo con la comunidad.
- **Una estructura de apoyo a la calidad,** respaldada por certificaciones ISO que garantiza la excelencia en los procesos, mejora la satisfacción del cliente y refuerza la confianza en la marca.

OPORTUNIDADES

- **Implementación de Nuevas Tecnologías.** La adopción de tecnologías como la Inteligencia Artificial y la metodología BIM puede modernizar los procesos y mejorar la calidad del servicio.
- **Expansión Internacional.** La internacionalización puede abrir nuevas oportunidades de negocio y diversificación de proyectos.
- **Experiencia y gestión del cambio climático.** Aunque trágicos, ofrecen una oportunidad única para GESPLAN al evidenciar la fragilidad del ecosistema. El conocimiento y experiencia en disciplinas ambientales suponen un valor añadido de cara al liderazgo de proyectos de reconstrucción ecológica, consolidando el papel de GESPLAN como agente de cambio.
- **Buen marco estratégico y mayor conciencia ecológica a nivel europeo y estatal.** La sostenibilidad y la concienciación nunca recibieron tanta atención como en el presente. La planificación estratégica y la normativa de referencia a nivel estatal y europeo sobre áreas de conocimiento de GESPLAN es amplia y variada, ofreciendo oportunidades de negocio a la entidad.
- **Fondos destinados en gran parte al objeto social.** En relación con lo anterior, la mayor conciencia y normativa se ha visto refrendada por una importante aportación de fondos destinados a proyectos en los que GESPLAN dispone de larga trayectoria.
- **La renovación generacional del personal** inyecta nueva energía y perspectivas en GESPLAN. Las nuevas generaciones aportan habilidades digitales, enfoques innovadores y una mayor diversidad, lo que puede impulsar la creatividad, la adaptación al cambio y la competitividad de las empresas.
- **La condición de RUP.** Ser Región Ultraperiférica ofrece un marco legal y financiero que compensa ciertas desventajas geográficas e impulsa medidas de desarrollo que se traducen en oportunidades para invertir en sectores estratégicos, diversificar la economía y mejorar la calidad de vida de sus habitantes.
- **Entidades locales con escaso personal.** La escasez de personal público en el ámbito local crea una demanda creciente de servicios especializados. GESPLAN puede aprovechar esta oportunidad ofreciendo servicios de alta calidad y consolidando su posición en el mercado.

05. MISIÓN, VISIÓN, PROPÓSITO Y VALORES

05.01. MISIÓN



La misión de GESPLAN es contribuir a proteger y mejorar el territorio y el medioambiente manteniendo un alto nivel de información y conocimiento a través del seguimiento y evaluación de planes, programas, proyectos y actuaciones, promoviendo la colaboración y la corresponsabilización para lograr este objetivo común.

05.02. VISIÓN



La visión de GESPLAN es ser reconocida como una empresa pública de referencia en la gestión territorial y medioambiental, no solo en Canarias, sino a nivel global, impulsando una cultura organizativa sólida y comprometida. A través de la innovación digital y la mejora continua, se optimizarán las operaciones y servicios para fomentar la sostenibilidad, tanto en el ámbito local como en mercados internacionales, convirtiéndose en una empresa resiliente ante los desafíos del entorno socioeconómico y consolidando su liderazgo en la creación de valor para el territorio y las personas.

05.03. VALORES



Los valores corporativos de GESPLAN son aquellos atributos por los que la entidad quiere ser reconocida ante sus clientes y el resto de sus grupos de interés y constituyen el instrumento clave de su cultura organizacional, entendidos como los principios y normas de actuación internas/externas que marcan la actuación de la organización y la forma de consecución de su misión y visión.

TERRITORIO



El territorio es el espacio de actuación de GESPLAN. La gestión y planificación del mismo es fundamental para garantizar e impulsar un desarrollo sostenible a nivel ambiental, económico y social como respuesta a las necesidades presentes sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones. Estas prácticas permiten ordenar el uso del suelo de manera que se optimicen los recursos disponibles, se protejan los ecosistemas naturales y se promueva un crecimiento urbano y rural equilibrado. El territorio es, además, el destino final de implementación de infraestructuras y servicios públicos eficientes, que mejoran la calidad de vida de la población promoviendo la equidad social, al garantizar el acceso igualitario a los recursos y servicios básicos.

IMPULSO AL DESARROLLO



El impulso del desarrollo es uno de los vectores de la misión de GESPLAN. La planificación del territorio y el desarrollo fundamentalmente económico están estrechamente vinculados, ya que una adecuada ordenación territorial es fundamental para impulsar un crecimiento sostenible y equilibrado. Al integrar el desarrollo socioeconómico en la planificación territorial, se establece un modelo de crecimiento económico basado en modelos de negocio coherentes con las características y potencialidades de cada territorio en particular, generando empleo, mejorando la calidad de vida y fortaleciendo las economías locales.

