

Josep Maria  
Canyelles

# Planificació estratègica de les Organitzacions No Lucratives

## Resum

Els models de gestió han d'anar evolucionant amb el temps per poder satisfer les expectatives que les organitzacions generen en cada moment i per garantir efectivament la seva sostenibilitat actual i futura. La gestió de les organitzacions en el s. XXI no podrà limitar-se a la planificació estratègica clàssica. Aquí introduïm conceptes avançats com el quadre de comandament integral, amb l'objectiu que puguem dirigir des d'una visió integral de l'organització, equilibrant el pes de les diferents àrees i també les perspectives de les diferents parts interessades, d'acord amb una comprensió del valor que cada una aporta, i el pes en l'estratègia global.

**Paraules clau:** Comunicació, Gestió del canvi, Models de gestió, Participació, Societat de la informació, Societat del coneixement, Societat relacional

## Planificación estratégica de las Organizaciones No Lucrativas

*Los modelos de gestión deben ir evolucionando con el tiempo para poder satisfacer las expectativas que las organizaciones generan en cada momento y para garantizar efectivamente su sostenibilidad actual y futura. La gestión de las organizaciones en el s. XXI no podrá limitarse a la planificación estratégica clásica. Aquí introducimos conceptos avanzados como el cuadro de mando integral, con el objetivo que podamos dirigir desde una visión integral de la organización, equilibrando el peso de las diferentes áreas y también las perspectivas de las diferentes partes interesadas, de acuerdo con una comprensión del valor que cada una aporta, y el peso en la estrategia global.*

**Palabras clave:** Comunicación, Gestión del cambio, Modelos de gestión, Participación, Sociedad de la información, Sociedad del conocimiento, Sociedad relacional

## Strategic Planning in Non-Profit Organisations

*If organisations are to satisfy the expectations they raise and guarantee current and future sustainability, their management models must evolve over time. In the 21<sup>st</sup> century, organisational management can not simply be limited to classical strategic planning. Here we introduce some advanced concepts like the balanced score card that encourage an integral vision of organisational management, balancing the weight of each area and the perspectives of all interested parties by their value input and importance to overall strategy.*

**Key words:** Communication, Change management, Management models, Participation, Information society, Knowledge society, Relational society

**Autor:** Josep Maria Canyelles i Pastó

**Article:** Planificació estratègica de les Organitzacions No Lucratives

**Referència:** Educació Social, núm. 37 p41-p59.

**Adreça professional:** Josep Maria Canyelles i Pastó  
Promotor de Responsabilitat Global  
jmcanyelles@collaboratio.net

## ▲ Introducció

Tot just per començar, cal dir que aquest article s'adreça a qualsevol dirigent del tercer sector que tingui assumit que les ONL també requereixen ser gestionades i que els models de gestió han d'anar evolucionant amb el temps per tal de poder satisfer les expectatives que les organitzacions generen a cada moment i per garantir efectivament la seva sostenibilitat actual i futura.

La gestió de les organitzacions en el s. XXI no es podrà limitar a la planificació estratègica clàssica ni, per descomptat, a la mera gestió del dia a dia amb què, amb grans dosis de voluntarisme, alguns han pogut arribar fins al dia d'avui.

Dirigir l'organització vol dir saber liderar una missió engrescadora, descriure una visió desafiant i disposar tots a una els actius organitzatius per mitjà d'una estratègia intel·ligent, però també vol dir –i cada cop més– innovar socialment, construir relacions i estratègies col·laboratives i gestionar la pròpia responsabilitat com una manera de crear valor.

Les dificultats inherents a la manera com cal portar les organitzacions avui dia recomanen focalitzar com mai abans una estratègia tan clara que es pugui comprendre, comunicar i compartir. Un sentit estratègic de les organitzacions que permeti gestionar el dia a dia des d'una tensió vers el futur.

És per això que plantejem conceptes bàsics sobre la planificació estratègica clàssica i també introduïm conceptes avançats com el quadre de comandament integral, amb l'objectiu que puguem dirigir des d'una visió integral de l'organització, equilibrant el pes de les diferents àrees i també les perspectives de les diferents parts interessades, d'acord amb una comprensió del valor que cadascú aporta, i el pes en l'estratègia global.

### Repte per a totes les entitats

**Avui és crític que qualsevol organització compregui com crea valor per a la societat**

El nombre d'entitats sense ànim de lucre ha augmentat de manera molt notòria, de manera que el tercer sector conforma un paisatge molt ampli, alhora que divers i dispers. Tant si atenem al pressupost, com al potencial humà, com a la capacitat d'incidència social, les diferències fan difícil adreçar-se a un cos que, lluny de ser homogeni, fins i tot té dificultats per reconèixer-se a si mateix com un subjecte de drets, necessitats i reclamacions. Si bé els models de gestió també cobreixen tot l'espectre de les possibilitats, des d'una aplicació altament professional i avançada fins a pràctiques on qualsevol concepte de qualitat grinyolària, totes aquestes entitats tenen en comú unes finalitats de caràcter social.

Avui és crític que qualsevol organització –tant les que pretenen generar benefici econòmic com les que el benefici és social– compregui com crea valor per a la societat. I que sàpiga gestionar aquesta capacitat de generació actual i de futur, amb visió sostenible, sabent que les inversions estratègiques d'avui són la creació de valor de demà.

Les organitzacions que es troben al servei del progrés social, ja sigui amb una orientació ambiental, cultural, comunitària, educativa, tot plegat o, genèricament, humana, necessiten dotar-se d'eines de gestió que els permeti fer front als reptes que els nous contextos els deparen. I això independentment de la seva dimensió o del seu volum econòmic.



