

# Gestió Estratègica d'ONL

Desenvolupar un model de gestió estratègica amb  
Quadre de Comandament Integral adequat al tercer sector

Projectes Socials de la Fundació Pere Tarrés  
INTRESS, Institut de Treball Social  
IReS, Institut de Reinserció Social





# Gestió Estratègica d'ONL

**Desenvolupar un model de gestió estratègica amb  
Quadre de Comandament Integral adequat al tercer sector**

**Projectes Socials de la Fundació Pere Tarrés  
INTRESS, Institut de Treball Social  
IReS, Institut de Reinserció Social (IReS)**

Les experiències de tres Organitzacions No Lucratives en l'abordatge del Quadre de Comandament Integral, a partir del suport de l'Obra Social "la Caixa", mitjançant la convocatòria per a l'Enfortiment Institucional, i de l'Institut Català d'Assistència i Serveis Socials.



# Índex

<b>1. Presentació</b> .....	7
<b>2. Nou context de les ONL</b> .....	9
<b>3. Millorar l'estratègia de les ONL</b> .....	11
3.1 - Què és el Quadre de Comandament Integral .....	13
3.2 - Per a què ens ha de servir el Quadre de Comandament Integral .....	16
<b>4. La creació del Quadre de Comandament Integral en el context del projecte</b> .....	19
4.1 - Objectius i resultats esperats .....	19
4.2 - Metodologia de treball i procés .....	20
<b>5. Aprenentatges i propostes per al tercer sector</b> .....	25
5.1 - Reflexions d'anàlisi del context .....	25
5.2 - Limitacions al desenvolupament de les ONL .....	28
5.3 - Proposta de Mapa Estratègic .....	31
5.4 - Proposta de Temes Estratègics .....	32
5.5 - Proposta d'Indicadors .....	33
<b>6. Conclusions</b> .....	41
6.1 - Utilitat i adequació per a les ONL i el tercer sector .....	42
<b>Annex: casos</b> .....	45
A. Projectes Socials de la Fundació Pere Tarrés .....	47
B. INTRESS - Departament de Qualitat .....	53
IReS - Institut de Reinserció Social .....	61



# 1.- Presentació

---

Un dels reptes de les entitats del tercer sector és la millora de la seva capacitat estratègica. En aquest sentit, algunes entitats fa temps que tenim interès a progressar en el disseny i la gestió de les nostres respectives estratègies mitjançant eines avançades com el Quadre de Comandament Integral (QCI), ja que aquest model està concebut especialment per a la gestió estratègica de les organitzacions en el nou context de Societat del Coneixement i, com a tal, es basa en la importància que actualment ha adquirit l'estratègia en els processos de desenvolupament organitzatiu encarats a generar un major impacte social i la sostenibilitat d'aquest.<sup>1</sup>

**Un dels reptes de les organitzacions socials és l'enfortiment institucional per la via de la millora de la seva capacitat estratègica**

Des de fa més de tres anys, les organitzacions promotores d'aquest projecte hem estat interessades en el desenvolupament d'un model de QCI adequat a la nostra realitat. El suport tant de l'Obra Social de la Caixa, per mitjà de la convocatòria de subvencions per a l'Enfortiment Institucional, com de l'ICASS donaven una bona cobertura a aquesta intenció.

A més, donada la complexitat d'aquests processos i la conveniència de conèixer altres experiències similars on emmirallar-se i establir un cert benchmarking, vam plantejar l'oportunitat de desenvolupar-lo amb una metodologia col·laborativa que sumés esforços.

Es va iniciar un procés conjunt d'implantació d'aquesta eina a les nostres respectives entitats tot promovent un treball que disposés de parts conjuntes, per aprofitar recursos i generar sinèrgies, i parts individualitzades, per a concretar i implantar en la realitat singular de cada organització.

Aquest és en definitiva un projecte que aposta per la visió col·laborativa i relacional, que sorgeix de la necessitat de cadascuna de les entitats, però també de l'anàlisi dels reptes comuns del tercer sector. I de la voluntat de créixer com a sector, compartint metodologia, anàlisis, bones pràctiques, etc., alhora que rendibilitzant l'esforç. Hem comptat en aquest procés amb el suport professional de Josep Maria Canyelles, que ha dirigit el projecte i, per mitjà del seminari i la consultoria, ha aportat metodologia i coneixements.

**La capacitat i la visió estratègiques, i la seva gestió combinant el termini llarg i el curt, són una necessitat per a vèncer la limitació al desenvolupament de les ONL**

El procés d'implantació ha suposat un fil de reflexió aplicat a cada realitat, per mitjà del qual no hem pretès abordar la totalitat dels reptes o necessitats. En aquest sentit, no espereu trobar en aquests fulls cap esbós de solució perfecta sinó l'inici d'un camí de millora de la comprensió de la pròpia organització i de gestió estratègica orientada a la missió.

El QCI i la representació gràfica del Mapa Estratègic són, doncs, una manera de definir, concretar i comunicar els pensaments que hem anat endreçant d'acord amb una metodologia que posa el focus en el rendiment, el qual pot concebre's també per als aspectes socials. No ha de sobtar que cadascuna de les organitzacions expressi el seu resultat per mitjà de mapes ben diversos tant des d'un punt de vista conceptual com també formal.

---

<sup>1</sup>Podeu veure el llibre "El Cuadro de Mando Integral" de Robert S.Kaplan i D.Norton, editat per Gestión 2000

Estem convençuts que aquests projectes pioners poden derivar en un objectiu de major abast que depassi el propi marc institucional, tot vinculant-se al repte que la gestió estratègica suposa per al tercer sector. Podem, doncs, caminar en la línia de desenvolupar eines avançades que permetin enfortir el sector.

L'opció de treballar col·laborativament aquest projecte permetrà comunicar millor la rellevància d'una aposta d'aquestes característiques a la resta del sector i a la societat. És per això que finalment vam plantejar l'oportunitat d'editar una publicació que reculli les experiències i faciliti donar-les a conèixer.

**Jaume Garau**, director del Dept.de Qualitat d'INTRESS<sup>2</sup>

**Rafael Ruiz de Gauna**, director de l'Institut de Formació de la Fundació Pere Tarrés

**Montse Tohá**, directora d'IReS



## 2.- Nou context de les ONL

---

El tercer sector i cadascuna de múltiples i diverses Organitzacions No Lucratives (ONL) observen com es produeixen canvis rellevants en els contextos on actuen i on es relacionen. Si bé fa temps que la complexitat dels nous problemes socials proclamaven amb un especial èmfasi la necessitat de trobar fórmules col·laboratives per a poder-los abordar amb una efectivitat suficient, avui la necessitat per part de tots els actors de moure's en un entorn de resultats i efectivitat ha comportat la generació d'un nou escenari.

**Una cultura del rendiment accelerat s'està imposant més enllà dels límits dels entorns mercantils, amb conseqüències per a les ONL**

Els èxits empresarials vénen de fer les coses bé, donar resultats ràpidament, i competir intensament, també amb la capacitat de fer coses diferents. Tot plegat ha donat lloc a una cultura del rendiment accelerat que s'està imposant més enllà dels límits dels entorns mercantils, amb conseqüències per a les ONL que no necessàriament hem de considerar com a negatives.

Algunes empreses, fruit d'aquest nou context, assumeixen compromisos de responsabilitat social (RSE), o estableixen nous models de relació amb la societat civil que inclouen una major vinculació entre les accions dutes a terme i el propi model empresarial. També en aquest nou context el sector públic reconsidera els mitjans per a fer possible la governança dels territoris, davant una globalització que arriba a posar a prova les seves capacitats i cerca noves maneres d'aconseguir els seus objectius públics.

Les ONL guanyen protagonisme, presència i oportunitats, i poden ser un mitjà per tal que les empreses puguin millorar algunes de les seves pràctiques, alhora que també augmenta l'expectativa de la seva transparència i rendició de comptes.

Les col·laboracions que tenen èxit són cada cop més les que s'orienten al rendiment, a partir d'uns interessos, valors i objectius compartits. Cada sector té el seu rol i cada organització té la seva pròpia missió i estratègies, però en un marc de col·laboració hom espera que cadascuna de les parts s'involucri més enllà d'un nivell de diàleg en les relacions productives dels altres sectors, fent possible una millora de la creació de valor per a totes les parts i per a la societat.

Assistim, doncs, a una difuminació de les divisòries tradicionals entre sectors i a una evolució en els rols i posicionaments de cada part, la qual brinda l'oportunitat de construir nous marcs de col·laboració, no exempts de riscos. En aquest sentit, no falta qui alerta que el paisatge actual de les ONL es pot veure profundament alterat. Encara avui poques ONL destinen temps a pensar en les empreses o en els mercats. O pitjor encara, en elles mateixes des d'una òptica de com donar un nou marc estratègic a la seva missió.

No totes les organitzacions socials presten serveis però avui són moltes les que han optat per estar dins el mercat com a manera de poder establir una prestació normalitzada, amb unes vies regulars de finançament, i amb una certa capacitat

d'incidència en el canvi social o la millora de les condicions socials, culturals, educatives, etc. La doble condició d'empresa respecte a uns mercats en què es competeix i d'ONL respecte uns referents col·lectius i uns valors assumits, obliga a reflexionar molt profundament sobre la sostenibilitat d'aquest equilibri ara i en el futur.

Deixant clar que el sector no lucratiu s'enriqueix d'una gran diversitat de models i que tots ells suposen una base damunt la qual anar trobant les formulacions per a una major efectivitat, les organitzacions que hem optat nítidament per la prestació de serveis com a manera de fer-nos presents a la societat, estem interessades a optimitzar les nostres rendibilitats, tant organitzatives per a ser més eficients, com socials per a generar un major impacte al servei del progrés humà i comunitari.

L'informe sobre l'ONG del segle XX<sup>3</sup> ens alerta de la conveniència que les organitzacions socials compreguin que els mercats són fonamentals per al seu propi futur, i més en la mesura que els mercats estan esdevenint un canal legítim per al canvi social. Algunes organitzacions, ONG, ho han comprès fins al punt d'esdevenir grans marques i forces importants del mercat, condicionant la mateixa responsabilitat social de les grans corporacions. Similarment, altres agents del tercer sector hauran d'incorporar una intel·ligència de mercat més desenvolupada, la qual permeti alhora establir fites de millora sobre un mercat que cada cop més és vist com una força legítima.

L'esclat de presència de la societat civil experimentat en els darrers anys i la força guanyada per algunes grans organitzacions pot ser un miratge per al conjunt del sector si aquest no guanya capacitat d'actualitzar els seus models de gestió orientada a la missió, de recuperar un nou sentit estratègic amb capacitat d'interpretar els nous contextos, i desenvolupar organitzacions de l'aprenentatge que a partir del coneixement generat puguin produir innovació social i impacte sostingut en la comunitat.

### 3.- Millorar l'estratègia de les ONL

---

Referir-nos al concepte d'estratègia implica establir una connexió directa entre les nostres realitats institucionals, l'entorn en què ens desenvolupem i les inter-relacions entre aquests. Dit d'una altra manera, comporta atendre dos 'coms': el com volem influir en l'entorn i el com aquest ens influeix.

El Quadre de Comandament Integral (QCI), una eina d'èxit arreu del món i concebuda per al nou context de la Societat de la Informació, pot aportar una gran millora en la capacitat de les Organitzacions No Lucratives de gestionar la seva estratègia i orientar-se a la creació de valor, que en aquest sector vol dir millorar la sostenibilitat de l'impacte social.

**El QCI pot aportar una gran millora en la capacitat de les ONL de gestionar l'estratègia i orientar-se a la creació de valor, que en el nostre sector vol dir millorar la sostenibilitat de l'impacte social**

El tercer sector, és a dir, el conjunt d'entitats sense ànim de lucre que presten serveis vinculats al desenvolupament social i humà, s'ha desenvolupat de manera molt rellevant en els darrers vint anys, fins a suposar avui dia prop d'un cinc per cent del PIB i ser un dels sectors on més ha crescut la contractació pel fet de ser molt intensiu en mà d'obra.<sup>4</sup>

La seva capacitat de creixement s'ha vinculat a la seva fortalesa interna, la capacitat de sumar esforços, aglutinar voluntariat, captar finançament de fonts diverses, i a la seva connexió amb la societat, tot donant resposta a demandes socials, innovant, afrontant reptes.

Però tant l'excessiva dependència pública com una excessiva orientació a la gestió poden suposar un risc important de cara al seu futur. El Llibre Blanc del tercer sector Cívicosocial (Generalitat de Catalunya, 2003) ja posava de manifest la gran feblesa que en aquest moment suposa per a aquest sector la poca capacitat de planificació estratègica de què disposa la mitjana de les entitats que l'integren.

D'altra banda, cada cop més, el context en què ens movem (Societat de la Informació, complexitat, globalització, etc.) ens obliga a desenvolupar les habilitats per a anticipar-nos i poder competir en un entorn en què la noblesa de les nostres missions i ideals no suposa cap garantia de sostenibilitat dels nostres projectes.

És per això que considerem que les ONL, cadascuna des de la seva dimensió i possibilitats, han de guanyar una major capacitat de gestió estratègica tot incorporant les eines que en aquest moment les organitzacions punteres d'arreu del món han anat desenvolupant.

