

Planificació estratègica en entitats

Joan Cuevas – 8 d'abril de 2021

►xarxanet

Què pretén el webinar?

- Orientar
- Inspirar
- Aportar criteri i exemples
- No hi ha receptes concretes, ni plantilles, ni metodologies

Strategic Plan Template

STRATEGIC PLANNING CHECKLIST & TIMELINE

Pre-Planning - Activities

Strategic Planning Preparation	Accountability	Sample Calendar Cycle*	Due By	Status	Detail
Convene Board to Discuss Strategic Planning Process	Board & Management	#REF!			
Initial Planning Meeting of Strategic Planning Committee	Strategic Planning Committee	#REF!			
Strategic Planning Committee Presents Recommended Framework for Strategic Planning to Board of Directors for Approval	Board & Strategic Planning Committee	#REF!			
Develop Framework/Template for Environmental Scan, Prioritization Process, and Benchmarking	Strategic Planning Committee	#REF!			
Identify and Prepare Individuals Participating in Strategic Planning Process and Initiate Data-Gathering for Benchmarking	Management	#REF!			
Execute Location/Site Logistics for Strategic Planning Session	Management	#REF!			
Complete Data-Gathering Process for Benchmarking	Management/Key Staff	#REF!			

Strategic Plan			Significant Opportunities to Exceed Plan:					Significant Threats to Making Plan:											
Company Logo																			
													Plan Start Date: April 2014						
													Version 25.11.2014						
			Actual			Budget													
			3 Year & Target (Where)			2014/15		2014/16		2015/16		2016/17		Actions (HOW)			Goals (What it will look like)		
Contract (FM)			Revenue		-		-		-										
			COS		-		-		-										
Tactical (FM)			Revenue		-		-		-										
			COS		-		-		-										
Retail			Revenue		-		-		-										
			COS		-		-		-										
Commercial			Revenue		-		-		-										
			COS		-		-		-										
Data			Revenue		-		-		-										
			COS		-		-		-										
Total			Revenue		-		-		-										
			COS		-		-		-										
Gross Margin			-		-		-		-										
Indirect Costs			-		-		-		-										
Gross Contribution			-		-		-		-										
GC %			0.0%		0.0%		0.0%		0.0%										
Overheads			-		-		-		-										
Operating Expenses			-		-		-		-										
Profit			-		-		-		-										

Finance Ratios			
15	2015/16	2016/17	
0.0%	0.0%	0.0%	0
0	0	0	0
0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
0.1%	0.1%	0.0%	0.0%

Una idea clau: Estratègia no és (només) això



MISSION	TASK	VALUES	CORE MOTIVATION	Purpose
Goal Template				
Objective:				
Project: [your project here] e.g. build new customer facing web portal				
Project:				
KPI: [your KPI here] e.g. Deliver visits to the web portal				
KPI:				
Objective:				
Project:				
Project:				
KPI:				
KPI:				
Objective:				
Project:				
Project:				

Sumari

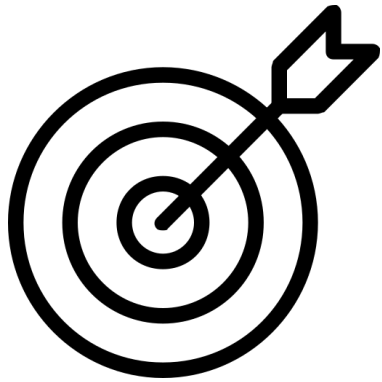
1. **Definició.** Tenir clar de què va tenir una estratègia.
2. **Grans models.** Optar pel tipus de model estratègic que més s'adapti a la teva realitat i el que vols aconseguir.
3. **Visió global i procés d'elaboració.** Mantenir sempre una visió global i garantir un procés de reflexió ben dissenyat, afrontant-lo esportivament.
4. **Lideratge** i gestió del canvi. El lideratge tot just comença quan tenim el document del pla estratègic.
5. **Una estratègia que marqui la diferència? Preguntes clau i exemples.** Surt de la capsa i pensa en gran!

1. Definició

Tenir clar de què va tenir una estratègia.

De què va tenir una estratègia?

Decidir:



On volem anar. (Què volem aconseguir?) A ser possible no autoreferencial, sinó amb l'objectiu de canvi social



Com pretenem arribar -hi.