## Les ONL en la societat actual

- D'uns anys ençà, les antigues societats industrials afronten un procés de canvi accelerat que remou profundament les seves bases estructurals, i que afecta els models de desenvolupament econòmic, social i cultural. És la *societat de la informació* o del coneixement. L'adveniment d'aquesta nova societat suposa un nou paradigma des del qual interpretar, concebre i repensar la realitat. Les mateixes organitzacions passen, per descomptat, a estar cada cop més basades en el coneixement, fet que també ens obliga en el nostre microespai a repensar què som, quin sentit tenim, quin valor aportem, com som diferents...
- Si la comunicació es pogués visualitzar, des de fora la Terra seria vista com una xarxa immensa de línies entrecruant-se per tot el planeta. Diuen que el futur del globus és esdevenir *noosfera*, una esfera de coneixement. Avui el coneixement ha esdevingut una font de poder i de productivitat com mai abans en la història. I, des d'aquest punt de vista, és en condicions de fer una aportació determinant al desenvolupament de la societat, prenent un paper destacat i primordial. Les organitzacions que no fabriquem productes sinó que oferim serveis i divulguem valors, som absolutament al cor de la *societat del coneixement*. Però podem ser-ne avantguarda o senzillament agents passius. Podem mirar de sostenir-nos damunt l'onada o esperar que aquesta ens colpegi. Per poder estar-hi plenament cal repensar-nos com a organitzacions del coneixement, *organitzacions de l'aprenentatge*.
- Un dels elements que ha afavorit aquest canvi han estat els avenços tecnològics, i molt especialment les *noves tecnologies de la informació i la comunicació*. Gràcies als avenços en aquest camp moltes organitzacions poden incrementar exponencialment el seu potencial d'acció, el seu potencial relacional i comunicatiu, poden millorar significativament els seus models de gestió, etc.
- Les TIC han estat alhora una eina cabdal en la creixent *mundialització* de les relacions socials i econòmiques. Hi han contribuït de manera decisiva, de la mateixa manera que atorguen a les organitzacions socials un nou potencial de relació més enllà de les fronteres mentals a què estàvem avesats. El món global és un nou espai des del qual repensar la nostra ubicació i, per tant, les nostres estratègies, incidències, connivències, etc.

- Aquesta nova economia global i informacional s'articula en xarxes, ja siguin sectorials o territorials. De fet un altre dels epítets que poden definir aquest nou context és el de *societat relacional*. Una societat estructurada en nodes, on el coneixement i les relacions hi transiten. Per a les organitzacions, la societat-xarxa és el repte d'un nou context en el qual guanyar eficiència i demostrar la seva capacitat social.
- Un altre dels atributs que hem volgut destacar com a més rellevants, la *societat de la complexitat*. Una societat marcada per unes problemàtiques (ja ni en diem problemes!) complexes que requereixen solucions complexes. De la pobresa s'ha passat a l'exclusió, de la uniformitat a la diversitat, de l'estabilitat a la incertesa. També hem passat de l'economia de l'oferta a l'economia de la demanda (fins i tot els voluntaris poden triar a quina entitat 'ofereixen els seus serveis!').
- *Societat de la incertesa* seria, doncs, el darrer epítet per caracteritzar breument l'entorn en què s'han de moure les actuals organitzacions. El canvi permanent i la dificultat per predir per on es mourà el futur. Afrontem el risc com un fenomen que ens acompanya. No sabem molt bé on serem en uns anys, però continuem fent plans estratègics per al 2010!

## Els reptes del tercer sector

El tercer sector té davant seu un seguit de reptes als quals ha de donar resposta, començant per captar les oportunitats que li ofereix aquesta nova societat que hem esbossat a partir d'algunes de les denominacions que més capacitat aporten per descriure la nova realitat.

Aquesta nova societat dóna lloc, per exemple a:

- Noves demandes socials
- Noves inquietuds ciutadanes i nous models de participació ciutadana
- Nous perfils del voluntariat...
- Nous marcs de relació sector públic - social - privat
- Noves legitimitats, responsabilitats, i rols

El Llibre Blanc del Tercer Sector (2003) aporta entre les seves conclusions algunes propostes que esdevenen veritables reptes per a les entitats sense ànim de lucre:

- Amb òrgans de govern compromesos i amb pes en la direcció estratègica
- Més independents i transparents
- Amb mecanismes de comunicació amb socis, donants i usuaris
- Amb xarxes estables de col·laboració
- Amb consideració a les parts i visió col·laborativa
- Amb mecanismes de participació
- Amb planificació a mig-llarg termini

- Apostant per la promoció i capacitació de remunerats i voluntaris
- Integrant el finançament com un element estratègic
- Incrementant el finançament privat
- Integrant les campanyes de comunicació dins de l'estratègia organitzativa
- Impulsant la rendició de comptes amb la base social i la ciutadania
- Amb una cultura col·laborativa dins del sector



Són molts reptes, moltes demandes. Molts maldecaps possiblement inassolibles si els posem en filera l'un darrere l'altre i pretenem anar-los aconseguint progressivament. En aquesta societat complexa, es fa difícil abordar un aspecte aïlladament de la resta perquè hi és més íntimament relacionat, cada peça que mous afecta més els altres nodes.

És per això que, probablement, el repte més important sigui el d'afrontar la gestió del canvi. Com repensar una organització per tal que pugui ser més adaptativa, més flexible, i més orientada a l'estratègia.

El repte més important sigui el d'afrontar la gestió del canvi

Ja que seria gairebé absurd o contradictori que un sector que va néixer per a donar resposta a demandes immediates i que se li atribueix la virtut de la resposta àgil, quedés atrapat en l'immobilisme fruit de les inèrcies contràries al canvi organitzatiu. Podria passar que a mesura que el sector s'ha professionalitzat i s'ha estructurat hagi creat unes estructures pensades per proveir uns serveis molt ben definits i, fins i tot, amb uns estàndards de qualitat ben dissenyats, però que hagin restat capacitat a les virtuts d'adaptabilitat, creativitat, etc.

Generar una organització de l'aprenentatge, ha de servir per poder créixer damunt els propis errors, construir coneixement damunt cada pas que fem, i que no calgui tornar a començar de zero només per la incapacitat de retenir la memòria...