---

<sup>4</sup> "En termes relatius, s'estaria parlant de quasi el 7 per 100 de l'ocupació assalariada de l'economia espanyola (i de prop del 10 per 100 de l'ocupació equivalent, en incorporar el treball voluntari), i d'un pes productiu proper al 5 per 100 del PIB espanyol". Cita extreta de Las Cuentas de la Economía Social. El Tercer Sector en España. José Luis García Delgado. Fundación ONCE

El Balanced Scorecard (denominació original del QCI) constitueix, tant en el món empresarial com en el públic i el social, un referent de primera magnitud i un repte que ens ha d'ajudar a desenvolupar unes organitzacions de l'aprenentatge, orientades a l'estratègia, i més ben preparades per a les dinàmiques col·laboratives, per a la gestió del canvi i, en definitiva, per a estar en condicions de millorar el nostre impacte social en els propers anys.

**La capacitat per a adequar models i desenvolupar el coneixement per a satisfer millor les necessitats i perspectives de les ONL convé que provingui del mateix tercer sector**

Així mateix, també considerem que una aposta d'aquestes característiques ha de provenir d'un esforç del propi sector. És a dir, que la capacitat per a adequar models i desenvolupar el coneixement per a satisfer millor les necessitats i perspectives de les ONL, amb la visió posada en el futur, convé que provingui del mateix tercer sector, facilitant que aquest es doti per si mateix de les eines pròpies que li confereixin un major domini i control sobre el seu desenvolupament.

Les organitzacions del tercer sector tenim i compartim un seguit de reptes als quals hem de donar resposta, començant per captar les oportunitats que ens ofereix la societat actual: 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...

Tanmateix, en una societat complexa es fa difícil abordar un aspecte aïlladament de la resta perquè estan íntimament relacionats, i esdevenen inassolibles si no els abordem d'una manera integral. 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.

Tindria una certa absurditat que unes entitats que van néixer per a donar resposta a demandes immediates i un sector al qual se li atribueix la virtut de la resposta àgil, quedessin atrapades 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 s'hagi dotat d'unes formes pensades per a 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 a 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...

### 3.1.- Què és el Quadre de Comandament Integral

El QCI és un instrument de gestió que ajuda les organitzacions a transformar l'estratègia en objectius operatius, els quals constitueixen la guia 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 d'indicadors 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<sup>5</sup>:

- 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 lideratge de la direcció

Tot aquest plantejament es fa considerant un model de l'organització des de diferents punts de vista o perspectives. Els objectius de l'organització s'emmarquen en aquestes perspectives:

#### Perspectives del Quadre de Comandament Integral

Perspectiva d'Impacte Social

Perspectiva Financera

Perspectiva de la Clientela

Perspectiva de Processos Interns

Perspectiva Aprenentatge i Creixement

Les perspectives ens serviren per a tractar d'observar l'organització des de cadascuna d'elles, i alhora fixar objectius estratègics també en cadascuna:

- Quin és l'impacte que volem generar a la societat? Què espera la societat de nosaltres? Com veuen les persones sòcies l'entitat i què cal fer perquè n'estiguin satisfetes?
- Quins resultats econòmics i de desenvolupament hem d'oferir? Quines expectatives tenen les persones sòcies, el patronat, la gent que creu en nosaltres?
- Què hem d'oferir a la societat, a la clientela, als usuaris i usuàries, als finançadors, als diferents partprenents<sup>6</sup> (parts interessades)... per tal de satisfer llurs necessitats i inquietuds, i de manera que ens permeti assolir el rendiment econòmic i social que hem descrit més amunt? Com veuen l'entitat les diferents parts interessades, començant pels destinataris i finançadors, per a satisfer-ne les expectatives?

<sup>5</sup>"El Cuadro de Mando Integral". Robert S.Kaplan i D.Norton. Gestió 2000

<sup>6</sup> Partprenent equival a l'anglès *stakeholder*, també anomenats grups d'interès o parts interessades (francès: partie prenante). Es refereix als agents que prenen part en l'interès d'una empresa o organització, en el sentit que hi tenen interessos legítims o que es veuen afectats d'alguna manera per la seva activitat.

- En quins processos interns hem de ser excel·lents per tal de poder proveir els serveis indicats? Quin pes hem d'atorgar a l'operativa, la innovació, les relacions, etc.?
- Què hem de fer avui a nivell d'aprenentatge, de cultura interna, de relacions, de tecnologia, de liderat, de creixement de les persones de l'organització, etc., per tal de poder ser excel·lents en els processos indicats i per tal d'estar on diu la nostra visió en uns anys? Com cal capacitar els equips humans, millorar els nostres sistemes i preparar les nostres infraestructures?

El QCI ens permetrà tenir una observació global de l'organització des d'aquests diferents punts de vista complementaris, els quals produiran com a resultat una visió integral. Però, no només es tracta d'enriquir-nos amb la suma de les diferents perspectives sinó que cadascuna d'aquestes estarà situada en un ordre determinat, el qual és determinant dins el model per a descriure l'estratègia de l'organització.

Això és així perquè en cada perspectiva hi ubicarem els objectius estratègics i entre aquests s'establirà una relació de causalitat de baix a dalt. És a dir, que un objectiu relacionat amb la capacitat (perspectiva d'aprenentatge) pot ser concebut amb una relació de causa respecte a un altre al voltant de la incorporació de la qualitat (perspectiva de processos), i aquest amb una nova relació de causa respecte a la satisfacció aconseguida en la producció del servei (perspectiva de la clientela), i aquest, en una cadena de causalitats i efectes, com a causa d'una sostenibilitat econòmica dels ingressos (perspectiva financera) i d'una sostenibilitat en el desenvolupament de la comunitat (perspectiva de l'impacte social).

## **5 perspectives**

El model estàndard que van proposar els professors Norton i Kaplan es basa en quatre perspectives, essent la financera la que ocupa la posició superior. Això implica atorgar-li la màxima importància en el sentit que ve a ser el resultat final que es vol aconseguir. Podríem dir que les dues inferiors (aprenentatge i desenvolupament, i processos) actuarien més com a inductors. Per la seva banda, les dues superiors (clientela i financera) aportarien resultats. Treballant els inductors, aconseguiríem resultats!

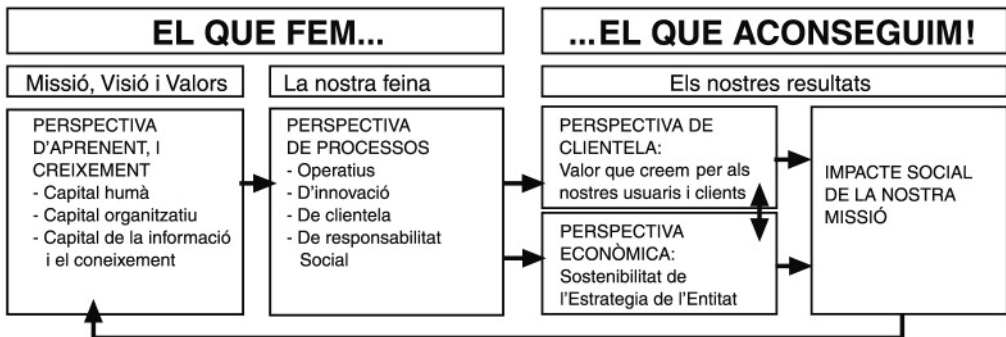
Respecte a aquest model empresarial de quatre perspectives, en el cas del tercer sector hi hem sobreposat una perspectiva d'Impacte Social, per consens del grup de treball, per tal de remarcar que els resultats econòmics van vinculats necessàriament a la sostenibilitat de l'impacte social que volem generar, que no és altre que el que ve emmarcat per les missions respectives.

En qualsevol cas, el model no està concebut per a ser idènticament replicable de forma automàtica, sinó que cadascuna pot modificar-ne l'ordre d'importància que atorga a cada perspectiva i la pròpia composició d'acord amb les seves pròpies particularitats, tenint en compte que això implica alterar la relació de causalitat a què hem fet referència.

Aquestes perspectives, els objectius que contenen i la manera com es relacionen mostrant causalitat, ajuden a definir el Mapa Estratègic de cada organització. El que és rellevant és que els objectius tinguin una coherència, que expliquin l'estratègia real de l'organització i, òbviament, que estiguin alineats amb la missió i la visió.

Pensem que algunes organitzacions poden fins i tot no presentar-ho amb aquest model "de dalt a baix" estàndard sinó que poden fer-ho de manera horitzontal o fins i tot circular. La idea és que el mapa ha de poder reflectir de manera gràfica amb molta claredat l'estratègia de l'organització de manera que cal trobar la millor manera de plasmar-ho damunt el paper.

Per exemple, en el cas d'Intress, donada la seva utilització de la metodologia de l'EFQM (model europeu d'excel·lència) han preferit que el seu mapa fos més pròxim i combinable amb aquesta eina i han elaborat el mapa amb una disposició horitzontal:



## 3.2.- Per a què ens ha de servir 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 governança de les organitzacions en la Societat del Coneixement. La seva elaboració dóna lloc al "model estratègic" que reflecteix el camí a seguir i determinarà la manera d'obrar de cadascuna de les persones clau de la nostra organització.

El QCI és una eina per crear un sistema de gestió estratègica que ens ha d'ajudar a:

- **Proporcionar una Visió Integral de l'Organització en diferents perspectives** (impacte social, parts interessades, finançament...).
- **Permetre mirar cap endavant** de forma proactiva al focalitzar els aspectes de les infraestructures de gestió (processos, persones, tecnologies).
- **Ordenar l'organització** i permetre la prioritització estratègica, la flexibilitat i adaptació als entorns del canvi.
- **Plasmar d'una manera clara i sintètica** l'estratègia institucional en un mapa amb relacions causa - efecte, la qual cosa permet comunicar-la a tota l'organització i realitzar-hi l'alineament.
- **Influir en el comportament de les persones clau** vinculant la seva actuació vers la consecució d'uns objectius que sorgeixen d'un procés col·lectiu en el qual han participat i amb el qual es comprometen mitjançant l'assumpció de responsabilitats per a l'obtenció d'unes fites concretes.

### Un mètode de gestió reconegut àmpliament

El QCI està present en el 70% de les 1.000 empreses de major creixement a nivell mundial en els darrers cinc anys, segons un estudi de la revista Fortune i altres estudis anteriors de Gartner Group que han anat constatant aquesta tendència.

Es tracta d'empreses que han percebut que les oportunitats de crear valor estan passant de la gestió d'actius tangibles a la gestió d'estratègies basades en el coneixement que despleguen els actius intangibles de l'organització. És a dir, que han comprès que per exemple els processos bàsicament mecànics sense coneixement afegit no aportaven valor, que una empresa sense una gestió positiva del clima humà podia estar perdent competitivitat, o que una conducta corporativa no acord a les expectatives de la societat podia tornar-se en una crisi de confiança envers la marca.

Les grans organitzacions socials també l'han anat incorporant. El sector social es pot sentir molt còmode en aquest nou paradigma en què els actius intangibles són la font més important de creació de valor i de posicionament a la societat:



relació amb socis, finançadors, voluntariat, serveis innovadors, processos operatius eficaços d'alta qualitat, tecnologia de la informació i bases de dades, i també les capacitats i habilitats dels equips humans.

Així, si no disposem d'eines que descriguin aquests actius immaterials de les organitzacions, i tampoc disposem d'estratègies de creació de valor a partir d'aquests actius basats en el coneixement, s'accentuaran les dificultats de gestió, ja que "no podem gestionar allò que no podem descriure o mesurar." Alguns indicadors clàssics de la comptabilitat tradicional tenen ben poc a veure amb els imperatius d'aquesta nova era del coneixement en la qual cal gestionar l'impacte social, la proposta de valor que es formula a les diferents parts, els processos interns, la responsabilitat social, el capital intel·lectual i organitzacional, etc.

### **Com es concreta**

Els Taulers de Comandament clàssics aportaven una bateria d'objectius i indicadors, però pocs d'ells feien referència a actius intangibles i, en tot cas, mai no pretenien establir una relació de causalitat entre un aspecte intangible com pot ser la motivació de les persones i els resultats de l'organització. Podem dir que el model clàssic només tendia a recollir informacions més *hard*.

En aquest sentit, el QCI no és un Tauler de Comandament clàssic on s'hi han afegit alguns elements *soft*, sinó que respon a una altre punt de partida i funciona com un poderós vehicle per a comunicar a tots els nivells de l'organització, la missió, la visió, l'estratègia, les fites i els objectius encadenant-los els uns amb uns altres en unes relacions de causa – efecte i compatibilitzant prioritats de curt termini (p.e. resultats mensuals), amb altres de llarg abast (p.e. procés d'incorporació de la qualitat) vitals per a l'adaptació i supervivència de l'organització.

Tota aquesta relació estructurada d'objectius i indicadors queden recollits en un Quadre i en un Mapa Estratègic, que està a l'abast de tots els col·laboradors. Permet, doncs, comunicar l'estratègia i que cadascú percebi quina és la seva aportació a aquesta.

Per a moltes organitzacions l'estratègia, malgrat que pugui estar descrita, no forma part del funcionament quotidià. I no solament pel fet que el dia a dia mani i dificulti aplicar l'estratègia, sinó que d'entrada ja no s'ha sabut fer la traducció d'aquella per a convertir-la en quelcom viu. Es tracta doncs que tot el conjunt de l'organització sincronitzi els seus esforços vers la mateixa finalitat. El QCI alhora aportarà tot el seu potencial quan en contextos canviants l'organització hagi de poder articular, comunicar i implantar canvis estratègics.



## 4.- La creació del Quadre de Comandament Integral en el context del projecte

---

### 4.1.- Objectius i resultats esperats

L'objecte del projecte ha estat desenvolupar la capacitat estratègica de cada entitat a partir de la implantació del Quadre de Comandament Integral.

