




Model esquemàtic de pla estratègic

Eix temàtic: Els recursos materials i funcionals

Anàlisi de la realitat

Exemple: Tenim un local que ens han cedit i ens han avisat que d'aquí a quatre anys es rescindirà el contracte perquè ensorraran l'edifici per a fer un parc. Necessitem aconseguir un local cedit molt econòmic a poder ser en un equipament públic, per a facilitar la visualització de les nostres activitats cap a fora i facilitar el treball en xarxa amb altres entitats.

Objectiu general	Objectiu específic	Temporalització	Estratègia
 Aconseguir un local cedit o a un preu molt econòmic a poder ser en un equipament públic.	Donar a conèixer l'entitat	Primer any	Fer activitats obertes al barri
	Fer contactes	Segon any	Programar reunions amb els tècnics
	Aconseguir local	Tercer any	Fer una cerca conjunta amb l'administració

Per a més informació

Si necessiteu assessorament per a plantejar el vostre pla estratègic:

Demaneu una assessoria al **Centre de Recursos per a les Associacions Juvenils de Barcelona (CRAJ)**
 C. Gran de Gràcia 190-192 · 08012 Barcelona · 932 655 217 · craj@crajbcn.cat · www.crajbcn.cat

Torre Jusana – Av. Cardenal Vidal i Barraquer, 30 – 08035 Barcelona
 932 564 118 - tjussana@bcn.cat - www.tjussana.entitatsbcn.net/tj/suportassesorament.php

Recurs de **Xarxa Net**. L'elaboració del pla estratègic de l'associació:
www.xarxanet.org/projectes/recursos/lelaboracio-del-pla-estrategic-de-lassociacio-0

Recurs del **CRAJ**. Fitxa Temàtica Numero 34 : Anàlisi mitjançant la tècnica del DAFO
www.crajbcn.cat/fitxes-tematiques.html

Exemples de pla estratègic

Moviment Laic i Progressista www.mlp.cat/uploads/content_file/Pla_estrategic_2010_2012_MLP.pdf

Minyons Escoltes i Guies de Catalunya www.escoltesiguies.cat/files/u1/pla-triennal_2012_0.pdf

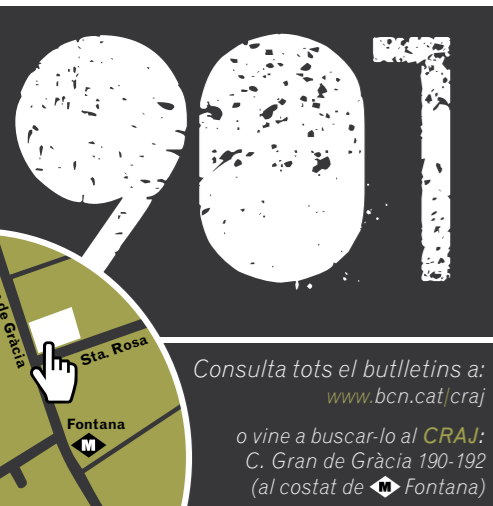
Associació Cultural Casa Orlandai www.casaorlandai.cat/ Descarregues/pla_est.pdf

Associació Benestar i Desenvolupament www.di.dropbox.com/u/65715734/Pla%20estrategic%20CAT.pdf

Servei gratuït d'assessorament

Finalment recordeu que per qualsevol dubte podeu demanar una assessoria gratuïta sobre la planificació estratègica de la vostra associació a través del telèfon 93 265 52 17 o al correu assessoraments@crajbcn.cat

Més informació trucant al:



901 515253
 /el telèfon d'informació per a les entitats juvenils de Barcelona

CC creative commons BY-ND
 Aquesta obra es pot copiar, distribuir i comunicar públicament, citant sempre al Centre de Recursos per a les Associacions Juvenils de Barcelona. No es pot utilitzar amb finalitats comercials. Disseny i maquetació: Laboratori Creatiu Redacció de continguts: CRAJ Impressió: El tintor Dipòsit Legal: B-17327/2000