## La gestió del canvi

Moltes organitzacions només canvien quan se senten perillosament amenaçades, i de vegades és massa tard. En contextos d'estabilitat, el canvi podia ser arriscat, i solament s'apostava per un procés de repensar profundament l'organització quan hi havia elements molt determinants.

El context canviant actual planteja la necessitat de canvi permanent, és a dir, que qualsevol organització que vulgui sobreviure ha de desenvolupar una funció que no és merament adaptativa sinó anticipativa.

No és la pretensió d'aquest document reflexionar sobre el 'canvi', però sí remarcar que una organització que vulgui desenvolupar aquesta capacitat d'anticipació ha de basar-se en unes estratègies molt ben definides i en una captació sensible dels canvis de l'entorn.

Quan la incertesa ocupa l'espai central, hem de ser capaços per ser proactius

En contextos de poca variabilitat, una organització trobava la seva funció i l'anava portant a terme. Però quan la incertesa ocupa l'espai central, hem de ser capaços per ser proactius, per saber on volem anar i per redefinir-ho o matisar-ho a cada moment en funció dels canvis de l'entorn o de la correcció de la mateixa planificació.

No parlem només de si els canvis demogràfics o la immigració alteraran la composició dels destinataris de les nostres activitats educatives. També del talent dels col·laboradors, la seva composició, implicació, motivacions; la visió relacional amb altres agents, la competitivitat, les estratègies col·laboratives, els nous models de relació amb el sector públic, la responsabilitat del sector privat; els canals d'informació i de comunicació, d'intercanvi, de crear coneixement, de crear cultura compartida; les noves inquietuds, demandes i necessitats de la societat i dels diferents públics i agents; etc. I, per descomptat, la necessitat de gestionar-ho sota una perspectiva estratègica per tal de posar-ho en valor i atorgar a cada cosa el pes que li correspon dins la nostra planificació.

Ens trobarem més situats en el context de la societat de la incertesa si som capaços de ser una organització del canvi. És a dir, que integrem el canvi com una actitud permanent, que forma part de la nostra manera de pensar organitzativament. I perquè aquesta filosofia del canvi no sigui una gran insensatesa o una simple fugida endavant l'hem d'integrar dins la revisió permanent dels processos estratègics. Amb dos elements: lideratge i metodologia. Uns directius compromesos i unes eines que ho facilitin.

Algunes organitzacions de qualsevol tipus, les empreses i també les organitzacions socials encara tenen una cultura organitzativa que provoca que els models quotidians o rutinaris acumulats al llarg del temps esdevinguin quasi dogmes de fe profundament arrelats i que generen aversió al canvi o inèrcies que el fan difícil.

Per a algunes entitats sense ànim de lucre encara es pot donar en major grau: com que el benefici no actua com a indicador sensible sobre la marxa de l'entitat, en aquells casos en què una entitat no té la pressió de la necessitat del canvi, és fàcil que pugui experimentar un procés de crisi que pot provocar la seva desaparició.

Des de grans entitats culturals fins a associacions de veïns, res no impedeix una mort lenta per inanició. De fet, una entitat pot continuar funcionant minvant en el seu ritme fins al moment en què deixa de funcionar i, en aquells casos d'organitzacions que no tenen estructura de personal contractat o deutes contrets, no saltarà cap alarma.

Fins i tot, pot anar vivint del valor intangible de la 'marca'. Hi ha noms que vénen molt per la història, la tradició, el compromís... i tenen aportacions suficients garantides... fins que s'acaben, i l'entitat potser ja no tindrà capacitat de reacció.

Però no volem referir-nos a organitzacions en fase terminal. Ens dirigim a entitats absolutament vives, però que poden estar perdent la proactivitat, la capacitat d'anticipació, la seva projectivitat... Organitzacions que lentament comencen a patir lentes disminucions de quota en el mercat de la solidaritat (menys voluntaris, menys donatius, menys subvencions, menys confiança...).



Podem incrementar els processos de millora de la qualitat però es redueix la productivitat i es produeix lentament una desvinculació emocional dels treballadors que va sent estructural... Perdem capacitat estratègica, altres organitzacions se'ns avancen, perdem to en la capacitat relacional. No tothom ens té en bona consideració però no hi atorguem més importància a un fet amb explicacions conjunturals...

En comptes de repensar tota l'organització –no sabríem ni per on començar!– mirem d'anar afrontant els problemes que es van presentant, encara que molts siguin persistents i acabin desgastant i actuant com a distracció de les energies que hauríem d'abocar a d'altres bandes.

## Planificació estratègica clàssica

Hem fet fins ara una aproximació al context general i de les ONL per tal de poder fer tot seguit un abordatge de les eines de la planificació estratègica clàssica situades damunt la necessitat de la gestió del canvi.

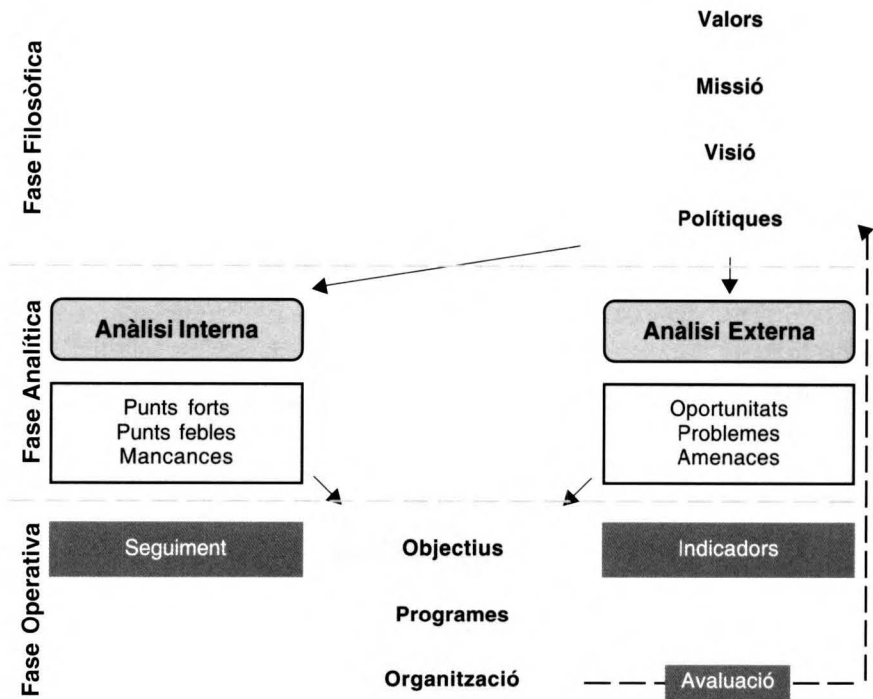
Si l'estratègia és la manera com l'organització es vol relacionar amb l'entorn per garantir la sostenibilitat de la seva missió i assolir la visió, la planificació estratègica és la sistematització ordenada d'aquesta estratègia en un seguit de fases i procediments.