#### Objectius

1. Comprendre i fer comprensibles els processos actuals i futurs de creació de valor i la capacitat de mesurar-lo, gestionar-lo i comunicar-lo.
2. Desenvolupar la capacitat estratègica de l'organització a partir de la implantació del Quadre de Comandament Integral (de l'abast que s'especifiqui)
3. Millorar la proactivitat de l'organització, la seva adaptabilitat als nous contextos i la satisfacció de reptes i oportunitats.
4. Integrar en l'estratègia institucional la responsabilitat envers la societat i les parts interessades
5. Avançar en la línia de desenvolupar eines avançades que permetin enfortir el tercer sector.

#### Resultats esperats

1. L'estratègia de l'organització serà explícita i coneguda pels membres i per les parts interessades
2. Un elevat percentatge dels col·laboradors de l'organització haurà fet seva l'estratègia de l'organització.
3. Disposarem d'un model per a mesurar el valor creat.
4. Disposarem d'un Mapa Estratègic i un Mapa de Partprenents.
5. Disposarem d'un quadre amb els principals objectius ordenats i amb les seves vinculacions causa - efecte perfectament clarificades.
6. Tindrem uns indicadors concrets que mesurin la marxa i el compliment dels objectius, amb un responsable nomenat per al seguiment de cada indicador.
7. Disposarem de les iniciatives o projectes estratègics que caldrà realitzar en els propers tres anys per a assolir els reptes proposats.
8. Efectuarem un millor exercici de la responsabilitat social i transparència
9. Disposarem d'uns equips humans més motivats i preparats.

## 4.2.- Metodologia de treball i procés

El projecte plantejat ha estat de reflexió estratègica, planificació i enfortiment institucional. Per tant, metodològicament ha partit d'un replantejament sobre la pròpia Missió i Visió, i després s'ha enfocat a com desenvolupar la Missió consensuada i enfocar-nos vers la Visió definida.

En virtut dels nous contextos a què hem fet referència, avui és més necessari que mai disposar de manera clarificada dels elements bàsics de la planificació estratègica (Missió, Visió, Valors, Estratègia) ja que la seva absència o la manca d'una direcció nítida impedirien que hom hi pogués destinar totes les energies. Cal ser estratègics per a desenvolupar-nos amb garanties d'èxit i a partir de la nostra pròpia identitat. En el context social i organitzatiu on ens trobem no podem renunciar a tenir una estratègia i gestionar-la. Ens cal gestionar l'estratègia, ja que altrament la nostra missió podria esdevenir residual, deixar d'aportar valor a la societat.

Precisament una de les idees motrius d'aquest projecte és millorar la capacitat de crear valor i, per tant, de donar resposta més efectiva a la pròpia missió. Guanyar conseqüència i coherència i defugir riscos vinculats a la focalització excessiva en la perspectiva de processos, en l'operativa.

Aquest procés ha de permetre una millor coherència o alineament entre els diferents elements constitutius del nostre marc estratègic i respecte les persones que conformen l'organització:

- Missió: per què existim
- Valors: què és important per a nosaltres
- Visió: què aspirem a ser
- Estratègia: quin pla de joc ens tracem
- Mapa Estratègic: com integrem les estratègies parcials per a crear valor
- Planificació Estratègica: objectius estratègics, indicadors, responsables, resultats esperats...

El QCI és una fase dins un procés continu que descriu què és el valor i com es crea



7

Un Model adequat als nostres dies, a allò que la societat ens exigeix, implica entre d'altres, incorporar noves focalitzacions estratègiques:

- Estratègies Integrals
  - Per al nou model de creació de riquesa en la Societat del Coneixement basat en la gestió d'actius intangibles
- Estratègies Relacionals
  - Per al nou context de Societat Relacional
- Estratègies Responsables
  - Per al nou context de Responsabilitat Social de les Organitzacions

<sup>7</sup> Font del gràfic: pàg. 60 del llibre de Mapas Estratégicos .R.S., Kaplan i D.P.Norton. Gestión 2000.com.

D'aquesta manera, l'organització ha de definir el model de creació de valor actual i futur envers les seves parts interessades, fet que comporta anar més enllà dels propis usuaris o beneficiaris, i situar en el Mapa de Grups d'Interès (o de Partrenents) tots els altres agents que d'alguna manera prenen part (afecten o són afectats) en la nostra organització i que hi tenen expectatives i interessos legítims.

El desenvolupament de la capacitat de comprendre, millorar i comunicar els processos de creació de valor, ha de suposar una millora objectiva per als destinataris de les actuacions, i per al conjunt de la comunitat on actuem, alhora que la pròpia comunicació transparent d'aquests processos ens ha de dotar d'una major legitimitat i enfortiment institucional.

El projecte realitzat per FPT, Intress i IReS es fonamenta en la formació d'equips directius (seminari conjunt per a les tres entitats) i la consultoria particular per a cada organització per a facilitar el desenvolupament de la planificació estratègica i l'elaboració del QCI, conduïda per un expert extern.

Prèviament, cada entitat participant ha decidit en quina unitat operativa aplicar el procés. Per a això, metodològicament, la implantació s'ha procurat fer en una unitat operativa en la qual es donin objectivament més garanties d'èxit del potencial de l'eina i permeti la seva extensió en el futur. En el cas de la Fundació Pere Tarrés s'ha plantejat a la unitat de Projectes Socials, a Intress s'ha desenvolupat al Departament de Qualitat, mentre que en el cas d'IReS s'ha abordat el conjunt de l'organització.

Finalment s'ha pretès **divulgar** l'experiència per mitjà d'una Jornada dirigida a un conjunt ampli d'entitats interessades.

Les activitats desenvolupades es poden agrupar en:

- a) Formació (en format seminaris conjunts per a les entitats participants)
- b) Consultoria estratègica (part central, desenvolupada particularment en cada entitat)
- c) Comunicació

## **A. FORMACIÓ DE L'EQUIP DIRECTIU**

La Formació per a l'equip estratègic es va preveure amb caràcter de seminari i s'han fet 10 sessions de 4 hores, amb una periodicitat mensual.

## **B. CONSULTORIA ESTRATÈGICA**

La consultoria de suport a la planificació estratègica i elaboració del QCI ha suposat la dedicació d'una persona consultora (compartida en el cas de la Fundació Pere Tarrés i Intress i d'una altra en el cas d'IReS). La Formació i la Consultoria s'encavalquen en el temps de cara a proveir millors sinèrgies, i s'han desenvolupat sota una metodologia i continguts que queden aquí sistematitzats i presentats en forma de blocs:

- |                                 |                     |
|---------------------------------|---------------------|
| 1. Conèixer                     | 5. Construir el QCI |
| 2. Diagnòstic organitzatiu      | 6. Alinear          |
| 3. Planificar                   | 7. Implantar        |
| 4. Construir el Mapa Estratègic | 8. Millorar         |

## **C. COMUNICACIÓ**

Finalment s'ha pretès divulgar l'experiència per mitjà d'una Jornada i una publicació. La Jornada està dirigida al conjunt d'entitats que puguin estar interessades en el model.

Malgrat que no estava previst inicialment, també es va considerar la possibilitat de publicar aquesta experiència donat que es creu que el resultat és mereixedor de l'interès d'altres organitzacions.





## 5.- Aprenentatges i propostes per al tercer sector

---

Al llarg de les sessions del seminari, els i les participants hem anat desenvolupant un seguit de reflexions al voltant de l'anàlisi de l'entorn, el sentit de la planificació estratègica en els nous contextos, la utilitat del QCI... I finalment també hem plantejat propostes sobre els models més adequats al tercer sector, fet que ha estat possible d'abordar, ni que sigui genèricament, en la mesura que l'estratègia es defineix en un escenari que és bastant compartit per totes les ONL.

### 5.1.- Reflexions d'anàlisi del context

Partim de la constatació que l'orientació a la **qualitat** en les ONL ha crescut de manera paral·lela a la seva major **professionalització** i al desenvolupament i maduració organitzativa que ha anat protagonitzant, especialment aquelles que fan prestació de serveis. Tot i així es posen de manifest mancances en l'**orientació a la clientela i a resultats**, alhora que s'observen dificultats rellevants en la capacitat de situar-se estratègicament en un entorn cada cop més competitiu.

No podem obviar que estem en un context en què el mercat ho absorbeix tot, i això posiciona les entitats no lucratives, especialment les prestadores de serveis, en un escenari d'evolució no exempt d'una certa selecció de les més capaces. Hi ha mercat i no te'n pots escapar, ja que el mercat no discrimina si ets lucratiu o no. Aquest context obliga a **reposicionar-se** no només des d'un punt de vista competitiu sinó també per a trobar quines són les noves formes de dirigir o condicionar el canvi social, el desenvolupament de la societat.

Hi ha mercat i no te'n pots escapar, ja que el mercat no discrimina si ets lucratiu o no

Aquesta és certament una **cruïlla** en què certs passos poden resultar fonamentals per al correcte posicionament del tercer sector en el futur en la societat, en el benentès que una bona situació és la condició necessària per a poder aportar millores substancials al benestar, amb valors socials, tot oferint alternatives a partir de la innovació social.

Fer front al desenvolupament d'un QCI ha portat les persones implicades a reflexionar sobre el context i sobre l'acció de les respectives organitzacions. I hem cregut que cal generar, per una banda, una **intel·ligència de mercat**, una capacitat per a saber-nos moure millor en el corrent dominant sense perdre la identitat però podent-hi aportar un valor diferencial. Però, per altra banda, també cal saber coadjuvar a conformar **mercats intel·ligents**, amb capacitat per a exercir des de la ciutadania compromesa i informada, no solament com a mers consumidors passius, és a dir, mantenint i promovent comportaments capaços de fer evolucionar els mercats cap a models socialment més responsables. Avui les empreses compromeses amb la societat també poden esdevenir uns agents actius en el desenvolupament de mercats intel·ligents.

Algunes línies de reflexió ens han portat a parlar de visions estratègiques que depassen de llarg les possibilitats d'una sola organització. És per això, que hem convingut que les aliances entre organitzacions esdevenen absolutament fonamentals i centrals si volem tenir una capacitat d'incidència i, fins i tot, per a accelerar el nostre propi canvi i desenvolupament organitzatiu.

Les aliances enteses no solament com a fronts comuns sinó també com a espais de diàleg, confiança, suma de capacitats, i accions col·laboratives entre ONL i fins i tot empreses, en el marc d'uns nous marcs de relació profunda que s'han obert en paral·lel al desenvolupament de la Responsabilitat Social de les Empreses i Organitzacions. Dialogar a fons entre àmbits a priori diferents és una oportunitat d'aprendre, compartir, crear valor conjuntament i avançar més ràpidament en la missió de cadascuna de les parts. Avui molts canvis venen per la via de les col·laboracions.

## Competència empresarial

**S'observa amb preocupació l'entrada del món empresarial en contextos clarament socials**

Al costat de certes oportunitats també s'observa amb preocupació l'entrada del món empresarial en contextos clarament socials on l'acció del tercer sector havia estat fins fa poc l'únic que se n'havia preocupat. Aquestes empreses accedeixen al diner públic i resten d'aquesta manera quota de 'mercat' al tercer sector. Els criteris excessivament economicistes dels barems públics esdevenen en aquesta nova situació un avantatge definitiu per als qui competeixen bàsicament amb aquests mateixos criteris i poden fer-ho a fons perdut perquè disposen del capital i poden suportar pèrdues per, si cal, forçar una política de substitució per opcions mercantils. Novament calen, en aquests nous temps marcats per aquests i altres reptes difícils, estratègies que parteixin de la complexitat i que no es limitin a solucions fàcils o merament proteccionistes. En aquest sentit, les experiències de Gestió Estratègica per part d'ONL han de servir per millorar la capacitat estratègica del conjunt del tercer sector, mostrant com crear valor a diferents nivells, i ser capaços de fer front als nous reptes sense acomplexaments i amb la centralitat que el sector vol tenir en l'àmbit social.

### **Entre els reptes estratègics que ha d'afrontar el tercer sector, el grup de treball va considerar els següents**

- Estem en el mercat. Però cal definir com hi volem ser.
- Cal innovació social i definir escenaris d'oceà blau (que puguem fer-nos-hi presents sense competitivitat extrema en la mesura que siguin nous, no aptes per als models lucratiu, etc.)
- Cal fer visibles els resultats i valors
- Cal impulsar lideratges emprenedors i col·laboratius
- Cal crear marca de qualitat del tercer sector
- Cal potenciar iniciatives col·laboratives del tercer sector
- Cal definir mesures d'impacte social a termini mitjà i llarg

## **Prestadors de serveis per al sector públic**

En gran mesura el tercer sector és un proveïdor de serveis per al sector públic. De fet, en certs països no s'hi refereixen com a tercer sector sinó directament com a sector parapúblic, fet que n'explica molt millor la seva orientació real. No obstant això, el sector social aspira a una major autonomia i pretén ampliar les seves fonts de finançament i diversificar la seva clientela, de manera que no en reduïrem les expectatives. Tot i així, és evident que el seu volum de gestió de serveis de titularitat pública és altament rellevant fins i tot malgrat el risc que ha suposat l'entrada d'operadors privats mercantils en el camp dels serveis de caràcter social que fins ara per manca de marges comercials suficients havia quedat únicament per al sector no lucratiu.

Avui estem experimentant com un context de competitivitat limitada, un espai de prestació de serveis limitat al tercer sector amb una concurrència entre organitzacions bàsicament no lucratives, s'està tenyint de roig, amb una competència ferotge amb l'entrada de les empreses privades, amb estratègies contundents i sospites de preus per sota de cost, etc.