<https://cutt.ly/estrategiaONG>

1. Què volem aconseguir?
2. Com ho voleu aconseguir?
3. Preguntes?

Quines necessitats/preocupacions?

Preocupacions i necessitats més presents actualment en les entitats

Necessitats en creixement

- Necessitats derivades de la pandèmia
- Necessitats derivades de l'increment de les desigualtats i la pobresa
- Increment dels moviments migratoris
- Envelliment de la població
- Increment de la diversitat
- Equitat de gènere
- Canvi climàtic

Com's estratègics a l'alça

- Gestió col·laboradors, voluntariat, persones
- Mesurar l'impacte
- Millorar els serveis i arribar a més beneficiaris
- Innovar
- Ser més coneguts i generar més confiança
- Atracció, generació i retenció del talent
- Incidència política i mobilització
- Aconseguir millorar el marc legal
- Digitalització, canvis tecnològics
- Captació de fons/recursos
- Transparència, democratització i bon govern
- Ser més eficients

2. Grans models

Opta pel tipus de model estratègic que més s'adapti a la teva realitat i el que vols aconseguir.

Molts models

- Planificació estratègica clàssica / planificació integral
- Marc lògic
- Teoria del canvi
- Estratègies “Agile”
- Collective impact
- Systems Change

Rols possibles de les entitats

Segons dimensió:

- Petita / Mitjana / Gran

Segons governança

- Fundació
- Associació
- Fonamentada en voluntaris, en gestió de serveis, amb fons propis?

Segons rol/pulsió central:

- Proveïdora de serveis
- Incidència política, think tank
- Formació, capacitació
- Incubadora, laboratori
- Representant de col·lectius
- Definició d'estandards
- Watchdog

Fer virar un transatlàntic o explorar?



- Organitzacions centrades en serveis, producte i operativa.
- Organitzacions fortament dependents de finançadors externs.
- Gran pla estratègic on es van reajustant serveis i projectes.
- Solucions incrementals i progressives.
- Exemple: Entitats de gestió de serveis.

- Organitzacions més orientades a la incidència, protesta, o a integrar posicions i interessos.
- Organitzacions independents o bé interdependents.
- Identificació de problemes i disseny/impuls de solucions.
- Impuls de projectes concrets que tenen potencial de canvi sistèmic.
- Exemples: Taula Entitats Tercer Sector, Fundació Bofill, PAH, Associacions de veïns.

3. Visió global i procés

Mantingues sempre una visió global i garanteix un procés de reflexió ben dissenyat, i cal afrontar-ho esportivament.