Per descomptat, cada organització ha de desenvolupar la seva pròpia estratègia, la qual és fruit de la interacció entre tots els possibles condicionants, des del context, el mateix marc institucional, els valors, la missió, les capacitats, les ambicions, les possibilitats... fet que ha de donar una línia diferenciada de qualsevol altra entitat.

Abans d'entrar en gaires definicions, podem avançar que si la missió és el vehicle, la visió és on volem dur-lo i l'estratègia seria el camí per arribar-hi. Molts podem compartir vehicles similars. Alguns podem definir visions properes. Els recorreguts i les dreceres són molt més singulars i particulars.

Partim d'un gràfic que ens mostra genèricament les dimensions o fases de la PE:

### Procés de planificació estratègica. Etapes



Mentre que la fase filosòfica ha de permetre situar els fonaments de la planificació estratègica (qui som, d'on venim, on anem...), la fase analítica ens farà confrontar la realitat organitzativa amb la realitat de l'entorn on s'actua, com a pas previ a la definició d'objectius, procés que ja formarà part de la fase operativa junt amb la disposició dels elements organitzatius. En paral·lel s'aniria executant les actuacions i avaluant-les, per tal de donar lloc a un cicle de preparació.

Hem dit que les estratègies són les maneres com l'organització es relaciona amb l'entorn i com, a partir d'aquesta relació, aconsegueix portar a terme la seva missió en condicions de viabilitat.

De cara a desenvolupar una mateixa missió, entitats diferents podrien trobar multitud d'estratègies no coincidents, en funció dels contextos on se situïn, els valors que fonamentin l'organització, les habilitats i les inquietuds de les persones, etc. Una mateixa missió orientada a l'educació d'infants del territori en el temps lliure, per exemple, es podria portar a terme per mitjà de voluntariat, assalariats o mixta, es podria fer amb un model institucional o un altre, com a esplai o com a escoltisme, basat en recursos públics, dels usuaris o privats, amb un únic model d'actuació o amb diversos serveis complementaris, etc.



Planificar aquesta estratègia i fer que les decisions i les pràctiques operatives se'n desprenguin és la manera d'aconseguir una organització realment orientada a la *missió*, tot evitant el risc de limitar-se a gestionar una *funció*.

Ho plantejem així perquè considerem que en els darrers temps moltes entitats del tercer sector han anat millorant la qualitat dels seus serveis, molts dels quals prestats per a tercers, per a administracions públiques majoritàriament. Però la migradesa de recursos i una certa tendència acomodaticia ha provocat un relaxament en el sentit estratègic i una orientació a complir amb una '*funció*' social que ve encarregada. Per això, alertem que en algun cas pot succeir que la *missió* pugui quedar reduïda a una mera *funció*. Presentem, però, de què parlem quan ens referim a la *missió*:



### La Missió

És la raó de ser de l'organització, explica perquè fa el que fa, encara que no dóna receptes concretes sobre els mitjans que utilitza per assolir l'estat desitjat. L'enunciat de la missió no és un tema menor, ja que de forma clara i explícita ha de manifestar quina és l'aportació distintiva d'aquesta organització, ara i aquí. La missió ha de deixar clar quins són el compromís que assumeix i les capacitats amb què connota l'organització per a operar en funció de les oportunitats i particularitats de la realitat que s'ha proposat canviar.

Descriure la missió és un procés fonamental en qualsevol empresa, i per descomptat també en les ONL. El seu redactat sintètic ha de tenir la capacitat de presentar el sentit d'una organització particular i transmetre els motius pels quals té sentit que una persona o empresa hi destini les seves energies i recursos, ja sigui com a voluntari, treballador o donant.

La missió sintetitza el sentit de l'existència de l'entitat, és el seu objectiu final, aquell que li dóna ple sentit: Però també aquell que sempre ha de mantenir una tensió oberta: si aquest objectiu fonamental decau és la mateixa entitat la que perd el sentit de la seva existència. Si una missió passa a ser residual, és la mateixa entitat la que deixa de tenir sentit per a la comunitat. Per això, podem ser més encertats en les estratègies, la visió... però si no disposem de missió no existim (o aviat deixarem de fer-ho!). Sense missió no som més que una colla de persones, no una organització. A tot estirar, una colla de persones que es proposa fer algunes activitats però en cap cas una aportació de valor sostinguda a la societat.

L'enunciat d'una missió no ha de ser gaire llarg. De fet, no seria aconsellable que tingués més d'un paràgraf; l'objectiu és que sigui una idea que hom pugui recordar. En algun cas, per facilitar-ne el record, si la missió és redactada en diverses línies, se'n remarca un fragment de manera que serveixi com si d'un lema es tractés.

La missió sintetitza el sentit de l'existència de l'entitat

## Els Valors

De manera complementària, una organització ha de descriure quins són els seus valors ja que, com hem dit, una missió es pot portar a terme amb estratègies diverses i també des de valors diferents. La identificació i descripció dels valors propis de l'organització és fonamental per disposar d'una identitat organitzativa i per facilitar la presa de decisions.

