

## 8. EVALUACIÓN PREVIA DEL PLAN ESTRATÉGICO

La evaluación previa del Plan Estratégico tiene por objeto verificar la pertinencia y coherencia de sus determinaciones con las necesidades de la Región y valorar la conformidad de sus propuestas con las directrices comunitarias y nacionales. En esta línea, se pasa revista a los siguientes aspectos de la estrategia:

- ☐ Su *calidad en los elementos centrales*, que son el diagnóstico y la planificación estratégica.
- ☐ Su *pertinencia*, mediante el análisis de la adecuación de los objetivos a las fortalezas y debilidades de la Región. En definitiva, la capacidad de los objetivos para atender a la problemática establecida en el diagnóstico.
- ☐ Su *coherencia interna*, a través de la identificación de las sinergias entre objetivos, de la determinación de la vinculación entre los objetivos, sus interrelaciones y el grado de sensibilidad a la estrategia.
- ☐ Su *coherencia externa*, de acuerdo con el análisis de la consistencia del Plan con las determinaciones de las estrategias de Lisboa y Gotemburgo y su conformidad con el Programa Nacional de Reformas.
- ☐ Su *evaluabilidad*, basada en un sistema previo de cuantificación de los grandes objetivos estratégicos y una Comisión de Seguimiento.

### 8.1. Elementos centrales del Plan Estratégico: Calidad del diagnóstico y de la metodología de planificación

#### 8.1.1. Calidad del diagnóstico

La elaboración del Plan Estratégico -en el marco de la iniciativa Horizonte 2010- ha realizado un diagnóstico de la Región de Murcia que se puede valorar de una forma muy positiva en base a los siguientes elementos:

- ☐ La información estadística de base empleada cita en todos los casos sus fuentes, que son de origen reconocido y contrastado, recogen los últimos datos disponibles, y -según ha permitido contrastar un análisis muestral en todos los casos estudiados- los datos son correctos.
- ☐ Las metodologías empleadas en los diferentes estudios monográficos realizados contienen y explican su base metodológica, que en todos los casos está contrastada por otros estudios académicos de reconocido prestigio: análisis multivariante, análisis factorial y análisis de componentes principales sobre un marco input-output. El resultado de estos estudios ha permitido enriquecer la base científica del diagnóstico.

- ❑ Las metodologías de participación han permitido contrastar y debatir los resultados de los estudios analíticos y las fuentes estadísticas, lo cual ha garantizado eliminar el *efecto distancia* que en ocasiones provocan los análisis cuantitativos.
- ❑ Por último, el diagnóstico está bien sintetizado en una análisis de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que se resume en la siguiente matriz:

**Tabla 24. DAFO de la Región de Murcia**

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D.1. Insuficientes recursos hídricos para las necesidades de consumo y producción de la Región e incierta evolución futura	F.1. Existencia de un buen nivel de calidad de vida y de un clima económico, social y político adecuado para el desarrollo integral de la Región
D.2. Potencial deterioro del entorno natural de la Región por la elevada y creciente presión sobre los recursos naturales, problemas de tratamiento de residuos y contaminación de las aguas, así como por la sobreexplotación de los acuíferos. Posibles problemas de desertificación con todos los riesgos añadidos	F.2. Notable dinámica demográfica y elevada proporción de población joven
D.3. Histórica falta de accesibilidad exterior en materia ferroviaria y aérea, y desarrollo de la intermodalidad	F.3. Tejido empresarial flexible y orientado hacia actividades endógenas en las que la Región cuenta con ventajas comparativas
D.4. Pequeño tamaño medio empresarial que limita la posibilidad de afrontar proyectos de I+D+i, y el acceso a los mercados	F.4. Existencia de una cultura tradicional del agua que vela por el ahorro y la eficiencia de uso. Implantación creciente de modernas tecnologías de aprovechamiento del agua
D.5. Bajo nivel de formación de los recursos humanos, especialmente señalado por una elevada tasa de abandono escolar temprano	F.5. Elevado crecimiento económico y creación de empleo durante los últimos años, que ha permitido una elevada convergencia con el resto de regiones de la Unión Europea
D.6. Desajuste entre la oferta de formación y las demandas del tejido productivo	F.6. Existencia de 3 universidades (más los Campus de Ciencias de la Salud en Lorca y de Ciencias del Deporte en San Javier) y diversas escuelas de negocios que conforman un potente entramado formativo de educación superior en el ámbito regional
D.7. Baja participación de la mujer y de las personas mayores de 55 años en el mercado laboral	F.7. Desarrollo creciente de un sistema regional de núcleos poblacionales de gran tamaño y acusado dinamismo que permite economías de aglomeración
D.8. Elevada tasa de temporalidad que afecta en	F.8. Amplia red de centros tecnológicos, bien ubicados

