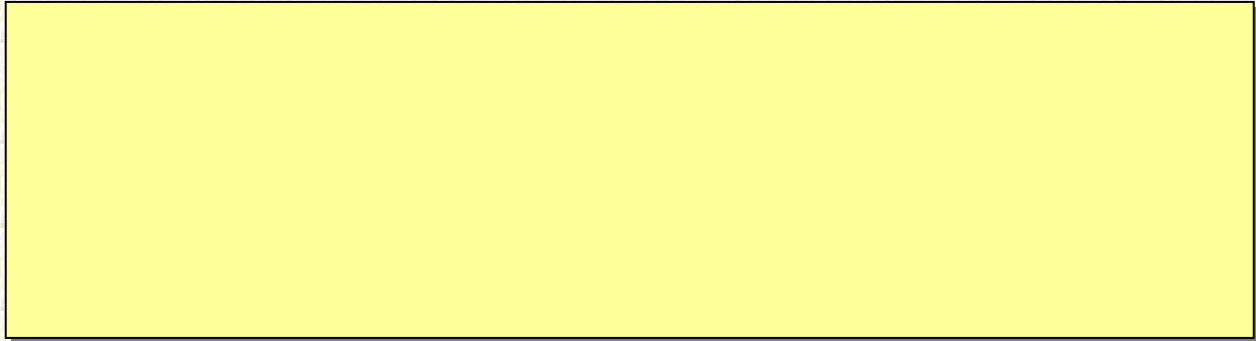


Actividad EL PLAN ESTRATÉGICO	Objetivos
<p><b>El Plan Estratégico</b> es el documento que recoge <i>las conclusiones</i> del proceso de planificación y los acuerdos: será la guía de la entidad, el marco de sus actuaciones durante el tiempo para el que se estable, el que cada entidad considere, unos 4 ó 5 años.</p> <p>Una vez establecido el Plan, es el punto de referencia de los planes anuales, operativos o de marketing, que son la planificación concreta de objetivos, acciones, estrategias y recursos para un año. Es decir, cuando se elabora el Plan Estratégico se temporaliza para ser desarrollado en el periodo acordado y, cada año, se elabora un plan anual para establecer cómo se van a alcanzar los objetivos de ese año.</p> <p>En el Plan Estratégico están todas las conclusiones del proceso: la misión, los valores, las líneas estrategias y los objetivos, la cartera de servicios, la definición de los usuarios, la definición de los proyectos que se llevarán a cabo, cómo se organizará la entidad, cómo se gestionarán los recursos humanos y económicos...</p> <p>Es un documento interno, que ha de llegar a todas las personas de la entidad pero, en buena medida, es también un documento de <i>imagen</i> de la entidad. Su difusión más allá de la entidad -web, editado y distribuido- es signo de <i>transparencia</i>; contar con un Plan Estratégico es también un indicador de calidad.</p> <p>Para ello, suele haber una versión adaptada a tal fin que recoge, generalmente, una breve descripción o justificación de por qué se hace el Plan y cómo, las conclusiones del diagnóstico, la misión, los valores, las líneas estratégicas, los objetivos y, a veces, el organigrama. Puede ser tan breve como un tríptico o un folleto.</p> <p>Se aportan fichas para abordar los contenidos de un Plan, varios ejemplos de planes y una ficha para el análisis, se puede valorar su contenido, su diseño, la claridad, la organización de los contenidos, imagen que transmiten...</p>	<div data-bbox="1154 583 1455 1020"> <input type="checkbox"/> Conocer el plan estratégico, sus contenidos y objetivos   <input type="checkbox"/> Conocer su relación con los planes operativos   <input type="checkbox"/> Analizar distintos modelos de plan estratégico </div> <div data-bbox="1258 1396 1382 1438">Material</div> <div data-bbox="1149 1465 1398 1501">Fotocopias, pizarra</div> <div data-bbox="1258 1528 1382 1570">Duración</div> <div data-bbox="1300 1587 1341 1619">1h.</div>

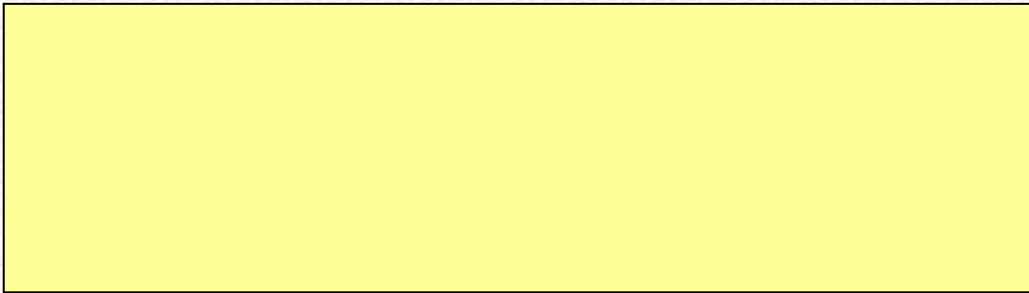
Fases						
0	1	2			3	
Sensibilización	Organización proceso	Diagnóstico estratégico		Conclusiones	Elementos nucleares	Elementos operativos
		Externo	Interno			

# EL PLAN ESTRATÉGICO

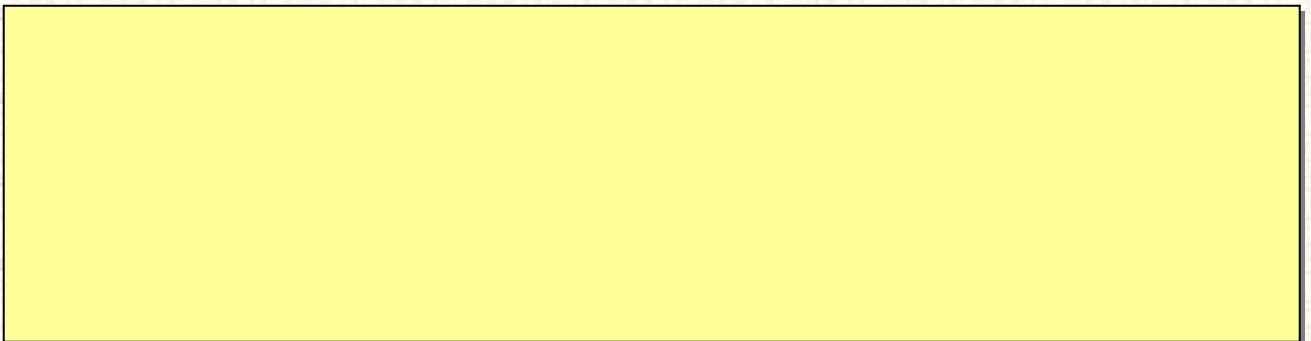
¿Para qué sirve el Plan Estratégico?

A large, empty yellow rectangular box with a black border, intended for the user to write their answer to the question '¿Para qué sirve el Plan Estratégico?'. It occupies the upper half of the slide.

¿Qué contiene?

A large, empty yellow rectangular box with a black border, intended for the user to write their answer to the question '¿Qué contiene?'. It occupies the middle section of the slide.

¿Cómo es?

A large, empty yellow rectangular box with a black border, intended for the user to write their answer to the question '¿Cómo es?'. It occupies the lower section of the slide.

## EL PLAN ESTRATÉGICO

### ¿Para qué sirve?

- ☐ Recoge las conclusiones del proceso de dirección estratégica.
- ☐ Guía los pasos de la entidad.
- ☐ Sirve de guía y referencia para todas las personas de la entidad.
- ☐ Es herramienta de presentación de la entidad.
- ☐ Es herramienta de formación sobre la entidad.