Passos clau per elaborar una estratègia

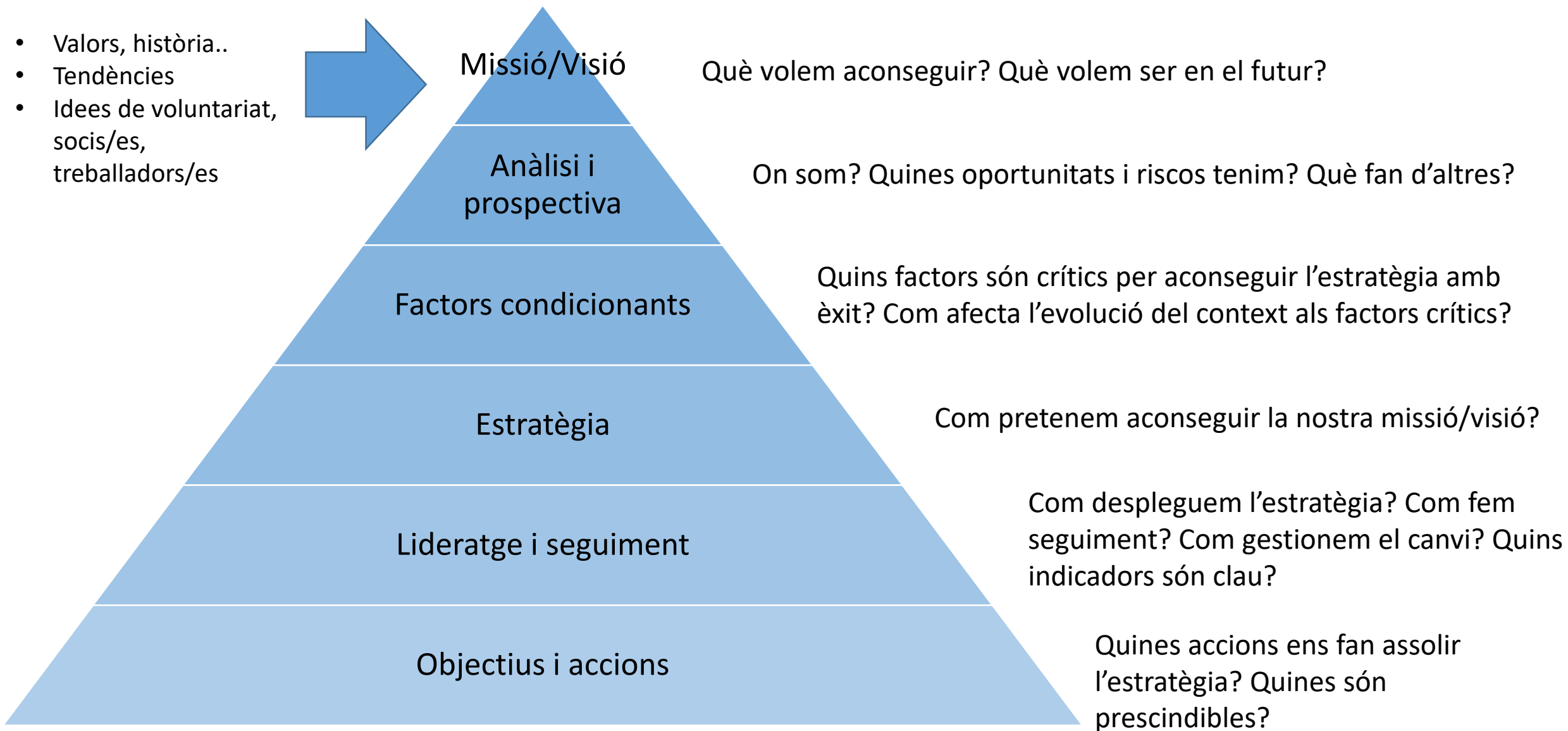
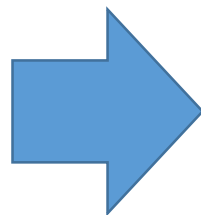
1. **Tenir clara la situació actual** i la missió/visió de l'entitat. On som, quins problemes tindrem, quins problemes vindran? Quina és la nostra missió? Què volem aconseguir en la propera fase de l'entitat? Quin seria l'"end game"?
2. **Analitzar en base a diferents tècniques:** DAFO, Mapa d'actors, etc.
3. **Construir i sospesar diferents estratègies alternatives:** estratègies ofensives, defensives, integrals, desencadenants, etc.
4. **Fer prospectiva i recerca.** Què estan fent d'altres que ens podria funcionar?
5. **Posar a prova les nostres opcions:** Oportunitat (sistèmica), Competència (viabilitat), Compromís (motivació) - 3 condicions Peter Druker.
6. En base a l'estratègia (o estratègies) escollida, desenvolupar les **accions amb indicadors** de procés i d'assoliment.

Preguntes clau:

- **A qui fem participar?** Només a la direcció? Tots els treballadors/es? Tots els socis/es? Patronat? Destinataris? Actors clau implicats?
- **Quins documents fem?** Graelles? Document sencer amb el pla? Power point amb l'essència?

Visió global

- Valors, història..
- Tendències
- Idees de voluntariat, socis/es, treballadors/es