mayor medida a las mujeres	geográficamente y con buena cooperación con las pymes
D.9. Menor penetración comparativa de la sociedad de la información en la actividad de la empresas y, en general, en la vida diaria de la población	F.9. Progresiva consolidación de un vigoroso entramado de relaciones económicas entre las actividades turísticas, agroalimentarias, comerciales y logísticas
D.10. Escaso conocimiento de idiomas extranjeros (incluso de vinculación internacional de universidades de la Región)	F.10. Creciente grado de modernidad y de continua aparición de innovaciones técnicas y de gestión, especialmente en el ámbito de la agricultura intensiva y de la industria agroalimentaria
D.11. Persistencia de la debilidad relativa de la Región en infraestructuras de investigación y escasa colaboración entre centros de investigación y centros tecnológicos	F.11. Existencia de amplios espacios libres ordenados territorialmente con elevado potencial de desarrollo turístico residencial
D.12. Comparativamente baja productividad del sistema económico regional	F.12. Favorable combinación de condiciones naturales para el desarrollo del sector agroalimentario, el turismo de calidad y las energías renovables
D.13. Existencia de problemas de inserción social de determinados colectivos, en particular de inmigrantes no regularizados	F.13. Elevada competitividad internacional de determinados productos de la Región de Murcia
D.14. Escasez de infraestructuras y servicios de atención y cuidado de personas dependientes, y de fomento de la conciliación de la vida familiar, laboral y personal	F.14. Elevado número de planes y programas de actuación relacionados con el Bienestar Social y la Igualdad de Oportunidades con continuidad en el tiempo y que afrontan los problemas detectados así como la existencia de documentos estratégicos y de planificación sobre el Medio Natural que permiten tener una buena base de diagnóstico y de toma de decisiones, para mantener el alto porcentaje de territorio con un estado de conservación muy alto con el que cuenta la Región, así como una tasa de biodiversidad de las más altas de Europa
D.15 .Mantenimiento de acusados desequilibrios territoriales	
D. 16. Dificultades en la búsqueda del equilibrio entre los diferentes usos del suelo	
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
A.1. Aumento de las tensiones territoriales	O.1. Inserción de la Región en uno de los más potentes ejes europeos de desarrollo económico como el Arco Mediterráneo

A.2. Disminución de los Fondos Europeos necesario para las inversiones en mejora de infraestructuras	O.2. Mejores condiciones de entrada en los mercados de los sectores turístico y agroalimentario, como consecuencia de la ampliación de la Unión Europea y la construcción del nuevo aeropuerto internacional
A.3. Estructura productiva escasamente vinculada a sectores con mayor potencial de desarrollo futuro	O.3. Creciente demanda nacional e internacional por productos agrícolas de mayor calidad
A.4. Escasez de servicios avanzados a empresas prestados en el ámbito regional	O.4. Desplazamiento de la demanda turística hacia productos y servicios alternativos de mayor calidad a los que tiende a orientarse la Región de Murcia
A.5. Competencia creciente por parte de otros países mediterráneos en el campo de la agricultura intensiva. Acuerdo de la Unión Europea de liberalizar todo el mercado euro mediterráneo en 2010	O.5. Posibilidad de nuevas vías de relación con países de la ribera sur del Mediterráneo motivado por el crecimiento de relaciones vía inmigración
A.6. Proliferación de nuevos destinos turísticos en el sur del Mediterráneo, que incrementa la competencia para la atracción de los flujos turísticos	O.6. Estratégica situación del puerto de Cartagena como puerta de entrada a Europa de los tráficos de Asia, norte de África y América
A.7. Creciente competencia de otros países en sectores intensivos en mano de obra como consecuencia de la ampliación de la Unión Europea y el proceso de globalización	O.7. Gran dotación presupuestaria de administraciones suprarregionales para el fomento de las inversiones en I+D+i y en NTIC
A.8. Intensos flujos de inmigración de población con escasa formación y dificultades de integración	O.8. Iniciativa de promoción del eje ferroviario para el tráfico de mercancías desde Algeciras hasta el norte de Alemania
A.9 Falta de importancia relativa del Puerto de Cartagena-Escombreras dentro del eje Mediterráneo español	O.9. Aumento de la demanda y diversificación de las necesidades por aumento de población que pueden generar nuevos empleos
A.10. Preocupación por la seguridad personal y colectiva	