Per a poder continuar operant i fins i tot poder aspirar a un cert predomini dins del camp social, el sector ha de desenvolupar noves estratègies. Si el sector privat ha incorporat una intel·ligència de mercat per al camp social, les ONL han de generar un mercat intel·ligent. Això voldria dir capacitar les parts interessades (finançadors, donants, col·laboradors...) per a comprendre millor les claus de la generació de valor i per a poder valorar a tots nivells el valor diferencial que aporta el tercer sector.

Tanmateix, si pretenem que l'Administració Pública reconegui en un concurs els mèrits o avantatges competitiu del tercer sector, primer ens cal a les pròpies entitats tenir la capacitat de creure-ho a fons –des de la mateixa gestió de l'estratègia, no sols amb el discurs- i poder així mostrar i demostrar la validesa de certs indicadors de referència.

Difícilment serà el sector públic qui generi en nom de l'interès del tercer sector indicadors que puguin mostrar més nítidament la rellevància del valor creat, especialment quan és més fàcil per a l'estructura administrativa i funcional basar-se en indicadors més objectivables com el preu de l'oferta.

D'aquí la importància de fer servir eines com el QCI per a definir indicadors especialment útils per al tercer sector, que expliquin com una entitat crea valor, com mesurar valors que habitualment no s'han sabut apreciar, i com col·laborar entre entitats per tal de poder monitoritzar i desenvolupar indicadors de referència, compartits, que donin compte del valor creat per als diferents partprenents (usuaris, finançadors, treballadors, associats, voluntariat, xarxa de col·laboradors, comunitat, societat...).

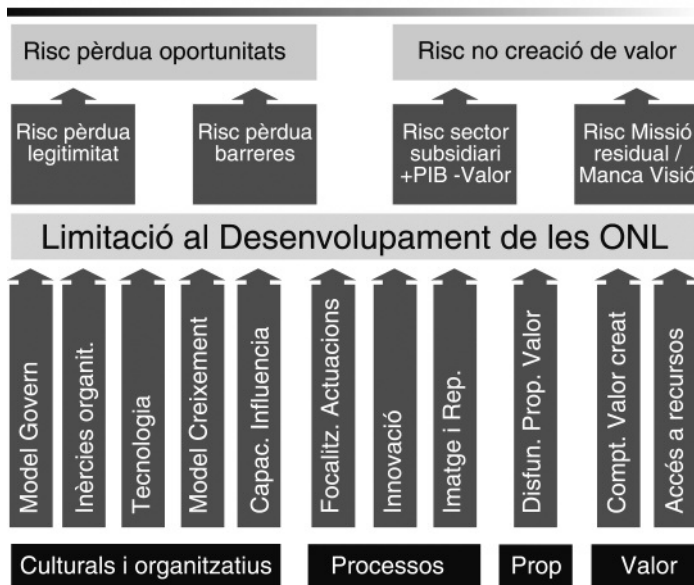
**Per a poder continuar operant dins del camp social en aquest context de major competitivitat, el sector ha de desenvolupar noves estratègies i generar un mercat intel·ligent**

Arribem a la conclusió que certs objectius estratègics de les entitats particulars haurien de ser compartits en el conjunt del tercer sector o, per defecte, en aquelles organitzacions que, independentment del volum, poden tenir una major visió estratègica i innovadora. En aquest sentit, desenvolupar habilitats col·laboratives, disposar de marques, codis o normes pròpies del sector, o redefinir el concepte de valor creat, són algunes de les línies de treball que podrien suposar un lligam de complicitat entre Quadres de Comandament Integral d'organitzacions diverses. En certa manera, es tracta d'assumir que algunes grans estratègies sectorials han d'estar absolutament integrades com a **estratègies compartides** i de primer nivell entre les organitzacions.

## 5.2.- Limitacions al desenvolupament de les ONL

Les causes de la limitació al desenvolupament de les ONL són moltes i diverses, i constitueixen una preocupació en la mesura que els seus efectes poden tenir greus conseqüències per al tercer sector. Vegem, doncs, algunes de les causes i efectes que hem volgut tenir en compte.

### Causes i efectes



Josep Maria Canyelles 2005

Pel que fa a aquestes limitacions, en el sector poden apreciar-se en general CAUSES vinculades a:

### **Model de govern**

- Poca separació entre funcions directives i de gestió
- Dificultats de renovació
- Gestió recursos humans poc desenvolupada
- Gestió de la participació poc aprofundida
- Repte de major transparència
- Manca planificació a llarg termini

### **Inèrcies organitzatives**

- Tendències del propi model
- Dificultats per a la gestió del canvi
- Dificultats de lideratge

### **Mancances Tecnològiques**

- Ús baix
- Dificultats d'origen econòmic
- Prejudicis en algunes organitzacions

### **Manca Model de Creixement Sostenible**

- Poca conceptualització de models
- Lenta incorporació de la visió relacional i col·laborativa
- Incorporació de referents no propis del sector
- Autolimitació per inèrcies sobre models congruents

### **Poca capacitat d'influència social i política**

- Pràctiques de lobby no incorporades a la cultura del sector
- Poca capacitat d'articular interessos sectorials i/o transversals

### **Excessiva focalització a actuacions**

- Atenció excessiva a les actuacions en detriment d'aspectes de capital humà intern, organitzatiu, informacional, comunicatiu...
- Es consideren poc estratègiques les àrees com la comunicació, etc.

### **Manca innovació i recerca**

- La focalització a actuacions combinat amb la manca de recursos limita la capacitat d'innovació i recerca
- Pèrdua d'oportunitats de renovar les seves capacitats
- La gestió de projectes suposa un desgast que aporta un desenvolupament intern limitat
- Poca projectivitat, es gestionen molts projectes per altri, que tenen l'origen extern

### **Imatge i reputació**

- Excessiva confiança en una imatge positiva que pot esgotar els seus rèdits
- Manca de gestió dels propis actius intangibles
- Dificultat per captar i retenir el talent

### **Disfuncions en la Proposta de Valor**

- Es gestionen serveis per altri en què la proposta de valor per al client no coincideix amb la proposta de valor per a l'usuari
- Proposta excessivament basada en el preu
- La necessària incorporació creixent de la qualitat no suposa una barrera competitiva suficient

### **Dificultats per comptabilitzar el Valor creat**

- Poca definició del model de creació de Valor
- Nul·la capacitat de mesurar el valor creat
- Limitacions en la rendició de comptes
- Incapacitat de posar en valor i comunicar l'aportació a la societat i a les parts interessades, més enllà del discurs

### **Dificultats per accedir a recursos**

- Accés difícil al finançament, especialment a la captació de capital per a inversions estratègiques
- No capacitat per a fer "ampliacions de capital"
- Dificultats per a ser avalats

Respecte a les limitacions a què hem fet referència, en el sector poden apreciar-se en general EFECTES vinculats a:

### **Risc de pèrdua de legitimitat**

- Una Missió noble no garanteix la legitimitat
- La no lucrativitat no donarà accés a gestionar un equipament públic sinó la qualitat del servei
- Les empreses guanyen noves legitimitats, no solament per generar riquesa; també com a agents socials

### **Risc de pèrdua de barreres**

- Difícilment el sector podrà gaudir de mesures proteccionistes, que d'altra banda, podrien afeblir les capacitats
- Ser no lucratiu, no governamentals, ... pot deixar de constituir una barrera per accedir a 'mercats'
- Fins i tot la incorporació de certs valors pot estar essent desenvolupada per altres sectors

### **Risc d'esdevenir un sector subsidiari**

- Malgrat gestionar un PIB creixent i contractant més
- Però aportant un valor irrellevant a la societat

### **Risc de residualització de la Missió i incapacitat de desenvolupar una Visió**

- La incapacitat de pensar estratègicament, de ser innovadors, de projectar-nos en el futur, inhabilita per crear una Visió
- La Missió d'una organització massa centrada en la prestació de serveis, en la supervivència immediata, pot anar esdevenint obsoleta, mentre els canvis del voltant donen ales a altres organitzacions més àgils

## **5.3.- Proposta de Mapa Estratègic<sup>8</sup>**

A l'apartat 3.1 hem explicat en què consisteix el QCI i hem fet referència al mapa estratègic, que correspon a una expressió gràfica de l'estratègia pensada per a ser comunicada i que mostra la interrelació entre perspectives.

Construir un Mapa Estratègic per a una organització no lucrativa esdevé una exercici amb gran conseqüència pràctica però que requereix una reflexió profunda ja que precisament el fet que no estigui orientat fonamentalment a la perspectiva financera obliga a redefinir quin és el punt de partida més adequat per al tercer sector .

Si bé no hi ha una resposta concloent pel que fa a l'ordenació de les perspectives, en general sí que hem considerat que es fa necessari disposar d'una perspectiva d'Impacte Social, com a enllaç directe entre el conjunt de l'estratègia i la missió. Aquesta perspectiva suposa clarament una diferència respecte les empreses privades i obliga les ONL a rendir comptes des d'un punt de vista estratègic d'allò que objectivament ha de ser més important encara que sigui en un termini més diferit.

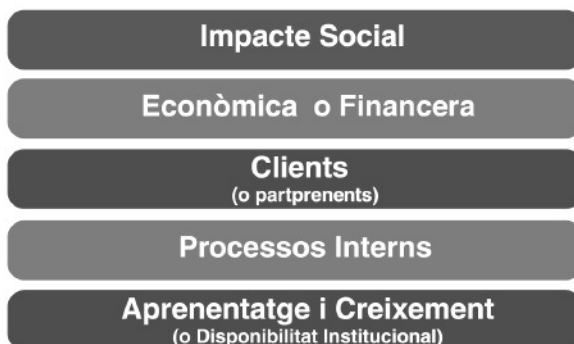
És així que es poden donar casos en què la perspectiva financera pugui estar ubicada en la relació de causa – efecte a dalt o a baix però sempre amb la conveniència de deure's a una perspectiva d'Impacte Social. Ara bé, hem de manifestar que el Mapa Estratègic sempre ha d'adequar-se d'una manera molt singular a cada organització i amb matisos per a cada departament. En darrer terme es pot donar el cas que una organització dins un complex entramat organitzatiu tingui per funció captar recursos per a les altres, de manera que en aquest cas es podria requerir una Perspectiva Financera al capdamunt del QCI.

**El fet que no s'orienti fonamentalment a la perspectiva financera obliga a redefinir quin és el punt de partida més adequat per al Tercer Sector.**

---

<sup>8</sup> A l'annex es pot consultar el mapa estratègic desenvolupat per cada entitat participant en el projecte

# Perspectives del Mapa Estratègic



Finalment, cal remarcar que el model més habitual del tercer sector, en què l'usuari i el finançador no es corresponen, obliga a donar una major complexitat a la Perspectiva de Clients, atenent en la segmentació aquestes particularitats, o bé dividint entre Usuaris i Finançadors o Fiduciaris. Més acord amb plantejaments de gestió relacional, es podria parlar de Perspectiva de Partprenents (o parts interessades), des d'on mirar d'atendre els diversos agents que prenen part en l'interès de l'organització i per als quals mirem de crear valor i, per tant, formular-hi propostes específiques.

## 5.4.- Proposta de Temes Estratègics<sup>9</sup>

D'una manera simplificada però apte per a la comprensió, podríem definir els Temes Estratègics com uns eixos estratègics que travessen tota l'organització (totes les perspectives) i que permeten focalitzar l'esforç. Els autors de la teoria del QCI van arribar a la conclusió que en la majoria d'empreses els temes estratègics es poden agrupar dins aquestes categories:

- Assolir excel·lència operacional: focalitzar-se a ser cada cop més productius, perfeccionar la utilització dels recursos, i el rendiment operacional;
- Incrementar el valor de la clientela: redissenyar-hi les relacions per tal de millorar la proposta de valor;
- Construir la franquícia: focalitzar-se en la generació de noves oportunitats de negocis;
- Tenir responsabilitat social: focalitzar-se en les regulacions i millora contínua, preservant el rol de ciutadania corporativa, gestionant els riscos.



No plantejem una proposta diferenciada del model estàndard de QCI pel que fa als grups de processos ni als temes estratègics. Els matisos que hi introduiríem ens permeten avançar cap a un model més propi per al tercer sector però sense afectar substancialment el patró estàndard, amb la substitució de la clientela per les parts interessades, o bé les oportunitats de negoci per oportunitats de desenvolupament. Així, expressions com ara:

- fer bé allò que fem,
- millorar la creació de valor per a totes les parts,
- innovar per a desenvolupar i desenvolupar-se, i
- comportar-se bé i mostrar-ho,

serien maneres més planeres i properes de dir el mateix per al nostre sector.

Tanmateix, sí que volem reforçar una idea clau: el quart bloc, vinculat a la responsabilitat social i a la ciutadania corporativa, és per al sector social una línia fonamental, no solament en el sentit de millorar el comportament davant d'impactes negatius (que en general serien mínims al costat de les indústries) sinó en el doble sentit de la transparència de cada organització i de construir el referent compartit per al conjunt del sector de l'excel·lència social.

Cal fer aquesta remarca perquè pot succeir que aquest quart bloc de processos quedin en un segon terme, no se'ls doni rang de primera línia, o la seva presència es doni per sobreentesa. Avui és un marc de creació de valor sostenible, en el llarg termini, per a les entitats, però també és un repte col·lectiu per al sector en la mesura que hi ha reptes compartits que cal abordar des d'aquesta dimensió i en clau clarament col·laborativa.

Precisament, el discurs de l'eficàcia i del rendiment accelerat a què hem fet referència solament podria ser incorporat plenament al tercer sector des de l'excel·lència social, fet que vol dir responsabilitat davant les parts interessades, sostenibilitat i transparència.