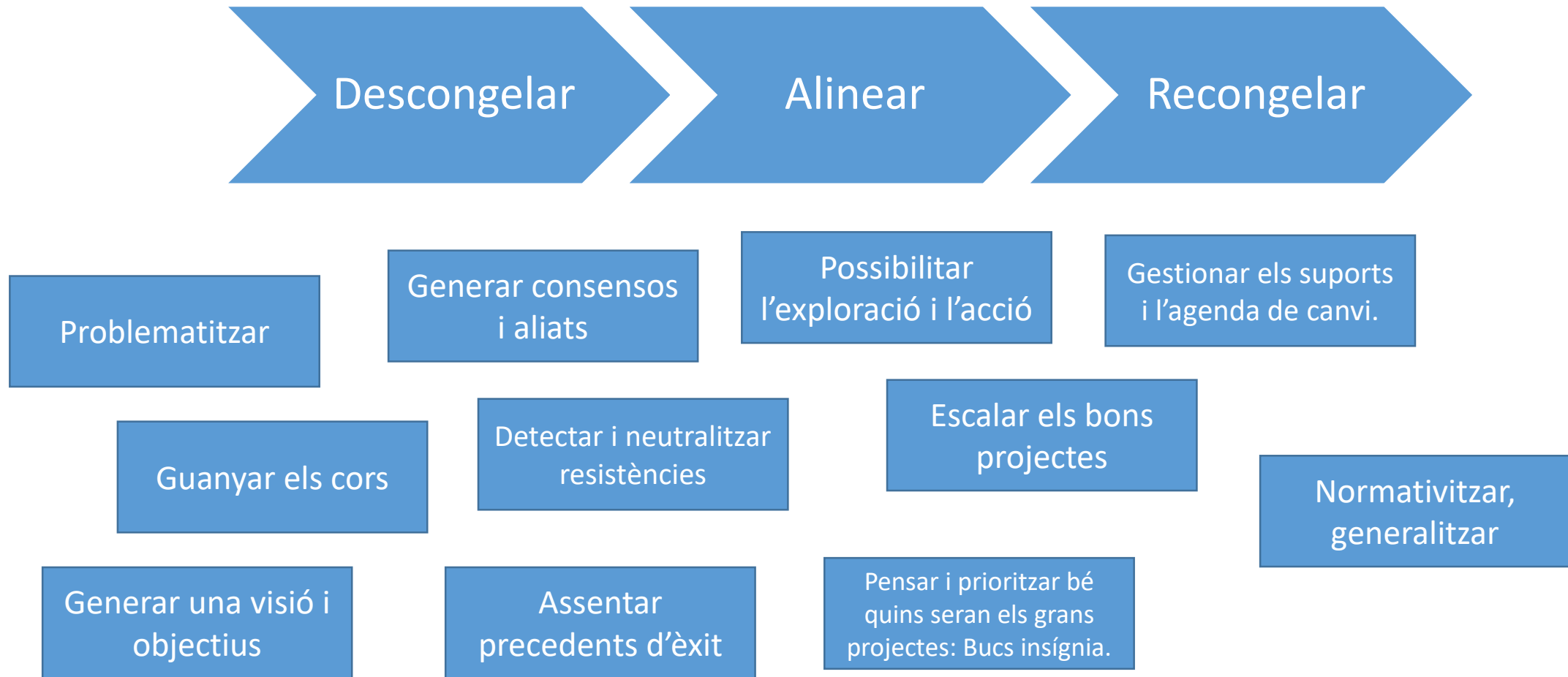
5. Lideratge i gestió del canvi

El lideratge tot just comença quan tenim el pla estratègic.

Recomanacions clau per al lideratge

- **Comunicació efectiva de l'estratègia.** S'ha de poder transmetre i comprendre fàcilment, s'ha de poder recordar, i s'ha de poder dur a la pràctica.
- **L'acció sempre ens pot portar la falsa sensació d'estar avançant.** Cal preguntar-se periòdicament si el que estem fent ens està fent avançar en l'objectiu a llarg termini.
- **Equilibri entre lideratge jeràrquic vs. distribuït.** Lideratge fort des de direcció (llavors calen pocs projectes estratègics) o lideratge distribuït en base a la missió (llavors poden haver més projectes a la vegada).