/edita  Centre de Recursos per a les Associacions Juvenils de Barcelona

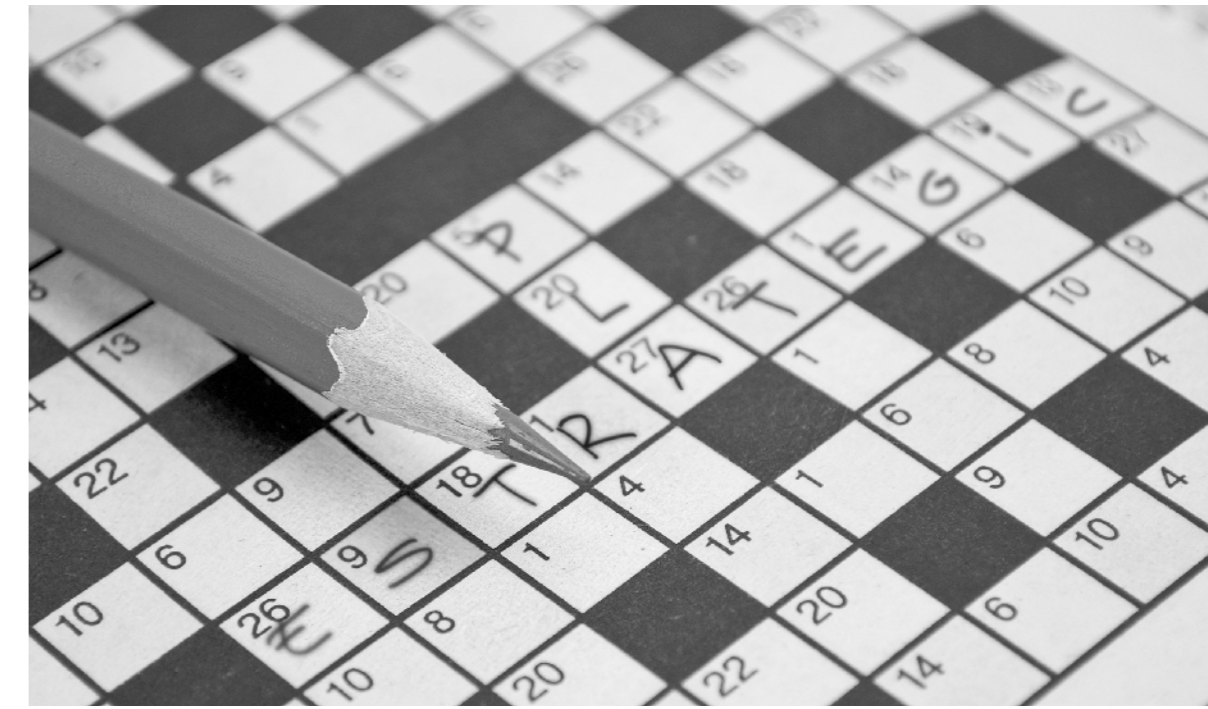
/gestionat per  CONSELL DE LA JOVENTUT DE BARCELONA

/en conveni amb  Ajuntament de Barcelona

515253 publicació del centre de recursos per a les associacions juvenils

901
 /butlletí
 núm. 125 Març 2013

El pla estratègic de les associacions



El pla estratègic és el document on planifiquem de manera cronològica els objectius generals que volem assolir a llarg termini, sent coherents amb els principis de l'entitat. Aquest ha de ser clar i concret, remarcant **què es vol aconseguir i quan es treballarà.**

És imprescindible que el pla estratègic quedi plasmat en un document escrit, ja que aquest format permetrà compartir la informació i unificar-la per tal de que tots els membres de l'entitat comparteixin la mateixa visió.

Per a realitzar el pla estratègic, **ens basarem en l'ideari o el document de principis de l'entitat.** A més, també ens caldrà fer un anàlisi de la realitat en base a les estructures organitzatives i funcionals de l'associació, les activitats de l'entitat i els recursos dels quals es disposa.