Lluny de fer un llistat interminable de valors, el que correspon és prioritzar quins són els més rellevants per a la nostra organització, preferiblement entre 3 i 5, i mai més de 7. La raó és que no té sentit disposar d'un llistat enorme que serem incapaços de recordar i que generarà confusió sobre quins són més prioritaris o fonamentals.

S'aconsella fer un procés de consens entre les persones membres, tot i que també es pot fer parcialment com fan algunes empreses o fundacions en què uns valors vénen definits per la titularitat i altres es defineixen entre el conjunt de membres que en formen part.

## La Visió

Cada cop més, les empreses han anat complementant la missió i els valors corporatius amb una altra declaració formal anomenada *visió*. I algunes ONL ja han començat a incorporar també aquest major desplegament declaratiu.

Hem de remarcar que la visió fa referència a la realitat volguda per a la mateixa organització. Cal, per tant, no confondre-la amb una altra declaració, més pròpia de les ONL, que fa referència a com voldríem que el nostre entorn fos en el futur.

Les organitzacions que explícitament es plantegen millorar o canviar la societat, per congruència, han de desenvolupar profundes anàlisis de la realitat i plantejar cap on apunten les millores que formulen. D'aquest document se'n pot dir, amb matisos diferents, ideari, marc programàtic, utopia...

Aquest requeriment de plantejar com voldrien el futur pot tenir una expressió parcial o més transversal: per a una entitat ecologista serà normal que ho expressi fonamentalment en referència als aspectes de sostenibilitat; per a una ONG serà normal que ho fonamenti en les relacions Nord-Sud.

Les entitats educatives (que singularment fan ús de l'expressió ideari), en la mesura que plantegen unes accions que tenen impacte en l'ésser humà més integralment, acostumen a recollir un plantejament molt més ampli, que sí inclou aspectes com els de sostenibilitat o governabilitat del món ho farà de manera més genèrica i no tan aprofundida. També els partits polítics disposen de documents programàtics que expressen aquest horitzó final que plantegen per a la societat.

Però cal diferenciar entre aquest "horitzó que es planteja per a la societat" del concepte de *visió*, que l'apliquem a la mateixa organització.

## Polítiques

Les polítiques ja ens apropiarien a la formulació d'objectius, però encara guarden una distància pel que fa a aquells, ja que són previs a la fase analítica. Amb les polítiques estem marcant les grans línies estratègiques per a cadascuna de les àrees de l'organització, les grans directrius polítiques, filosòfiques. No pretenen, com un objectiu, fer evolucionar un indicador d'un estat a un altre sinó marcar les grans línies, fins i tot en podríem dir l'estil, l'estratègia en majúscules.



Per definir les polítiques ens cal, però, fer un pas previ que consisteix en establir les àrees de gestió sobre les quals basarem cada política. És a dir, que podem parlar de política de recursos humans perquè abans algú ha decidit que hi havia d'haver un departament que es deia recursos humans... Definir les àrees és, doncs, un pas metodològicament previ, fet que no implica que a posteriori es pugui redefinir, com tot, a la planificació si l'entendem com un procés cíclic.

La manera més fàcil de procedir a fer aquesta segmentació de l'organització és partir de les àrees organitzatives de què ja disposem (o aquelles que són habituals en una entitat similar, si es tracta d'una entitat de nova creació), però aquesta transposició tan directa té problemes evidents ja que pot perpetuar una mala estructuració del sentit estratègic.

Hem de pensar que la segmentació que ens disposem a fer equival a definir quines són les àrees que d'alguna manera hem de governar, dirigir o gestionar. Pot succeir que si solament partim de les àrees organitzatives ens deixem altres àrees que no s'hi corresponen. No hi ha problema a definir àrees del tipus recursos humans, comunicació, intervenció, finançament, etc., però d'entrada no se'ns acut que també ens cal dirigir els valors de l'organització, la cultura organitzativa...

Per això, ens cal desenvolupar un especial sentit de quines són les matèries que cal governar, més enllà que després aquestes no disposin d'un departament o que quedin incorporades junt amb altres en un departament més ampli. Però ens cal definir els grans blocs en què dividim allò que cal governar dins l'entitat per tal de poder establir-hi les grans polítiques, la gran estratègia per a cadascuna: quina ha de ser en general la nostra política de recursos humans? Potser volem fer compatible el voluntariat i l'estructura assalariada, potser volem que l'equip tècnic sigui just el necessari per poder funcionar amb voluntariat, potser volem ser una organització en què el voluntariat tingui un paper més complementari... tot això són polítiques que tenen un clar component filosòfic, que sovint fins i tot formen part d'opcions. És per això que encara es troben a la dimensió filosòfica.

## Anàlisi de la Realitat interna

Tot entrant en la fase analítica, farem dos processos, l'un mirant cap a l'interior de l'entitat i l'altre cap a l'exterior. En la mirada cap a dins, cercarem en què som forts i en què som febles, mentre que en la mirada enfora mirarem quines oportunitats i quines amenaces ens depara l'entorn per a la nostra organització.

## Febleses Fortaleses

Començant per l'anàlisi de la realitat interna, llistarem els punts forts (o fortaleses) i els punts febles (o febleses). De vegades, pot ser útil complementar-ho amb les mancances, és a dir, no allò en què som febles sinó allò de què no disposem, tot i que aquest mateix concepte ja es pot incloure dins les febleses.

Cal dir que, metodològicament cal fer aquest llistat per a cadascuna de les àrees o segments que hem definit prèviament. Així garantim que analitzem totes les àrees de govern rellevants. Com que sortirà un llistat força gran i desigual, s'aconsella anar consensuant una prioritització del conjunt dels conceptes apareguts, de manera que, ja a banda de l'àrea a què fessin referència, es puguin valorar aquelles fortaleses i febleses que són realment rellevants per a l'organització en el seu conjunt.

