



Associació CEPS SALUT. Associació per a la
Prevenió i la Promoció de la Salut

c/ Segre, 81-89, Local 1
08030 Barcelona

93 3456048

www.associacioceps.org

ceps@cepssalut.org

10 de Gener de 2025

Coordinació:

Begoña Simón

Equip executor:

Inmaculada Anegas

Begoña Simón

Equip tècnic participant:

Begoña Simón

Inmaculada Anegas

Maite Villalón

Jesús E. Ospina

Gumersind Torrecusa

Sara Valmayor

Assessor:

Pere Mora

Missió

Promoure la salut i contribuir-ne a la prevenció afavorint hàbits i entorns saludables per tal de millorar la qualitat de vida de la població i així reduir les desigualtats en salut

Valors

Compromís: es compromet a promoure i impulsar la qualitat de vida de la població

Respecte: entén la promoció de la salut des de l'horitzontalitat i parteix de la realitat i de les necessitats de cada persona i col·lectiu

Aprenentatge: basa el treball i les relacions amb els altres en un aprenentatge continu i recíproc.

Professionalitat: defensa treballar amb mètode, qualitat i excel·lència per abordar la salut des d'una perspectiva multidisciplinària que promogui l'autonomia de les persones i les comunitats

Col·laboració: treballa amb i per altres col·lectius, entitats, administracions i professionals

Visió

L'Associació CEPS Salut vol ser una entitat de referència a l'àmbit de la promoció de la salut promovent una cultura de salut compartida, afavorint la igualtat d'oportunitats per a tothom i impulsant canvis socials des del benestar de les persones.

Descripció de l'entitat

L'Associació CEPS SALUT. Associació per a la Prevenció i la Promoció de la Salut està registrada amb el núm.: 25031 en el Registre d'Entitats i amb el núm. 598176 en el "Registro Nacional de Asociaciones del Ministerio del Interior".

L'Associació CEPS SALUT continua una línia de treball iniciada a principis de 1993 dins les entitats: Equip Prevenció Sida (EPS), Centre d'Estudis per a la Prevenció i la Sida (CEPS) i Centre d'Estudis per a la Prevenció de la Salut (CEPS). La formen persones que col·laboren de manera voluntària amb l'associació i professionals que desenvolupen els projectes.

Associació CEPS SALUT treballa amb diverses institucions, administracions locals, entitats, etc. en programes de promoció de la salut dirigits a joves, persones amb discapacitat intel·lectual, persones nouvingudes, dones i població general. Es treballa majoritàriament amb la figura del/a mediador/a. És a dir, es forma, assessora i es dona suport al/a professional que està en

contacte directe amb la població diana: psicòlegs, treballadors socials, educadors socials, mestres, professionals sanitaris, agents comunitaris de salut, etc. així com a les famílies.

Els projectes estan dissenyats, realitzats i avaluats per un equip de tècnics amb diferents formacions que treballen en la promoció de la salut i en el disseny i avaluació d'intervencions comunitàries.

Els objectius de l'entitat són:

- Dissenyar, realitzar i avaluar intervencions destinades a promoure hàbits i estils de vida més saludables i a prevenir conductes de risc per a la salut.
- Assessorar i col·laborar amb institucions públiques o privades que vulguin realitzar intervencions de promoció de la salut.
- Dissenyar, realitzar i avaluar tasques de formació en l'àmbit de la salut
- Dissenyar, realitzar i avaluar programes i diferents materials adreçats a la prevenció de conductes de risc per a la salut així com per a la seva promoció.
- Realitzar estudis i investigacions en relació a qualsevol dels objectius anteriors.
- Fomentar el respecte envers els altres.
- Promoure i participar en actuacions destinades a evitar actituds i conductes de rebuig envers col·lectius amb dificultats d'integració social.
- Dissenyar, realitzar i avaluar projectes o intervencions conjunts amb altres entitats en relació a algun dels aspectes recollits en els objectius anteriors.

- Promoure la igualtat entre homes i dones, incloent la perspectiva de gènere en el disseny i realització d'iniciatives de promoció de la salut.
- Promoure la participació activa de la ciutadania recolzant les habilitats de les comunitats per a la millora de la pròpia salut.

Serveis: formació, assessorament i investigació en promoció de la salut i disseny, desenvolupament i avaluació d'activitats i/o programes en promoció de la salut.

