



BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANISTA

Distinguida con el Premio Arizmendiarieta Bizkaia 2023, ha implementado con éxito un sistema que asegura la conexión de toda la organización con la hoja de ruta establecida por la entidad

Caritas Bizkaia facilita el alineamiento estratégico en una organización compleja



Elena Unzueta, directora de la entidad, en una reunión con el equipo de la entidad.

> Caritas Bizkaia

Unos resultados muy positivos

- **Garantiza la adhesión al plan estratégico.**
El sistema desarrollado por Caritas Bizkaia posibilita que las personas de la entidad se sumen a su plan estratégico.
- **Alineamiento de las actividades desarrolladas.**
La buena práctica permite que dichas acciones, implementadas en cualquier espacio de la organización, estén en sintonía con la estrategia de la entidad.
- **Un seguimiento periódico y cercano de los avances del plan.**
La metodología ofrece información detallada del despliegue, la realización de las acciones programadas, etc.

sultar las programaciones (objetivos, acciones, indicadores, metas) de cualquier ámbito y vincular la acción propia con el plan estratégico. Una herramienta que además aporta grandes facilidades de uso y es accesible a través del móvil o tablet. Asimismo, con la información registrada se genera un informe de análisis de resultados que permite un seguimiento del desarrollo de la actividad (niveles de cumplimiento de acciones) y cumplir metas por cada objetivo, línea o eje estratégico en cada momento. “Todo esto se trabaja y contrasta en reuniones periódicas del equipo de responsables para ponerse al día del estado de avance del plan en el conjunto y propone acciones para realizar ajustes en aspectos que no estén cumpliendo las expectativas”, detallan.

Las principales ventajas que ofrece esta buena práctica son que garantiza la adhesión de las personas de la organización al plan estratégico, asegura el alineamiento de las actividades desarrolladas en cualquier espacio de la organización con la propia estrategia de Caritas Bizkaia y posibilita un seguimiento periódico y cercano con los avances del plan, ofreciendo una información detallada de su despliegue.

La entidad ha identificado también dos retos para el desarrollo completo de su idea de trabajo: la implementación de un cuadro de mando automatizado, que ofrezca en tiempo real cómo están evolucionando los valores de los indicadores establecidos, así como realizar un contraste entre los resultados obtenidos y las metas marcadas para cada periodo y espacio de la organización.

Patxi Arostegi

El club Humanisare, puesto en marcha por la Fundación Arizmendiarieta, tiene como objetivo ser un lugar de encuentro de empresas, entidades sin ánimo de lucro y personas que comparten los valores del humanismo y desean implementarlos en empresas y organizaciones a través de los sistemas de gestión recomendados en el Modelo Inclusivo Participativo de Empresa-MIPE. Este tercer artículo, al igual que los que publicará ESTRATEGIA EMPRESARIAL a lo largo del año, se enmarca en dicha iniciativa, dando la oportunidad a las compañías y entidades ganadoras de los Premios Arizmendiarieta a difundir sus buenas prácticas, con las que contribuir a resolver con una orientación participativa los retos a los que se enfrentan. (Más información en <https://arizmendiarietafundazioa.org/club-humanisare-mipe>).

Ejemplo de las buenas prácticas que busca difundir este club, lo protagoniza Caritas Bizkaia, que ha desarrollado un sistema de programación anual que garantiza el alineamiento de toda la organiza-

ción con el plan estratégico de la entidad. Una metodología que posibilita una evaluación continua, a pesar de que la entidad es compleja, distribuida y sus equipos gozan de gran autonomía.

Dos objetivos clave

Para llevar a cabo este modelo, la entidad ha tenido que hacer frente a una organización compleja y muy territorializada, formada por centenares de equipos de trabajo compuestos por personas contratadas y voluntarias y distribuidos por todo el territorio. De este modo, el principal reto ha consistido en sistematizar un despliegue coordinado de la estrategia de la organización. Es decir, garantizar el alineamiento de toda la organización con la misión, visión y valores de Caritas, al mismo tiempo que se respetaban las idiosincrasias particulares de los equipos. Una complejidad acentuada porque la entidad cuenta con una organización matricial, donde “cada equipo se integra tanto en su estructura territorial como en su área de intervención social”, detallan desde Caritas Bizkaia.

En esta línea, se establecieron dos objetivos clave. El primero fue enfocar los planes de los equipos de áreas y territoriales en el

desarrollo y despliegue del plan estratégico y el segundo, disponer de información detallada del avance de dicho plan al tiempo que se garantizaba su difusión a toda la entidad.

La metodología se basa en una ‘cultura de evaluación y programación’ muy instaurada desde hace décadas en la entidad. De este modo, Caritas Bizkaia construye su plan estratégico en común a través de metodologías participativas que aseguran el conocimiento compartido y la asunción del plan por parte de la mayoría de las personas de la entidad a todos los niveles. Los objetivos principales y el plan estratégico están siempre presentes como marco de referencia en los procesos anuales de evaluación y programación.

Asimismo, el plan despliega sus líneas en estrategias y objetivos más concretos que configuran la base del plan anual. Otro aspecto clave es la coordinación y seguimiento de la metodología que asigna los objetivos estratégicos a personas que coordinan su impulso. Estas realizan el seguimiento de su cumplimiento y promueven los ajustes necesarios. Por su parte, los equipos planifican sus acciones y vinculan estas directamente a los objetivos estratégicos. La medi-

El principal reto para la entidad fue sistematizar un despliegue coordinado

ción y avance de la metodología permite saber en todo momento cuántos equipos y cuáles están trabajando un determinado objetivo estratégico, qué acciones están haciendo y cuál es su grado de avance, lo que permite incorporar ajustes y mejoras. Otro aspecto clave es la definición de las metas, que establecen indicadores de referencia para cumplir los objetivos. Así, se estipulan unos retos a alcanzar en el periodo para cada indicador y para cada espacio/equipo de la entidad, así como para la entidad en su conjunto. Finalmente, el equipo de responsables trabaja y contrasta periódicamente la información. De esta forma, se pone al día del estado de avance del plan y propone acciones para realizar ajustes en aspectos que no cumplen las expectativas o quedan escasamente cubiertos.

La entidad ha desarrollado asimismo una aplicación informática que permite acceder a todas las personas implicadas, con-