NEGOCIO SOSTENIBLE

La visión estratégica de GESPLAN es promover el impulso del desarrollo económico a través de una amplia gama de oportunidades de negocio que pueden transformar territorios y comunidades enteras. Al planificar estratégicamente el uso del territorio, se abren nuevas posibilidades para la inversión en infraestructuras, servicios, programas y proyectos que promuevan la sostenibilidad y la resiliencia ambiental.



Asimismo, la mejora de las infraestructuras urbanas y rurales puede estimular sectores vitales para Canarias como el turismo, creando nuevas fuentes de ingresos y empleo. Sin embargo, la condición de entidad pública de GESPLAN no puede acometer un proceso de expansión de negocio sin tener en cuenta su obligación de generar valor para la sociedad. El pensamiento estratégico comercial debe estar supeditado a la implementación de políticas y prácticas que promuevan el desarrollo sostenible, la inclusión social, la transparencia y la ética en su gestión. En definitiva, GESPLAN debe desempeñar un ejercicio de buen gobierno que impulse la educación, el empleo digno, la reducción de desigualdades, y la protección ambiental.

BUEN GOBIERNO



El ejercicio de buen gobierno es un paradigma de GESPLAN que atiende, fundamentalmente, a la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana. Implica la publicación regular de informes financieros y operativos, la realización de auditorías externas e internas, y la inclusión de un consejo de administración independiente para asegurar decisiones imparciales. Además, fomenta la consulta y el diálogo con la comunidad para garantizar que las decisiones reflejen el interés público y se gestionen los recursos de manera eficiente y ética.

COMUNICACIÓN



Tanto a nivel interno como externo, la comunicación, la colaboración y la participación son piezas clave para la consecución de los objetivos de GESPLAN. Una buena comunicación asegura que todos los actores involucrados, desde las administraciones públicas hasta la propia sociedad, estén informados de las decisiones, proyectos y políticas que impactan sobre el territorio. Estos elementos no solo incrementan la transparencia y la confianza en la entidad, sino que permiten una comprensión más clara de los desafíos y oportunidades a los que se enfrenta en el día a día, previniendo malentendidos y reduciendo la resistencia a los servicios y acciones de GESPLAN.

COLABORACIÓN



La colaboración, tanto entre entidades públicas como privadas, es igualmente crucial. El trabajo de GESPLAN involucra múltiples dimensiones que requieren del aporte de diversos sectores, cada uno con conocimientos y recursos específicos. Fomentar la colaboración entre actores públicos, empresas, organizaciones no gubernamentales y resto de la sociedad civil, se logra un enfoque multidisciplinario que permite enfrentar de manera más efectiva los complejos desafíos que debe afrontar la entidad.

PARTICIPACIÓN



La participación interna y externa, por su parte, asegura a GESPLAN decisiones informadas e inclusivas. A nivel interno, la aportación especialista del personal otorga experiencia y conocimiento, garantizando la coherencia en la toma de decisiones; a nivel externo, la involucración de la ciudadanía, la sociedad civil o las empresas permite que las políticas respondan a las necesidades locales, fomentando el diálogo, reduciendo conflictos y promoviendo un impacto de valor en el territorio y un cambio social basado en principios sostenibles y equitativos.

La ciudadanía habita el territorio, abraza y se beneficia del desarrollo económico, demanda una gobernanza por parte del sector público cada vez más eficaz, eficiente y transparente y es quien vive las consecuencias directas de los servicios de GESPLAN. Involucrarla en los procesos no es, por tanto, una cuestión menor, sino una obligación por parte de la entidad pues sólo de esta manera se puede generar un verdadero impacto social y ser un motor de cambio positivo para la comunidad.



El cambio social generado por una buena gestión territorial y ambiental se manifiesta también en la conciencia ecológica que se fomenta en la ciudadanía. Iniciativas como la protección de ecosistemas o la promoción de prácticas agrícolas sostenibles no solo benefician al entorno natural, sino que también sensibilizan sobre la importancia de un desarrollo responsable y respetuoso con el medioambiente.