## Oportunitats Amenaces

Tot seguit abordarem l'anàlisi de la realitat externa, i procedirem de manera similar a relacionar les oportunitats i les amenaces que l'entorn depara per a la nostra organització. També serà útil partir d'una segmentació. En aquest sentit, al marge de com la completem d'acord amb el nostre sector de referència, ens pot ser útil partir del mode de l'anàlisi PEST, el qual és senzill però àmpliament usat per ajudar a situar els aspectes més rellevants en l'entorn Polític, Econòmic, Sociocultural i Tecnològic-ambiental on s'actua:

### Polític

- Estabilitat governamental
- Burocràcia, eficiència, corrupció, llibertat, regulació...
- Tendències reguladores o des-reguladores
- Marc legal social i laboral
- Política impositiva
- Legislació Ambiental i de protecció del consumidor

### Sociocultural

- Índex de creixement de la població i piràmide d'edat
- Salut, educació i mobilitat social de la població
- Models laborals, mercat de treball, actitud envers el treball
- Opinió pública, premsa, actituds socials
- Estils de vida i actituds relacionades
- Canvis socioculturals

### Econòmic

- Estadi del cicle econòmic. Creixement.
- Subsidis socials
- Costos laborals
- Nivells de renda i distribució de la riquesa
- Impacte dels processos de globalització
- Probabilitat de canvis en l'entorn econòmic

### Tecnològic

- Impacte de les tecnologies
- I+D

Aquesta anàlisi rep el nom de DAFO per les inicials de cadascun dels quadrants. Ens permetrà disposar d'una informació qualificada sobre on som, què ens amenaça, en què sobresortim...

Tanmateix, per tal d'aprofundir en la seva interpretació ens caldrà fer alguna cosa més que un llistat prioritzat per a cada quadrant. La millor manera de treure suc d'aquesta tècnica és confrontant les diferents informacions construïnt matrius on poder creuar-les.



## Anàlisi DAFO

<b>Amenaces</b>	<b>Oportunitats</b>
<b>Debilitats</b>	<b>Fortaleses</b>

D'aquestes matrius podrem obtenir mares de reflexió analítica sobre quins escenaris podrien ser altament negatius si es troben amenaces de l'entorn amb febleses nostres, o quins escenaris poden ser més favorables si es troben oportunitats de l'entorn amb fortaleeses organitzatives.

Aquestes matrius poden afavorir la creativitat per a desenvolupar diagnòstics estratègics, aportant escenaris d'èxit o vulnerabilitat en el millor o pitjor dels casos o d'il·lusió o desgast en les situacions intermèdies.

## Matriu de Diagnòstic Estratègic

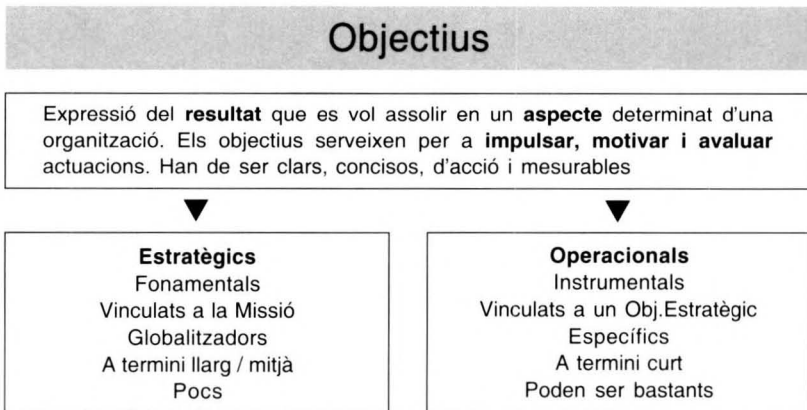
Anàlisi interna	Fortaleses	<b>Desgastament</b>	<b>Èxit</b>
	Febleses	<b>Vulnerabilitat</b>	<b>Il·lusió</b>
		Amenaces	Oportunitats
		Anàlisi extern	

## Fase operativa

Sols citem la fase operativa, que pretén donar forma als objectius i als programes, com també definir els models organitzatius, la manera com funcionarem.

Els objectius s'han de caracteritzar per ser:

- Útils **Objectius**
- Coherents
- Concisos **Programes**
- Mesurables
- Controlables
- Integradors **Organització**
- Acceptats
- Ambiciosos
- Factibles
- Motivadors



## Pla estratègic

Moltes entitats donen forma a la seva planificació a partir d'un document anomenat Pla Estratègic, el qual pretén situar els elements de la planificació en el termini mitjà i llarg, en qualsevol cas més enllà del cicle anual.

L'elaboració d'un Pla Estratègic sol ser una oportunitat per desenvolupar un procés participatiu i de consens, fet que doni validesa i legitimitat a les línies de treball acordades per als propers exercicis.

Amb el pla estratègic aconseguirem

- Planificar el desenvolupament de l'organització a 3-5 anys vista
- Descriure els entorns de tot tipus on haurem de proveir serveis
- Clarificar els elements estratègics i diferencials
- Definició d'objectius organitzatius, departamentals i individuals
- Disposar d'una eina de comunicació interna i externa
- Disposar a escala directiva de la informació necessària per poder prendre decisions
- Poder concórrer en un mercat cada cop més poblat d'iniciatives.



## Del Pla Estratègic al Quadre de Comandament Integral

Moltes entitats han anat desenvolupant capacitat estratègica a mesura que van anar superant el decalatge entre les grans finalitats i la programació i van establir sistemes de planificació estratègica. Per tant, la dimensió estratègica no suposa cap món desconegut en un sector que, a més, per la seva feblesa intrínseca, ha hagut de desenvolupar habilitats de planificació que en molts casos superen amb escreix les que poden tenir les empreses mercantils de petites dimensions o equiparables.