4.1 Objectius estratègics per al període 2025 – 2027

OE 1
Garantir una sostenibilitat econòmica dels projectes i serveis

OE 2
Millorar el model organitzatiu

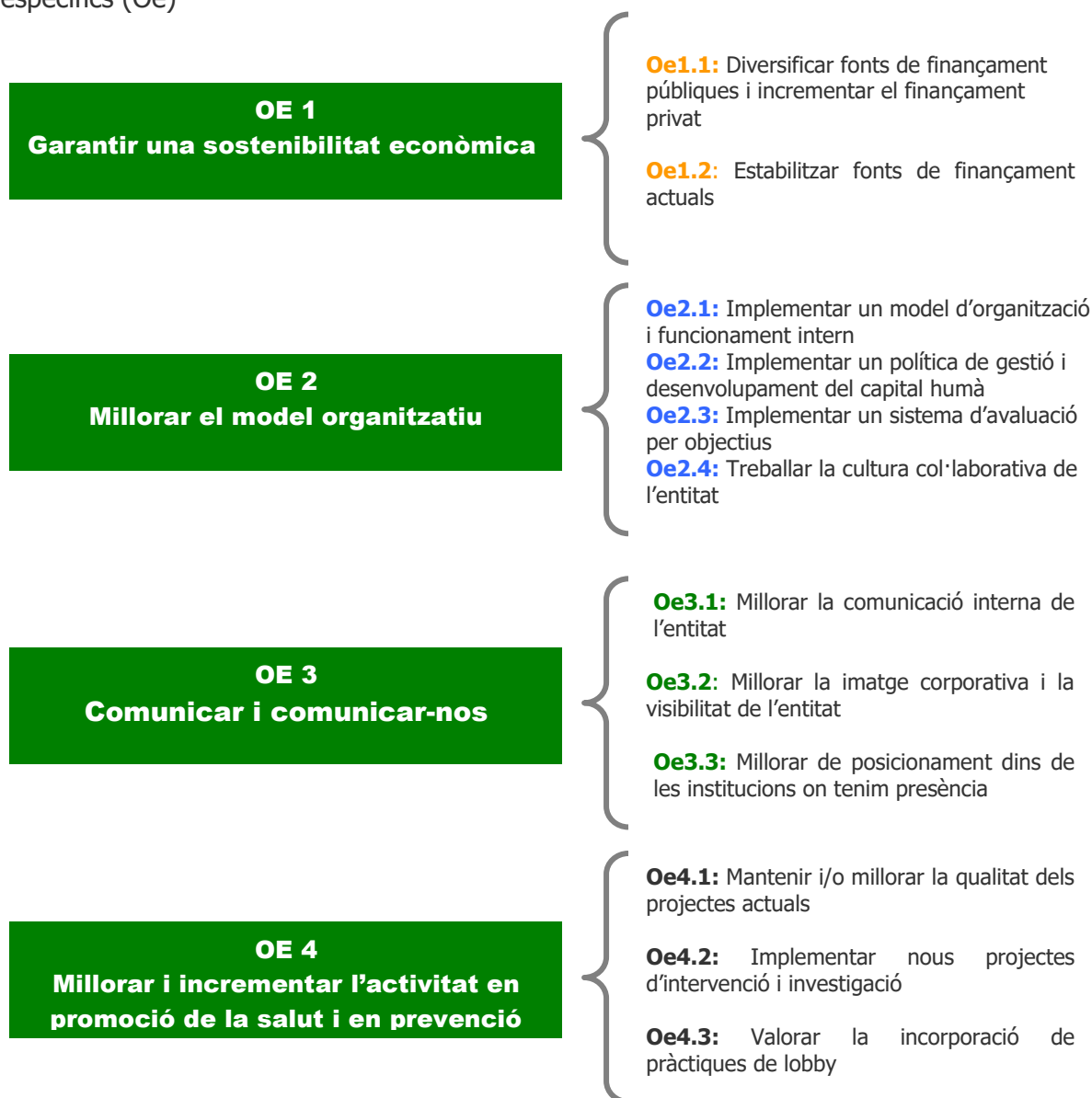
OE3
Comunicar i comunicar-nos

OE 4
Millorar i incrementar l'activitat en promoció de la salut i en prevenció

4.2 Planificació Estratègica

4.2.1 Resum de l'estratègia

Com es pot veure, es defineixen quatre objectius estratègics (OE) i dotze objectius específics (Oe)