Gestió del canvi

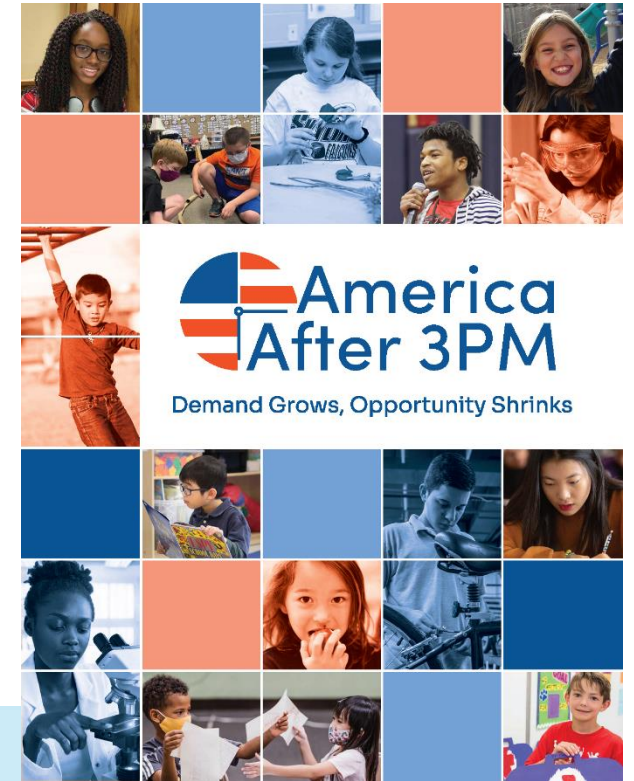


6. Una estratègia que marqui la diferència? Preguntes clau i exemples

Una estratègia que marqui la diferència?

1. En quin aspecte **una aliança podria provocar un salt** en l'escenari/sistema?
2. Concentrar-se en **un canvi en un àmbit concret** que provoqui canvi sistèmic?
 - Canvi de regulació?
 - Inici d'una nova política pública o d'un nou tipus de serveis?
 - Generació de nous protocols d'intervenció/gestió? Nous estàndards o nou disseny d'un servei?
 - Canvi del "frame" o canvi cultural?
 - A qui hauríem de convèncer per a fer el canvi imparable?
3. En quin àmbit **demostrar que una idea és factible**, podria fer canviar l'escenari?
4. En quins àmbits podem **escalar ràpidament un projecte o acció que respon a una necessitat generalitzada**?
5. En quins aspectes podem aconseguir més **impacte introduint petites millores en el que ja fem**?
6. Quins **canvis organitzatius** podrien ajudar a l'organització a tenir més impacte?

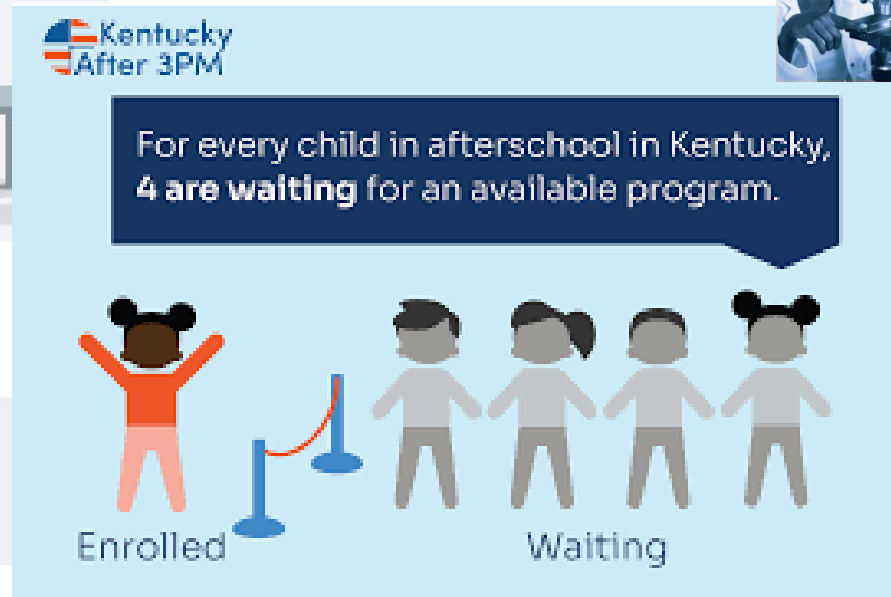
1. America after 3pm Alliance



By 6th grade, middle class kids have spent 4,000+ more hours in afterschool and summer learning opportunities than low-income students.



Learn more at www.afterschoolalliance.org/AA3PM
<http://afterschoolalliance.org/AA3PM>
www.expandedschools.org/sites/default/files/tasc_6000-hours-infographic.pdf



Una estratègia que marqui la diferència?

1. En quin aspecte **una aliança podria provocar un salt** en l'escenari/sistema?
2. Concentrar-se en **un canvi en un àmbit concret** que provoqui canvi sistèmic?
 - Canvi de regulació?
 - Inici d'una nova política pública o d'un nou tipus de serveis?
 - Generació de nous protocols d'intervenció/gestió? Nous estàndards o nou disseny d'un servei?
 - Canvi del "frame" o canvi cultural?
 - A qui hauríem de convèncer per a fer el canvi imparable?
3. En quin àmbit **demostrar que una idea és factible**, podria fer canviar l'escenari?
4. En quins àmbits podem **escalar ràpidament un projecte o acció que respon a una necessitat generalitzada**?
5. En quins aspectes podem aconseguir més **impacte introduint petites millores en el que ja fem**?
6. Quins **canvis organitzatius** podrien ajudar a l'organització a tenir més impacte?