Vegem un exemple real de com s'elabora un Pla Estratègic a partir de les seves etapes:

- Actualització de la definició de la nostra missió
- Autoavaluació sobre el moment present de la nostra organització: debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats (DAFO)
- Visió del futur de la nostra organització per a l'any 2010
- Concreció dels valors i de les línies d'acció estratègica per al període 2004-2010

Però l'existència d'un Pla Estratègic en si, no suposa que les línies estratègiques s'estiguin operativitzant. No es garanteix metodològicament que s'estiguin alineant tots els actius de l'organització vers aquesta estratègia. Fins i tot, en molts casos, la majoria d'objectius estratègics continuen aportant el pes vers l'activitat de l'organització i no donen cap especial rellevància a les perspectives inductores dels resultats a mitjà o llarg termini.

El caràcter ideològic d'aquestes organitzacions fa que focalitzin l'esforç en la fase filosòfica de la planificació: la missió, els valors, i en l'impacte social de les activitats, però sense prestar la deguda atenció als processos estratègics interns que han de donar lloc a aquests resultats en la lògica actual de creació del valor.

D'altra banda, en la societat de la incertesa, per la dificultat de preveure el futur, hi ha qui dubta de la viabilitat de les organitzacions per a establir estratègies. El mateix concepte d'estratègia ha pogut entrar en crisi com a conseqüència

dels grans canvis, irrupció de novetats constants que van variar les condicions del mercat i els riscos inherents al nou context global. És sens dubte més difícil preveure com reaccionaran els mercats, els clients, les tecnologies... Quin lleure alternatiu tindran en els propers anys els nostres actuals usuaris? En quin risc incorrem si construïm un equipament destinat a unes activitats que fins ara han tingut èxit?

### Avui la prospectiva ja ha esdevingut una disciplina

El concepte tradicional d'estratègia s'ha basat en una capacitat de projectar el futur de l'organització damunt una visió del context. Si no disposem de capacitat de veure el futur, se'ns fa difícil posicionar-nos-hi. És per això que avui la prospectiva ja ha esdevingut una disciplina o que per prendre posicions en aquest futur de difícil predicció se sol fer a partir de la definició de diferents hipòtesis raonables que en diem escenaris.

La Responsabilitat Social Empresarial, per exemple, era molt probable que anés a més, però difícilment es podia esperar el desenvolupament i atenció que ha rebut en aquests darrers tres anys si no hagués estat pel factor dels escàndols financers que ben segur han actuat com a inductors (no necessaris però sí catalitzadors).

En termes generals, tot apunta que el tercer sector és cridat a créixer, entre altres coses per l'externalització del sector públic, per la col·laboració del privat i per la lògica de desenvolupament d'un sector que s'ha professionalitzat i competeix obertament. Però aquesta afirmació general no té perquè ser extrapolable a cada sector ni molt menys a cada entitat. En sectors poc madurs, en organitzacions que pretenguin ser innovadores, o en entitats de creació recent, la incertesa és norma. Tot plegat obliga a disposar de definicions estratègiques molt més flexibles, adaptatives a la realitat canviant i als propis no-èxits.

En general, l'estratègia ha de ser un procés continu, una forma de veure i viure l'organització. En la incertesa, l'estratègia és més determinant. En aquest sentit, no és tan rellevant fer un gran esforç estratègic per tal de sotmetre-s'hi en els propers quatre o cinc anys sinó crear una organització de l'aprenentatge que sàpiga orientar-se permanentment a l'estratègia.

És un fenomen habitual i documentat que moltes empreses destinaven un esforç pressupostari a consultoria estratègica i a elaborar grans estudis de mercat que fonamentessin una estratègia que mantenien en secret i que els durava un període significatiu. Avui dia, no és tan important fer un gran esforç puntual i viure de renda, sinó saber captar les tendències al moment i adaptar-s'hi amb immediatesa. Això vol dir que és més important la cultura organitzativa que ens porti vers aquesta tensió estratègica que no l'aportació experta externa que se'ns pugui fer puntualment.

I també vol dir que els plans estratègics a ics anys vista tenen valor en la mesura que ens fa aprendre a definir l'estratègia i a consensuar-la però ens poden predisposar a una aplicació estantissa d'aquesta, com si visquéssim en un entorn d'estabilitat avui per avui irreal.



El QCI és l'eina ideal per a la gestió estratègica en aquest context. Si sabem, a més, plantejar unes tècniques d'anàlisi basades en escenaris, i monitoritzem un seguit de paràmetres per determinar quins són els escenaris vers els quals tendim, la capacitat de l'organització per anticipar-se serà molt més reeixida.

Una dificultat de definir escenaris i monitoritzar-los és l'esforç que pot suposar l'obtenció de certes dades per a entitats modestes, fet que pot ser assumit per les federacions, les xarxes de treball, o per determinats acords de col·laboració.



## El Quadre de Comandament Integral (QCI)

Avui dia, no podem parlar de planificació estratègica i no fer referència al Quadre de Comandament Integral (*Balanced Scorecard*), ja que es tracta d'una eina bàsica en el nou context organitzatiu de les empreses i les organitzacions. En aquest sentit, cal dir que és una eina absolutament adequada a la gestió de les organitzacions sense ànim de lucre, tot donant resposta al desenvolupament de les seves estratègies, malgrat que al nostre país encara són poques les ONL que se'n valen.

El QCI és un model de gestió que ajuda les organitzacions a transformar l'estratègia en objectius operatius, que alhora constitueixen les guies per a l'obtenció de resultats, d'impacte a la societat i de comportaments estratègics alineant les persones clau de l'organització. Per tant, el QCI tradueix l'estratègia d'una organització en un ampli conjunt de mesures d'actuació, que proporcionen l'estructura necessària per a un sistema de mesura i gestió de l'estratègia, que configura els cinc principis que els professors Kaplan i Norton van traçar:

- Traduir l'estratègia a termes operatius
- Alinear l'organització amb l'estratègia
- Fer que l'estratègia sigui el treball diari de tothom
- Fer de l'estratègia un procés continu
- Mobilitzar el canvi mitjançant el liderat dels directius

Tot aquest plantejament es fa considerant l'organització des de diferents punts de vista, que anomenem perspectives. Els objectius de l'organització s'emmarquen en aquestes perspectives, que genèricament són quatre: Social, Partrenents (o parts interessades), Processos interns i Aprenentatge i desenvolupament. Cada organització en podrà agregar alguna més d'acord amb la seva necessitat específica.