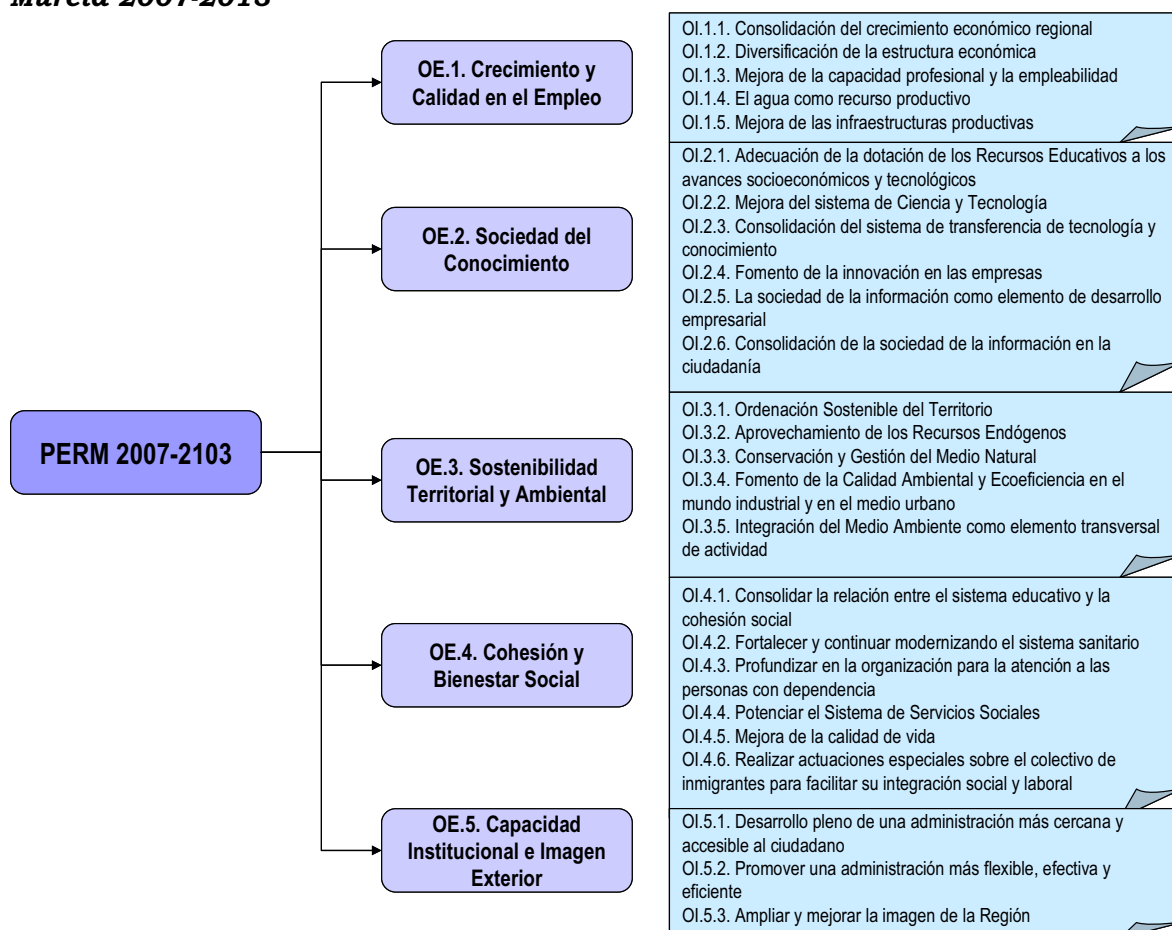
### **8.1.2. Calidad de la metodología de planificación**

El proceso de planificación ha sido amplio en el tiempo (siete meses) como en la participación pública, lo cual permite garantizar la calidad del proceso en el que han concurrido los siguientes elementos:

- Los dos puntos de partida para la planificación estratégica han sido: por un lado, un diagnóstico que ya ha sido valorado como adecuado, y unos escenarios deseados por el conjunto de la ciudadanía a través de los foros de participación abiertos en la iniciativa Horizonte 2010.

- La definición de los factores de cambio capaces de hacer transitar a la Región desde el diagnóstico hacia los escenarios deseados, se ha realizado en un amplio proceso de participación y partenariado, donde el elemento clave ha sido la realización de aproximadamente una veintena de mesas de trabajo temáticas compuestas por, entre 12 y 18 participantes, de todos los ámbitos: administración central, regional y local, agentes sociales, universidad, empresarios, responsables de organizaciones sin ánimo de lucro, asociaciones de consumidores, entre otros.
- La elaboración de los Objetivos Intermedios responde a un proceso de agrupación coherente y lógica de los factores de cambio según su enfoque estratégico. A su vez, su agrupación por grandes Objetivos Estratégicos permite cuantificar sus objetivos y establecer sus metas. El árbol de objetivos es el siguiente:

**Ilustración 37. Objetivos y estrategia del Plan Estratégico de la Región de Murcia 2007-2013**



## 8.2. Pertinencia de la estrategia

La estrategia responde de una forma adecuada y pertinente al diagnóstico de la Región. Esta conclusión se basa en el análisis de las relaciones entre los principales componentes del DAFO regional y la estrategia planteada.

Por tanto, para verificar la pertinencia de los objetivos formulados en relación con las necesidades de la Región de Murcia se ha analizado si las debilidades regionales se encuentran atendidas por al menos alguno de los objetivos en que se concreta la nueva estrategia, mediante la construcción de una matriz en la que, por columnas, se señalan las debilidades detectadas en la Región y, por filas, los distintos objetivos definidos en la estrategia. La influencia global de cada objetivo intermedio se obtiene sumando las valoraciones obtenidas para cada una de las debilidades (suma por filas), mientras que la sensibilidad que tienen cada una de las debilidades de la estrategia se obtiene mediante la suma por columnas. De igual modo se opera para valorar la relación entre objetivos y fortalezas.