4.2.2 Objectius estratègics, específics accions, cronograma i responsables

OE1

Responsable

Accions	Indicadors
A¹oe1.1.1: Assessorar-se, identificar i buscar recursos econòmics (privat i públic), materials, tecnològics i de serveis (per a ONL) per projectes, serveis i/o entitat	- BBDD factible amb finançadors futurs (projecte, font i contacte) - % d'entrevistes amb finançador - % de nous finançadors - criteris valoratius
Aoe1.1.2: Valoració de la captació de socis	- Protocol de captació de socis: figura, vinculació, drets i deures
Aoe1.1.3: Valorar obtenció de cartes de suport de les administracions i altres entitats als nostres projectes	- Formalitzar carta d'adhesió als diferents projectes
Aoe1.1.4: Avaluar anualment les fonts de finançament i recursos	- BBDD amb: % augment anual del finançament, % ingressos de nous serveis, % finançament públic i privat, % dedicació finançament a conceptes i beneficis nets anuals
Accions	Indicadors
Aoe1.2.1: Identificar relacions econòmiques amb fonts de finançament actuals	- BBDD amb finançadors (projecte, font, contacte, relació econòmica, import, terminis de concessió/justificació)
Aoe1.2.2: Recerca, valoració i incorporació de noves formes de finançament amb finançadors actuals	% de noves formes de finançament (convenis, concerts, contractes, factures)
Aoe1.2.3: Establir previsió entrades i despeses anuals	Elaborar pressupost anual entitat

OE 2

Responsable

Accions	Indicadors
Aoe2.1.1: Implementar l'òrgan de govern (junta i assemblea de socis)	- n° actes - n° assemblees anuals
Aoe2.1.2: Decidir i incorporar els mecanismes de funcionament	- protocol de funcionament intern - revisió estatuts - model i núm. de reunions internes - núm. actes - % plantilla participant en el funcionament
Accions	Indicadors
Aoe2.1.3: Identificar figures, càrrecs i funcions	- organigrama
Aoe2.1.4: Iniciar el procés de reconeixement de declaració pública (DUP)	- concessió DUP

¹ Aoe: Acció d'un objectiu específic

Aoe2.1.5: Desplegar el Pla de riscos laborals	- obtenció del certificat - núm. sessions de formació en riscos
Aoe2.1.6: Preparar l'entitat per implementar auditories de qualitat i econòmiques	- document amb criteris necessaris per auditories
Accions	Indicadors
Aoe2.2.1: Analitzar i definir els llocs de treball (ALT) i objectius personals x equip i entitat	- nº de perfils de treball definits - % plantilla amb objectius anuals
Aoe2.2.2: Descriure un pla d'acollida i sortida de l'entitat per cada PI ² (professionals, pràctiques, voluntaris, col·laboradors)	- protocol on consti: itinerari, persones de referència, materials de suport i formació
Aoe2.2.3: Definir un procés de captació i selecció de personal	- BBDD: canals de captació i CV actualitzats - protocol del procés de selecció, - % diversitat professional - % de personal incorporat
Aoe2.2.4: Identificar i compartir el coneixement	- document amb necessitats formatives - document amb inventari de coneixement - núm. totals d'hores de formació (entitat o fora) - núm. d'entitats identificades que fan formació a ONL - % plantilla que ha rebut formació - % de plantilla que fa formació - núm. de reunions d'equips
Aoe2.2.5: Mantenir el bon clima laboral	- Elaborar Pla d'Igualtat - nº activitats d'equip no formals - tipus d'activitat d'identificació i pertinença
Aoe2.2.6: Identificar les persones que han fet o fan tasques com a voluntàries.	- BBDD amb persones, tasques i projectes - Elaboració Pla voluntariat
Accions	Indicadors
Aoe2.3.1: Dissenyar un instrument d'avaluació general de l'entitat anual i final de l'entitat	- instrument anual i final Memòria anual - indicadors econòmics, humans, serveis i socials
Aoe2.3.2: Definir indicadors d'impacte social	- taula d'indicadors, fonts i instruments
Aoe2.3.3: Definir l'ètica de l'entitat	- Codi ètic entitat i subscripció a l'Associació de codi ètic
Aoe2.3.4: Definir un protocol de bones pràctiques i certificats sostenibilitat medioambiental.	-Protocol bones pràctiques -Obtenir certificat sostenibilitat mediambiental