2. Campanya per la llei 24/2015: antidesnonaments i contra la pobresa energètica



**Un país sense talls
de subministraments
avui és possible**

**ILP habitatge: contra els desnonaments
i la pobresa energètica**

Cap desnonament d'hipoteca: lloguer forçós per part de les entitats financeres
Segona oportunitat per a les famílies sobre-endeutades
Subministraments bàsics garantits
Lloguer social per a les famílies en règim de lloguer en risc de desnonament
Creació d'un parc públic de lloguer amb els pisos buits en mans de bancs
Cap tall de llum, aigua o gas

CAL LA TEVA SIGNATURA! #AvuiEsPot www.ILPhabitatge.cat



ALIANÇA CONTRA
LA POBRESA ENERGÈTICA

OBSERVATORI
DESC
WWW.OBSERVATORIDESC.ORG



**PLATAFORMA
DE AFECTADOS
POR LA HIPOTECA**
www.afectadosporlahipoteca.com

Una estratègia que marqui la diferència?

1. En quin aspecte **una aliança podria provocar un salt** en l'escenari/sistema?
2. Concentrar-se en **un canvi en un àmbit concret** que provoqui canvi sistèmic?
 - Canvi de regulació?
 - Inici d'una nova política pública o d'un nou tipus de serveis?
 - Generació de nous protocols d'intervenció/gestió? Nous estàndards o nou disseny d'un servei?
 - Canvi del "frame" o canvi cultural?
 - A qui hauríem de convèncer per a fer el canvi imparable?
3. En quin àmbit **demostrar que una idea és factible**, podria fer canviar l'escenari?
4. En quins àmbits podem **escalar ràpidament un projecte o acció que respon a una necessitat generalitzada**?
5. En quins aspectes podem aconseguir més **impacte introduint petites millores en el que ja fem**?
6. Quins **canvis organitzatius** podrien ajudar a l'organització a tenir més impacte?

3. Fundació Tutelar Familiar



La realitat de les persones amb discapacitat intel·lectual



- Cada cop major esperança de vida
 - Incertesa de futur
- Desemparament ?
- Qualitat de vida minvada ?
- Angoixa dels pares



PREVENCIÓ DE FUTUR



Una estratègia que marqui la diferència?

1. En quin aspecte **una aliança podria provocar un salt** en l'escenari/sistema?
2. Concentrar-se en **un canvi en un àmbit concret** que provoqui canvi sistèmic?
 - Canvi de regulació?
 - Inici d'una nova política pública o d'un nou tipus de serveis?
 - Generació de nous protocols d'intervenció/gestió? Nous estàndards o nou disseny d'un servei?
 - Canvi del "frame" o canvi cultural?
 - A qui hauríem de convèncer per a fer el canvi imparable?
3. En quin àmbit **demostrar que una idea és factible**, podria fer canviar l'escenari?
4. En quins àmbits podem **escalar ràpidament un projecte o acció que respon a una necessitat generalitzada**?
5. En quins aspectes podem aconseguir més **impacte introduint petites millores en el que ja fem**?
6. Quins **canvis organitzatius** podrien ajudar a l'organització a tenir més impacte?

4. LECXIT

05

MENTORIA 1x1 UNA GRAN SESSIÓ LECXIT

UN INFANT + UN VOLUNTARI/ÀRIA

Una estona de lectura amb activitats diverses i materials variats on es crea un espai de complicitat per llegir, aprendre i compartir.

QUÈ FEM?

LLEGIM UNA ENCICLOPÈDIA TELE-MÀTICA / UN CÒMIC / UN CONTE IL·LUSTRAT / PARLEM MOLT DEL QUE LLEGIM / NAVEGUEM PER INTERNET...



LA INDIVIDUALITZACIÓ PERMET PARTIR DELS INTERESSOS I DEL NIVELL DE L'INFANT

INICI
10 min
ACTIVITAT
40 min
TANCAMENT
10 min



Vols ajudar a llegir a un/a nen/a?