### ¿Qué contiene?

#### Contenidos:

- ☐ Justificación del proceso, principios en los que se basa, filosofía que subyace.
- ☐ Recomendaciones estratégicas derivadas de las conclusiones del análisis
- ☐ Misión, valores
- ☐ Líneas estratégicas
- ☐ Objetivos por líneas estratégicas
- ☐ Cartera de servicios
- ☐ Cartera de clientes - usuarios
- ☐ Descripción de la organización de la entidad - organigrama
- ☐ Proyectos
- ☐ Cronograma

## ¿A quién se dirige? ¿Quién lo hace?

**Destinatarios: Internos:** El plan es un documento de uso interno de la entidad, ha de estar a disposición de todas las personas y servirles de guía para todas sus acciones. **Externos:** El plan es un documento de difusión de las intenciones, principio y objetivos de la entidad.

**Autores:** El Equipo de Planificación; la persona que lo coordina o dirige tiene la responsable final.

## ¿Cómo es?

### Características:

- ☐ Es un documento breve, claro, con un diseño que facilite la comprensión y el uso.
- ☐ Debe tener formato adecuados a distintos usos:
  - en papel, encuadernado, para distribuir
  - en soporte electrónico bloqueado para difundirlo o colgarlo en la Web sin que pueda ser manipulado y se confundan versiones; sin bloquear para poder ser usado por las personas responsables; en diapositivas de Power Point para poder proyectarlo...
- ☐ Es un documento de unas 15/20 páginas, por ejemplo:

PLAN ESTRATÉGICO	
<input type="checkbox"/> Recomendaciones estratégicas derivadas de las conclusiones	1 - 2
<input type="checkbox"/> Misión, valores	2
<input type="checkbox"/> Líneas estratégicas	1
<input type="checkbox"/> Objetivos por líneas estratégicas	1 x Línea Estratégica
<input type="checkbox"/> Cartera de servicios	1
<input type="checkbox"/> Cartera de clientes - usuarios	1
<input type="checkbox"/> Descripción de la organización de la entidad - organigrama	2
<input type="checkbox"/> Proyectos	1 x proyecto
<input type="checkbox"/> Cronograma	1

# ANÁLISIS DE PLANES ESTRATÉGICOS

<b>DOCUMENTO / ENTIDAD</b>	
<b>EXTENSIÓN</b> ¿Cuánto ocupa?	
<b>DISEÑO</b> ¿Cómo es?	
<b>CONTENIDO</b> ¿Qué contenidos presenta? ¿En qué orden?	
<b>OBJETIVOS</b> ¿Qué objetivos se marca? ¿Establece para qué periodo?	
<b>DESTINATARIOS</b> ¿Especifica a quién se dirige?	
<b>CLARIDAD</b> ¿Cómo se valora?	
<b>ADECUACIÓN</b> ¿Parece adecuado para los objetivos?	
<b>COMENTARIO</b>	

# GENTE POSITIVA

## Plan estratégico Internacional

- I Introducción
- II Metodología
- III El Análisis Situacional
- IV La Misión
- V La Visión
- VI Objetivos Estratégicos
- VII El Análisis de Riesgo
- IX Cartera de servicios

### INTRODUCCION:

El proceso de Planificación Estratégica de la Asociación Gente Positiva se desarrolló en el mes de septiembre de 2001, en la ciudad de Guatemala, en las instalaciones de la asociación.

La asociación plantea que la población a la que beneficia son personas que viven con el VIH/SIDA, siendo estas de diferentes orientaciones sexuales, siendo este uno de los principales retos de institucionales.

El plan estratégico formulado abarca un período de 3 años, de enero 2002 a diciembre 2004. Para su implementación será necesaria la formulación de planes operativos anuales y sus respectivas evaluaciones, que permitan a su vez, ir ajustando dicho plan año con año.

El esfuerzo de todos los que participaron en el mismo generó un producto útil que posibilita a la asociación dar un salto de calidad, tanto en el desarrollo institucional como en el impacto de su trabajo diario, siempre y cuando el plan estratégico sea adoptado e institucionalizado como herramienta de trabajo.

### METODOLOGIA:

Se utilizó un paquete metodológico participativo teniendo como ejes fundamentales:

*Lo prospectivo::* Generación de una visión estratégica común

*Lo creativo::* Motivación de la creatividad y el surgimiento de ideas innovadoras.

*Lo participativo::* Se manifestó a través de sucesivas tomas de decisiones colectivas.

*Lo crítico::* Valoración objetiva sobre cada uno de los participantes, sus acciones, la institución y su entorno.

*Lo motivador::* Lograr que las personas participen, se entusiasmen, con lo que hacen y producen.

*Lo vivencial::* Se refiere a que la generación de productos institucionales no deberá entenderse como elementos netamente racionales, sino que tienen un importante componente afectivo-emocional.

El proceso dio inicio con entrevistas personales a cada uno de las personas que componen el staff de la asociación, así como entrevistas con miembros de la junta directiva de la misma, esto con el propósito de dar pasó a la orientación del análisis FODA del mismo.

La metodología utilizada inicia el proceso de planificación, formulando de manera participativa la Visión estratégica del futuro de la asociación. La reflexión y análisis prospectivo motivador ha creando retos posibles y ha generado compromisos.

Se inicia el proceso de planificación buscando aquellos elementos que unen, movilizan e impulsan a compromisos con el futuro de la asociación de una manera creativa y positiva. El enfoque inicial no es la identificación de problemas internos o personales, ni hacer un diagnóstico de las necesidades de la misma, sino la planeación reside en eliminar aquellos escollos institucionales, generando nuevas imágenes y futuros posibles de desarrollo a partir de las potencialidades existentes y visiones estratégicas de futuro.

La Planeación Estratégica no constituye la formulación y diseño de planes e indicadores, sino que también deben generar una fuente motivacional y de fortalecimiento de compromisos personales. No se debe olvidar que son las personas, el factor humano, quienes constituirán el futuro deseado.

Se utilizó la técnica de un taller participativo; a solicitud de la asociación el cual se realizo en dos días continuos, en el taller se presentaron una serie de pasos que combinan y equilibran de manera adecuada la tarea individual, el trabajo de equipos y las plenarias de consenso para asegurar que todos los asistentes tengan oportunidad de participar. El ordenamiento, síntesis y control de calidad de los productos generados fueron parte de la responsabilidad de los facilitadores.

El proceso comprendió:

- Presentación de lo que es una Plantación Estratégica
- Análisis de situación con la técnica del FODA, entorno e interno
- Establecimiento de una Visión Estratégica Común 2005 preliminar
- Formulación y revisión de la Misión Institucional
- Valores institucionales
- Elaboración de Objetivos Estratégicos
- Elaboración de Estrategias



## EL ANALISIS SITUACIONAL

Se realizó utilizando la técnica del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) Para el análisis interno y externo se contó con la información proporcionada por el personal de la institución y personajes invitados.