Accions	Indicadors
Aoe2.3.4: Identificar indicadors comuns d'avaluacions dels projectes	- indicadors comuns
Accions	Indicadors
Aoe2.4.1: Buscar i dissenyar un protocol de col·laboració amb PI	- protocol amb aspectes claus: comunicació, drets i deures i finançament.
Aoe2.4.2: Identificar i col·laborar amb entitats, federacions i xarxes amb les que es poden col·laborar	- BBDD amb entitats, federacions i xarxes, beneficis i condicions. - nº i tipus de col·laboracions

² Part Interessada

Aoe2.4.3: Protocol de treball en xarxa i comunicació interna (veure Oe3.1)	- indicadors que avaluin la xarxa (a determinar)
---	--

OE 3

Responsable

Accions	Indicadors
Aoe3.1.1: Establir canals i vies de comunicació interna segons tipus d'informació: financera, tècnica, organitzativa	- tipus de comunicació i canal (grups wasap...)
Aoe3.1.2: Redefinir web CEPS i facebook entre l'equip i potenciar-ne el seu ús	- núm de vegades que s'utilitza - núm. d'ús per persona
Aoe3.1.3: Seguiment de l'aprofitament i resultats d'aquesta informació per part dels equips de l'entitat	- grau d'utilitat de la informació
Accions	Indicadors
Aoe3.2.1: Dissenyar, editar i difondre materials de presentació de l'entitat (logo/marca, díptic general d'activitats, díptic per servei, targetes, fulls registre i power point)	- núm. de materials - núm. de presentacions
Aoe3.2.2: Difondre els projectes que fem: web, mailings personalitzats a PI i als díptics	- núm. projectes comunicats
Aoe3.2.3: Identificar de cada projecte revistes científiques, divulgatives, congressos, premis i comunicar el projecte.	-núm. de plans de comunicació -núm. de comunicacions anuals
Aoe3.2.4: Millorar i actualitzar la pàgina web	- núm. actualitzacions i periodicitat
Aoe3.2.5: Penjar a la web la memòria anual amb dades numèriques i econòmiques	- document penjat
Aoe3.2.6: Realitzar actes i jornades relacionades amb les temàtiques i col·lectius	- núm actes i tipus - satisfacció i utilitat de l'acte
Aoe3.2.7: Millorar els requeriments comunicatius dels financers (incorporar els logos en la web i els materials que es generen dels projectes)	-logos incorporats
Aoe3.2.8: Mantenir una comunicació fluida amb els financers actuals	- núm i motius de comunicació - generar informes de comunicació (memòria)
Aoe3.2.9: Treballar la figura "Tots comuniquem i som agents comercials de l'entitat"	- % de plantilla que aconsegueix contactes i/o projectes

Accions	Indicadors
Aoe3.3.1: Identificar el posicionament actual dins de les institucions	-BBDD: institució i posicionament
Aoe3.3.2: Identificar i definir el valor afegit de l'entitat i la diferenciació respecte a la competència	- quota de mercat - llistat de valors afegits de l'entitat
Aoe3.3.3: Aconseguir presència a institucions estratègiques: catalanes, estatals i europees	- núm. i entitats amb presència x àmbit
Aoe3.3.4: Mantenir aliances amb universitats (pràctiques) i fomentar-ne de noves.	- BBDD: universitats, tasca i contactes