## **5.5.- Proposta d'Indicadors**

Tenir un control de la informació de gestió de l'organització per mitjà d'indicadors precisos, útils i accessibles al moment, no és fàcil, sobretot si pretenem fer-ho de manera que els costos de la disponibilitat informativa siguin raonables. Aquesta dificultat que afecta a tota mena d'indicadors, es fa més patent quan intentem trobar indicadors estratègics, és a dir, aquells que reflecteixen informacions altament rellevants i que permeten descriure l'estat de desenvolupament d'un Objectiu Estratègic.

Si un Mapa Estratègic no hauria d'encabir més de dues dotzenes d'objectius, queda clar que els indicadors no dispararan exponencialment aquesta xifra, malgrat que certament algun objectiu complex requereixi agregar diversos indicadors.

Per al seu tractament, avui se'ns fa imprescindible disposar d'eines d'emmagatzament i gestió (*data warehousing*) adequades. Tot i així, per a fer els primers passos en el QCI no cal més que un senzill full de càlcul. Una solució manual d'entrada, a mesura que es va fent l'aprenentatge de l'eina, no és una mala solució en espera que la propera inversió en tecnologia informàtica pugui donar un model de gestió de les dades més ampli i que integri el QCI. Amb això volem fer notar que certs costos de les eines estàndard encara estan excessivament pensats per a grans organitzacions amb unes necessitats molt més àmplies que les que pot requerir una organització petita o mitjana.

De cara a l'arquitectura del sistema, cal fer notar que és habitual haver de comptar amb diverses fonts d'informació. I certes dades per a algun indicador poden haver de generar-se *ad hoc* manualment si no formen part d'aquelles informacions que l'organització gestiona en el seus sistemes integrats. Seria el cas d'algunes informacions de l'entorn, de l'impacte social, o alguns índex de satisfacció d'alguns partprenents no habitualment considerats.

La bateria d'indicadors per al QCI d'una organització no pot ser triat d'un llistat sinó que ha de provenir d'una reflexió sobre cada Objectiu Estratègic. Tot i així, hem convingut que poder partir d'un llistat ordenat per perspectives facilita entrar en matèria i poder avançar amb major celeritat en la concreció. És per això que tot seguit aportem una relació que no pretén ser exhaustiva ni definitiva però que podria ser un intent de reflectir alguns dels indicadors més rellevants per a ONL.

## Persp. d'Aprentatge i Creixement: Indicadors

Capital humà	% de perfils de lloc de treball definits
	Índex d'absentisme i baixes per malaltia
	Taxes de rotació del personal
	Nombre total d'hores de formació
	% de la plantilla que ha rebut formació
	% de respostes a enquestes del personal
	% de personal altament satisfet
	Nombre total de voluntariat
	Taxes d'abandó de voluntariat
	Nombre de persones en equips de millora
	Nombre de suggeriments del personal
	% de la plantilla que coneix els objectius anuals
	% de la plantilla que participa en la planificació
	% de la plantilla que està d'acord amb la planificació
	% de la plantilla amb avaluació d'acompliment
	Puntualitat en el cobrament de la mensualitat
% de persones amb incentius o reconeixements	
Augment salarial mitjà	
Capital de la informació	Nombre de bases de dades
	Rati ordinadors / personal
	Nombre ordinadors amb internet
	Nombre de comptes de correu electrònic
	Periodicitat a fer còpies de seguretat
Capital organitzatiu	% de càrrecs directius amb objectius vinculats al QCI
	Nombre d'indicadors implantats
	Temps mig de permanència dels càrrecs directius
	Nombre de processos documentats i implantats
	% de processos amb implantació d'indicadors
	% d'objectius aconseguits en el pla de l'any anterior
	Nombre de plans de millora en marxa
	Nombre d'auditories internes
Nombre de plans de millora conclusos amb èxit	
Aliances	Nombre d'aliances i col·laboracions establertes
	% de satisfacció de les entitats aliades
	Grau de satisfacció de l'entitat envers les xarxes en què participa
	Grau de compliment dels acords presos en les xarxes en què participa

## Persp. de Processos Interns: Indicadors

Processos operatius dels serveis a usuaris/ usuàries, proveïdores, etc	% d'usuaris/usuàries amb plans individuals d'intervenció
	% d'usuaris/usuàries que participen a fixar els seus objectius
	% d'objectius assolits en els plans individuals
	Temps mig de permanència d'un usuari/usuària en el servei
	Índex de rotació anual d'usuaris/usuàries
	Nivells d'ocupació de la residència
	Ràtio personal – usuaris/usuàries
	Nombre d'activitats: entrevistes, cursos, reunions, etc.
	Nombre d'informes realitzats
	Nombre de visites de familiars
	Nombre de conflictes greus de convivència, accidents, etc.
	Grau de satisfacció amb empreses proveïdores
	Nombre de no conformitats
	Nombre d'accions correctives i preventives
Nombre de suggeriments d'usuaris per a la millora del servei	
Nombre de baixes prematures del servei	
Processos de gestió amb clientela	Coneixement de la marca (enquesta)
	Nombre de clientela que responen a campanyes
	% de projectes aprovats sobre presentats
	Nombre de persones en llista d'espera
	Temps mig d'espera
	Nombre d'empreses visitades
	Nombre de cartes enviades
	Nombre de persones que truquen per a demanar informació
	Nombre sol·licituds/justificacions lliurades 3 dies abans de termini
	% de famílies que participen en les activitats del centre
	% de participació en els qüestionaris de satisfacció
Termini mig de resposta a queixes i reclamacions	
Processos d'innovació	Nombre de nous projectes presentats
	Nombre d'informes sobre necessitats de clientela
	Creació de nous serveis o productes
	Introducció de nous processos
Processos reguladors i socials	Nombre de felicitacions i premis rebuts, sancions i queixes
	Nombre d'aparicions en premsa i a Internet
	Nombre de participacions en fòrums, jornades
	Nombre de visites al web
	Nombre de reunions amb parts interessades per a millorar la responsabilitat social, la transparència i la confiança

## Persp. de Clientela o Partprenents: Indicadors

Satisfacció de clientela (Persones usuàries, sòcies, voluntariat famílies, finançadors, etc.)	% d'usuaris altament satisfets
	% de familiars altament satisfets
	% d'agents finançadors altament satisfets
	Nombre de queixes d'usuaris i familiars
	Nombre de queixes d'agents finançadors
	% de casos tancats amb èxit
	% de persones sòcies altament satisfetes
Retenció de parts finançadores	Taxa de fidelització de cada agent finançador
Adquisició de clientela (Persones usuàries, sòcies, voluntariat famílies, finançadors, etc.)	Nombre d'altres de nous usuaris/usuàries
	Nombre d'altres anuals de persones sòcies
	Nombre de nous agents finançadors públics i privats
	Nombre de convenis o contractes signats
	Nombre de subvencions aprovades
	Nombre d'empreses que financen projectes
	% de casos atesos per obertura de nous serveis
Participació o quota de mercat	Nombre total de serveis i programes
	Nombre total de casos atesos
	Nombre de casos en curs
	Nombre total d'agents finançadors
	Nombre total de persones sòcies i donants
	% de quota de mercat
Atributs del servei als usuaris/ usuàries	% d'usuaris/usuàries satisfets amb el tracte personalitzat
	% d'usuaris/usuàries satisfets amb la rapidesa de l'atenció
	% d'usuaris/usuàries satisfets amb les instal·lacions
	% de casos que romanen bé 1 any després de la seva baixa
	% millores assolides amb cada usuari/usuària respecte de les planificades
Relacions amb la clientela	Nombre de clientela amb seguiment posterior a la baixa
	Nombre de recaigudes després de la baixa
Imatge i prestigi	Nombre d'empreses que s'associen amb la marca de la nostra ong
	% d'agents finançadors que creuen que tenim bons preus
	Grau de valoració de la transparència i la confiança per part de partprenents

## Persp. Econòmica: Indicadors

Creixement i diversificació d'ingressos	% augment anual del finançament
	% d'ingressos procedents de nova clientela
	% d'ingressos per nous serveis o programes
	% d'augment d'ingressos amb la clientela actuals
	Pes percentual del major finançador
	% de finançament públic i privada
Productivitat	Beneficis nets anuals
	% de desviació pressupostària
	Rendibilitat mitjana de cada servei
	Rendibilitat mitjana de cada finançador
	Rendibilitat anual de l'organització
	Reducció del % de despeses de gestió
	ROI (ingressos totals / costos totals) per campanyes
Capacitat de tresoreria / realitzar Inversions	Fons de maniobra
	Rati de solvència a curt termini

### Perspectiva d'Impacte Social

Queda pendent l'esforç d'anar establint indicadors vinculats als objectius de la perspectiva de l'Impacte Social. Sobre el desenvolupament d'aquesta perspectiva, cal dir que, a manca d'una redacció explícita d'objectiu estratègics, sempre es pot recórrer a substituir el contingut d'aquesta perspectiva pel redactat de la pròpia missió.

Trobar els indicadors precisos és un esforç que cal fer malgrat les dificultats òbvies que comporta i que sovint vénen donades pel cost que podria tenir l'obtenció d'un determinat indicador.

Fóra ideal poder disposar de sèries de dades que ens permetessin conèixer l'impacte en el termini llarg (o de vegades senzillament mitjà) de les accions dutes a terme a partir dels nostres projectes. Uns adults que han passat anys de la seva infantesa i adolescència en un centre d'esplai, manifesten alguna mena de benefici anys després en la vida adulta? Tenen uns valors, unes actituds, unes percepcions, una participació social... alguna mena d'actius que d'alguna manera vinguin desvetllats per l'acció educativa en el lleure?

Tanmateix, aquestes dades són difícils d'obtenir o, en tot cas, no es poden pretendre per a gaires aspectes. De manera que cal trobar indicadors que expliquin com estem portant a terme la nostra missió que no analitzin tant els resultats de

les accions com la descripció de l'impacte general de l'organització, i que posin el focus més en els destinataris (la missió és per definició exterior) que no en els productes elaborats des de la pròpia organització.

## **Compartir indicadors**

D'altra banda, i com a consideració que també té la seva importància, hem convingut que seria altament positiu per al tercer sector que les seves entitats –si més no aquelles que tenen un volum major o que altrament són més representatives dels seus respectius sectors- disposin d'alguns indicadors compartits.

Compartir indicadors facilitaria el benchmarking intern dins del sector i alhora la possible rendició de comptes conjunta. Per tant, orientarien la millora i la transparència, alhora que contribuirien a la generació de qualitat i reputació.

Però també podrien facilitar una millor comprensió per part de la societat i dels diferents grups d'interès entre els quals l'administració pública, de quin és el valor que aportem a la comunitat. La visualització d'aquest valor no és irrellevant si tenim en compte que moltes ONL accedeixen a recursos públics per la via de concursos on sovint la valoració de la proposta econòmica pot eclipsar la resta d'atributs que els ofertants poden posar en joc.

El sentit que de vegades es dóna al concepte de llibertat de mercat que presuposa que el tercer sector no pot gaudir de cap avantatge és injust en la mesura que les condicions concursals majoritàriament sobredimensionen el factor preu fet que proporciona un avantatge excessiu a les empreses mercantils.

Poder promoure, especialment de cara al sector públic, determinats indicadors de referència que puguin captar millor el valor creat en la prestació d'un servei i que, presumptament, mostrin millor les virtuts del sector no lucratiu, hauria de facilitar que la competència i la llibertat de mercat es produís en igualtat de condicions i objectivant millor el benefici social creat.

Evidentment, el fet de disposar d'una bateria d'indicadors compartida no implica necessàriament que aquests hagin d'estar incorporats en el QCI. Tot i així, si pretenem donar-los la rellevància que en aquestes notes hi apuntem, sembla que si més no una part significativa d'aquests sí que haurien de formar part de la informació a gestionar des de l'alta estratègia.

**Seria altament positiu per a Tercer Sector que les seves entitats disposin d'alguns indicadors compartits per tal de promoure especialment entre el sector públic determinats indicadors de referència que poden captar millor les virtuts del sector no lucratiu.**





## 6.- Conclusions

---

Després d'aquesta experiència de treball conjunta, hem considerat important ressaltar i traslladar algunes reflexions o constatacions:

1. La creació de valor no és una tasca fàcil de comprendre i definir per a tots els equips directius de les organitzacions. Cal dedicar temps i reflexió per comprendre com creem valor, com el podem explicar i quan l'hem de repensar.
2. El QCI fa ús del Mapa Estratègic, el qual és un instrument cognitiu d'elevat interès per a construir i comunicar l'estratègia de l'organització. Classifica els objectius, els prioritza i els atorga relacions causals.
3. Construir l'estratègia a partir d'un Mapa Estratègic suposa elaborar unes hipòtesis a partir d'unes relacions de causa – efecte que hem de poder explicar i testejar. En darrer terme i de manera diferida en el temps estarem establint vinculacions entre la qualitat dels nostres recursos humans, la solidesa dels nostres valors, el treball en xarxa o l'alineació estratègica, amb l'impacte en la societat, fet que és fonamental per al tercer sector. La formulació d'aquestes relacions suposa reforçar el valor del que fem, la implicació de les persones i grups d'interès a la causa i la capacitat de poder rendir comptes.
4. Si la primera part és difícil, aplicar indicadors per a la mesura d'aquests actius intangibles és encara més difícil. Cal una experiència prolongada sense la qual no es pot deixar tancat un sistema d'indicadors clau.
5. Es fa evident que per a desenvolupar la capacitat estratègica de l'organització, és necessari avançar en la creació del Quadre de Comandament Integral. Aquesta tasca no es fa d'un cop ni es deixa tancada, sinó que es va construint de mica en mica fins que es van consolidant els indicadors imprescindibles.
6. No té res a veure una entitat que gestiona la seva tasca amb bona voluntat, intuïció i empena, que aquella entitat en la qual, a més a més, se li suma l'organització i el desplegament d'una estratègia. És evident que es millora la proactivitat de l'organització, la seva adaptabilitat als nous contextos i l'orientació a reptes i oportunitats, però també incorpora nous reptes interns d'adaptació, de coneixement, de formació i de cohesió entre els directius.
7. També és veritat que la gestió de l'estratègia amb un quadre de comandament ha de facilitar el donar comptes precisos i detallats a la societat i a les parts interessades, per tant ens permet ser socialment més responsables i transparents. Si pretenem obrir-nos a noves relacions, amb una major capacitat de diàleg amb el món empresarial i altres, i en general tenim vocació d'establir relacions més permanents d'acord amb una visió a llarg termini, ens cal poder exercir una transparència que no es fonamenti solament en determinats indicadors de gestió sinó que apunti a donar compte de com ens guia l'estratègia i com pretenem crear valor en el futur.