Per a què serveix el Quadre de Comandament Integral? L'objectiu final del QCI és la creació d'una organització de l'aprenentatge. És una resposta que possibilita la governació de les organitzacions de la Societat del Coneixement. A mesura que s'elabora, apareix la construcció del "model estratègic" que, a poc a poc, reflectirà el camí que ha de seguir l'entitat en el futur i determinarà la manera d'obrar de cadascuna de les persones claus de les organitzacions gestionades en funció de resultats.

El QCI és un sistema de gestió estratègica que ajuda a:

- *Clarificar i traduir la visió i l'estratègia*
- *Comunicar i vincular els objectius i indicadors estratègics*
- *Planificar i establir els objectius*
- *Obtenir formació i feedback estratègic*

El QCI permet també tenir una observació global d'organització des de diferents punts de vista i mentalitats que es completen i produeixen una visió integral. *Com veuen els socis l'entitat i què cal fer perquè n'estiguin satisfets? Com la veuen les altres parts interessades, començant pels destinataris i finançadors, per a satisfer-ne les expectatives? En quins processos interns hem de ser excel·lents? Com cal capacitar els equips humans, millorar els nostres sistemes i preparar les nostres infraestructures?*

El gran avantatge de la metodologia rau en el fet que no se circumscriu només a una juxtaposició de perspectives, sinó que les considera totes plegades, identificant les relacions entre elles, tot donant lloc a l'establiment d'una cadena causa/efecte que permet prendre les iniciatives necessàries a cada nivell. L'enllaç de les quatre perspectives constitueix l'arquitectura del QCI.

### **Direcció estratègica**

Els membres d'una organització sense ànim de lucre ja acostumen a centrar els seus esforços en el nucli de l'activitat, la dimensió més harmònica a la missió, precisament perquè si una cosa pren rellevància en les entitats són els valors que els donen sentit i mouen a l'acció.

Tanmateix, una activitat centrada en el cor de l'entitat no implica que s'actui amb visió estratègica, és a dir, que construïm els camins que ens han de dur a tenir un impacte a mitjà i llarg termini. I, per tant, no guarda tampoc relació amb una disposició dels recursos organitzatius, humans, serveis, etc., encarats a aquesta alineació per avançar amb la certesa que estem creant el màxim valor per a la societat.

**La immediatesa de l'acció fa caure en un activisme que no aconsegueix impacte real a la societat**

Sovint la immediatesa de l'acció fa caure en un activisme que no aconsegueix impacte real a la societat, el qual sols és possible a partir de l'aportació continuada, planificada, amb tots els actius de l'organització arreglats en la mateixa direcció, és a dir, garantint una acció sostenible en la creació de valor.

Per a una ESAL, l'aplicació d'unes normes ètiques de bon govern –com ara moltes empreses comencen a practicar- no hauria de suposar cap gran esforç. Malgrat que no sempre sigui així, gairebé se li haurien de pressuposar i realment haurien de formar part de la seva dimensió filosòfica més pregona. Però si parlem de responsabilitat, la primera que és exigible a una entitat, observant la dimensió en què pot flaquejar més, és l'exercici d'una planificació acurada que no faci malbaratar els esforços emprats.

Els dirigents de les ESAL empen els diners de persones que els posen a la nostra disposició amb la intenció que els apliquem a la missió de l'entitat amb la màxima eficàcia, generant un impacte a la societat, i amb la màxima eficiència possible. Així mateix, les administracions que ens aporten diner públic amb les mateixes expectatives condicionades a un interès general.

- Les ESALS han de guanyar legitimitat dia a dia, sabent encarar els nous reptes i les noves inquietuds i sensibilitats de la societat. La credibilitat no s'obté de franc o en virtut de la no lucrativitat o de la mera noblesa d'una missió. La nostra marca i els atributs associats no ens salvarà si no sabem generar noves legitimitats. No només hem de ser ètics sinó que a més hem de saber-ho gestionar, demostrar, comunicar, exigir...

- Ja sabem que amb la bona voluntat no n'hi ha prou. La necessitat d'efectivitat truca a la nostra porta. Però, a més, és que no podem fer perdre el temps, els diners i les energies a ningú: ni als voluntaris que donen el seu temps, ni als finançadors que ens donen suport, ni als mateixos treballadors que hi posen el seu compromís, ni als mateixos dirigents que hi posem la nostra responsabilitat. Una organització que no sigui dotada d'un bon govern no garanteix la sostenibilitat del seu projecte ni l'efectivitat. Si no ens apliquem amb totes les eines disponibles vers on hem manifestat que volem anar, podem arribar a ser no prou diligents amb la nostra responsabilitat.

Josep Maria Canyelles i Pastó  
Promotor de *Responsabilitat Global*



## Bibliografia

- Abascal, F.** (2000), *Como se hace un Plan Estratégico*. Esic Editorial. Madrid.
- Connors, T. D.** (1998), *Manual de les Organitzacions No Lucratives*. Pleniluni. Barcelona.
- Daft, R. L.** (2000), *Teoría y diseño organizacional*. Thomson Editores. México.
- Drucker, P. E.** (1992), *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. El Ateneo. Buenos Aires.
- Kotler, P.** (1996), *Dirección de Marketing*. Prentice Hall. Barcelona.
- Mintzberg, H.** (1984), *La estructuración de las organizaciones*. Ariel-Gestión. Madrid.
- Porter, M. E.** (2002), *Estrategia competitiva*. CECSA. México.
- Senge, P. M.** (1998), *La quinta disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica. Buenos Aires.
- Vernis, A.** (1998), *La Gestión de las Organizaciones No Lucrativas*. Deusto. Bilbao.