OE4**Responsable**

Accions	Indicadors
Aoe4.1.1: Definir serveis (agrupar els programes, projectes i activitats en serveis)	-núm. serveis definits
Aoe4.1.2: Adaptar els projectes a les metodologies i models de l'entitat	-núm- projectes adaptats
Aoe4.1.3: Identificar indicadors, fonts i estudis per tenir informació actualitzada dels projectes (justificació metodològica).	- tipus de fonts i indicadors (prevalença, comorbiditat, problemes, conductes i qualitat vida)
Aoe4.1.4: Incorporar investigació en alguns projectes on no existeixi.	-nº projectes d'intervenció investigació
Aoe4.1.5: Intercanviar models de procediments, activitats i indicadors entre els diferents projectes.	-núm. de sessions i/o protocols estandaritzats
Aoe4.1.6: desenvolupar supervisions periòdiques i assessoraments dels diferents projectes.	- num. de supervisions - núm. d'assessoraments externs
Aoe4.1.7: Definir millores dels projectes.	- diagnòstic anual per projecte - núm. millores incorporades
Aoe4.1.8: Portar projectes a nous territoris	- % de nous territoris
Aoe4.1.9: Identificar el cicle de vida dels projectes i planificar (manteniment o abandó)	-% projectes identificats
Aoe4.1.10: Identificar el valor afegit de cada projecte (usuari, territori, missió i professional)	(per definir)
Accions	Indicadors
Aoe4.2.1: Implementar un sistema d'informació per a detectar necessitats en salut en diferents col·lectius	- taula amb: indicadors, fonts (també premsa) i instruments
Aoe4.2.2: Definir un mecanisme de valoració ràpida de la viabilitat d'un projecte i/o demanda	- Criteris: missió, experiència, recursos humans, urgència, projecció futura

Accions	Indicadors
Aoe4.2.3: Potenciar el grups de generació de projectes que es generin al voltant d'una idea de treball	- protocol de tasques i treball per grup - núm. de reunions grup
Aoe4.2.4: Dissenyar un protocol de disseny de programa en salut	- protocol
Aoe4.2.5: Dissenyar protocols de descripció de programes, projectes, activitats i/o serveis	- núm. protocols: programes, projectes, serveis, activitats
Aoe4.2.6: Desenvolupar projectes d'investigació i/o d'intervenció	-núm. de projectes nous

4.3. Mapa Estratègic

S'ha fet un intent de dibuixar una mapa estratègic de l'entitat, de forma que gràficament es vegi la relació dels objectius estratègics i específics amb cadascuna de les cinc perspectives del Quadre de Comandament Integrat.

“... 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 ...” (Intress, Fundació IRES, Fundació Pere Tarres i Responsabilitat Global, 2008).

Les entitats mencionades han desenvolupat l'aplicació del QCI a les l'ONLs (consultar bibliografia. pàg. 78), el que possibilita mirar-se l'organització sota cinc perspectives: d'Impacte Social, Financera, de les Parts Interessades (PI), dels Processos Interns, d'Aprenentatge i Creixement. Cada perspectiva permet que a l'entitat es responguin les següents preguntes (les copio textualment del document): *quin és l'impacte que volem generar a la societat?, quins resultats econòmics hem d'oferir? què hem d'aportar als usuaris, finançadors, col·laboradors (PI), etc.?, en quins processos interns hem de ser excel·lents? i què hem de fer per aprendre i per a integrar el coneixement en la cultura organitzativa?* La perspectiva de l'impacte social és genuïna del sector no lucratiu i és aquella on s'han dedicat més esforços, segons els responsables d'aquestes entitats.

Per tant, el mapa estratègic integrat amb el QCI aplicat a les ONL està totalment basat en la taula de perspectives del document mencionat.

Perspectiva IMPACTE SOCIAL			
% entorns saludables (proposta indicador)	% d'oportunitats en salut en el territori / any	Sostenibilitat del projecte quan acabi (proposta indicador)	% d'indicadors de millora en salut (proposta indicador)

	(proposta indicador)			
Perspectiva FINANCERA				
OE1: Garantir una sostenibilitat econòmica				
Perspectiva de les PARTS INTERESSADES (PI)				
OE1: Garantir una sostenibilitat econòmica	OE2: Millorar el model organitzatiu	Oe3.2: Millorar la imatge corporativa i la visibilitat de l'entitat	Oe3.3: Millorar de posicionament dins de les institucions on tenim presència	OE4: Millorar i incrementar l'activitat en promoció de la salut i en la prevenció
Perspectiva PROCESSOS INTERNS				
OE1: Garantir una sostenibilitat econòmica	Oe2.3: Dissenyar e implementar un sistema d'avaluació per objectius	OE3: Comunicar i comunicar-nos	OE4: Millorar i incrementar l'activitat en promoció de la salut i en la prevenció	
Perspectiva APRENENTATGE I CREIXEMENT				
OE2: Millorar el model organitzatiu		OE3: Comunicar i comunicar-nos		

Cal prendre-s'ho només com una primera aproximació que reflecteix la relació entre l'estructura de l'associació i els objectius definits, ja que aquest mapa es retocarà per a què sigui el més fidel possible a l'estratègia que ens hem marcat. La idea és que serveixi d'instrument per a mesurar el Pla Estratègic 2019 – 2022 i en conseqüència, ens ajudi a definir els indicadors mesurables en cadascuna de les perspectives.