### **EL ENTORNO**

#### **LAS OPORTUNIDADES**

Los elementos del entorno institucional de la asociación que favorecen el logro de los resultados esperados son al rededor de 12 los cuales enumeramos a continuación:

##### **1. MANDATO DE LAS NACIONES UNIDAS Y OTRAS AGENCIAS INTERNACIONALES PARA INVERTIR EN SIDA.**

Tomado de base el numeral 37 de la declaración de UNGASS, la Junta de Coordinación del Programa conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA)

Para asegurar el establecimiento y la ejecución de estrategias y planes de financiación nacionales multisectoriales para luchar contra el VIH/SIDA que: se refieran a la epidemia en términos directos; hagan frente al estigma, el silencio y la negación de la realidad; tengan en cuenta las dimensiones de género y de edad de la epidemia; eliminen la discriminación y la marginación; entrañen la colaboración con la sociedad civil y el sector empresarial y la plena participación de las personas que viven con el VIH/SIDA, las que pertenezcan a grupos vulnerables y las que se encuentren mas expuestas, especialmente las mujeres y los jóvenes; se financien en la medida de lo posible con cargo a los presupuestos nacionales sin exclusión de otras fuentes, la cooperación internacional entre ellas; promuevan y protejan plenamente todos los derechos humanos y libertades fundamentales, incluido el derecho al más alto nivel posible de salud física y mental; incorporen una perspectiva de genero; y tengan en cuenta el riesgo, la vulnerabilidad, la prevención, la atención, el tratamiento y el apoyo, así como la reducción de los efectos de la epidemia; y aumenten la capacidad de los sistemas de salud, educacional y jurídico.

Esto beneficia a la organización ya que puede acercarse a los entes donantes internacionales o nacionales para solicitar ayuda o alguna donación para la realización de sus actividades.

##### **2. BUENA IMAGEN ANTE LOS DIFERENTES DONANTES:**

La asociación, debido al intenso, comprometido y eficaz trabajo realizado en relación de atención, prevención y tratamiento de las personas que viven con el VIH/SIDA y la defensoría de los derechos humanos de los mismos, ha logrado desde su inicio una imagen positiva y responsable ante los diferentes entes donantes tanto nacionales como internacionales.



**3. GRUPO DE ARTISTAS QUE APOYAN EL TRABAJO EN VIH/SIDA DE LA ASOCIACION.**

Existe en Guatemala un grupo de artistas guatemaltecos que apoyan el trabajo de la asociación y que se encuentran comprometidos con el tema.

**4. INCIPIENTE INTERES DE LAS AUTORIDADES GUBERNAMENTALES EN RELACION AL TEMA DEL VIH/SIDA Y ATENCION A PVVS.**

La asociación se ha perfilado como líder en el apoyo, atención y tratamiento de las personas que viven con el VIH/SIDA en Guatemala, así como la defensoría de los Derechos Humanos para las personas a quienes les han sido violados sus derechos, aspectos que las entidades gubernamentales en relación de trabajo desconocen y por lo cual nunca se han querido interesar en el tema, por lo cual la Asociación Gente Positiva es Líder en este tipo de trabajo en toda la republica.

**5. MEDIOS DE COMUNICACION FAVORABLES**

Tanto los medios escritos, radiales y televisivos han tenido un papel muy importante en el interaccionar de la asociación, ya que han estado atentos a todos aquellos aspectos que se vinculan o tienen relación con los PVVS y todas aquellas actividades de promoción y defensa publica desarrolladas por la institución.

**6. LEY EXISTENTE 27-2000**

La Ley General para el combate del Virus de InmunoDeficiencia Humana VIH y del Síndrome de InmunoDeficiencia Adquirida –SIDA- y de la Promoción, Protección y Defensa de los Derechos Humanos ante el VIH/SIDA, Decreto Numero 27-2000, proporciona las herramientas necesarias para la defensoría de todas aquellas personas que viven con el VIH/SIDA y proporciona a la organización las herramientas necesarias para entablar cualquier litigio que conlleve a la defensoría de sus asociados y personas que así lo soliciten.

**7. EXISTENCIA DE ALGUN TIPO DE ATENCION MÉDICA EN LOS HOSPITALES NACIONALES Y SEGURO SOCIAL.**

Durante el ultimo año, el seguro social ha otorgado medicamento antiretroviral a aproximadamente 1,100 personas adultas y 280 niños y niñas, algunas de los beneficiados son asociados de la organización, así también durante el año recién pasado el Hospital Roosevelt y el Hospital San Juan de Dios han iniciado el proceso de otorgamiento de medicamentos antiretrovirales a algunas personas que cumplan con las estipulaciones de la organización Médicos sin Fronteras ha previsto, ya que son ellos quienes están proveyendo a estos hospitales de tales medicamentos.

**8. OPORTUNIDAD DE ATENCION DE PERSONAS A NIVEL NACIONAL BAJO LAS NORMAS ETICAS ACEPTADAS PARA LA ATENCION DE PVVS.**

La asociación Gente Positiva esta proveyendo de atención a todas aquellas personas que así lo soliciten y que provengan de cualquier parte del territorio

nacional lo cual le ha dado reconocimiento y credibilidad a la asociación a nivel nacional.

## **9. COORDINACION CON OTRAS ORGANIZACIONES**

La asociación Gente Positiva coordina actividades con la mayor parte de organizaciones asociadas a la Coordinadora de Sectores de Lucha contra el SIDA, así como también con algunas organizaciones gubernamentales relacionadas con el tema y organismos internacionales, lo cual la beneficia ya que puede coordinar actividades con la mayor parte de estas organizaciones y establecer un sistema de referencia más efectivo.

## **10. EXISTENCIA DE UN PROGRAMA DE DOTACION DE AZT A MADRES EMBARAZADAS EN LOS HOSPITALES NACIONALES.**

Como política gubernamental se dota en los hospitales nacionales a madres embarazadas infectadas con el VIH de AZT durante el periodo de embarazo para proteger así la vida del niño, lo cual en algunos aspectos esto beneficia a algunas personas que son atendidas en dichos hospitales y algunas de ellas son beneficiarias o asociadas de la organización.

## **11. DEMANDA CRECIENTE DE PERSONAS INFECTADAS Y AFECTADAS POR EL VIH/SIDA EN GUATEMALA.**

Debido a que no existen programas masivos de prevención del VIH/SIDA en el país, la demanda de personas que año con año se están infectando en el país esta en ascenso, por lo cual la organización tiene la oportunidad de captar y ayudar a una considerable cantidad de personas infectadas y afectadas que así lo necesiten y soliciten

## **12. CREACION DE LA RED CENTROAMERICANA DE ORGANIZACIONES DE PVVS Y SU INSERCIÓN EN LAS REDES LATINOAMERICANAS DE PVVS.**

Durante la reunión de acceso a medicamentos realizada en el mes de junio de 2,001 se inicia el proceso de creación de la red centroamericana de personas que viven con el VIH/ SIDA, con el fin de unificar esfuerzos para el empoderamiento de sus asociados y luchar por la defensa de los derechos humanos y el reclamo de medicamentos antirretrovirales para las personas asociadas a la misma, de la cual la asociación Gente Positiva es miembro activo.

## **LAS AMENAZAS**

Los principales elementos y condiciones del entorno que más pueden obstaculizar el trabajo de la Asociación Gente Positiva hacia la consecución de sus objetivos institucionales, las cuales mencionamos a continuación:

### **1. DESINTERES Y ESCASA VOLUNTAD POLITICA DE LAS AUTORIDADES GUBERNAMENTALES EN RELACION AL TEMA.**

El hecho de que las autoridades gubernamentales manifiesten poco interés el tema del VIH/SIDA en algunos de sus aspectos, puede ocasionar

obstaculización del trabajo que realiza la organización con PVVS y el trabajo de coordinación con otras instancias. Esto aunado a las dificultades que existen en las relaciones interpersonales entre miembros de las entidades gubernamentales y las no gubernamentales.

## **2. NO IMPLEMENTACION DE LA LEY DE SIDA**

Para el gobierno en este momento no tiene una apertura política hacia el tema del VIH/SIDA por lo cual el cumplimiento de la ley del VIH/SIDA en Guatemala es inoperante y máxime cuando hasta el momento no se ha sancionado el reglamento respectivo que la hace funcional, además dada la condición de ley dogmática, esto dificulta la posibilidad de aplicación de la misma.

