

Estrategias y paellas.

La elaboración de una paella de excursión en el monte con amistades o familiares es una experiencia que, a pesar del esfuerzo y las incomodidades que acarrea, solemos disfrutar cuando la compañía es grata y se encuentra la suficiente colaboración. Aun así, con frecuencia, hay que armarse de paciencia para aceptar las opiniones de los demás: “ahí faltan unas ramicas secas para que el fuego tire”; “¿es que no le vas a dar al arroz una vueltecica con el sofrito antes de echar el agua?”; “bájale el fuego ya, que se arrebatata” ... Y si en lugar de un día en el monte, convives en una casa rural durante una semana, no te digo nada. Cuando estás haciendo la paella se agradecen las aportaciones, pero generalmente solo se siente como una tarea compartida cuando se reparte el esfuerzo.

Compartir tarea y trabajar en equipo, no son la misma cosa. Formar equipo para hacer una paella supone haber valorado previamente con el resto, si lo mejor para ese día es hacer una paella o no; consensuar si será de pollo, de marisco, mixta o de verduras; compartir la planificación de la compra de los ingredientes; elegir conjuntamente, al llegar al monte, la mejor ubicación para su elaboración; organizarse para, entre todos, conseguir suficiente leña antes de empezar a cocinar; acordar cantidades y método para el cocinado; escuchar las opiniones del resto del equipo con disposición a ceder si fuera necesario; asumir colectivamente el éxito o el fracaso; y, llegado el caso, estar dispuesto después de tomar el café, a volver a juntarse para recoger y fregar la paellera.

Para según qué misiones, aunque suponga mayor complejidad, trabajar en equipo suele proporcionar mejores resultados y una experiencia mucho más rica. El trabajo en equipo es una de las señas de identidad de La Huertecica. Su estructura y su funcionamiento se han ido configurando en torno a grupos de trabajo y huyendo de personalismos en las actuaciones, en el análisis y en la toma de decisiones. La palabra ‘equipo’ es utilizada de forma habitual para referirse a los espacios de encuentro de cada una de las áreas de actuación en los que, para revisar y coordinar sus actuaciones, se reúnen los responsables de los distintos proyectos, programas y recursos, cada uno de los cuales cuenta, a su vez, con un grupo de profesionales al que también se denomina ‘equipo’. En el organigrama del Colectivo figuran el Equipo de Gestión y el Equipo Técnico, dos de los órganos a partir de los cuales se articula gran parte de la actividad de la entidad.

En 2016, la Junta Directiva y el Equipo de Gestión, reunidos como Comisión Permanente, coincidieron en la necesidad de contar con un Plan Estratégico para la Asociación. Un Plan Estratégico es un mapa que, trazando las rutas que llevarán de un punto al otro, permite visualizar de manera global el punto de inicio y el de destino marcados para un periodo de tiempo. Hasta entonces, anualmente, el Equipo Técnico programaba al inicio de cada curso los objetivos de la Asociación que quedaban recogidos en un Plan Operativo. Ahora se trataba de marcarse metas para un periodo de cuatro años.

El proceso estratégico arrancó con las jornadas preparatorias *Construyendo realidad: nuestro entorno*, celebradas los días 6 y 7 de mayo de 2016, que propiciaron un proceso de reflexión participativa entre profesionales, voluntariado, personas usuarias y sus familias, a las que se unieron personas expertas en materia de adicciones y exclusión¹. De las reflexiones allí compartidas nace la decisión de iniciar de forma participativa el camino hacia la construcción de un Plan Estratégico para la organización.

En octubre de ese mismo año, la Comisión Permanente acordó impulsar el diseño del “Plan Estratégico 2018-2021” de la Asociación. A través de UNAD² iniciamos los contactos con *Izada*, consultora especializada en proyectos de desarrollo organizacional del Tercer Sector, que designó a Amanda Romero para tutorizar todo el proceso. Por nuestra parte, hubo que crear un Equipo Motor que se responsabilizara de movilizar internamente el proceso. Me embarqué en él junto a Manuel Abellán, Azucena Escobar y Juana Sánchez. La configuración de un equipo es siempre un factor importante porque, según sea la actitud de sus integrantes, los procesos que debe abordar se pueden agilizar, ralentizar y hasta bloquear. Para quienes nos sentimos más cómodos asumiendo tareas individuales este aspecto se convierte en algo esencial, por eso, quiero resaltar que esta experiencia de trabajo en equipo quizá haya resultado ser la más grata y satisfactoria que he tenido hasta hoy.