En la perspectiva de l'impacte social, he definit quatre possibles indicadors que podríem mesurar el valor que creem en la societat: percentatge d'entorns saludables, percentatge d'oportunitats en salut en el territori a l'any, sostenibilitat del projecte quan acabi i percentatge d'indicadors de millora en salut. Tanmateix, són això, només una proposta que s'haurà de valorar.

5 El futur: desplegament del Pla Estratègic 2025 - 2027

El que primer hem començat a fer és constituir un **equip estratègic** integrat per quatre persones que s'encarregaran de dinamitzar cada objectiu estratègic. D'aquesta forma, s'han nomenat una responsable econòmica per a l'objectiu estratègic 1 (OE1), un responsable d'organització per a l'OE2, una de comunicació per a l'OE3 i una responsable de projectes per a l'OE4. A més, una persona coordinarà i monitoritzarà l'acompliment de les diferents accions. Només amb aquesta organització ja es dibuixen les primeres àrees i funcions que poden formar part de l'organigrama.

Després, l'equip estratègic s'ha reunit amb el propòsit de triar les primeres accions a desenvolupar, esmicolar-les en passos més petits i posar-les un cronograma. Alhora, s'ha limitat un format i una periodicitat per als seguiments. Així en l'àrea econòmica, es començarà per l'acció Aoe1.2.1, en la d'organització per l'Aoe2.1.5, l'Aoe2.1.6. i l'Aoe2.2.1, en la de comunicació per l'Aoe3.1.1, l'Aoe3.1.2 i l'Aoe3.2.7 i en la de projectes per l'Aoe4.1.3.

Com a última tasca i a curt termini, queda pendent comunicar el Pla Estratègic 2025- 2027.

6 Avaluació

6.1 Avaluació del procés

Avaluo el procés analitzant a) què ha significat el desenvolupament del Pla Estratègic per l'entitat i els seus protagonistes, b) quins han estat els punts forts del procés i c) quins han estat els punts febles. Per últim, afegeixo una dada quantitativa de la satisfacció amb el procés d'elaboració.

Com s'ha comentat en la metodologia, la darrera reunió de Pla Estratègic ha servit per posar en comú les opinions de cada participant. Per això, primer comento les valoracions de l'equip i després, afegeixo la meua valoració personal.

a. Significat del desenvolupament del Pla Estratègic:

Per a l'equip participant, l'elaboració del PE ha significat fonamentalment un **aprenentatge i coneixement** de l'entitat³.

(...) conèixer els seus objectius, les seves potencialitats i mancances, el seu funcionament, què s'ha de corregir o millorar, quin futur desitgem i que cal fer per arribar-hi (...).

També, de l'equip:

(...) conèixer més a les persones de l'entitat, del seu grau de compromís i implicació de cadascun/a (...).

I per últim, d'una eina metodològica nova.

(...) conèixer d'un mètode de treball, com fer un PE i aprendre nous conceptes (...).

Però alhora també ha servit per fomentar la **cohesió del grup**:

³ Es transcriuen els comentaris de l'equip recollides en els fulls de valoració.

(...) formar part del present de CEPS i del futur, treballar en equip, compartir experiències i inquietuds, potenciar la participació dels membres de CEPS, Intercanvi de visions entre l'equip, aprofundiment en les persones i l'entitat, oportunitat per aportar la visió personal (...).

Així com, per **millorar la identitat** present i futura de l'associació:

(...) Identificar les tasques de ceps, apropament a l'ànima d'Associació CEPS, aclarir la missió, una actualització del sentit d'Associació CEPS, ubicar-nos en la situació actual de l'entitat, un espai de reflexió de cap a on vol anar l'entitat, apostar pel futur i la sostenibilitat de l'associació (...).