## **3. NO EXISTE ATENCION INTEGRAL A PVVS FUERA DEL AREA DE LA CIUDAD CAPITAL.**

En los hospitales de algunos departamentos del interior de la republica de Guatemala no existe atención integral a personas que viven con el VIH/SIDA, lo cual trae consigo que la mayor parte de las PVVS del interior de la republica busquen ayuda en la capital, en los hospitales nacionales o en organizaciones de atención para PVVS y con los pocos recursos que se cuenta es imposible darle atención a tantas personas, existen elementos aislados como la dotación de medicamentos por parte de Médicos sin Fronteras a través del Proyecto VIDA de Coatepeque.

## **4. FALTA DE PERSONAL DE SALUD SENSIBILIZADO Y CAPACITADO**

Tanto en los hospitales nacionales como en algunos hospitales o centros de atención existe personal medico o de atención de salud que no se encuentra sensibilizado con el tema y no esta capacitado para atender a las PVVS que acuden a los mismos, lo cual en un momento determinado se traduce en una amenaza no solo para los PVVS que acuden a ellos sino para todo aquel trabajo que la organización realiza. Muchas de estas personas tienen altos niveles de discriminación hacia las PVVS y otros grupos afectados y no respetan la confidencialidad de las personas usuarias de los servicios de salud.

## **5. CONDICIONAMIENTO DE LOS DONANTES A LAS DISTINTAS ORGANIZACIONES.**

Muchos de los donantes no cubren la gran parte de las necesidades de las organizaciones que trabajan con PVVS debido a que condicionan su donación solamente a algunos aspectos o a algunas actividades de las organizaciones, lo cual en algunos aspectos las organizaciones tienen que adherirse a lo solicitado por los donantes y no a las necesidades de la organización.

## **6. PROGRAMAS DEPENDIENTES DE FINANCIAMIENTO EXTERNO A LA FALTA DE VOLUNTAD POLITICA DEL GOBIERNO.**

Debido a la falta de voluntad política del gobierno y de sus instituciones en relación al abordaje del tema del VIH/SIDA no se cuenta con una política de gobierno en relación a la prevención, atención y tratamiento acorde al plan estratégico nacional, así como no se ha dado a conocer un plan gubernamental

en relación al tema y se desconoce la forma de invertir los fondos públicos para la realización de actividades de prevención y atención en VIH/SIDA y esto conlleva a la negativa del gobierno a proveer de financiamiento a las ONGs para desarrollar programas de prevención, atención y tratamiento del VIH/SIDA, por lo cual los programas desarrollados por las ONGs están supeditadas al financiamiento de organizaciones internacionales para la realización de sus actividades, lo que conlleva a que cuando se termina el financiamiento externo se de por terminado el proyecto y no se puede dar seguimiento al mismo.

Así mismo cada vez mas los períodos de financiamiento son cada día más cortos en tiempo y cantidad.

#### **7. FALTA DE PROTOCOLOS DE ATENCION INTEGRAL A MUJERES EMBARAZADAS.**

Actualmente no existen en Guatemala protocolos de atención integral dirigida hacia mujeres embarazadas infectadas con el VIH, lo que conlleva a que en muchos centros de atención de la republica no se tengan guías de atención para dichas mujeres lo que pone en peligro no solo la vida y el futuro del niño sino también los de la madre.

#### **8. LIMITACION FUTURA DE FINANCIAMIENTO**

Actualmente el financiamiento para la prevención, atención y tratamiento del VIH/SIDA es limitado en este momento y en el caso de algunos donantes importantes esta por terminar, por lo cual se visualiza que este podría mermar mas en el futuro, lo cual crea inestabilidad en las organizaciones que dependen del financiamiento externo. Las organizaciones tienen dificultades también para acceder a financiamientos o para financiar algunas actividades importantes.

#### **9. POLITICAS DE GOBIERNO RELACIONADAS A LA PREVENCION, ATENCION Y TRATAMIENTO DEL VIH/SIDA SON A CORTO PLAZO.**

Debido a que las medidas de gobierno en relación a la vigilancia, prevención, atención y tratamiento del VIH/SIDA tienen serias dificultades en su implementación todo plan de gobierno en este sentido tiene una credibilidad relativa. Muchas políticas ya están elaboradas y están pendientes de ser implementadas. No parece haber una política de estado firmemente establecida en relación al tema y cuando se dan cambios de gobierno las políticas no son continuas.

Muchas decisiones políticas encaminada a la prevención, atención y tratamiento esta basada en criterios personales y no en base a las necesidades de la población.

#### **10. FALTA DE COORDINACION ENTRE LAS ORGANIZACIONES DE PVVS.**

En la actualidad existe una rivalidad entre el liderazgo de las organizaciones de PVVS que impide u obstaculiza la coordinación entre las mismas lo que impide la realización de trabajo conjunto y una unión en favor de las PVVS. Los

intereses de las organizaciones, aunque en principio son los mismos, en la práctica son diferentes.

#### **11. DISCRIMINACION Y RECHAZO:**

Debido a la falta de políticas y normas gubernamentales claras en atención y tratamiento del VIH/SIDA y a la mínima cobertura de las ONGs que manejan el tema y la discriminación a la homosexualidad y otros comportamientos humanos relacionados con el VIH/SIDA y la sexualidad humana, existe una gran discriminación y rechazo a los PVVS no solo por gran parte de la población sino también por el personal de salud de algunas instancias tanto de gobierno como de instituciones privadas, lo cual conduce a que muchos PVVS no den la cara para poder luchar por sus derechos.

#### **12. PREJUICIOS HACIA LA DIVERSIDAD SEXUAL:**

Una de las principales amenazas que se identifican es el irrespeto hacia la diversidad sexual, esta situación obstaculiza seriamente lograr elevar los niveles de organización, educación e incidencia dentro de la asociación, aspectos claves para avanzar en el respeto de los derechos humanos y aceptación por parte de la sociedad en general. Las fobias interiorizadas hacia la diversidad sexual por parte de algunos sectores de la sociedad en conjunto con la violación sistemática y sin investigación de los derechos humanos posibilitan que sean víctimas de discriminación y violencia en todos los ámbitos.

#### **13. VALORES CULTURALES IMPOSIBILITAN EL TRABAJO DE PREVENCIÓN**

Los valores culturales tales como el machismo enraizado y la religión ha imposibilitado el trabajo de prevención en los diferentes ámbitos de la sociedad, lo que conlleva a que el problema del VIH/SIDA cada día sea mayor.

#### **14. OBSTACULIZACIÓN POR PARTE DEL PROGRAMA NACIONAL**

Debido a los controles excesivos que se han querido impulsar infundadamente desde el Programa Nacional de SIDA al trabajo de las organizaciones que trabajan el tema desde la sociedad civil y a esfuerzos activos por desarticular el trabajo en VIH/SIDA ha mermado y las actuaciones de las organizaciones de la sociedad civil han venido en declive, esto no solo perjudica a la población, sino también a los beneficiarios del trabajo de la asociación.

#### **15. FALTA DE ACCESO A LOS SERVICIOS DE SALUD PARA LA ATENCIÓN INTEGRAL DE LOS PVVS.**

En Guatemala el acceso a los servicios de salud para atención integral de personas que viven con el VIH/SIDA es insuficiente para cubrir la demanda existente, al hablar de esto también nos referimos a la falta de personas especializadas y desprejuiciadas en el tema e infraestructura para la atención de los mismos.