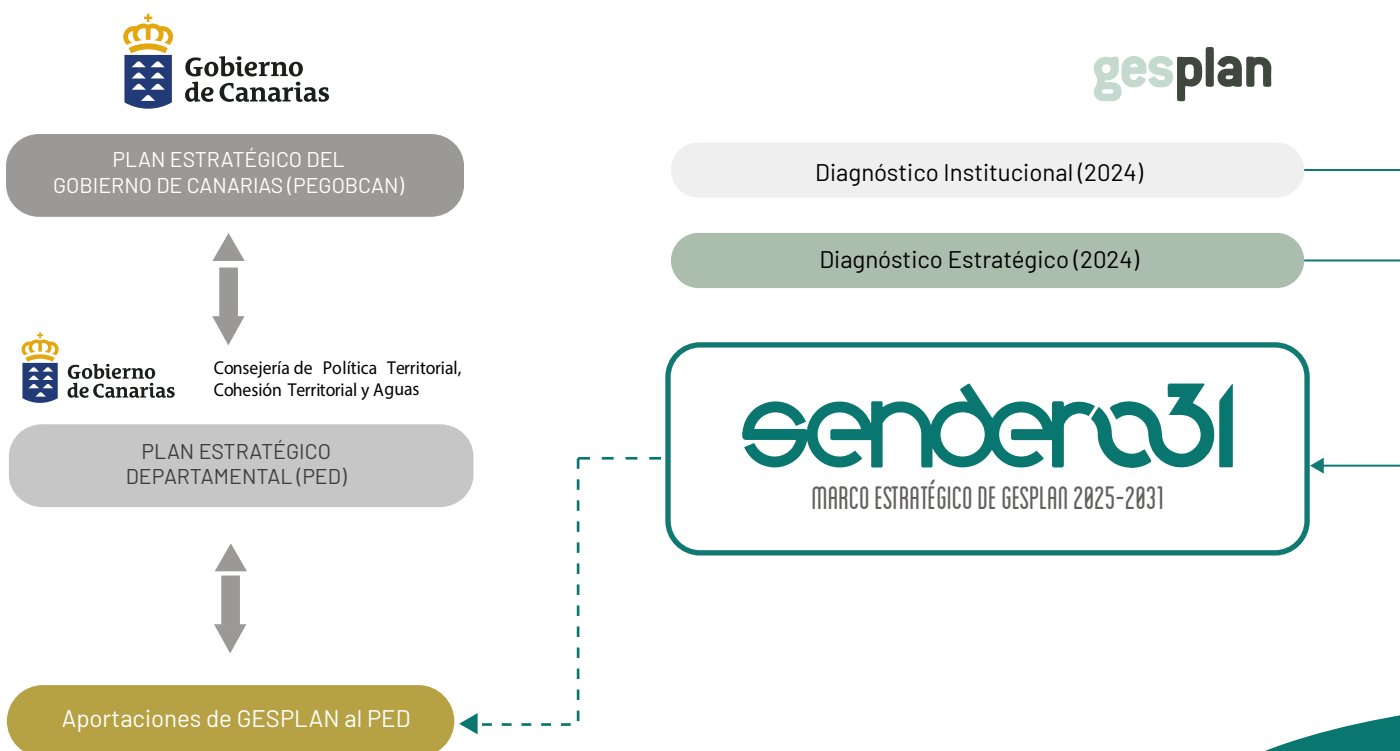
06. ENFOQUE CONCEPTUAL: MAPA ESTRATÉGICO

06.01. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA ALINEADA CON EL GOBIERNO DE CANARIAS

Desde 2018, la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias ha trabajado de manera progresiva en la implantación de un modelo “Modelo de Referencia de Planificación Estratégica y Dirección por Objetivos” que tiene estrecha relación con la Agenda Canaria de Desarrollo Sostenible 2030 y la Presupuestación Orientada a Resultados.

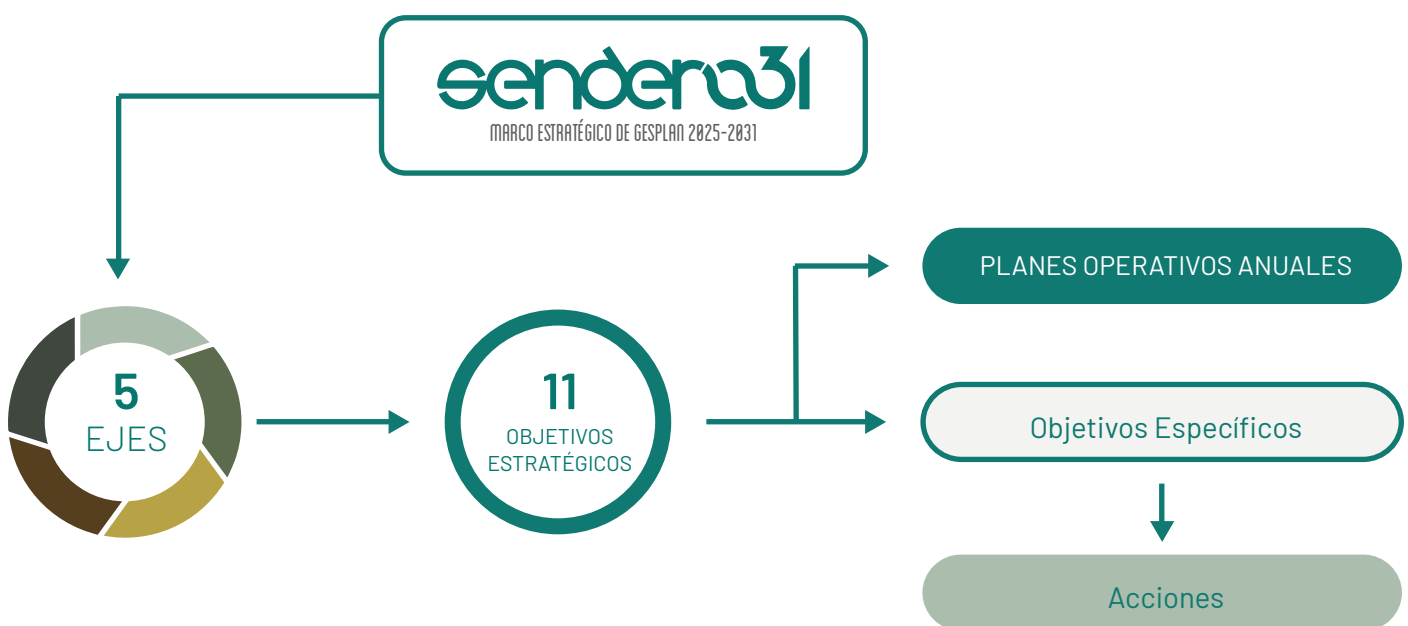
El fin último de este Modelo es establecer una estrategia única que permita que los distintos departamentos del Gobierno de Canarias y sus organismos públicos vinculados trabajen mediante un instrumento homogéneo y coordinado basado en la consecución de los objetivos marcados para el conjunto del archipiélago.