Aquestes valoracions s'apropen a les intencions que es mencionaven a l'inici del procés quan es va presentar l'elaboració del Pla Estratègic (veure document 1 de l'annex, 1. pàg. 43). Es comentava que es volia desenvolupar tot aquest procés per: *millorar la identitat i sentit de l'entitat, millorar com treballem i per cohesionar l'equip*. Tal i com manifesta l'equip participant, el procés ha possibilitat el sentit de grup i ha facilitat el coneixement de l'entitat. Per tant, es raonable pensar que en el futur pugui millorar encara més la identitat, la cohesió i en especial, la gestió de l'entitat.

Personalment, com a coordinadora del procés i part de l'equip executor, fer el PE ha significat un aprenentatge en la gestió d'una entitat a ritme accelerat viscut, en alguns moments, amb una certa inseguretat. He trobat força documentació per a planificar el procés però menys en com desenvolupar cadascuna de les fases i aquí és on he patit més. Estic segura que la inexperiència ha provocat que el treball d'algunes sessions s'arrossegés més del que calia.

b. Punts forts del procés:

He agrupat les valoracions que fan dels punts forts i febles del procés en tres apartats. Per una banda, aquells que es refereixen a l'organització i la metodologia, els que descriuen característiques de l'equip i els que afegixen valors al procés.

En quan a **l'organització i metodologia**, l'equip considera que ha estat bona en:

(..) la planificació, la preparació de les sessions –el treball previ, les sessions i les devolucions- per part de l'equip executor, l'organització de continguts, tasques i dates, la durada de les reunions (no massa llargues), combinar treball individual –a casa- i grupal –presencial-, treballar el consens en equip, l'aportació d'exemples d'altres associacions per treballar alguna de les fases, la supervisió externa (tutor del postgrau) i per la concreció d'un procés llarg.

Es mencionen (...) *la implicació, les ganes, la resposta, el compromís personal de cadascun i el bon clima de les reunions* (...) com a característiques clau que ha aportat **l'equip** al bon desenvolupament del procés.

I, per últim, s'atribueixen al procés els següents **valors**:

(...) la participació, el respecte en la inclusió de tots els punts de vista, la democratització del procés combinat amb un cert toc d'autoritat, la reflexió, el rigor, que tothom podia dir la seva i el lideratge del procés.

Per la meua banda, considero que un dels punts forts ha estat disposar d'unes eines de treball i una seqüència clara del procés. Les fonts principals de documentació han estat: les classes presencials de Planificació Estratègica impartides per Josep Maria Canyelles, els documents de lectura del mòdul 2 respecte a planificació estratègica, la bibliografia recomanada per treballar aquesta temàtica i els plans estratègics d'altres entitats⁴. Totes elles m'han donat les habilitats necessàries per tirar-lo endavant. Però, juntament amb això, considero que ha estat clau, cenyir-se

⁴ (veure punt 8 de bibliografia. pàg. 78).

al calendari marcat i que tot el treball tingués un data d'inici i una de final. perquè si no, algunes sessions ja eren lo suficientment tedioses com per, després de l'esforç, no tenir la prudència de donar-li una continuïtat. Tot i que ja he comentat que el contingut d'algunes sessions s'ha ajustat sobre la marxa, el procés ha respectat molt la planificació inicial. Tenir clar això ens ha ajudat, en ocasions, a prioritzar la planificació per sobre de l'aprofundiment d'algunes sessions ja que inevitablement hagués allargat el procés. Fer-ho així, és la mostra d'aplicar el que comentava a la introducció. Volíem que fos un feina realista i que el sentit comú ens acompanyes en totes les decisions que preniem. Sincerament, crec que ha estat així i ho valoro molt positivament.

c. Punts febles del procés:

En relació a **l'organització i la metodologia** l'equip considera que:

(...) han faltat recursos per fer-ho millor, temps per aprofundir en alguns continguts, hi ha hagut una manca d'adequació entre la dimensió del pla i els recursos humans limitats, algunes sessions han estat molt atapeïdes –en especial, les la part filosòfica- i la periodicitat de les reunions hagués estat millor dos al mes (...).

Referent a **l'equip** es mencionen els següents punts febles:

(...) La inexperiència de part de l'equip en aquest àmbit, l'heterogeneïtat dels participants en el punt de partida (de coneixement de l'associació), que no tots els participants vinguessin a totes les sessions, que no assistís el responsable econòmic i la comunicació, motivació i implicació dels membres (...).