8. Aquesta feina ens ha servit per avançar en la línia de desenvolupar eines avançades que permetin enfortir el tercer sector, com és el crear un conjunt d'indicadors específicament valuosos per la gestió de les ONL. Això no vol dir que aquests indicadors siguin exclusius per a les ONL, també poden ser importants per a l'empresa privada o pública, però això no ens toca dir-ho a nosaltres.
9. Desenvolupar l'estratègia i la necessitat de basar-la en algunes iniciatives estratègiques, comporta la necessitat d'una dotació econòmica especial, encara que també es puguin reorientar partides o alinear millor les existents. Sigui com sigui, les limitacions de disponibilitat pressupostària fa que no hi hagi marge per a regar la nova estratègia.

## 6.1.- Utilitat i adequació per a les ONL i el tercer sector

### El QCI és una aposta organitzativa rellevant

La primera responsabilitat d'una organització és l'exercici d'una planificació acurada que no faci malbaratar els esforços emprats. Els dirigents de les ONL fem ús dels 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 ens aporten diner públic amb les mateixes expectatives condicionades a un interès general.

Les ONL hem 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 salvaran si no sabem generar noves legitimitats. No només hem de ser ètics sinó que a més hem de saber-ho gestionar, demostrar, comunicar i exigir.

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 al voluntariat que dóna el seu temps, ni als finançadors que ens donen suport, ni a les mateixes persones de la plantilla de l'organització que hi posen el seu compromís, o els mateixos dirigents que hi posen llur responsabilitat. Una organització que no estigui dotada d'un bon govern no està garantint 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 estar essent no prou diligents amb la nostra responsabilitat.

Però és més: el QCI, com a eina de transparència, permet a cada entitat comunicar als finançadors públics i privats com es vol crear valor en els propers anys de manera que facilita els acords estratègics que requereixen un major aprofundiment en la confiança mútua i l'exploració de vies de col·laboració estratègica.

Les ONL hem de guanyar legitimitat dia a dia, ja que la credibilitat no s'obté només per ser no lucratiu o per tenir una missió noble

## **Anar més enllà del Pla Estratègic**

L'existència d'un Pla Estratègic no porta implícit que les línies estratègiques s'estiguin executant. No es garanteix que s'estiguin alineant tots els actius de l'organització vers aquesta estratègia. Fins i tot, en molts casos, la majoria d'objectius estratègics s'encaren de manera poc compensada i no donen prou rellevància a les perspectives inductores dels resultats a termini mitjà o llarg.

No n'hi ha prou amb una visió estratègica clara: perquè sigui eficient, ha de ser comunicada a tota l'organització i compresa per tots els seus membres i parts interessades. L'estratègia ha de ser un procés continu, una forma de veure i viure l'organització, el seu entorn, i les interaccions. I en un context d'incertesa creixent, l'estratègia esdevé 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.

Moltes empreses destinen importants partides econòmiques a consultoria estratègica i a elaborar grans estudis de mercat per a fonamentar una estratègia per a un període significatiu. Però avui és arriscat fer un gran esforç en un moment determinat i "viure'n de renda", si no sabem captar les tendències al moment i adaptar-nos-hi amb immediatesa. Això vol dir que és més important comptar amb una cultura organitzativa que ens porti vers aquesta tensió estratègica continuada, que no els grans esforços puntuals per més que siguin altament qualificats o participatius.

## **Aportar valor a la societat i donar-ne compte**

Avui és bàsic que qualsevol organització compregui com vol aportar valor a la societat. I que sàpiga gestionar aquesta capacitat de generació actual i de futur amb visió sostenible, sabent que les apostes estratègiques d'avui són la creació de valor de demà.

Moltes organitzacions només canvien quan se senten perillosament amenaçades, i de vegades és massa tard. 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.

El QCI és una eina absolutament adequada a la gestió de les organitzacions sense ànim de lucre, tot donant resposta al desenvolupament de les estratègies pròpies del sector així com a les particulars de cada entitat. L'estructura del QCI és adaptable per a cada organització, i tant pot mostrar la seva eficàcia per a una empresa que l'usa per a obtenir major rendiment econòmic com per a una ONL que pretén generar un major impacte social.

En el context de la societat del coneixement, qualsevol organització ha de saber posar en valor els seus actius intangibles, tot gestionant-los i alineant-los vers l'estratègia. Si les empreses han arribat a la conclusió que gestionar els seus valors no materials avui és crític, com no ho haurien de fer les organitzacions socials que sempre han creat valor a partir de combinacions d'actius que precisament estan ben lluny de la fabricació de components materials!

### **I també és una aposta del tercer sector**

És una aposta de cada organització, però també del sector globalment, ja que el creixement que el tercer sector ha experimentat i presumiblement continuarà tenint, no pot veure's reduït a un mer augment del volum de gestió si aquest no va acompanyat d'una major solidesa en la capacitat de disposar d'una major visió estratègica i de fer aportacions a la governança essent agents de canvi i millora de la societat més enllà de la qualitat de la gestió. El QCI garanteix una visió estratègica de les organitzacions i, per tant, millora la pròpia del sector, evitant el risc de limitar-se a fer millor cada dia la seva feina, treballar amb més qualitat, operativitzar millor els processos, però en contrapartida perdre la capacitat de desenvolupar-se vers una visió, amb sentit estratègic.

## **Annex: casos**

**A. Projectes Socials de la Fundació Pere Tarrés**

**B. INTRESS: Departament de Qualitat Externa**

**C. IReS · Institut de Reinserció Social**



# Projectes Socials de la Fundació Pere Tarrés

---

La **Fundació Pere Tarrés** és una entitat no lucrativa que inicia les seves activitats a finals dels anys 50, moment en el qual Catalunya torna a reprendre les activitats de vacances amb infants i joves, després de la Guerra Civil. Actualment desenvolupa un ampli ventall d'actuacions, des de la formació de professionals i voluntaris de l'educació en el lleure i l'acció social, en part dins de la Universitat Ramon Llull (Escoles Universitàries d'Educació Social i Treball Social), dinamització de més de 180 centres d'esplai federats, gestió d'instal·lacions per a activitats de lleure, estudis i consultoria en acció social, i diversos programes d'intervenció socioeducativa (menjadors escolars, escoles bressol, activitats de vacances, programes de les administracions públiques, entre d'altres.).

Gestiona un pressupost anual d'aproximadament 20 M€, amb 1.500 treballadors i 4.000 voluntaris. La seva acció impacta anualment en més de 200.000 persones.

La seva missió és la promoció de la persona des de l'educació en el lleure i l'acció social basades en els valors de l'humanisme cristià.

## Àmbit de referència

La **Fundació Pere Tarrés** està immersa en la redacció del Pla Estratègic 2007-2010, i en la definició d'un conjunt d'indicadors operatius i estratègics, la qual cosa ofereix un moment òptim de reflexió sobre l'estratègia d'algun dels seus àmbits, i aprofundir en la generació de valor i en els aspectes de diferenciació i perspectiva futura. D'altra banda, per la magnitud de la Fundació, aquesta experiència vol ser una prova pilot que permeti reflexionar i implantar-lo en altres seccions o divisions de la Fundació.

Així, per a treballar el Quadre de Comandament Integral s'ha escollit Projectes Socials (PS), que és una divisió de l'Institut de Formació (la secció de la Fundació que es dedica a la gestió del coneixement, bé sigui a través de la formació com de la recerca aplicada) dedicada a fer estudis i consultoria en l'acció social i socioeducativa.

**Projectes Socials** és el centre de transferència del coneixement en l'acció social de la Universitat Ramon Llull. Neix l'any 1999 per a donar resposta a les necessitats i demandes emergents de les organitzacions socials en nous serveis d'alt valor afegit.

La seva missió és el compromís en la millora de la intervenció social i socioeducativa a través del coneixement i la innovació (generar, aplicar i difondre), des del tercer sector i el rigor universitari, d'acord amb els valors de la Fundació Pere Tarrés.

Projectes Socials vol ser un dels centres de referència (amb reconeixement social) per la seva utilitat social a través de la recerca aplicada i consultoria en l'acció social i pels projectes de qualitat, sostenibles, innovadors i amb impacte social, preferentment en l'àmbit català.

Els **valors** que identifiquen Projectes Socials són:

- + Compromís social, orientat a resultats aplicables
- + Treball en xarxa i participació
- + Qualitat i Innovació
- + Competència professional
- + Desenvolupament institucional
- + Sostenibilitat

Actualment PS té 20 treballadors i realitza més de 40 projectes a l'any de diferent tipologia, amb uns ingressos d'uns 800.000 euros anuals. S'estructura al voltant de 4 línies d'expertesa: infància, adolescència i joventut; participació, associacionisme i voluntariat; promoció de l'autonomia personal i atenció a la dependència; i inserció laboral i desenvolupament professional. Té un grup de recerca anomenat IFAM (Infància i Famílies en Ambients Multiculturals) reconegut pel sistema universitari català.

### **Estratègia**

Per a definir l'estratègia s'ha fet una anàlisi de diferents elements: la clientela, les persones que desenvolupen els projectes, els resultats i el seu impacte, la transferència del coneixement, l'eficiència econòmica i els marges de contribució, l'evolució mantinguda, l'entorn i les noves legislacions i requeriments emergents (serveis socials, dependència, infància,...), l'escenari de la responsabilitat social empresarial, etc. Tot aquest bagatge, treballat en el Consell de Direcció de la Fundació Pere Tarrés i discutida internament dins de l'equip directiu de Projectes Socials, ha servit per a reflexionar sobre la missió, valors i la visió, que s'han pogut redefinir a partir d'una major involucració de les persones. Aquesta redefinició inicial ha estat sotmesa a validació, un cop feta una primera proposta de mapa estratègic, esmenant aquells aspectes de missió i visió amb poc valor o significat.

En aquest sentit, hem definit la nostra estratègia en funció de l'impacte social que volem tenir, molt orientat al desenvolupament i millora de les organitzacions socials i de la intervenció que realitzen. En coherència amb aquest objectiu és imprescindible ser innovadors, i aportar utilitat social (resultats). Tot això ho volem fer de manera col·laborativa, amb clients i altres agents socials, i amb la complicitat dels propis experts.

L'estratègia de Projectes Socials ha estat debatuda diferenciant clarament allò prioritari a curt termini, d'allò més generador de valor a més a llarg termini, que constituiria la visió.



En un termini més immediat s'ha situat la producció dels projectes, concebuda perquè aportí qualitat i resultats de manera eficient, en un context de treball i relació estreta amb la clientela, tot generant processos participatius.

A termini mitjà es planteja -sense descartar que ja es pugui fer en cada projecte d'alguna manera- poder generar innovació per al sector i les organitzacions. En aquest sentit es voldria aconseguir finançament per a projectes propis que tinguin un important component estratègic per al sector i que generin valor.

Finalment, i a termini més llarg, voldríem generar un alt valor de marca vinculat a la transferència útil de coneixement per a les organitzacions socials i per la pròpia organització.



### **Tema estratègic: 'Companys de viatge'**

Un dels temes o eixos estratègics és generar relacions estables i sòlides amb les organitzacions socials amb què treballem (ser 'companys de viatge'); més enllà de realitzar projectes, es vol generar sinèrgies i mantenir una relació clarament col·laborativa, en sentits diversos:

- entendre i involucrar-se amb l'entitat per a acompanyar-la en el seu desenvolupament, que li permeti oferir millors serveis ajustats a les demandes, amb un efecte de creixement institucional i personal notable.
- treballar en els projectes amb una metodologia d'investigació-acció participativa que comporta que la clientela i els agents socials tinguin un paper molt actiu.

Aquesta concepció suposa disposar de processos adequats que siguin eficients i amb costos ajustats per a no repercutir un sobrecost al client-soci, generar altres projectes patrocinats externament que puguin interessar-los, fer-los participants de la difusió dels seus resultats (obtenir notorietat) i convidar-los especialment a participar en els resultats d'altres projectes que siguin del seu interès.

### **Valoració**

El Quadre de Comandament Integral aporta una visió estratègica i global del conjunt de la divisió, amb relacions de causa i efecte i alhora permet reflexionar sobre els aspectes diferencials i generadors de valor.

Un dels elements que ha estat més difícil en el treball, és la determinació d'indicadors i objectius efectius de balanç social, és a dir com mesurar efectivament la transformació social més enllà del nombre de beneficiaris. En aquest sentit s'han apuntat algunes línies com ara el nombre d'entitats involucrades, millora en el progrés de les organitzacions amb les que es treballa o grau d'implementació de propostes, entre les principals.