“Realitzar una bona planificació permet detectar desviacions en cadascuna de les fases del pla evitant així allunyar-se de l'objectiu establert.”

El pla estratègic no és un objectiu, sinó una eina que hem de construir a partir de la diagnosi de l'entitat, descobrint **on som, què som** i plantejant **quina projecció de futur volem.** Consisteix, en definitiva, en definir l'estratègia (què volem) i la tàctica (com ho aconseguirem).

D'altra banda, cal tenir present que el pla estratègic també es pot utilitzar com un element per a presentar l'associació ja que, en tenir-lo per escrit, podem penjar-lo al web de l'entitat, entregar als nous socis o enviar-lo a d'altres entitats que ens vulguin conèixer més a fons.

Per a què serveix el pla estratègic

El document del pla estratègic no té una finalitat única, sinó que amb la seva elaboració podrem millorar l'associació en més d'un sentit:

- ✓ Fent una projecció a pocs anys vista de com volem que sigui la nostra entitat.
- ✓ Temporalitzant les estratègies que implementarem.
- ✓ Donant continuïtat a les finalitats de l'entitat.
- ✓ Unificant criteris que en un principi podrien no coincidir (definir un discurs, uns objectius comuns...).
- ✓ Orientant el pla anual amb una visió més àmplia.
- ✓ Donant resposta a les necessitats i oportunitats detectades en l'anàlisi de la realitat.
- ✓ Obrint nous espais de comunicació interna i externa.
- ✓ Definint la "marca" de l'entitat.

El recorregut que segueix l'entitat en el procés d'elaboració del pla estratègic, també ajuda a reflexionar sobre la pròpia associació. A partir d'aquesta reflexió podrem definir unes línies estratègiques que seran el guió per als futurs projectes que durà a terme l'entitat.

Qui ha de realitzar un pla estratègic

Per a realitzar un pla estratègic, es requerirà un lideratge per part d'un equip de persones que prengui la iniciativa i que es responsabilitzi de la tasca de coordinació. Tot i així, ha de ser una aposta d'entitat, no d'una sola persona, i un cop presa la decisió de tirar-lo endavant, ha d'implicar a totes les persones que estan relacionades amb l'associació (en major o menor mesura en funció del grau d'implicació que tinguin amb l'entitat), ja que totes elles poden aportar quelcom i hauran de conèixer les línies que s'hagin aprovat per a treballar amb un mateix rumb.

El procés d'elaboració **ha de ser participatiu** (establint diferents graus de participació) i ha de representar un **espai de llibertat d'expressió** obert a les persones associades de l'entitat, però també obert a la participació de les persones col·laboradores, usuàries, ex-membres i fins i tot administracions o altres entitats que poden oferir una visió externa. El pla estratègic ha de definir quina serà l'estratègia a seguir per l'associació a llarg termini, per això s'estableix generalment amb una vigència que oscil·la entre 1 i 5 anys. És freqüent que les entitats es plantegin el pla estratègic de forma triennial.

Les etapes del pla estratègic

El pla estratègic d'una entitat es pot plantejar mitjançant un seguit d'etapes que marcaran el recorregut a seguir per tal de no deixar-nos cap punt important en la seva execució:

Etapa 1: Anàlisi de la situació i diagnosi del context.

La diagnosi permet conèixer la realitat en la qual actua l'associació i també l'entorn tot fixant-nos en els punts forts i els febles que aquest pot oferir. Aquesta anàlisi es pot realitzar mitjançant un DAFO: una graella on queden reflectides les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats de l'entitat. Amb la informació que n'obtinguem, podrem fer una **detecció de les necessitats** de l'entitat. Coneixent les condicions actuals internes i externes en les que es desenvolupa l'entitat podrem preveure què caldrà millorar en un futur tot plantejant estratègies alternatives. Podeu consultar la Fitxa Temàtica de com fer un DAFO.