## **INTERNO**

### **LAS FORTALEZAS**

Son todos aquellos elementos o capacidades institucionales que faciliten que la institución cumpla con el logro de sus objetivos y misión institucional. Las principales Fortalezas de la asociación se pueden agrupar así:

#### **1. ACTIVIDADES PROPIAS DE RECAUDACION Y GESTION DE FONDOS**

La asociación durante los últimos dos años ha realizado una serie de actividades con el fin de recaudar fondos para la realización de sus actividades (prevención, atención, tratamiento y defensora de los derechos humanos de las personas que viven con el VIH/SIDA) los cuales han tenido un nivel de convocatoria alta lo cual perfila a la organización para ser promotora de actividades que de una u otra forma la encaminen a algún proceso de sustentabilidad.

Asimismo la organización cuenta personal especializado en la gestión de fondos ante las instancias donantes internacionales con el fin de lograr la obtención de fondos para la realización de los proyectos.

#### **2. ALGUNAS PERSONAS CALIFICADAS DEL STAFF DISPUESTAS AL CAMBIO**

La asociación cuenta con algunos miembros del personal, calificados y especializados con muchos años de experiencia en el tema, dispuesto a realizar los cambios necesarios para el mejoramiento y el mejor desenvolvimiento de la institución, este personal esta debidamente identificado con el tema así como sensibilizado con el mismo.

#### **3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y JURIDICA**

La asociación cuenta con una estructura organizacional constituida para poder desarrollar en mejor forma todas las actividades de la organización, así mismo cuenta con la personería jurídica y estatutos para su actuación como ente jurídico a nivel nacional.

#### **4. TRABAJO CON VOLUNTARIADO Y APOYO A OTRAS ORGANIZACIONES**

La organización cuenta con un grupo de trabajadores voluntarios lo cual fortalece a la asociación en su actuación diaria y a través de ellos también presta apoyo a otras instituciones que así lo requieren en relación al tema de prevención, atención y tratamiento del VIH/SIDA y Defensoría de los Derechos Humanos de las personas que viven con el VIH/SIDA.

#### **5. RECONOCIMIENTO NACIONAL E INTERNACIONAL DE LA INSTITUCION**

La organización debido a la buena labor que realiza con las PVVS, tiene ya un reconocimiento a nivel nacional e internacional, siendo en estos momentos una organización a nivel centroamericano que maneja el tema, ocupando el

secretariado en la red centroamericana de personas que viven con el VIH/SIDA (REDCA+).

#### **6. JUNTA DIRECTIVA COMPROMETIDA CON EL TEMA Y CON LA INSTITUCION.**

La institución cuenta con personeros de la Junta Directiva la cual durante el presente año ha tenido una participación activa en las actividades de la asociación y ayudando en el desarrollo de la misma, estos personeros están debidamente identificados con el tema y comprometidos/as con el mismo.

#### **7. PAGINA WEB DE LA ASOCIACION**

La asociación cuenta con una pagina Web con la cual se pone en contacto con el mundo entero, dando a conocer a través de ella todo el trabajo con PVVS en el país, lo cual perfila a la asociación como una de las organizaciones con una capacidad de trabajo de gran envergadura.

#### **8. ACCESO A LOS MEDIOS DE COMUNICACION**

La organización ha tenido una identificación positiva hacia los medios de comunicación tanto escritos, radiales y televisivos por lo cual los medios dan credibilidad de las actuaciones de la asociación. Se cuenta con una base de datos de periodistas identificados en el país lo cual garantiza en parte el nivel de convocatoria.

#### **9. SERVICIOS BASICOS ESTABLECIDOS A PVVS Y ACTIVIDADES FORMATIVAS PARA PERSONAL DE LA INSTITUCION**

La asociación cuenta dentro de su infraestructura de servicios básicos para brindar una atención de calidad a todas las personas que se acercan a la institución especialmente a las personas que viven con el VIH/SIDA para su atención, educación y tratamiento.

Además de servicios básicos la institución cuenta con servicios de capacitación continua para su personal con el fin de actualizarlos en el tema.

Los usuarios y personal de la asociación participan activamente en las actividades formativas con el propósito que se integren o actualicen al trabajo de prevención, atención, tratamiento del VIH/SIDA así como también en la defensa de los derechos humanos de los PVVS.

### **LAS DEBILIDADES**

#### **1. INEXISTENCIA DE REGLAMENTO INTERNO**

La asociación no cuenta con un reglamento interno que norme las directrices del personal voluntario y usuarios de la asociación, lo cual conlleva a que en algunos momentos las personas actúen independientemente dentro de las instalaciones de la organización, lo cual en un momento determinado se podrían llevar a cabo actividades no normadas o autorizadas por la dirección de la asociación. Así también no se cuenta con políticas administrativas para el



otorgamiento de donaciones (víveres, ropa etc.) a usuarios de la administración, esto ha llevado a que muchos de ellos no sean repartidos y se pierdan por caducidad u otros elementos.

## **2. DESCONOCIMIENTO DE DIALECTOS MAYAS U OTROS IDIOMAS**

La institución no cuenta con personal que conozca algún dialecto maya u otro idioma el cual obstaculiza la atención a personas que no hablen el español y que se encuentren en la ciudad o estén residiendo en el país por corto tiempo y necesiten cualquier tipo de atención que preste la institución.

## **3. FALTA DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

La asociación no cuenta con un manual de procedimientos administrativos, lo cual conlleva a que en determinadas circunstancias el personal pueda estar realizando diferentes actividades que no estén integradas dentro de sus asignaciones de trabajo o que no se tengan las directrices para desarrollar los procedimientos específicos de trabajo.

## **4. FALTA DE EQUIPO DE COMPUTO Y PROGRAMAS DE CONTABILIDAD**

La asociación no cuenta con equipos de cómputo para algunas áreas específicas en las cuales se presta atención a los usuarios de la misma, lo cual no emite en algunos casos el mejor control de mismos o de la realización de trabajos importantes dentro de la institución.

Así también no se cuenta con un programa específico contable computarizado para el registro de las actividades contables de la asociación lo que conlleva al atraso de los reportes de esta índole, así como también con los reportes hacia el fisco o al seguro social.

## **5. FALTA DE SERVICIOS INTEGRALES:**

La asociación carece de algunos servicios que son necesarios para poder proporcionar un servicio integral a aquellas personas usuarias de la institución, algunos de estos ejemplos son: atención médica y dotación de medicamentos para enfermedades oportunistas y antiretrovirales.

## **6. FALTA DE PERSONAL PARA LA REALIZACION DE RECAUDACION DE FONDOS Y DEPENDENCIA DE FUENTES EXTERNAS.**

La asociación cuenta con limitado personal para la realización de propuestas y realización de actividades para la recaudación de fondos para la realización de sus actividades lo cual obstaculiza en alguna forma que la institución pueda desarrollar en una mejor manera este tipo de actividades.

Debido a la precaria situación en la que se encuentra el país, la asociación no cuenta con fondos suficientes para la realización de los diferentes proyectos, los únicos fondos que dispone la asociación son de fuentes externas internacionales las cuales condicionan una forma el accionar de la misma.

## **7. INEXISTENCIA DE POLITICAS DE ASIGNACION DE OPORTUNIDADES FORMATIVAS**

La ausencia de lineamientos claros en relación de una política institucional que defina la asignación de oportunidades para optar a los cursos o seminarios formativos tanto en lo interno como en lo externo de la asociación, crea una insatisfacción en algunos miembros del personal, lo cual conlleva a que solamente determinadas personas puedan optar a estas oportunidades y las demás personas permanezcan a la espera de los mismos.