La implantación del modelo tuvo un hito importante con la publicación del Decreto 88/2023, de 25 de mayo, en el que se evoluciona desde un sistema simplificado a uno más complejo, que ha servido a SENDERO·31 como referencia metodológica, especialmente, a la definición de objetivos e indicadores que en él se incluyen. De la aplicación de dicho Decreto se origina una vinculación estratégica con el Gobierno de Canarias que se representa en el siguiente gráfico:



06.02. MAPA ESTRATÉGICO

El “Mapa Estratégico” de SENDERO-31 se despliega a partir de la misión, visión y valores de GESPLAN en perfecta alineación con su objeto social, su finalidad, sus funciones y sus servicios. Este despliegue, además, no aspira sólo a convertirse en el mapa de SENDERO-31, sino de todas las iniciativas de planificación que en este sentido se afronten en el corto y medio plazo desde la entidad.



Aunque el despliegue estratégico pueda entenderse como una “cascada”, en el caso de SENDERO-31 se pretende que la relación entre los distintos elementos del mapa (ejes, objetivos, acciones, etc.) se caracterice por una flexibilidad estratégica que facilite una estructura más estable y perdurable en el tiempo. Este carácter dinámico atiende a una realidad actual en la que los cambios se producen de forma cada vez más acelerada.

Por ello, se propone un plan flexible desde el punto de vista temporal, operativo y contextual en el que se entiende la planificación estratégica como un terreno

sobre el que GESPLAN tiene que transitar, alcanzando una serie de hitos que se comportan como “acciones completadas” de la estrategia, y que contribuirán a conseguir los objetivos planificados inicialmente. Este terreno está atravesado de “senderos”, caminos que se recorren de manera natural, que eluden la línea recta para adaptarse a la orografía del terreno y que ofrecen la seguridad de saber a dónde conducen. A su vez, el tránsito hacia los objetivos estratégicos, a través de las distintas líneas y acciones, permitirá el diseño de múltiples escenarios.

La base sobre la que se realiza y justifica el despliegue estratégico de SENDERO·31 se articula sobre cinco grandes ejes estratégicos:

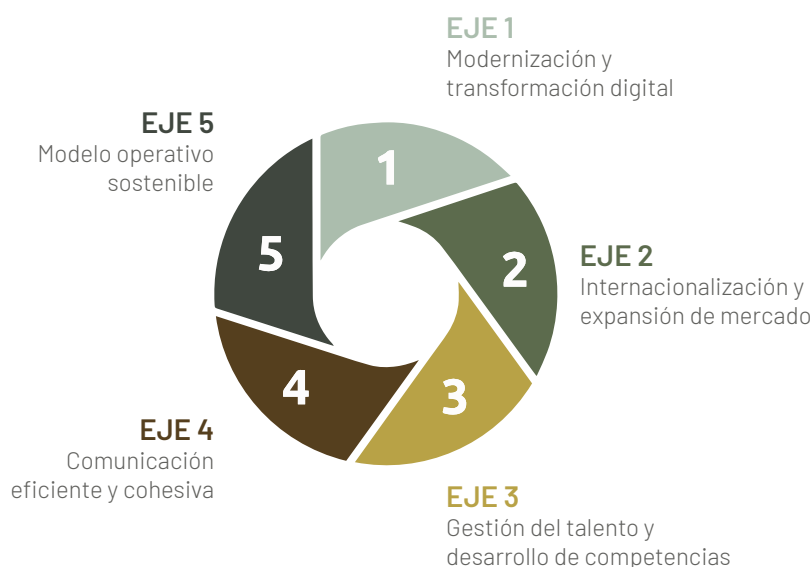
- **La modernización y transformación digital** se erigen como el motor que impulsa el desarrollo de nuevos productos, y la mejora de servicios y procesos, permitiendo a GESPLAN diferenciarse de la competencia y satisfacer las necesidades de sus clientes.
- **La internacionalización y la expansión de mercado** debe marcar la ampliación de horizontes de GESPLAN, permitiéndole acceder a nuevos mercados y aprovechar oportunidades de crecimiento. Al expandir su presencia más allá de Canarias, la empresa podrá diversificar sus ingresos, reducir riesgos y aumentar su visibilidad en el plano estatal e internacional.
- **La gestión del talento y el desarrollo de competencias** resultará esencial para impulsar la modernización y garantizar la ejecución exitosa de SENDERO·31. Atraer, formar y retener a buenos y buenas profesionales será crucial para adaptarse a los desafíos del futuro inmediato de la entidad.
- **Una comunicación eficiente y cohesiva** es fundamental para construir relaciones sólidas, en primer lugar, con el personal de la propia empresa, así como con clientes y otros agentes clave. Una comunicación clara y transparente facilitará la colaboración, mejorará la reputación de la empresa y fortalecerá su posición en el sector.
- La implementación de un **modelo operativo sostenible**, guiará el éxito de la estrategia en relación a la mejora de la rentabilidad, el fortalecimiento de la posición competitiva de GESPLAN o la respuesta más efectiva y de mayor calidad a la demanda de sus clientes.