Etapa 2: Declaració d'objectius

En aquesta etapa caldrà definir uns eixos d'intervenció sobre els quals voldrem treballar i sobre els quals es fixen els objectius. Aquests objectius seran els punts que en un futur haurem d'avaluar com a assolits o no assolits, per tant han de ser reals i concrets. El fet de marcar prioritats (classificant els objectius en urgents, importants, etc.), ens ajudarà també a descartar aquells objectius que són secundaris i, per tant, permetrà concentrar els esforços en la direcció que decidim.

Etapa 3: Definició d'estratègies

El següent pas serà fer la projecció de la diagnosi tot definint les línies estratègiques. Les estratègies a definir han de respondre a les necessitats de l'entitat i de les persones associades. Per a cada eix d'intervenció, concretarem les estratègies específiques que utilitzarem per assolir els objectius marcats. És important que l'aplicació de les estratègies estigui temporalitzada, tot indicant en quin any s'ha d'assolir cada objectiu.

No cal que una associació compti amb un gran nombre de socis per a plantejar-se la creació d'un pla estratègic, **aquesta és una eina que pot servir tant a les associacions grans com a les petites**.

Per a les associacions de nova creació, però, es recomanable tenir cert rodatge abans de crear el pla estratègic, per això les associacions que tot just comencen poden optar per treballar un pla anual de desenvolupament de l'entitat (per a fer una planificació a curt termini) i, més endavant, plantejar-se la creació d'un pla estratègic quan l'entitat ja hagi pogut detectar els seus punts forts, els punts febles, les oportunitats i les debilitats.

Cal tenir present que **el pla estratègic s'ha d'engegar en un moment d'estabilitat de l'entitat**.

En cap cas és una eina per a la resolució de conflictes, ja que el procés d'elaboració del pla requereix que tots i totes anem a una havent solucionat prèviament la divergència d'opinions que caldrà anar llimant per arribar a un resultat consensuat.

Etapa 4: Seguiment

El seguiment permetrà controlar l'evolució de l'aplicació de les estratègies. És molt recomanable dur un seguiment constant per assegurar que el pla segueix vigent en tots els seus eixos, mitjançant reunions internes, dinàmiques d'equip i facilitant espais de diàleg on es pugui comentar l'evolució del pla.

Etapa 5: Avaluació

L'avaluació ens permetrà mesurar els resultats i comprovar si s'estan assolint els objectius plantejats. Per a fer-ho, caldrà definir com i quan avaluarem els objectius que ens hem proposat. És recomanable revisar el pla estratègic cada any, després de fer la memòria de l'any anterior i abans d'elaborar el pla de desenvolupament anual (document on ens plantejem els objectius de l'any corrent), de manera que garantim tenir en compte les valoracions positives i els aspectes de millora del curs anterior i la continuïtat en el curs següent.

En el procés d'avaluació hi ha molts aspectes a tenir en compte: el procés de creació del pla, la seva implantació, els indicadors utilitzats per a fer la pròpia avaluació... Per a fer-ho, ens pot ser útil plantejar-nos prèviament les següents preguntes:

- ✓ Són vàlids els objectius que ens hem proposat?
- ✓ Són factibles les accions que volem dur a terme?
- ✓ Quins aspectes avaluarem?
- ✓ Com farem l'avaluació i quins mètodes farem servir?

Els eixos del pla estratègic

El pla estratègic ha de contemplar tots els factors que afecten l'associació, de tal manera que dins d'aquest marc de pla estratègic, haurem de contemplar el finançament, la formació, els recursos humans, etc. ja que tots ells formaran part del pla estratègic. Per tal de facilitar-ne la seva elaboració, **és imprescindible fer una divisió temàtica que permeti desglossar els diferents eixos a tractar**, per a poder-hi reflexionar separatament. A continuació us plantejem alguns eixos a treballar.