## **8. PERSONAL DE MEDIO TIEMPO:**

La asociación cuenta con limitado personal que labora a tiempo completo en la misma, la mayor parte de su personal son trabajadores de medio tiempo lo que condiciona las actividades de la institución y no permite el mejor desarrollo de la misma y la atención a todas aquellas personas que así lo soliciten debido a poco tiempo disponible de trabajo de los mismos.

## **9. REUNIONES INSTITUCIONALES**

La institución no cuenta con una respectiva sistematización de las reuniones de trabajo que se realizan semanalmente en la misma, ya que la asistencia de distintas personas a las mismas no deja concretizar las acciones o dar seguimientos a los compromisos contraídos en cada una de ellas.

## **10. NO EXISTE COHERENCIA ENTRE LO TRAZADO EN EL PLAN DE ACTIVIDADES Y EL PRESUPUESTO INSTITUCIONAL.**

Lo trazado en el plan de actividades a realizar por la asociación durante un período determinado no coincide con los rubros presupuestados, esta incoherencia da como resultado que no se estimen los costos reales de la realización de las actividades y por ende que muchas de ellas no se puedan realizar en el periodo estipulado.

## **11. NO EXISTE UN MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS:**

La institución no cuenta con un manual de descripción de puestos de cada una de las personas que laboran en la misma, por lo cual muchas veces los trabajadores realizan mas actividades que les corresponden y otros dejan de hacer lo que en realidad les compete, por lo cual es necesario que se elabore un manual con cada uno de los puestos que se desempeñan dentro de la institución o un manual de recursos humanos donde se encuentren integrado los perfiles de puestos y las políticas administrativas de contratación.

No se cuenta tampoco con un directorio de servicios de la institución que indique a los usuarios nuevos o personas que no conocen la institución conocer que servicios presta la misma.

## **12. NO SE REALIZA LA DELEGACION DE FUNCIONES**

Dentro de la asociación no existe delegación de funciones por parte de la dirección y de otras instancias, debido a ello existe una gran carga de trabajo

en el puesto de la dirección y puestos asistenciales lo que en un momento determinado se traduce como acumulación de trabajo y desgaste para algunos miembros del staff.

### **13. FALTA DE COMUNICACION:**

Debido al exceso de trabajo por parte de la dirección y relaciones interpersonales con los miembros del staff, es limitado el acceso a la comunicación con el área de la dirección por lo cual la comunicación se ha visto obstaculizada durante el año recién pasado.

Así también no se cuenta con un sistema de información interna que proporcione tanto al personal como al personal voluntario la información necesarias de las ultimas actuaciones de la asociación o de las actividades que se pretenden realizar o alguna otra información de interés para todos los miembros de la asociación.

### **14. FALTA DE ANALISIS DE CASOS:**

En la asociación no se realizan ha especificidad análisis de cada uno de los casos tratados de cada uno de los usuarios de los servicios de la misma, por lo cual no se tiene un record de usuarios atendidos en las diferentes áreas de trabajo de la Asociación.

### **15. NO SE REALIZA MONITOREO Y EVALUACION DE LOS PROYECTOS**

No se realiza en la asociación ningún tipo de monitoreo y evaluación de los proyectos, lo cual impide conocer si se ha llegado a las metas establecidas o si se están realizando las acciones necesarias para llegar a las metas propuestas o previstas por los mismos.

### **16. INFIDENCIA Y FALTA DE MADUREZ PROFESIONAL:**

Una de las debilidades existente en la asociación es la falta de madurez profesional por parte de algunos miembros del personal ya que debido a chismes personales se han creado obstáculos para la realización de actividades de la misma y esto ha conducido a climas de tensión, así también la poca confidencialidad de los problemas existentes en la misma ha creado que fuentes mal intencionadas utilicen estas informaciones para hacer daño a la institución.

## LA MISION

La misión es por definición la finalidad última y específica que busca toda organización y que la distingue de otras organizaciones de su mismo tipo. Es la orientadora de todo el accionar institucional.

La misión institucional fue elaborada con todo el personal de la institución quedando formulada de la siguiente manera:

*“ SOMOS UNA ASOCIACION NO LUCRATIVA, SIN AFILIACION POLITICA Y CON PERSONALIDAD JURIDICA QUE PROMUEVE MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PVVS Y DE LAS PERSONAS AFECTADAS, SIN DISCRIMINACION, MEDIANTE LA PROMOCION Y DEFENSA DE LOS DERECHOS HUMANOS, FACILITARLES EL ACCESO A UNA ATENCION INTEGRAL, EN COORDINACION CON ENTIDADES AFINES. ADEMAS PROMOVEMOS Y APOYAMOS ACCIONES POLITICAS QUE MEJOREN LA RESPUESTA A LA EPIDEMIA.”*

## LA VISION:

La visión estratégica por definición es “una fotografía del futuro”, que le da direccionalidad al trabajo de la asociación. Sin embargo referencial a futuro, como es la Visión Estratégica, es imposible proponerse planes a corto plazo.

La Visión Estratégica de la Asociación Gente Positiva quedo formulada de la siguiente manera:

*“SEREMOS UNA ORGANIZACION LIDER EN EL TRABAJO PARA LAS PERSONAS QUE VIVEN CON EL VIH/SIDA Y AFECTADOS, SIN DISCRIMINACION ALGUNA BAJO LOS PRINCIPIOS DE RESPETO Y SOLIDARIDAD HUMANA, FUERTEMENTE CONSOLIDADA QUE BRINDA E IMPULSA LOS SERVICIOS RELACIONADOS CON LA PROMOCION Y DEFENSA DE LOS DERECHOS HUMANOS Y EL ACCESO A UNA ATENCION INTEGRAL, PROMOVRIENDO Y APOYANDO LAS ACCIONES POLITICAS EN RESPUESTA A LA EPIDEMIA”*

## OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

Los objetivos estratégicos describen el efecto e impacto que se espera lograr con la acción institucional.

Es la razón por la cual se trabaja y esta directamente vinculada al logro de los resultados. Para el periodo 2002 – 2004, la Asociación Gente Positiva se ha planteado 3 objetivos estratégicos.

### **OBJETIVO ESTRATEGICO No. 1**

**AUMENTAR LA ATENCION INTEGRAL A LAS PERSONAS QUE VIVEN CON EL VIH/SIDA ASOCIADAS USUARIAS Y AFECTADAS DE LA ASOCIACION GENTE POSITIVA, A TRAVES DE FORTALECER Y MEJORAR LOS SERVICIOS EXISTENTES E IMPLEMENTAR NUEVAS ACCIONES ENCAMINADAS A MEJORAR LA CONDICION FISICA Y EMOCIONAL Años 2002-2004.**

Este objetivo tiene 2 resultados:

1. Aumentar el porcentaje de personas asociadas, usuarias y afectadas de la asociación que reciben atención integral.
2. Mejorar la calidad de los servicios existentes y crear los que sean necesarios al interior de la organización para aumentar la demanda de uso de los mismos.

### **ESTRATEGIA:**

Los resultados planteados buscan que, a partir del incremento de la atención integral a las PVVS y afectados y la diversificación de los servicios, las personas mejoren su calidad de vida con el propósito de seguir siendo personas dignas, productivas e incluidas en la sociedad y poder brindar un mejor apoyo a todas aquellas personas que se encuentran en igual situación.

Se proyecta que esta estrategia, de aquí al 2004, tenga su expresión en que:

#### **Resultado No. 1.1.**

**Aumentar el porcentaje de personas asociadas, usuarias y afectadas de la asociación que reciben atención integral.**

La asociación deberá realizar las acciones necesarias encaminadas a que existan condiciones propicias en los diferentes sectores con el fin de dar cobertura en atención integral a un número mayor de PVVS para el periodo 2,002 – 2,004.