**Tabla 25. Pertinencia de los objetivos intermedios en relación con las debilidades**

OI/D	D.1	D.2	D.3	D.4	D.5	D.6	D.7	D.8	D.9	D.10	D.11	D.12	D.13	D.14	D.15	D.16	Σ	%
OI.1.1	0	0	0	2	2	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	22	5,5
OI.1.2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	6	1,5
OI.1.3	0	0	0	2	5	5	2	2	2	2	0	2	2	0	0	0	24	5,9
OI.1.4	5	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	0	2	2	21	5,2
OI.1.5	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	5	2	17	4,2
OI.2.1	0	0	0	0	5	5	2	2	2	5	2	5	2	0	0	0	30	7,4
OI.2.2	2	2	0	2	0	2	0	0	5	0	5	2	0	0	0	0	20	5,0
OI.2.3	2	2	0	5	2	0	0	0	5	0	2	5	0	0	2	0	25	6,2
OI.2.4	0	0	0	5	0	0	0	0	5	0	2	5	0	0	2	0	19	4,7
OI.2.5	0	0	0	2	2	0	0	0	5	0	2	5	0	0	2	0	18	4,5
OI.2.6	0	0	0	0	2	2	2	0	5	0	0	5	2	2	2	0	22	5,4
OI.3.1	0	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	5	5	19	4,7
OI.3.2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	2	0	5	0	12	3,0
OI.3.3	2	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	5	5	19	4,7
OI.3.4	2	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	2	13	3,2
OI.3.5	2	5	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	19	4,7
OI.4.1	0	0	0	0	5	2	2	2	2	2	0	2	2	2	2	0	23	5,6
OI.4.2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	2	2	0	10	2,5
OI.4.3	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	2	5	0	0	11	2,7
OI.4.4	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	15	3,7
OI.4.5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	4	1,0
OI.4.6	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	5	2	0	0	11	2,7
OI.5.1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	2	2	0	8	2,0
OI.5.2	0	0	0	2	0	2	0	0	2	0	0	2	0	0	2	0	10	2,5
OI.5.3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	6	1,5
Σ	15	31	9	22	25	18	19	8	37	11	20	67	26	22	53	21	404	100
%	3,7	7,7	2,2	5,5	6,2	4,5	4,7	2,0	9,2	2,7	4,9	16,6	6,4	5,5	13,1	5,1	100	

Nota: 5 es relación fuerte; 2 es relación moderada; 0 es ausencia de relación

Fuente: Elaboración propia

- ☐ La estrategia tiene un adecuado grado de pertinencia, dado que ninguna de las debilidades detectadas se encuentra desatendida. Todas las debilidades están tratadas, al menos, por uno de los objetivos intermedios. Destaca que las debilidades D.12 (baja productividad) y D.15 (desequilibrios territoriales) son las que reciben un mayor impacto por parte de los objetivos intermedios.
- ☐ Por otra parte, en cuanto a la *influencia* que los objetivos intermedios tienen sobre las debilidades, ha de señalarse que todos ellos son útiles pues afectan al menos a una debilidad. Los más influyentes son los objetivos intermedios OI.2.1 (Adecuar la dotación de los recursos humanos a los avances socioeconómicos y tecnológicos) y OI.2.3 (Consolidación del sistema de transferencia de conocimiento y tecnología).
- ☐ Por lo que se refiere a la relación entre objetivos intermedios y fortalezas, éstas se encuentran aprovechadas en su totalidad, y en particular las F.1 (Calidad de vida y clima económico, social y político), F.13 (Competitividad internacional) y F.10 (Modernidad y aparición de innovaciones técnicas y de gestión), y). Por otra parte, los objetivos en conjunto más influyentes son el OI.2.2 (sistema de ciencia y tecnología), OI.1.1 (Consolidación del crecimiento económico regional) y OI.3.1 (Ordenación sostenible del territorio).