Estructures organitzatives

Treballarem tot el que és referent a l'organització de l'entitat. Haurem de plantejar-nos diverses preguntes, com per exemple:

- ✓ Com ens organitzem a les diferents comissions de treball?
- ✓ Com participem? Qui realitza cada tasca?
- ✓ Caldria crear alguna comissió nova?
- ✓ Les persones associades coneixen, entenen i saben explicar l'organització de l'entitat en profunditat?
- ✓ Qui pren les decisions de l'entitat?
- ✓ Tothom té cabuda en el procés de prendre decisions de l'associació?
- ✓ Tenim en compte totes les necessitats i oportunitats de l'entitat?

Les activitats de l'entitat

Les activitats de l'entitat són un punt de trobada de totes aquelles persones que en formen part i serveixen per a treballar tots plegats els mateixos valors. Alguns aspectes que ens podem qüestionar quan planifiquem aquestes activitats dins el marc del pla estratègic són:

- ✓ Per què fem activitats?
- ✓ A qui van dirigides?
- ✓ Quina utilitat tenen?
- ✓ On les realitzem?
- ✓ Quan les realitzem?
- ✓ Com les realitzem?

En aquest apartat possiblement calgui planificar una temporització genèrica de les activitats que farem. Per exemple: El primer any farem una activitat oberta al barri, el segon any farem una activitat oberta amb la participació d'alguna entitat de Barcelona, el tercer any farem una activitat a nivell del territori català.

Els recursos humans de l'entitat

En aquest punt treballarem tot allò relacionat amb les persones implicades en el projecte de l'entitat. Per a fer-ho, haurem de tenir en compte amb quin nombre de persones voluntàries i col·laboradores comptem, el nombre de treballadors, la cohesió de l'entitat, la formació interna de les persones associades i membres de la junta, etc. Amb aquesta informació detallada, algunes preguntes que ens podem fer són:

- ✓ Com és la junta que tenim?
- ✓ Quina junta volem per als propers anys?
- ✓ Com fem el traspàs dels càrrecs?
- ✓ Necessitem més voluntaris?
- ✓ Quins mecanismes tenim per a fer créixer l'entitat?
- ✓ Necessitem formació?
- ✓ Aprofitem els recursos humans del nostre entorn?

Els recursos materials i funcionals

En aquest eix ens fixarem en tots aquells recursos que tenim a l'entitat que ens ajuden a millorar la qualitat de la nostra intervenció al territori. Alguns exemples són tota la documentació que generem a secretaria, les assegurances, la comunicació interna, tot allò què fa referència a la tresoreria, els equipaments amb els que comptem, el mobiliari, el local... Algunes preguntes què ens podem plantejar a l'hora de planificar aquest eix del pla estratègic poden ser:

- ✓ Com traspassem la informació quan hi ha un relleu?
- ✓ Ho fem amb algun suport material per a que en quedi constància?
- ✓ Com distribuïm els diners de l'entitat?
- ✓ Com és el nostre local?
- ✓ Ens convindria buscar-ne un amb unes altres característiques?

Les relacions exteriors

En aquest punt farem una projecció de com ens volem donar a conèixer i quina volem que sigui la implicació de l'entitat amb el barri, poble, ciutat... Ens podem fixar amb la relació que volem mantenir amb federacions, plataformes o col·lectius, la imatge que volem donar de l'entitat, la relació que volem mantenir amb altres entitats, etc. Algunes qüestions que ens podem plantejar són:

- ✓ Treballem projectes amb altres entitats?
- ✓ Quina relació tenim amb antics membres de l'associació?
- ✓ Quina imatge té l'entitat de portes enfora?
- ✓ Fem activitats obertes al barri o ciutat?
- ✓ Participem en les activitats del barri?
- ✓ Com són les nostres relacions amb altres entitats?

Aquestes són algunes de les línies estratègiques a treballar, però cada entitat ha d'esbrinar quins punts vol tractar en el seu pla estratègic, tot perfilant els objectius que voldrà assolir en els propers anys.

“Prendre perspectiva i tenir una visió global d'un projecte, ja sigui personal o col·lectiu ens permetrà encarar qualsevol objectiu.”