En relació a la metodologia interna de treball es fa necessari algunes sessions de treball per a compartir conceptes i criteris i després convé presentar una proposta inicial que sigui discutida per tot l'equip en les sessions que calguin. Conscients que l'èxit de la implantació del QCI és que no sols sigui una eina de la direcció, sinó que ha d'estar compartida com més millor en l'organització.

És important trobar espais allunyats del dia a dia per a poder pensar i treballar amb visió estratègica, i que permeti orientar i alinear el conjunt de l'entitat.

Des del punt de vista del treball de creació del mapa ha estat clau centrar-se en els procediments, veient quins són els aspectes clau, i a partir dels mateixos construir les altres perspectives i el valor generat. Així mateix, és una eina útil també per a tot el sector no lucratiu on, en lloc de situar l'economia com a eix central situa, en el nostre cas, l'impacte social però sense oblidar la dimensió de sostenibilitat econòmica necessària per a fer-lo estable i independent.

A tall de resum es podria indicar:

### **Punts forts:**

Procés:

- procés de reflexió interna
- procés de reflexió compartida i transparència en el procés

Resultat:

- donar-li coherència i valor precís a la missió, en relació a l'estratègia
- identificació clara i consensuada de l'estratègia i processos clau
- eliminar aquells objectius que queden orfes (perquè no s'alineen amb cap tema estratègic)
- generar les bases per a focalitzar adequadament les prioritats institucionals, i la generació de valor
- alinear de manera coherent (causa-efecte) les diferents perspectives d'una organització que donen valor

### **Punts febles:**

Procés:

- entendre el significat complet del QCI és un procés que no es pot fer sol i que requereix de temps
- com mesurar els indicadors d'impacte social

Resultat:

- els indicadors d'impacte social són costosos: requereixen anàlisis específiques.
- Donar continuïtat un cop generats els indicadors



# INTRESS - Departament de Qualitat Externa

---

Intress és una associació fundada a Barcelona a l'any 1984 i declarada d'utilitat pública el 2004. Som 68 persones del món professional del treball social que ens sentim compromesos en la millora contínua dels serveis socials perquè creiem que és una manera pràctica d'augmentar la qualitat de vida de les persones que atenem. L'entitat es governa per una assemblea anual de tots els socis, per una junta trimestral de 8 persones i per una executiva quinzenal de 4 persones.

En aquest moment gestionem 29 serveis dedicats a infància, 12 a gent gran, 14 a dones, 22 a malalts mentals, 9 a la inclusió social de persones amb discapacitat, 2 per a persones drogodependents, 7 per a joves i 2 per animació sociocultural i voluntariat. Som prop de 900 persones i facturem prop de 23 M€, dels quals el 75 % van destinats a despeses de personal, el 20% a despeses de funcionament i el 5% a fons social i accions estratègiques.

## **Missió**

“Contribuir a la promoció, gestió i millora de la qualitat dels serveis de benestar social i d'atenció a las persones, amb professionalitat i compromís”

## **Visió**

- Puntera en l'àmbit de la gestió dels serveis socials.
- Amb una àrea tècnica especialitzada,
- Econòmicament eficient sanejada i tecnològicament molt desenvolupada
- Que treballarà de forma integrada i cohesionada entre totes les seves divisions productives i territorials
- Que assegurarà el desenvolupament als seus treballadors de carreres

## **Valors**

- Compromís en la defensa i la millora dels drets de les persones destinatàries de les seves activitats, i amb totes les parts interessades.
- Respecte de la dignitat de la persona sobre qualsevol altre criteri
- Solidaritat amb els sectors de població més desatesos.
- Excel·lència en la realització de la seva activitat professional en tots els seus aspectes
- Innovació en l'àmbit tècnic i en la gestió
- Cooperació amb totes les organitzacions compromeses amb el desenvolupament i la consolidació dels serveis socials i de les polítiques de benestar social.
- Eficient en la seva activitat productiva i orientada a aconseguir el màxim de servei al menor cost possible.
- Rigorosa en la seva gestió econòmica, financera, legal i fiscal.
- Respectuosa amb la sostenibilitat del medi ambient

### **Àmbit de referència**

El departament de qualitat es una petita unitat d'Intress, fruit de l'estratègia de diversificació de l'entitat. Neix fa tres anys, a partir d'anteriors iniciatives individuals i aïllades en el camp de la formació i la consultoria que sempre ha practicat Intress.

Es dedica a la formació i suport en matèria de gestió de qualitat, esta compost per 10 persones, treballa en 35 projectes que afecten d'una o altra manera 500 entitats i 5.000 persones participants.

### **Missió**

Impulsar sistemes de gestió de qualitat en els serveis socials, a partir del treball que fem en els nostres serveis i amb el coneixement d'altres experiències.

### **Visió**

Ser una entitat de referència a nivell nacional i internacional, pel seu compromís i innovació, en la prestació de serveis de consultoria i formació en gestió estratègica i de qualitat .

## **DIAGNÒSTIC: línies bàsiques.**

### **AMENACES I FEBLESES**

- A pesar de la demanda existent intensa de les ONL, concentrar-se de forma prioritària en un sector (el privat sense ànim de lucre) que no té ben identificada la demanda pot ser un risc.
- Els recursos econòmics per a aquests projectes de millora seguiran introduint-se però molt lentament i en comptagotes.
- Les entitats públiques es concentraran a exigir a les entitats contractades que inverteixin en gestió de qualitat sense clarificar com es finança.
- Les entitats no lucratives seguiran tenint dificultats per a finançar serveis de consultoria i formació.
- Hauríem de seguir buscant maneres de facilitar el finançament a les entitats no lucratives i ampliant les nostres activitats per als clients públics amb serveis que facilitin arribar a tota la seva clientela.
- La lentitud del sector fa que s'estiguin imposant models externs al propi sector.
- Major experiència del sector mercantil en la consultoria i la implantació de sistemes de qualitat.
- No disposar de prou infraestructura interna per a donar resposta a les demandes d'un sector en expansió.
- Dificultat d'entrada a d'altres sectors.

## OPORTUNITATS I FORTALESES

- El mercat de la qualitat en el sector del benestar social és relativament nou i la notorietat d'Intress en l'àmbit de la qualitat (entre altres) fa que s'obrin possibilitats de prestar serveis.
- El que ja s'ha treballat ens fa estar ben posicionats i aquest és un punt fort molt important.
- Les caixes, fundacions i altres entitats privades pot ser que inverteixin en la millora de les ONG.
- La clientela del sector públic seguirà realitzant activitats de formació i d'introducció de la gestió de qualitat en els seus serveis però de manera poc sistemàtica i poc homogènia.
- L'absència de models i criteris definits en el sector, hauria d'articular-se amb una reflexió interna de la visió del departament de qualitat.
- La preferència de les ONL per entitats prestadores de serveis de qualitat que coneguin i formin part del sector.
- En relació amb els models establerts (ISO, EFQM i OaQ)\* Intress posseeix un bon coneixement i està habilitada pels organismes corresponents.

## Estratègia

### Tema 1. Acostar la qualitat als serveis socials.

Crear XARXES d'entitats que es donen suport, d'acord amb les nostres ALIANCES, amb projectes de les administracions públiques i el tercer sector, amb un suport de finançament privat o pública.

Mitjançant la CONSULTORIA EN GRUP, que implica una Metodologia innovadora i participativa, aconseguir que les entitats tinguin intercanvis amb prou freqüència i de certa importància, els quals produeixen aprenentatges importants.

Per a això caldrà una informació molt estesa en tot tipus de webs i suports per a treballar amb la clientela. Necessitem també una pagina web molt accessible i plena d'eines útils i de franc per a la nostra clientela i entitats aliades.

Per a fer-la possible hem de seguir DESENVOLUPANT LA RINCA amb estabilitat en les persones del departament i persones consultores associades, i amb una formació contínua individual i grupal. Tot això ens ha de dur a aconseguir una COMUNITAT DE CLIENTS que vagi creixent en grandària i en assoliments.

## Tema 2. Créixer donant suport a les entitats no lucratives.

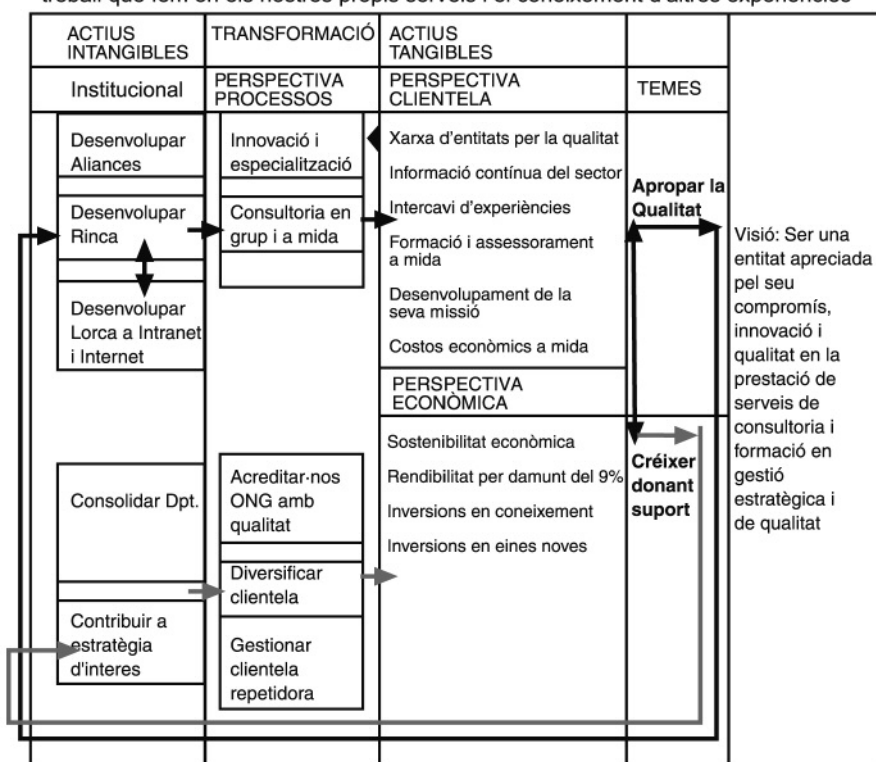
Treballar per a més i diferents clients que obtinguin bons serveis, tant en xarxa com individualment, i que el preu que en paguin sigui ajustat al màxim, per sota del que cobren les empreses privades.

Volem tenir resultats econòmics positius que ens permetin seguir millorant productes per a la gestió de qualitat, com el LORCA, i seguir donant suport aliances amb entitats del tercer sector.

Tota la nostra gestió econòmica serà transparent per a la nostra clientela i parts interessades

### El Mapa Estratègic

**Missió:** Impulsar sistemes de gestió de qualitat en els serveis socials, a partir del treball que fem en els nostres propis serveis i el coneixement d'altres experiències



#### Estratègia:

Apropar la qualitat als serveis socials, mitjançant la creació de xarxes i consultories en grup que generen xarxes d'entitats que es donen suport en el desenvolupament de la qualitat dels seus serveis i organitzacions.

Créixer donant suport tant en nombre de clients i sectors d'activitat, però no de qualsevol manera. Volem créixer amb els nostres clients, donant-los suport en el desenvolupament de la seva missió, així com créixer internament, aprenent d'ells desenvolupant noves eines útils



**Tema : Créixer donant suport**

PLANIFICACIÓ DEL TEMA ESTRATÈGIC: CRÉIXER DONANT SUPORT								
SITUACIÓ INICIAL		MAPA ESTRATÈGIC			QUADRE D'INDICADORS			
Missió, Visió i Valors	Diagnòstic	Perspectiva	Tema	Objectiu Estratègic	Àrea de Resultats Clau	Factors Crítics d'Èxit	Indicadors	Repte
Impulsar sistemes de gestió de qualitat en els serveis socials a partir del treball fem en els nostres propis serveis i del coneixement d'altres experiències	Necessitat de consolidar un sistema de gestió interna per a continuar creixent	Aprentatge Institucional	Créixer donant suport	Consolidar funcionament Dept. Qualitat	Gestió interna	Processos clars	Nre. processos documentats	Tots
						Informació al dia	Temps que triga a aconseguir informació	Menys de dos dies
		Processos		Contribuir a estratègia d'Intress	Rendibilitat	Per damunt dels serveis	Ingressos	Més 15%
						Reduir costos	Costos hora consultor	Reduir 10%
					Reconeixements	Per a Intress	Premis	EFQM 400 per a tot
						Desenvolupament ICONG	Certificació 'ONG amb Qualitat'	Llest 2008
		Clientela		Acreditar-nos	Gestió de processos	Introduir LORCA	Us intern del Lorca	Tota la Rinca
					Certificació ONG	Per al Dept.	Certificar-nos amb ONG	2008
		Diversificació		Més projectes públics	Convenis	Ingressos per convenis	30%	
					Inici 'ONG amb Qualitat'	Aliances amb ONG	Projectes amb aliança	20%
		Economia		Fidelització clientela	Acompanyar en el desenvolupament	Constància	Contactes realitzats segons contracte	Per damunt
					Servei a mida	Adaptació contínua	Adaptacions consensuades	Totes
		Sostenibilitat econ.		Rendibilitat	Costos	Costos hora consultor	10%	
					Cobraments	Sistemàtica	Dies cobrament	Menys de 60 dies

PLA D'ACCIÓ PER PROCESSOS							
Processos clau	Iniciatives	Depts. implicats	Responsables	Data Inici- Final	Recursos	Coordinacions	Euros extra
Control Gestió	Doc. tots els processos Lorca, definir amb resp. i penjar tota la info a la xarxa	Gerència, Qualitat i Lorca	Patricia y Montse	juny 07 / juny 08	Lorca	Executiva	
Gestió Econòmica	Calcular bé costos i ajustar preus	Gerència i Executiva	Patricia	2007-2008			
Política i Estratègia	Pla de certificació 400 Intress cap a premi europeu	Direcció Dept. i Executiva Intress	Jaume	2007-2009	Suports Externs i Validació Club	Avaluadors interns i consultors externs	12.000
Gestió Rinca	Formació	Tots	Montse	2007	Una jornada extra	Gerència i Montse	2.000
Sistema de qualitat	Autoavaluació i formació	Tots	Jesús	2007-2008	Una jornada extra	Amb l'ong	2.000
Política i Estratègia	Més contactes i presentacions	Tots	Executiva	2007-2008	Portafoli	Executiva Intress	3.000
	Definir bé el producte	Executiva	Jaume	2008-2009	Projecte	l'ong	1.000
Gestió Projectes	Definir procediment	Executiva	Jesús	2007			
	Definir procediment	Executiva	Jesús	2007			
Gestió Econòmica	Establir criteris	Executiva	Patricia	2007			
	Definir procediment	Executiva	Patricia	2007			

### Valoració final

- El primer que cal dir es que la creació d'una estratègia requereix una dedicació important de diverses persones, així com uns coneixements especialitzats. Les dues coses no son fàcil de aconseguir, però no hem de deixar d'intentar-ho.
- Fer feina amb una estratègia ordenada i sistemàtica és un procés continu que cal organitzar bé des de el principi fins al final del cercle.
- La tasca de posar indicadors és potser la mes difícil. Per això és aconsellable fer-ho amb prudència i limitacions al principi, per després anar agafant confiança i estendre el nombre d'indicadors més àrees i més iniciatives.
- La feina de definir els processos claus a través dels quals hem de desplegar l'estratègia, tampoc és una feina fàcil, sinó que cal aprendre-la a poc a poc, amb seny i experiència de gestió.