**Tabla 26. Pertinencia de los objetivos intermedios en relación con las fortalezas**

OI/F	F.1	F.2	F.3	F.4	F.5	F.6	F.7	F.8	F.9	F.10	F.11	F.12	F.13	F.14	Σ	%
OI.1.1	2	0	2	0	2	0	2	0	5	2	2	2	2	2	23	6,0
OI.1.2	0	0	2	0	2	0	2	0	2	0	0	2	2	0	12	3,1
OI.1.3	2	0	2	0	2	2	0	2	0	2	0	0	2	0	14	3,6
OI.1.4	2	0	2	5	2	0	0	0	0	0	2	2	2	0	17	4,4
OI.1.5	2	0	2	2	2	0	2	0	2	2	0	0	2	0	16	4,2
OI.2.1	2	2	2	0	2	2	0	2	0	2	0	0	2	0	16	4,2
OI.2.2	2	2	2	2	2	2	0	5	0	5	0	0	2	0	24	6,3
OI.2.3	2	0	2	2	2	2	0	2	0	5	0	0	2	0	19	4,9
OI.2.4	2	0	2	2	2	2	0	2	2	5	0	0	2	0	21	5,5
OI.2.5	2	0	2	0	2	2	0	2	2	2	0	0	2	2	18	4,7
OI.2.6	2	0	2	0	2	2	0	2	2	2	0	0	2	2	18	4,7
OI.3.1	2	2	0	2	0	0	2	0	2	2	5	2	2	2	23	6,0
OI.3.2	2	2	2	2	2	0	0	0	2	2	2	2	2	0	20	5,2
OI.3.3	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	2	0	12	3,1
OI.3.4	2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	2	2	2	0	12	3,1
OI.3.5	2	0	0	2	0	0	0	0	0	2	2	2	2	0	12	3,1
OI.4.1	2	2	2	0	2	2	2	0	0	2	0	0	2	0	16	4,2
OI.4.2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	9	2,3
OI.4.3	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	9	2,3
OI.4.4	2	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	5	11	2,9
OI.4.5	2	2	0	0	0	0	2	0	0	0	2	2	2	2	14	3,6
OI.4.6	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	8	2,1
OI.5.1	2	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2	8	2,1
OI.5.2	2	0	2	0	2	0	2	0	0	2	0	0	2	2	14	3,6
OI.5.3	2	2	0	0	2	2	2	2	0	0	2	2	2	0	18	4,7
Σ	48	22	32	23	34	18	18	19	19	39	21	20	40	31	384	100
%	12,5	5,7	8,3	6,0	8,9	4,7	4,7	4,9	4,9	10,2	5,5	5,2	10,4	8,1	100	

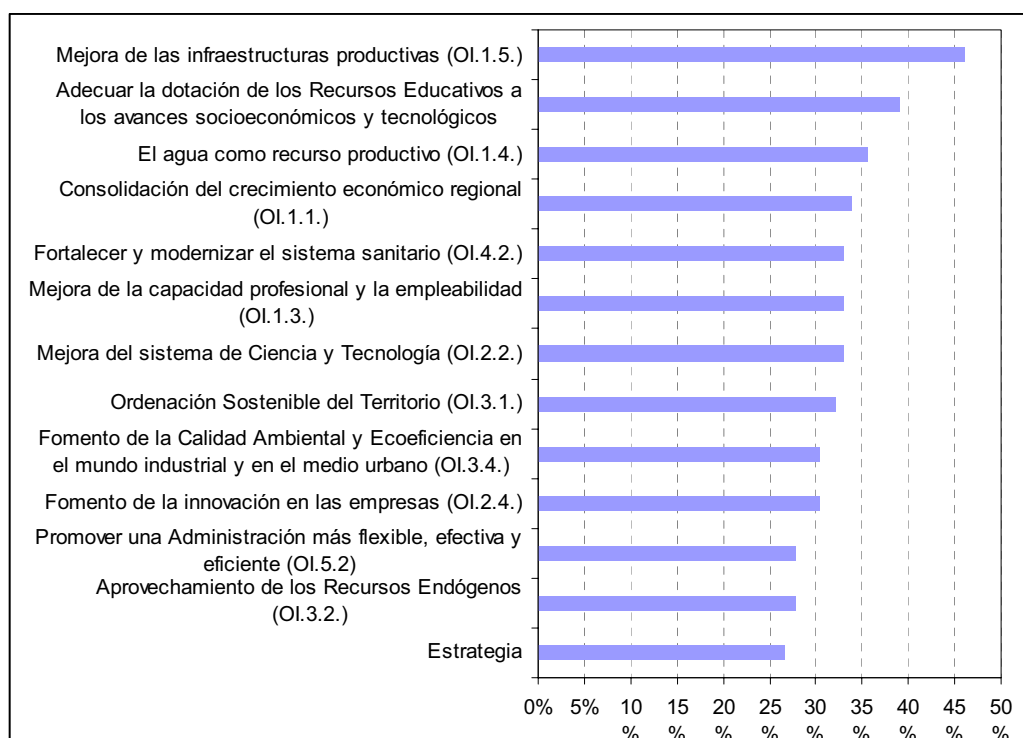
Nota: 5 es relación fuerte; 2 es relación moderada; 0 es ausencia de relación  
Fuente: Elaboración propia

### 8.3. Coherencia Interna

La coherencia interna revela la solidez interna del programa, o lo que es lo mismo, la integración de las diferentes partes de la estrategia en unas metas comunes e interrelacionadas. Para realizar esta valoración se ha realizado el ejercicio analítico de construir una matriz de sinergias entre objetivos intermedios. Para valorar las sinergias entre objetivos hay que analizar el efecto que tiene cada objetivo sobre la consecución de los restantes. Esta capacidad de incidir sobre otros objetivos puede producirse bien por influencia (

Gráfico 6) o bien por sensibilidad (Gráfico 7).