#### **Resultado No. 1.2**

**Mejorar la calidad de los servicios existentes y crear los que sean necesarios**

Se deberán fortalecer los servicios ya existentes dentro de la asociación, los servicios con los que cuenta actualmente la asociación están hasta el día de hoy en su fase inicial por lo cual es necesario que dichos servicios sean fortalecidos tanto con

personal especializado como con la debida orientación y capacitación para que sean prestados de la mejor manera posible a los usuarios.

Se deberán promover acciones que permitan mejorar la calidad de los servicios existente y diversificar los servicios que deba brindar la asociación tales como: Brindar atención medica a toda aquella persona PVVS que así lo solicite; brindar el servicio de Pruebas de detección de VIH en las instalaciones de la asociación, brindar servicios nutricionales a las PVVS, Suministro de antiretrovirales o medicamentos para enfermedades oportunistas, farmacia institucional, centro de atención de quejas de violaciones de DDHH., albergue temporal, etc.

## **OBJETIVO ESTRATEGICO No. 2**

**PROMOVER Y DEFENDER DE MANERA PRIORITARIA Y URGENTE LOS DERECHOS HUMANOS DE LAS PERSONAS QUE VIVEN CON EL VIH/SIDA Y AFECTADOS A TRAVES DE ACCIONES QUE PERMITAN CAMBIOS SOCIALES Y POLITICOS CON EL PROPOSITO DE QUE EXISTA IGUALDAD DE DERECHOS PARA LA POBLACION AFECTADA.**

Este objetivo tiene 4 resultados:

1. La defensa y promoción de los Derechos Humanos de las PVVS y afectadas, y que esta se encuentren integrada dentro de la agenda nacional de Derechos Humanos (gobierno y sociedad civil).
2. Creación de alianzas estratégicas con otras organizaciones e instancias para promover los cambios estructurales que sean necesarios para que exista igualdad de derechos para las PVVS y afectadas.
3. Implementar acciones de Promoción de los Derechos Humanos que garanticen el acceso a medicamentos antiretrovirales al 100% mas de PVVS que actualmente tienen acceso a ellos.
4. Equipo de activistas políticos acordes a los objetivos, misión y visión de la organización, desarrollando acciones encaminadas a la defensa de los Derechos Humanos de las PVVS y afectadas.

## **ESTRATEGIA:**

Los resultados planteados buscan que, a partir de la Promoción de los Derechos Humanos para las personas que viven con el VIH/SIDA, se puedan obtener resultados positivos en lo que son los reclamos de los derechos individuales tales como: Derecho a la salud en relación a la atención integral, hacia la obtención de medicamentos para enfermedades oportunistas, medicamentos antiretrovirales, Derecho al trabajo sin discriminación por su condición como PVVS, Derecho a la educación y otras que se relación a cualquier condición de derechos humanos existentes y universales.

Se proyecta que esta estrategia, de aquí al 2004, tenga su expresión

## **Resultado No. 2.1**

**La defensa y promoción de los Derechos Humanos de las PVVS y afectadas, y que esta se encuentren integrada dentro de la agenda nacional de Derechos Humanos (gobierno y sociedad civil).**

La defensa y promoción de los Derechos Humanos de las PVVs y afectadas, deberá integrarse a la agenda nacional sobre derechos humanos existente en el país (tanto en el sector gubernamental como en la sociedad civil).

## **Resultado No. 2.2**

**Creación de alianzas estratégicas con otras organizaciones e instancias para promover los cambios estructurales que sean necesarios para que exista igualdad de derechos para las PVVS y afectadas.**

La asociación deberá promover la integración de alianzas estratégicas con el fin de realizar acciones con otras organizaciones que trabajan con PVVS o con instituciones que trabajan defensa de los derechos humanos con el fin de llevar a cabo promoción y defensa pública sobre las violaciones de los derechos humanos de las PVVS.

## **Resultado No. 2.3**

**Implementar acciones de Promoción de los Derechos Humanos que garanticen el acceso a medicamentos antirretrovirales al 100% más de PVVS que actualmente tienen acceso a ellos.**

La asociación deberá formular planes de Promoción y Defensa Publico con el propósito de obtención de beneficios y derechos ante las autoridades responsables de brindar los servicios necesarios para mantener la calidad de vida de las PVVS y garantizar el acceso a medicamentos para infecciones oportunistas y medicamentos antirretrovirales al 100% mas de PVVs que actualmente tienen acceso a ellos.

## **Resultado No. 2.4**

**Equipo de activistas políticos acordes a los objetivos, misión y visión de la organización, desarrollando acciones encaminadas a la defensa de los Derechos Humanos de las PVVS y afectadas.**

La asociación deberá conformar un equipo de PVVS activistas políticos que sean Participes en la formulación de cualquier tipo de incidencias políticas que con lleven a cambios sociales con el fin de que exista igualdad de derechos para las PVVS.

La asociación deberá formular incidencias políticas que sean promulgadas en beneficio de las PVVS del país, tomando en cuenta su identidad, género y orientación sexual.



### **OBJETIVO ESTRATEGICO No. 3**

**INCREMENTAR LA CAPACIDAD DE GESTION DE FONDOS Y ESTABLECER ACCIONES ORIENTADAS A LA SUSTENTABILIDAD PARA EL FUNCIONAMIENTO EFECTIVO Y CONTINUO DE LA ASOCIACION GENTE POSITIVA DURANTE LOS ANOS 2001-2004.**

La estrategia es que a través de procesos de autogestión y sostenibilidad financiera puede desarrollar proyectos productivos y rentables, así como la diversificación de las fuentes de financiamiento a través de la búsqueda de financiadores locales e internacionales.

Los resultados planteados para alcanzar este objetivo estratégico son:

#### **Resultado 3.1**

**Implementar un proceso de autogestión y sostenibilidad financiera ( 3 proyectos productivos rentables funcionando con eficiencia y eficacia a finales del 2004.**

La asociación deberá plantearse un proceso de autogestión y sostenibilidad que le permita ir creando un capital propio; para ello se propone la implementación de proyectos productivos rentables, con base de estudios de mercado; iniciales con capitales semilla donados o gestionados con programas alternativos de crédito, algunas ideas que han surgido, considerando las potencialidades de las PVVS, como ejemplo venta de medicamentos a precios bajos, talleres holísticos proporcionados a otras organizaciones, venta de otro tipo de servicios que considere conveniente.

#### **Resultado 3.2**

**Diversificación de las Fuentes de financiamiento: (Incrementar en un 100% las entidades de financiamiento que apoyan el trabajo de la Asociación Gente Positiva).**

Para lograr esto se plantea realizar un trabajo de identificación de agencias y programas interesados y especializados en trabajar con PVVS y en los temas que le interesan a la asociación; realizar presentaciones visuales de la planificación estratégica y sus avances; organizar una presentación escrita y resumida del plan estratégico, de tal forma que sirva como instrumento de presentación y gestión para la asociación; distribuirla entre agencias y programas.

### **OBJETIVO ESTRATEGICO No. 4**

**DESARROLLAR LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE LA ASOCIACION GENTE POSITIVA PARA CONTINUAR LIDERANDO LOS PROCESOS DE BUSQUEDA DE ATENCION INTEGRAL, PROMOCION Y ATENCION DE DDHH. DE LA PVVs DEL PAIS.**

Los resultados planteados para alcanzar este objetivo estratégico son:

## **Resultado No. 4.1**

### **Gestión Gerencial eficaz, eficiente y sostenible (indicadores medibles)**

Para ello será necesario lo siguiente:

El plan estratégico se cumple en un 75% al término del periodo programado (año 2004).