- Malgrat aquestes dificultats, gestionar l'entitat amb una bona estratègia i un QCI és una opció molt millor que fer-ho d'una manera intuïtiva i casolana.
- Pensem i aspirem que en un futur, nosaltres i totes les ONL tindran una estratègia aprovada i comunicada a la societat, amb resultats obtinguts amb indicadors rellevants i consensuats pel tercer sector.



# IReS · Institut de Reinserció Social

---

IReS - Institut de Reinserció Social és una Organització No Governamental constituïda l'any 1969 com una associació sense ànim de lucre i d'àmbit estatal. L'actuació d'IReS s'adreça fonamentalment a l'atenció social, psicològica i educativa de persones i col·lectius en situació de risc social o amb dificultats socioeconòmiques.

Les persones destinatàries de l'atenció - les seves necessitats i demandes- són l'eix en torn al qual gira tota l'organització. Des d'aquesta perspectiva, IReS realitza la seva activitat en diferents àmbits a través de serveis i programes específics d'atenció i també orientats a l'acció preventiva. Els quatre grans àmbits d'actuació de l'entitat són:

- Acció Social dins del Sistema Judicial
- Accions contra la Violència Familiar i de Gènere
- Inclusió Social
- Infància, Joventut i Família

L'àmbit territorial d'actuació actualment es correspon a Catalunya i les Balears, àrees entre les quals es realitza un treball en xarxa. D'altra banda, l'IReS manté una sèrie de contactes a nivell estatal i internacional, fet que permet compartir bones pràctiques i experiències.

Els equips de treball, altament qualificats d'IReS avui estan compostats per quasi 200 professionals, distribuïts en els diferents àmbits, serveis i programes.

La millora de la Qualitat i la Innovació en la gestió dels serveis de l'IReS són línies preferents d'actuació avui ja consolidades dins de l'organització.

## **Missió**

La nostra missió és donar resposta a les problemàtiques socials emergents a través d'accions socials innovadores i de qualitat, dirigides a persones en situació de discriminació, exclusió o risc d'exclusió social

## **Visió**

La nostra visió es fer d'IReS una institució referent en serveis socials especialitzats, innovadors i de qualitat, dins de l'Estat Espanyol.

## **Antecedents**

A IReS estem treballant des de finals del 2004, en un procés de revisió interna i reorganització, motivat per un creixement elevat de l'activitat i la voluntat de donar una millor resposta a les necessitats internes i les exigències de l'entorn. Aquesta revisió suposa un canvi envers la descentralització, participació i corresponsabilitat, a través de la incorporació d'anàlisis estratègics, en els quals participin cada vegada més nivells de la entitat.

Per tant, en el moment en què va sorgir la possibilitat de realitzar el seminari de QCI, ja havíem començat a reflexionar i aplicar la planificació estratègica i per objectius, des d'una voluntat de millora continua i fent-nos servir de la recollida de visions dels diferents nivells de la entitat i el sentit comú.

## Part de l'organització escollida per fer el QCI:

En el nostre cas, hem aplicat l'anàlisi a tota la entitat, principalment enfocada a l'execució de serveis dins dels quatre àmbits d'actuació.

## Estratègia:

L'oportunitat de participar en el seminari de QCI, ens ha permès vincular l'adquisició d'aquest coneixement al procés de canvi institucional que estàvem ja realitzant. La Directora, la Sotsdirectora, i la Responsable de Qualitat han estat les persones que directament han participat en el seminari, i el resultat de la reflexió i millores obtingudes ha estat transmès i treballat amb tots els membres del Equip Directiu de la entitat, en els moments establerts per l'avaluació i replanificació institucional. Amb la construcció i transmissió als nostres equips del Mapa Estratègic, hem pogut millorar el nostre nivell d'anàlisi i reflexió, i revalidar la feina feta, ampliant a més, la definició d'indicadors significatius per el seguiment i avaluació dels nostres objectius.

## Elements d'anàlisi: Esquema DAFO

### AMENACES

- Empreses mercantils
- Sistema de finançament de les Administracions
- Organització competencial
- Limitació de recursos

### OPORTUNITATS

- Bona implantació en el territori.
- Notorietat de Marca IReS en els àmbits d'acció social específics
- Noves oportunitats de mercat derivades dels catàlegs de serveis derivats de l'aplicació de noves lleis com són: la Llei de serveis socials i la Llei de dependència
- Xarxes del tercer sector (enfortiment)

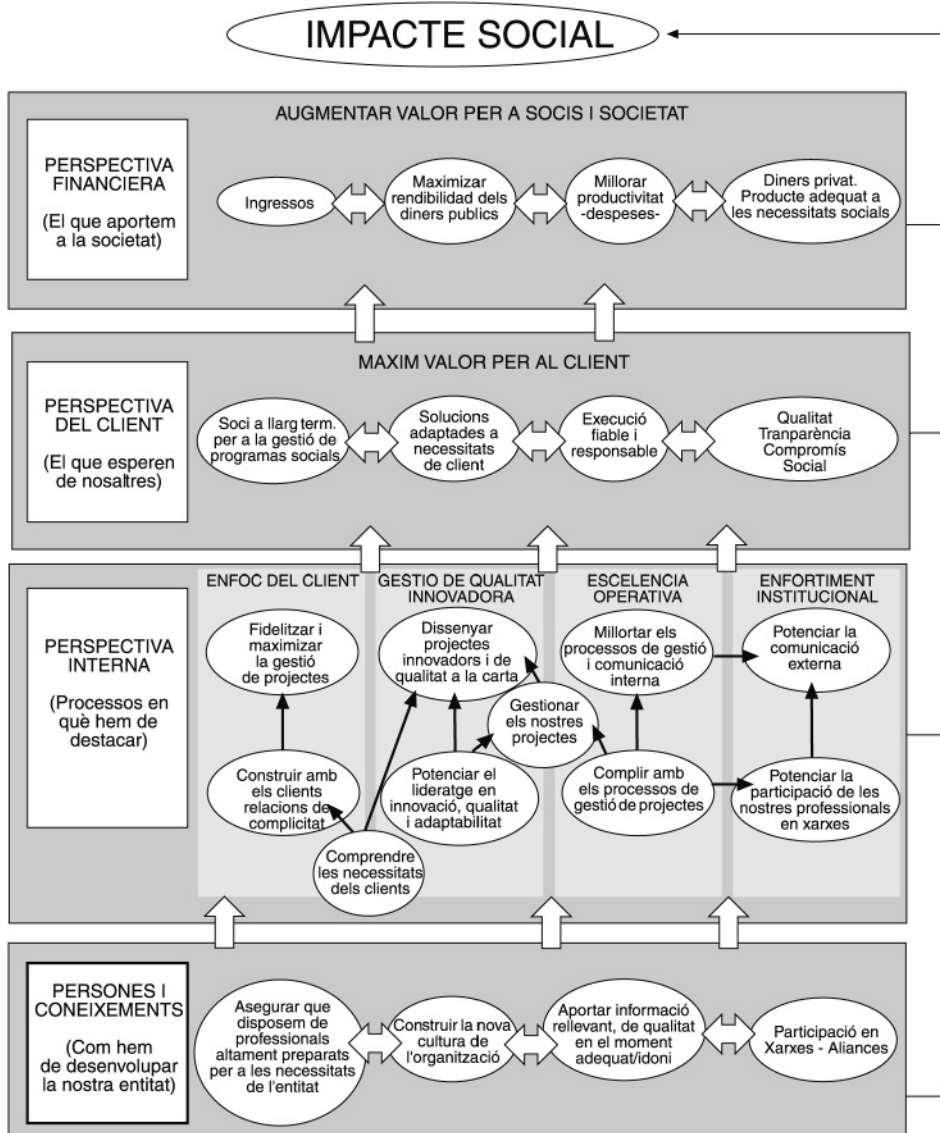
### FORTALESES

- Saber fer, experiència i coneixement
- Capacitat d'innovació
- Estil de gestió diferenciada
- Bona imatge davant de clients
- Capacitats en activitats claus
- Capacitat d'adaptació als canvis
- Voluntat de ser entitat pionera en el sector
- Capital humà format i competent
- Nivell alt d'especialització
- Visió estratègica i comprensió global
- Enfortiment de l'equip directiu i càrrecs intermedis
- Transparència sobre el futur i capacitat de plantejar nous reptes
- Procés de canvi organitzatiu institucional

### DEBILITATS

- Manca de patrimoni i dificultats de tresoreria
- Dedicar pocs recursos a la informació externa
- Excés de temps de gestió
- Dificultats d'adaptació d'alguns/es professionals a les noves exigències
- Resistència al canvi
- Sistemes de gestió centralitzat
- Dificultats en el flux d'informació / comunicació
- Inseguretat davant la corresponsabilitat

## Mapa Estratègic



## **Tema**

L'objectiu final del nostre treball és poder fer actuacions amb un impacte social positiu. Per això hem establert dins de les 4 perspectives establertes en el QCI, les prioritats a treballar per aconseguir-ho.

Com a punt de partida, es troben les Persones i Coneixements dels que disposa la entitat, i que són la clau per a poder desenvolupar totes les altres perspectives.

En segon lloc, la nostra atenció s'ha de dirigir al funcionament intern, tant en el que fa referència a la gestió operativa i corresponsable adreçada a la millora continuada, l'enfortiment institucional i el compromís amb la qualitat e innovació.

En tercer lloc situem els clients, tant els que reben directament el producte del nostre treball (persones ateses) com els que financen la nostra feina. La nostra fita es aconseguir el màxim valor per a tots ells, a través de la comprensió de les seves necessitats i de la construcció de relacions de complicitat amb ells.

Per últim, està la perspectiva financera, que ens permet augmentar el valor per a socis i la societat, a través d'una gestió òptima dels recursos econòmics i materials de què disposa l'entitat.

## **Valoració:**

El seminari ha estat un espai ric i profitós per millorar les nostres competències des d'una perspectiva de direcció estratègica i creació de valor.

En el nostre cas, estem treballant des de fa ja temps per aconseguir-ho, però no es una qüestió fàcil. Es requereix temps i espais de reflexió entre totes les figures que componen el Quadre Directiu de la entitat per aconseguir crear una visió compartida, i desenvolupar unes competències que fins ara no havien estat prioritàries, ni estaven assumides en la majoria d'entitats del Tercer Sector. El volum de feina, el creixement, la manca de recursos, etc., son aspectes que juguen en contra a l'hora d'aconseguir-ho.

Amb tot, disposar del mapa estratègic ha facilitat la visualització de cap on anem, i l'augment de corresponsabilitat, i ha estat ben valorada per les persones que han participat directa o indirectament en el treball realitzat.

Per finalitzar, cal dir que considerem necessari que aquest tipus d'eines s'apliquin a tots els nivells de la entitat, a través de l'adequació i concreció de cadascun dels conceptes definits en el QCI, respecte a què i com es tradueixen aquests conceptes a l'hora de dur terme les tasques quotidianes de tots els professionals de la entitat, establint sinèrgies que recullin també la visió de baix a d'alt, per donar una major significació al QCI.



Projecte finançat per:



**Obra Social "la Caixa"**

Amb el suport de:



Generalitat de Catalunya  
**Institut Català d'Assistència  
i Serveis Socials**

**Han participat en el treball:**

**Per Fundació Pere Tarrés:**

Rafael Ruiz de Gauna  
Rosa Coscolla  
Anna Nerín



**Per Intress:**

Jaume Garau  
Patricia Bezunartea  
Jesús Medín



**Per Ires:**

Montserrat Tohá  
Cristina Pérez  
Mercè Bermúdez



**Direcció:**

Josep Maria Canyelles  
[www.responsabilitatglobal.com](http://www.responsabilitatglobal.com)

**Responsabilitat Global**

Think Tank: [www.responsabilitatglobal.com](http://www.responsabilitatglobal.com)

Depòsit legal: B-19.248-2008