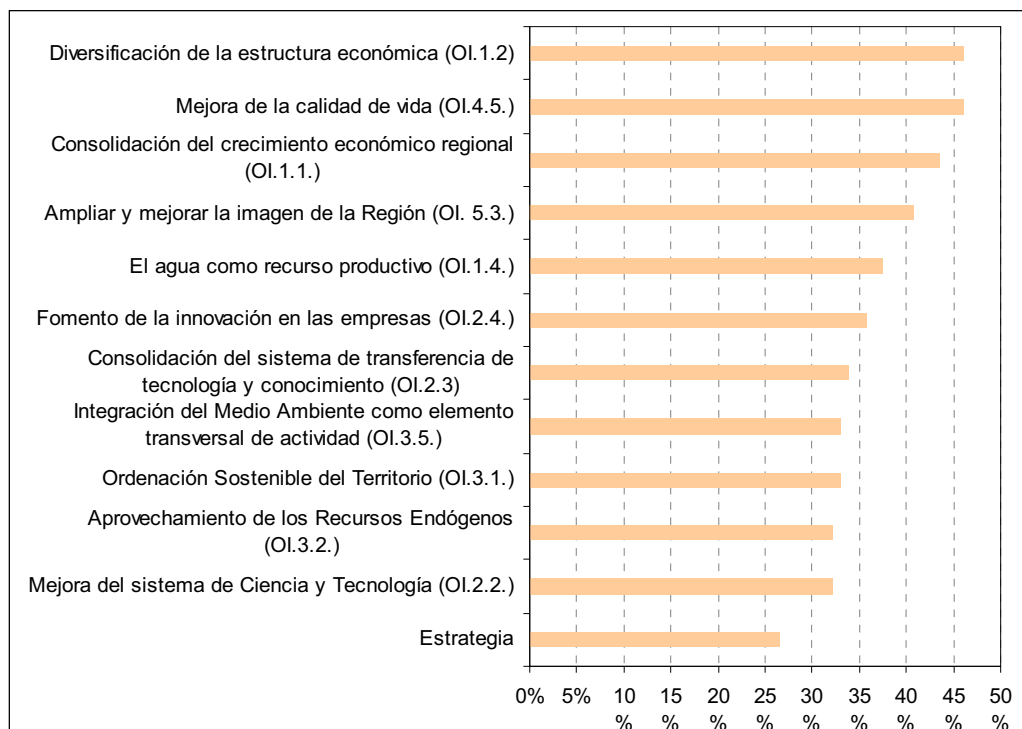
**Gráfico 6. Objetivos con mayor capacidad de influencia sobre la estrategia**



Fuente: Elaboración propia



**Gráfico 7. Objetivos con mayor sensibilidad al resto de la estrategia**



Fuente: *Elaboración propia*

La valoración conjunta de la capacidad de influencia y de sensibilidad relativa (medida respecto al promedio del conjunto de la estrategia) permite realizar una clasificación de los objetivos en cuatro grandes grupos y extraer las siguientes valoraciones (Tabla 27):

- **Objetivos influyentes**, son aquellos con una capacidad de influencia mayor que la media y una sensibilidad inferior al promedio. Por definición estos objetivos son básicos para el correcto desarrollo de la estrategia, puesto que no sólo colaboran en alcanzar sus metas específicas sino también las del resto de objetivos. En consecuencia, se les debe otorgar un relativo protagonismo financiero y un particular celo en la vigilancia de su cumplimiento.

En este sentido, se puede valorar de forma muy positiva el hecho de que todos los Objetivos Estratégicos disponen de algún objetivo intermedio de carácter influyente que se convierte, por tanto, en su motor principal y que –por lo general– son los que disponen de una mayor dotación financiera en su ámbito de actuación.

Como ejemplos más representativos se encuentran la Mejora de las infraestructuras productivas, la Adecuación de los recursos educativos, el Fortalecimiento del sistema sanitario, o el Fomento de la calidad ambiental.

- *Objetivos sensibles* son aquellos con una sensibilidad mayor que la media, pero con una menor influencia. Por tanto, su éxito depende en buena medida del cumplimiento de otros objetivos, por lo que presentan un alto grado de dependencia respecto al resto. Por definición, estos objetivos deben ser baluartes de líneas estratégicas de carácter transversal.

El análisis de sinergias sitúa en esta situación la Mejora de la calidad de vida, la Diversificación de la estructura productiva, la Integración del medio ambiente y la Mejora de la imagen de la Región. Todos ellos elementos imprescindibles que requieren del apoyo explícito en los contenidos y actuaciones del resto de objetivos.

- *Objetivos estratégicos*, que alcanzan una valoración alta tanto en influencia como en sensibilidad. De este modo, combinan una gran capacidad de arrastre y al mismo tiempo son condicionados por los restantes objetivos. Son los objetivos clave por su elevado efecto multiplicador y que para aprovechar su elevada capacidad requieren de una especial atención desde el punto de vista de su coordinación.

Entre estos objetivos se encuentran: dentro de la estrategia de crecimiento y calidad en el empleo, el Agua como recurso productivo y la Consolidación del crecimiento económico regional; dentro de la estrategia de fomento de la sociedad del conocimiento, el Sistema de ciencia y tecnología junto con la Innovación en las empresas; dentro de la estrategia de sostenibilidad territorial y ambiental, la Ordenación del territorio y el Aprovechamiento de los recursos endógenos.