Respecte a l'organització del procés, ja s'ha comentat que es va començar per la fase analítica, després la filosòfica i després l'operativa. Veient-t'ho retrospectivament hagués estat millor començar per la part filosòfica, tal i com es recomana en la major part de la literatura. Les raons d'aquesta decisió ja es van

comentar. La DAFO realitzada el 2024 era una eina que un 85% de l'equip de professionals tenia fresc i es va considerar que començar per qui seria una forma de fer tangible el procés d'elaboració. Començar per la DAFO, va ajudar a entendre que del seu anàlisi es definiria la planificació estratègica. Tanmateix, es va haver de reprendre després d'haver discutit la missió, els valors i la visió. Suposo que si haguéssim fet això primer, ens haguéssim estalviat parlar de la DAFO en alguna sessió que no estava planificada i que, alhora, va obligar ajustar el cronograma.

En relació al que comenta l'equip participant, la manca de recursos és clarament un dels punts febles. El PE s'ha fet sense desatendre les tasques que cadascun fa a l'entitat i amb les persones que hi som. Sens dubte, ha suposat un desgast personal que ha patit tot l'equip i que afortunadament ha tingut un resultat satisfactori, però s'han invertit temps i espais personals.

M'atreveixo a dir que el resultat ha estat satisfactori pel que ja s'ha comentat i perquè s'ha puntuat entre un rang de 7 a 10, essent la mitjana un 8.3, d'una escala d'1 al 10. Pot semblar obvi el que diré ara, però un dels punts forts ha estat fer-ho. És el primer Pla Estratègic i pecarà de la manca d'experiència i de recursos, però representa una nova forma de concebre l'entitat cap endins i cap a enfora.

6.2 Avaluació dels resultats

Què hem aconseguit amb tot això? Estar clar que hem agafat la responsabilitat de gestionar millor la nostra entitat i segurament, hem posat els fonaments per millorar-la. Però sobre tot, ens hem fet més forts.

Per una banda, disposem d'una planificació a dos anys vista, que contempla accions dirigides a millorar internament l'organització per a ser més estratègics en el nostre posicionament exterior. Hem definit uns reptes que clarament ens obliguen

a endinsar-nos en l'ànima de l'associació: garantir una sostenibilitat econòmica, millorar la comunicació, implementar un model d'organització i funcionament intern, una política de desenvolupament del capital humà i un sistema d'avaluació per objectius. Tot això, per afinar en la *promoció de la salut i en la contribució a la prevenció de la malaltia* que és, en definitiva, la nostra raó de ser. Però alhora, hem decidit que la nostra relació amb l'entorn passi per: ser més visibles, comunicar-nos, col·laborar i ser còmplices d'aquells agents que també dediquin els seus esforços a reduir les desigualtats en salut. En conseqüència, tenim per endavant l'oportunitat de conèixer a mig termini quin és el nostre valor i quin és el que generem en aquesta societat.

Hem après i m'agrada pensar que, com diu Alfred Vernis (1997), "*estem en l'inici d'un procés d'aprenentatge continuat*". Procés que es donarà en una societat amb un futur que s'esdevé canviant, complex i incert. Per això, crec que d'alguna forma hem cimentat la base d'una entitat que tenia uns quants anys de vida i l'hem donat l'oportunitat que no s'enfonsi. Queda camí, per suposat, però ara té l'empenta necessària per rejuvenir-se i per a què sigui capaç d'assumir els reptes que tenen per endavant les entitats del tercer sector. Crec que aquest treball, ha deixat enrere una entitat gestionada al dia i que ingènuament, però a temps, va creure que podria mantenir-se només fent bé els seus projectes. Inicia un viatge, que no s'esgota ni de ben lluny, amb els que estem actualment a l'entitat.

I per últim, crec que hem guanyat confiança, tant de les persones com del futur de l'associació. Ens coneixem més, som conscients d'on volem anar i hem concretat un projecte comú. Tal i com queda reflectida en la nostra visió, la voluntat és que siguem "*entitat de referència a l'àmbit de la promoció de la salut promovent una cultura de salut compartida, afavorint la igualtat d'oportunitats per a tothom i impulsant canvis socials des del benestar de les persones*",

Evidentment, el Pla Estratègic 2025 – 2027 no solucionarà tots els problemes que tindrem en el futur però sí que puc afirmar que, ara per ara, té el necessari per a què s'incorpori en la cultura organitzativa de l'entitat: les persones.