Al desplegar estratégicamente estos ejes, GESPLAN se está dotando de un ecosistema dinámico y colaborativo que le permitirá alcanzar sus metas estratégicas a medio plazo y prosperar en un entorno cada vez más complejo y competitivo. Estos ejes habrán de actuar como brújulas, orientando los esfuerzos de la empresa hacia objetivos comunes y alineados con su visión a corto y medio plazo. La intención de su planteamiento no es sólo proporcionar una dirección estratégica, sino servir como marco de referencia para la toma de decisiones, la asignación de recursos, el cumplimiento de los objetivos y, en

consecuencia, la evaluación del desempeño del conjunto de la plantilla.

SENDERO·31 es una propuesta de marco estratégico en el que los ejes no son componentes aislados, sino que se entrelazan de manera sinérgica: la modernización proporciona el impulso, la internacionalización expande los horizontes y multiplica las fuerzas, el talento aporta la energía, la comunicación fortalece la relación entre todos los ejes, eficientando la producción para la construcción de un modelo de negocio más sólido y sostenible para el futuro.

07. EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



07.01. EJE ESTRATÉGICO 1. MODERNIZACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL



La modernización y transformación digital, entendida como la introducción de mejoras en procesos, metodologías, productos y servicios que generan valor, se ha convertido en uno de los grandes imperativos estratégicos para las empresas que buscan mantenerse competitivas en un entorno globalizado y en constante evolución.

La definición de este eje viene dada por el aprovechamiento de la tecnología para optimizar procesos internos, mejorar la experiencia del cliente y aumentar

la eficiencia operativa. Se enfoca en la adopción de herramientas digitales, automatizaciones, integración de sistemas, y la implementación de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el análisis de datos y las plataformas en la nube.

Su propósito fundamental es transformar GESPLAN en una organización ágil, innovadora y adaptada a las exigencias del mercado moderno.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MODERNIZACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

OE-1

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: MEJORAR LA EFICIENCIA Y CALIDAD DE LOS TRABAJOS INTERNOS

Optimizar los procedimientos, metodologías y formas de trabajo internos mediante la innovación y automatización de procesos, mejorando la calidad y eficiencia en la operación diaria.

OE-2

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: MODERNIZAR Y ESTANDARIZAR LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN APROVECHANDO LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS

Modernizar la infraestructura tecnológica mediante la estandarización e interoperabilidad de sistemas de información, asegurando la integración y optimización de recursos digitales como ERP y otras herramientas de gestión.

OE-3

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: IMPULSAR EL APROVECHAMIENTO ESTRATÉGICO DE LOS DATOS COMO UN RECURSO MÁS DE VALOR

Convertir los datos en un recurso estratégico, recopilando, transformando y utilizando la información de forma óptima mediante herramientas de Business Intelligence (BI), gobernanza del dato y modelos de inteligencia artificial (IA) para generar valor y apoyar la toma de decisiones.

07.02. EJE ESTRATÉGICO 2. INTERNACIONALIZACIÓN Y EXPANSIÓN DE MERCADO



La internacionalización es la estrategia de crecimiento que puede y debe transformar a una empresa local en un actor global. Definiendo la internacionalización como un eje estratégico, GESPLAN podrá acceder a nuevas oportunidades de negocio, fortalecer su posición en el mercado y asegurar un crecimiento a medio plazo.

Poner el foco en otros territorios permitirá llegar a la organización a consumidores con

necesidades y preferencias diferentes, lo que abre nuevas oportunidades de negocio y, con ello, diversificar los riesgos, pues no se depende de un único mercado así como mitigar los efectos de las fluctuaciones económicas locales.