Conviene destacar, que algunos de estos objetivos se encuentran entre aquellos con mayor dotación financiera específica, y que de forma complementaria por su elevada sensibilidad, reciben indirectamente recursos adicionales para alcanzar sus metas a través del presupuesto total del Plan.

- *Objetivos específicos*, que muestran un menor grado de influencia y de sensibilidad que el conjunto de la estrategia, pero en sí mismos son imprescindibles para el correcto funcionamiento del sistema regional.

Por tanto, requieren de una dotación presupuestaria suficiente para alcanzar sus metas que suelen ser determinantes para aquellos colectivos que se ven afectados directamente por ellas: en la estrategia de cohesión y bienestar social (integración escolar, atención a personas con dependencia, y otros servicios sociales); en la estrategia de fomento de la sociedad del conocimiento (los vinculados a la utilización de la sociedad de la

información); en la estrategia de refuerzo de la capacidad institucional (atención más cercana).

**Tabla 27. Clasificación de los objetivos según su grado de sinergias**

<p><b>Influyentes (por orden de influencia)</b></p> <p>Mejora de las infraestructuras productivas (OI.1.5.) Adecuar la dotación de los Recursos Educativos a los avances socioeconómicos y tecnológicos (OI.2.1.) Mejora de la capacidad profesional y la empleabilidad (OI.1.3.) Fortalecer y continuar modernizando el sistema sanitario (OI.4.2.) Fomento de la Calidad Ambiental y Ecoeficiencia en el mundo industrial y en el medio urbano (OI.3.4.) Promover una Administración más flexible, efectiva y eficiente (OI.5.2)</p>	<p><b>Estratégicos (por orden de influencia)</b></p> <p>El agua como recurso productivo (OI.1.4.) Consolidación del crecimiento económico regional (OI.1.1.) Mejora del sistema de Ciencia y Tecnología (OI.2.2.) Ordenación Sostenible del Territorio (OI.3.1.) Fomento de la innovación en las empresas (OI.2.4.) Aprovechamiento de los Recursos Endógenos (OI.3.2.)</p>
<p><b>Específicos (por orden de sensibilidad)</b></p> <p>Consolidación de la sociedad de la información en la ciudadanía (OI.2.6.) Desarrollo pleno de una administración más cercana y accesible al ciudadano (OI.5.1) Conservación y Gestión del Medio Natural (OI.3.3.) La sociedad de la información como elemento de desarrollo empresarial (OI.2.5.) Potenciar el Sistema de Servicios Sociales (OI.4.4.) Consolidar la relación entre el sistema educativo y la cohesión social (OI.4.1.) Profundizar en la organización para la atención a las personas con dependencia (OI.4.3.) Realizar actuaciones especiales sobre el colectivo de inmigrantes para facilitar su integración social y laboral (OI.4.6.)</p>	<p><b>Sensibles (por orden de sensibilidad)</b></p> <p>Mejora de la calidad de vida (OI.4.5.) Diversificación de la estructura económica (OI.1.2.) Ampliar y mejorar la imagen de la Región (OI. 5.3.) Consolidación del sistema de transferencia de tecnología y conocimiento (OI.2.3) Integración del Medio Ambiente como elemento transversal de actividad (OI.3.5.)</p>

**Fuente:** *Elaboración propia*

En resumen, el Plan cuenta con una elevada coherencia interna lo cual permite elevar su efectividad inicial. En concreto, el análisis de sinergias reales sobre las potenciales permite estimar un incremento de la capacidad del Plan en un 25%, sobre un escenario sin interrelaciones entre los distintos objetivos.

Asimismo, existe una relación coherente y positiva entre: la distribución del total de recursos financieros de la estrategia por objetivos intermedios; y la jerarquización según influencia y sensibilidad que ha permitido elaborar el ejercicio de análisis de sinergias.

#### 8.4. Coherencia externa

La coherencia externa del Plan Estratégico se mide por su conformidad con las estrategias definidas por el Programa Nacional de Reformas y por la estrategia Europea de Lisboa y Gotemburgo.

*La Agenda de Lisboa* marca el objetivo para la Unión de “Convertirse en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente de manera sostenible con más y mejores empleos y con mayor cohesión social”. A su vez la *Estrategia de Gotemburgo* incorpora el concepto de desarrollo sostenible a este objetivo, y la *Estrategia Europea por el Empleo* refuerza la idea de más y mejores empleos.

La elaboración del *Programa Nacional de Reformas de España* tiene por objetivo aplicar estas estrategias al ámbito nacional. Dicho programa se presentó a la Comisión Europea que valoró positivamente la coherencia y adecuación de sus contenidos a las directrices europeas.

La elaboración del *Plan Estratégico de la Región de Murcia* tiene por objetivo dotar a la Región de una herramienta capaz de hacer realidad los anhelos de sus ciudadanos. No obstante, el análisis comparado de estos anhelos frente la estrategia Europea y Nacional permite concluir que no son diferentes ni incompatibles; antes al contrario, comparten sus metas finales, y por tanto el Plan Estratégico colaborará en que España y la Unión Europea alcancen los retos planteados.