La misión del Equipo Motor consistió en conducir todo el diseño de planificación estratégica marcando el ritmo, repartiendo y encargando tareas, supervisando la evolución favorable del proyecto y motivando a todas las personas participantes a fin de asegurar el avance de contenidos. El día 20 de octubre de 2016 tuvimos nuestra primera reunión a la que siguieron otras muchas.

En el proceso de planificación estratégica se contemplaron tres fases:

Una Fase Diagnóstica donde se analizaron los factores internos y externos más relevantes para el entendimiento de toda la complejidad de la entidad y su entorno, tanto desde la perspectiva del presente como en proyección a futuro.

Una Fase de Identidad donde se revisaron la misión, la visión y los valores de nuestra Asociación y se hizo una reflexión sobre los elementos culturales, a fin de contrastar la vigencia de nuestra identidad para ajustarla y validarla, materializando así nuestra visión de futuro.

Y, finalmente, en la Fase de Estrategia, la Junta Directiva y el Equipo Técnico, atendiendo a la información del diagnóstico con el apoyo de Azucena como facilitadora interna, dedicaron conjuntamente tres jornadas a la discusión, orientación y reflexión, trazando las siguientes líneas estratégicas que orientarían el camino para pasar de la misión a la visión:

- Defender los derechos de las personas con problemas de adicción y en situación de vulnerabilidad social.
- Ser referencia en la intervención con personas con problemas de adicción y en situación de vulnerabilidad social.
- Aumentar la base social de la Asociación.
- Mejorar la sostenibilidad económico-financiera de la Asociación.
- Consolidar una estructura eficiente y aumentar el bienestar del Equipo Humano.
- Mejorar la visión corporativa de la entidad y actualizar su imagen.

Aprobada esta planificación sólo quedaba la fase de socialización del proyecto con la que se completó la misión del Equipo Motor. Para ello, se invitó a todas las personas participantes de la Asociación a un encuentro que tuvo lugar el 15 de marzo de 2018.

La Comisión Permanente asumió el encargo de realizar el seguimiento para la evaluación, revisión y apoyo sistemático del Plan Estratégico durante sus cuatro años de vigencia. Para ello se creó un Equipo Estratégico encargado de dinamizar y hacer el seguimiento de su puesta en

marcha del que también participé junto a Juana Sánchez y María José Cruzado. A pesar del COVID-19 este equipo veló hasta final de 2021 por el cumplimiento de los objetivos, adaptándolos a tan especiales circunstancias que generaron necesidades imprevistas para las personas y para la organización.

El 30 de marzo de 2022, seis años después de su primer impulso, la Junta Directiva y el Equipo Técnico se reunieron para completar la valoración de lo obtenido y detectar las nuevas necesidades y posibilidades que dejaba a la luz el *Plan Estratégico 2018-2021* de La Huertecica. El encuentro acabó con la constitución del nuevo Equipo Motor que se encargará de poner en marcha un nuevo proceso que desembocará en el diseño del próximo Plan Estratégico. En ese equipo permanecerá la incombustible Juana a la que se unen Leyre García, Mariló Guirao y Beatriz García.

¡Seguiremos!

Salvador Giménez-Balaguer Garcerán

30 de marzo de 2022

¹ Estas reseñas están tomadas del folleto que se diseñó para la convocatoria y, por lo tanto, responden a los cargos que las personas citadas ostentaban en aquel momento. **Luciano Poyato**: Presidente de UNAD, de la Plataforma del Voluntariado de España y de la Plataforma del Tercer Sector. Comenzó en el Tercer Sector como educador de La Huertecica, donde fue director y gerente. **Miguel Ángel Miralles**: Director Gerente del Instituto Murciano de Acción Social de la Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades. **Pedro Martínez**: Director de FUNDOWN, Tesorero del CERMI, Consejero del Consejo Económico y Social de la Región de Murcia, Vocal de la Comisión Permanente estatal de la Plataforma del Tercer Sector. **Rosa Cano**: Directora de la asociación COLUMBARES, Vicepresidenta de la Red de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social de la Región de Murcia (EAPN RM). CEIS. Consorcio de Entidades para la Inclusión Social. RASINET. Red de Apoyo Social al Inmigrante. Plataforma de Innovación Social de la Universidad de Murcia.

² Red que engloba en torno a 200 ONG que intervienen en el ámbito de las adicciones.