La presencia en mercados internacionales contribuye, además, a construir una marca global y a mejorar la reputación de la empresa.

OBJETIVO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN Y EXPANSIÓN DE MERCADO

OE-4

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: FORTALECER Y AMPLIAR EL NEGOCIO DE GESPLAN FUERA DE CANARIAS

Las acciones a realizar en este sentido deben ir orientadas al fortalecimiento y ampliación del negocio de GESPLAN fuera de Canarias, consolidando su presencia en mercados internacionales y en la península mediante la prospección de contratos, posicionamiento de marca y asistencia a eventos clave.



La captación, el desarrollo, el intercambio y la retención de talento se han convertido en un eje estratégico fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa, especialmente en un entorno competitivo y en constante cambio como el que caracteriza este primer cuarto del siglo XXI. GESPLAN, con la inclusión de este eje estratégico, reconoce que su principal activo no es sólo el servicio que presta, sino las personas que lo crean y lo impulsan.

Contar con un equipo talentoso permite a las empresas diferenciarse en el mercado. En un mundo empresarial en el que la competencia es feroz, las empresas que cultivan y son capaces de retener su talento, mejoran la calidad de sus productos y ofrecen un servicio

al cliente de mejor y mayor calidad. Esto no sólo les otorga una ventaja competitiva, sino que también les permite responder de manera ágil a las demandas del mercado.

El talento es clave para fomentar una cultura organizacional positiva. Cuando se invierte en el desarrollo del personal se genera un ambiente de trabajo donde la motivación y el compromiso aumentan. Esto, a su vez, reduce la rotación del personal y los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados. Este “sentido de pertenencia” es uno de los factores críticos más necesarios para la estabilidad y el crecimiento a largo plazo de GESPLAN.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN DEL TALENTO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS

OE-5

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: FORTALECER LA CAPACIDAD DE ATRACCIÓN DE TALENTO

Posicionar a GESPLAN como una empresa atractiva para profesionales de alto nivel y desarrollar una red de capacidades del personal basada en habilidades y certificaciones.

OE-6

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6: RETENER Y DESARROLLAR EL TALENTO ACTUAL

Resultará clave, en el periodo de vigencia de SENDERO-31, aumentar la motivación, el compromiso y las competencias del personal actual mediante la implementación de un plan de retribución competitivo, programas de formación continua y un plan de carrera que ofrezca oportunidades de desarrollo profesional.

07.04. EJE ESTRATÉGICO 4. COMUNICACIÓN EFICIENTE Y COHESIVA



La incorporación de la comunicación como eje estratégico de SENDERO-31 no sólo responde a la necesidad de mejora y dinamización de la información interna y externa de GESPLAN (en el plano meramente comunicacional), sino como un eje estratégico transversal de gran trascendencia, ya que influye directamente en la eficiencia operativa, la imagen institucional y la relación con los diferentes públicos de interés.

Una comunicación interna clara y fluida fomenta un ambiente de trabajo colaborativo. El personal que comprende la visión, los objetivos y las expectativas de la entidad están más alineados y motivados: se reducen los malentendidos, se minimizan errores y optimizan los procedimientos. En este sentido, la retroalimentación constante entre equipos a través de diferentes espacios y canales facilita la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Una estrategia de comunicación bien diseñada ayuda a construir una imagen positiva, transparente destacando el compromiso con el servicio público y la atención a las necesidades de la comunidad.

La mejora de la comunicación en GESPLAN debe acompañarse de nuevos canales. Diversificar la forma y la manera de comunicar potencia la interacción y permite llegar a diferentes segmentos de la audiencia, adaptando el mensaje a sus preferencias y hábitos de consumo de información (redes sociales, aplicaciones móviles, newsletters, plataformas de mensajería, etc.), haciendo la comunicación más ágil y accesible.

La necesidad de renovar y posicionar la marca GESPLAN es otro de los fines en materia de comunicación, debido, fundamentalmente a la necesidad de mantenerse competitivos en un mercado en constante cambio.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFICIENTE Y COHESIVA

OE-7

OBJETIVO ESTRATÉGICO 7: IMPULSAR UNA CULTURA DE COMUNICACIÓN INTERNA ABIERTA Y TRANSPARENTE

Se ha de promocionar una cultura de comunicación interna basada en la transparencia y la colaboración, facilitando el flujo de información y fortaleciendo el compromiso de los colaboradores con los objetivos de la empresa.

OE-8

OBJETIVO ESTRATÉGICO 8: RENOVAR LA IDENTIDAD Y EL POSICIONAMIENTO DE LA MARCA GESPLAN

Incluye acciones dirigidas al rediseño de la identidad corporativa y actualización del posicionamiento de GESPLAN para consolidar su imagen como una empresa innovadora y de confianza, alineando la marca con los valores y objetivos de la organización.