- Tens 1 hora a la setmana?
- Tens més de 16 anys?
- Saps llegir en català?
- Tens ganes de motivar un infant i fer que cregui en les seves capacitats?

Apunta't a:

afa@escolabogatell.cat



- ✓ Participa en les sessions de lectura amb un infant en horari extraescolar

📍 Dimarts o dijous a les 17:30 a l'AFA de l'Escola Bogatell

Tu també pots fer molt per la lectura!

 **LECXIT**
LECTURA PER A L'ÈXIT EDUCATIU



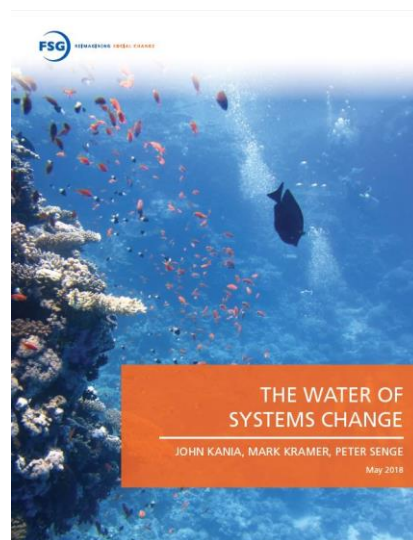
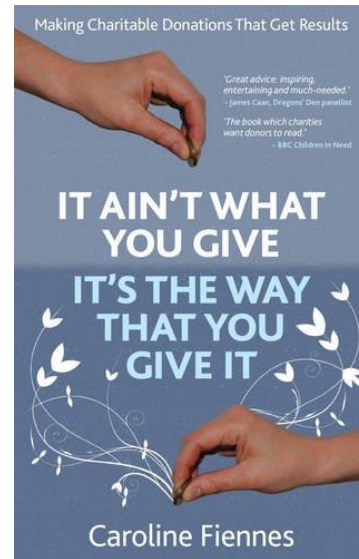
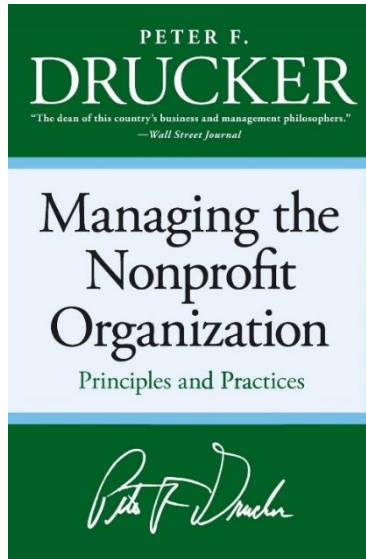
Associació de Famílies d'Alumnes
© Ramon Turó, 74-76 08041 BARCELONA. Tel: 932 200 401



Una estratègia que marqui la diferència?

1. En quin aspecte **una aliança podria provocar un salt** en l'escenari/sistema?
2. Concentrar-se en **un canvi en un àmbit concret** que provoqui canvi sistèmic?
 - Canvi de regulació?
 - Inici d'una nova política pública o d'un nou tipus de serveis?
 - Generació de nous protocols d'intervenció/gestió? Nous estàndards o nou disseny d'un servei?
 - Canvi del "frame" o canvi cultural?
 - A qui hauríem de convèncer per a fer el canvi imparable?
3. En quin àmbit **demostrar que una idea és factible**, podria fer canviar l'escenari?
4. En quins àmbits podem **escalar ràpidament un projecte o acció que respon a una necessitat generalitzada**?
5. En quins aspectes podem aconseguir més **impacte introduint petites millores en el que ja fem**?
6. Quins **canvis organitzatius** podrien ajudar a l'organització a tenir més impacte?

Més informació?



Secció de planificació estratègica de l'SSIR:
https://ssir.org/the_value_of_strategic_planning_evaluation

El pla estratègic de les associacions (CRAJ)
https://crajbcn.cat/wp-content/files_mf/But901_125_Elplaestrat%c3%a8gicdelesassociacions.pdf

6 Guies bàsiques per elaborar el pla estratègic de la teva entitat
<https://xarxanet.org/projectes/recursos/6-guies-basiques-per-elaborar-el-pla-estrategic-de-la-teva-entitat>



https://www.fsg.org/publications/water_of_systems_change