En este sentido, se puede establecer una relación precisa y completa entre los ejes de Programa Nacional de Reformas y los Objetivos Intermedios del Plan Estratégico, que por su amplitud supera los contenidos del Programa Nacional, fundamentalmente en los aspectos ambientales y sociales:

- ❑ El refuerzo de la estabilidad macroeconómica y presupuestaria (Eje 1) está presente en toda la estrategia regional y por un plan financiero (en la parte competencial de la Comunidad) elaborado en el marco de la capacidad presupuestaria de la CARM que no entra en contradicción con la estabilidad presupuestaria.
- ❑ El Plan Estratégico de Infraestructuras y Transporte y el Programa Agua (componentes del Eje 2) son la aportación de la Administración General del Estado a los Objetivos 1.4 (El agua como recursos productivo) y 1.5 (Mejora de las infraestructuras productivas) en donde están marcados grandes retos como la conexión ferroviaria y la suficiencia de agua.
- ❑ El aumento y mejora del capital humano (Eje 3) está presente en toda la estrategia pero de forma específica en el Objetivo 2.1 (Adecuar la dotación de los Recursos Educativos a los avances socioeconómicos y tecnológicos) y que está concebido como una de las principales herramientas para alcanzar una verdadera Sociedad del Conocimiento.

- Unido a lo anterior, la estrategia de I+D+i (Eje 4) es el foco de atención de todo el Objetivo Estratégico 2 (Fomento de la Sociedad del Conocimiento) y además es un elemento transversal en las políticas de apoyo a la actividad económica (primer objetivo estratégico), de sostenibilidad territorial y ambiental (tercer objetivo estratégico), de bienestar social (cuarto objetivo estratégico), y de mejora institucional (quinto objetivo estratégico).
- La eficiencia de las administraciones públicas (Eje 5) se busca en el Plan Estratégico a través de todo el Objetivo Estratégico 5, dedicado al Refuerzo de la Capacidad Institucional y la Imagen de la Región de Murcia, cuyos objetivos intermedios tienen una elevada sensibilidad al conjunto de la estrategia regional.
- El mercado de trabajo y el diálogo social (Eje 6) forman parte específica del objetivo intermedio 1.3 (Mejora de la capacidad profesional y la empleabilidad) en el marco de un Plan Estratégico en el que los agentes sociales no sólo han sido consultados para su elaboración sino que son firmantes del mismo.
- Por último, el Plan de Fomento de Empresarial (componente del Eje 7) comparte el espíritu y las actuaciones incluidas fundamentalmente en los objetivos 1.1 (Consolidación del crecimiento económico regional) y 1.2 (Diversificación de la estructura económica), pero también en algunos de los objetivos intermedios de la estrategia para el fomento de la Sociedad del Conocimiento (por ejemplo la innovación en las empresas).

### **8.5. Evaluabilidad del Plan Estratégico**

La valoración de la capacidad del Plan Estratégico para ser evaluado en el futuro merece una valoración positiva en base a los siguientes elementos:

- La estructura de la estrategia formulada como un árbol de cinco Objetivos Estratégicos con veinticinco Objetivos Intermedios y un amplio conjunto de factores de cambio, permite conocer la estrategia de desarrollo subyacente, el detalle de sus contenidos de actuaciones, y la relación lógica entre ambos.
- Los objetivos planteados están cuantificados, y en los casos en los que es posible, expresados a través de indicadores estratégicos (trece) que marcan de una forma cuantitativa las metas que se pretenden alcanzar, y cuyo seguimiento permitirá determinar la necesidad de plantear alguna reformulación estratégica.
- En este orden de cosas, están planteados un amplio conjunto de indicadores de realización, resultado e impactos que permitirán seguir la evolución de las actuaciones de cada objetivo intermedio.
- Desde la perspectiva financiera, el Plan establece las líneas de gasto por Objetivos Intermedios y por anualidades, lo cual permitirá realizar el

seguimiento financiero y detectar y afrontar correcciones financieras si fueran necesarias.

- ▣ Unido a lo anterior, el Plan contiene una evaluación de la viabilidad financiera de su contenido en el marco de los Presupuestos Autonómicos, lo cual es una garantía inicial de su futuro cumplimiento al asegurar la disponibilidad de recursos.
- ▣ Los tres elementos anteriores forman parte del sistema de seguimiento, los cuales ofrecerán información estratégica, de realización física y de ejecución financiera a una Comisión de Seguimiento del Plan Estratégico que velará por su cumplimiento.
- ▣ Por último, el Plan Estratégico garantiza su carácter sostenible a través del inicio de una Evaluación Ambiental Estratégica que aplica de forma pionera en España la normativa comunitaria y nacional (Directiva 2001/42/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de junio de 2001 relativa a la evaluación de los efectos de determinados planes y programas en el medio ambiente y la Ley 9/2006, de 28 de abril, sobre evaluación de los efectos de determinados planes y programas en el medio ambiente, publicada en el BOE núm. 102 del sábado 29 de abril de 2006, que transpone la mencionada Directiva al ordenamiento jurídico español).