OE-9

OBJETIVO ESTRATÉGICO 9: FORTALECER LAS RELACIONES Y LA COMUNICACIÓN EXTERNA CON LOS AGENTES CLAVE DE LA EMPRESA

Supone la consolidación de relaciones de confianza y colaboración con agentes estratégicos (clientes, socios, proveedores y entidades gubernamentales) con el fin de potenciar la sostenibilidad y crecimiento de GESPLAN.

07.05. EJE ESTRATÉGICO 5. MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE



El propósito fundamental de este eje es generar un ecosistema de negocio resiliente en el tiempo, a través de la prestación de servicios de calidad y eficientes.

Al optimizar procesos y minimizar las ineficiencias, GESPLAN podrá aumentar su rentabilidad y mejorar su competitividad en

el mercado, basándose en una producción más ágil y rentable.

Una alta eficiencia productiva no solo reduce costes operativos, sino que también mejora la calidad de los productos y servicios, lo que a su vez fortalece la satisfacción del cliente.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA UN MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE

OE-10

OBJETIVO ESTRATÉGICO 10: GARANTIZAR LA ESTABILIDAD FINANCIERA DE LA ENTIDAD

Resultará fundamental asegurar una gestión financiera eficiente y prudente que permita a GESPLAN mantener una estabilidad económica sólida, optimizando los ingresos y controlando los costos para asegurar su viabilidad a largo plazo.

OE-11

OBJETIVO ESTRATÉGICO 11: INCREMENTAR LA CUOTA DE MERCADO EN SECTORES EMERGENTES Y DE ALTA TENDENCIA

Implica el diseño y la planificación de acciones dirigidas a expandir la presencia de GESPLAN en sectores emergentes y de alta tendencia, posicionándose como una empresa competitiva e innovadora en mercados en crecimiento que ofrecen un alto potencial de rentabilidad.

08. DESPLIEGUE ESTRATÉGICO

Como ya ha quedado expresado en apartados anteriores, SENDERO·31 establece, de partida, un enfoque estratégico que incluye dos niveles principales de definición: ejes estratégicos y objetivos estratégicos. A partir de dichos niveles, el despliegue estratégico del proyecto habrá de someterse anualmente a su revisión y actualización, basado en el modelo establecido por el Gobierno de Canarias incluido en el Decreto 88/2023, de 25 de mayo, por el que se establece el modelo de referencia de planificación y gestión

estratégica y dirección por objetivos de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias y de sus organismos autónomos.

La implementación del Modelo de Planificación y Gestión Estratégica del Gobierno de Canarias lleva aparejada la puesta en marcha de una serie de elementos que se describen a continuación por su relevancia en el despliegue estratégico de SENDERO·31.



En este contexto, el Plan Operativo Anual (POA) es, probablemente, el elemento principal del modelo de referencia de planificación y gestión estratégica del Gobierno de Canarias. En el caso de GESPLAN, se trata del documento detallado que traduce las estrategias a medio plazo de SENDERO·31 en acciones concretas a llevar a cabo durante un año específico. Se trata, por tanto, del mapa anual que guiará a GESPLAN hacia la consecución de los objetivos generales del marco estratégico, asegurando que las acciones diarias y los proyectos a corto plazo estén enfocados en los ejes y objetivos de la entidad.

A su vez, dicho mapa anual, estará formado por "proyectos", entendiéndose como tal a la unidad mínima de la estrategia que puede ser planificada de modo independiente y ejecutada de forma autónoma. Los proyectos ordenan un conjunto de actividades o

acciones que, combinando recursos humanos, materiales, financieros y técnicos, vendrán definidos por una serie de variables que facilitarán su adecuada ejecución (objetivos, responsables, plazos, recursos, fases, riesgos, indicadores, acciones y tareas a desarrollar, etc.), y se realizan con el propósito de conseguir un determinado objetivo o resultado en un tiempo acotado.

Eventualmente, los proyectos pueden agruparse en "programas", entendidos como un nivel superior de asociación operativa del conjunto de proyectos que se agrupan siguiendo criterios lógicos de carácter funcional, orgánico o territorial y que facilitan la comprensión y ejecución de las actuaciones.

Es por tanto, este despliegue estratégico el que servirá de guía para la puesta en marcha y ejecución de SENDERO·31.

09. MAPA DE ACTORES

En un entorno cada vez más complejo y dinámico, resulta fundamental comprender el papel que juegan diferentes actores dentro y fuera de GESPLAN para desarrollar una estrategia efectiva. Es aquí donde un mapa de actores se convierte en herramienta indispensable para optimizar la toma de decisiones y fortalecer sus relaciones clave.

La elaboración de este mapa de actores será una labor inherente a la puesta en práctica de SENDERO·31 y contribuirá, especialmente, a la identificación de potenciales alianzas estratégicas, tanto públicas como privadas, que puedan contribuir a los resultados esperados de la estrategia y su continuidad y sostenibilidad en el tiempo.

Se trata, por tanto, de identificar y clasificar a las personas y organizaciones que pueden ser importantes para el planeamiento, diseño, implementación, evaluación o sistematización del despliegue estratégico de SENDERO·31, permitiendo:

- Alinear estrategias, asegurando que las decisiones de GESPLAN estén alineadas con los intereses de los actores clave.
- Establecer y mantener relaciones sólidas con los actores clave.
- Anticipar y resolver posibles conflictos con los actores clave.
- Construir una imagen positiva de la empresa ante la sociedad.

Se detalla a continuación, una relación de actores clave (ya sean individuos, grupos o instituciones, o bien internos o externos) que tienen un interés significativo para GESPLAN y que pueden influir o ser influidos por sus decisiones y acciones.

Actores Primarios. Aquellos que tienen una relación directa y formal con GESPLAN y cuyos intereses están estrechamente vinculados a su desempeño.

- Gobierno de Canarias. Como “propietario” mayoritario, establece políticas y regulaciones que pueden afectar a la entidad.
- Plantilla. Es la fuerza laboral y tienen un interés directo en las condiciones laborales y los salarios.
- Sindicatos. Representan a las personas empleadas y negocian condiciones laborales colectivas.
- Clientes. Adquieren los productos y servicios de GESPLAN y son la razón de ser de la misma.
- Proveedores. Suministran los insumos necesarios para la operación de GESPLAN.

Actores Secundarios. Tienen un interés más indirecto en la entidad, pero pueden influir o ser influidos por ella. Entre ellos se encuentran:

- Competidores. Buscan una ventaja competitiva en el mercado.
- Corporaciones locales. Se ven afectados por las operaciones de la empresa, especialmente en términos ambientales y sociales.
- Academia y centros de investigación. Proveen e intercambian conocimiento con GESPLAN.
- Organizaciones no gubernamentales (ONGs): Promueven intereses sociales y ambientales.
- Medios de comunicación: Influyen en la percepción pública de la entidad.

10. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

10.01. VISIÓN GENERAL DE LA EVALUACIÓN

SENDERO-31 se plantea como un marco estratégico de aplicación gradual que se puede ir adaptando a medida que se analiza si el tipo de actuaciones planteadas se están implementando y si permiten alcanzar los objetivos planteados. Esto incluye la decisión sobre qué escenario financiero se asume.

Por ello el sistema de seguimiento y evaluación anual de los avances de la hoja de ruta que se plantea es esencial. Es un sistema que permite analizar la puesta en marcha de las actuaciones, pero también sus efectos. De esta manera, se podrán replantear las actuaciones pero también los objetivos y prioridades estratégicas si se considera necesario. Además, hay que tener en cuenta que en los años de vigencia de SENDERO-31 puede haber cambios en el contexto y el seguimiento del mismo permitirá incorporar nuevas actuaciones o modificar las establecidas y establecer las medidas correctoras oportunas de manera que se adapte a los cambios detectados.

El seguimiento anual de SENDERO-31 permitirá, además de analizar el progreso en las actuaciones, incluir una valoración de su impacto sobre los objetivos y las prioridades estratégicas propuestas así como las modificaciones oportunas, si se considera que las ejecutadas no están teniendo los efectos deseados.

Para elaborar los informes anuales de progreso y las propuestas de modificación los directores y responsables de proyectos reportarán regularmente al Área de Planificación Estratégica sobre el progreso en la implementación de las actuaciones de acuerdo con el cronograma establecido por el Área de Planificación Estratégica.

Al tercer año de la estrategia (2027) se elaborará un informe de seguimiento sobre la base de los informes anuales presentados en el trienio sobre modificaciones al propio SENDERO-31 especificando los motivos de las desviaciones en la ejecución de las actividades; los impactos de las desviaciones en la obtención de los resultados; y la valoración de los objetivos alcanzados en relación con cada una de las ejes y objetivos estratégicos.

10.02. INDICADORES

El sistema de seguimiento de SENDERO-31, como algunos otros elementos de la estrategia, se alinearán como instrumento de gestión eficaz y eficiente del seguimiento y evaluación de resultados, y servirá como herramienta de rendición de cuentas y transparencia.

Se establecerán las siguientes categorías de indicadores:

- **Indicadores estratégicos**, vinculados con los Objetivos Estratégicos de la entidad, miden el impacto que tienen los proyectos/ programas sobre ellos.
- **Indicadores de resultados** (específicos) vinculados con los Objetivos Específicos diseñados por GESPLAN, miden los efectos directos de las actuaciones desplegadas a través de los proyectos una vez concluidos.
- **Indicadores de recursos** que midan los recursos invertidos en la ejecución de los proyectos, como el presupuesto o el número de personas.
- **Indicadores de realización** vinculados con los proyectos, expresan en términos de los entregables, bienes o servicios producidos mediante las actuaciones planificadas.

sendero31

MARCO ESTRATÉGICO DE GESPLAN 2025-2031