1. 100% de eficacia en los procesos contables y administrativos según auditorías externas realizadas.
2. 75% del personal asalariado y voluntario que haya asistido durante el periodo del plan a algún proceso sistemático de capacitación.
3. 75% del personal cumpliendo con el 90% de las funciones específicas para cada cargo.
4. Establecimiento de un programa continuo de capacitación técnica y política para el personal y voluntarios de la institución.

### **EL ANALISIS DEL RIESGO:**

- Al formular planes se plantean las condiciones externas (supuestos externos) que necesitamos que se den para que los resultados sean alcanzados. Al analizar las probabilidades de que se den o no, estamos haciendo el análisis de riesgo para el cumplimiento de los planes. Esto se hace con 3 objetivos:
- Asegurar que las instancias de conducción y dirección de la ejecución tengan elementos claros para dar seguimiento a los planes con mayor precisión y poder prever los ajustes necesarios.
- Anticipar las probabilidades de cumplimiento con éxito de cada una de las actividades planificadas y en el caso en que estas sean críticas, tomar en la medida de lo posible, medidas que contribuyan a contrarrestar el efecto de los supuestos externos.
- Tener elementos claros y objetivos para explicar el cumplimiento e incumplimiento de los planes.
- La revisión de las condiciones externas que deben darse para el cumplimiento del Plan estratégico 2,005 de la asociación Gente Positiva presenta un panorama de dos condiciones externas de mediano riesgo y una de alto riesgo o crítica.

### **De Alto Riesgo:**

#### **Que exista interés de las agencias de cooperación internacionales e instituciones nacionales en el trabajo de la asociación:**

- Las principales acciones que se realizarán para lograr que se de esta condición externa son mantener el manejo ordenado y transparente de fondos; Cumplir con las condiciones de los convenios de cooperación; Diseñar proyectos y realizar venta de algunos servicios que contribuyan a generar fondos propios; Desarrollar capacidad técnica y especializada propia; e involucrar permanentemente a los PVVS en todo el accionar de la asociación

### **Que exista interés en la organización y disminución de la discriminación interna y externa**

- Las principales acciones que se realizaran para lograr que se de esta condición externa son de motivación; capacitación y educación; crear condiciones para el funcionamiento de los grupos de apoyo y autoapoyo; crear el liderazgo que sea necesarios para el buen funcionamiento de la asociación, involucrar directamente a los familiares, amigos de los PVVS, promover el acercamiento y los valores humanos entre los asociados; fomentar el trabajo colectivo y voluntario; involucramiento en acciones de incidencia política.

### **De mediano Riesgo:**

### **Que exista demanda de los servicios que ofrece la Asociación y sus proyectos:**

- Las principales acciones que se realizan para lograr que se de esta condición externa son identificación participativa de los proyectos; realizar estudios de factibilidad técnica- económica, promoción de los servicios que presta la asociación; manejo con visión empresarial.

### **RECOMENDACIONES PARA EL INICIO DE LA EJECUCION Y GESTION DEL PLAN ESTRATEGICO.**

1. Adoptar los planes como principal instrumento de trabajo institucional, sin que esto signifique una “camisa de fuerza” pero si la guía y orientación principal de trabajo.
2. Costear inicialmente los planes, el plan estratégico en forma general. Elaborar el POA y a partir de allí realizar los costeos necesarios. Esto permitirá una mejor gestión financiera y facilitara el seguimiento de la eficiencia y eficacia institucional.
3. Identificar las ideas de proyectos a partir de los planes y en forma participativa. Los proyectos son los instrumentos que nos permiten la ejecución de planes.
4. Garantizar que todo el personal de la asociación cuente con un ejemplar de los planes.
5. Extraer calendarizado el plan se convierte en un arma de la cual podemos tomar posesión y cumplir a cabalidad con lo planeado y de utilidad para el seguimiento y evaluación del trabajo que se realiza.
6. Realización de presentaciones del plan ante las agencias de cooperación nacionales e internacionales o las que potencialmente pueden serlo.
7. Socializar el Plan Estratégico con el staff, personal voluntario y personas cercanas a la asociación.
8. Asegurar la implementación de una Estructura Organizativa y de Funcionamiento que responda al logro de la Visión Estratégica elaborada. No hay que olvidarse que el montaje de una nueva estructura organizativa implica cambios importantes en el funcionamiento institucional y debe verse como un proceso en el cual se llevaran de la mano los planes trazados, tanto estratégicos como operativos.

# Servicios

Coordinación de Educación  
Coordinación de Psicología  
Coordinación de Orientación  
Coordinación de Trabajo Social  
Coordinación de Clínica Médica  
Departamentos  
Grupos de Auto Apoyo

## **COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN**

Esta área es la responsable de diseñar e implementar los procesos de educación, información y comunicación para usuarios/as de la asociación, poblaciones vulnerables y otras poblaciones; así como proporcionar educación actualizada continuada a los miembros del personal de la organización.

### **Que funciones realiza la Coordinación de Educación:**

- Educar e informar sobre el VIH/SIDA y temas relacionados a usuarios/as de la asociación.
- Diseñar, elaborar y distribuir materiales educativos e informativos para las diferentes poblaciones meta a donde dirigir los objetivos de la asociación.
- Proporcionar espacios de sano esparcimiento y entretenimiento para usuarios/as de la asociación.
- Promover la formación de grupos de auto-apoyo y facilitar su funcionamiento.
- Impartir charlas y/o talleres sobre el VIH/SIDA y otros temas relacionados fuera de la asociación a entidades interesadas en el tema.
- Formar y manejar un centro de información documental para usuarios/as de la asociación y población en general que visitan la asociación.
- Atender a personas que solicitan información directa o indirecta (Correo electrónico y medios telefónicos) sobre el tema de las ITS/VIH/SIDA o temas relacionados con los mismos.

## **COORDINACIÓN DE PSICOLOGÍA**

Esta área es la encargada de prestar los servicios de apoyo psicológico a todas las personas que viven con el VIH/SIDA y afectados/as usuarias de la asociación a través de intervenciones directas y puntuales.

### **Qué funciones realiza la Coordinación de Psicología:**

- Apoyo Psicológico
- Terapias individuales
- Terapias grupales

- Terapias de parejas
- Terapias familiares
- Consejerías Post diagnóstico
- Evaluaciones para inclusión de PVVS en protocolos de terapia antirretroviral.
- Referencias y contra-referencias para atención y ayuda social a PVVS
- Asesoramiento para formación de grupos de auto-apoyo.
- Visitas domiciliarias
- Visitas hospitalarias.
- Y otros apoyos relacionados a la psicología

## **COORDINACIÓN DE ORIENTACIÓN**

Esta área brinda a las personas que viven con el VIH/SIDA y afectados/as usuarios de la asociación, la orientación necesaria sobre aspectos básicos sobre la mejor manera de vivir con el VIH/SIDA. Orienta a las personas referidas de los centros asistenciales del país sobre los aspectos relacionados con el VIH/SIDA, principalmente con las consejerías pre y post prueba.

Qué funciones realiza la Coordinación de Consejería:

- Acompañamiento básico para PVVS con Post diagnóstico positivo
- Información sobre como funcionan los tratamientos antirretrovirales y sus efectos secundarios.
- Información sobre re-infecciones e Infecciones oportunista
- Informaciones sobre problemas físicos, emocionales y psicológicos
- Referencias y contra-referencias clínicas
- Información sobre el decreto 27-2000 como medio de defensoría de los derechos humanos de las PVVS.
- Acompañamiento en centros asistenciales, domiciliarios y funerarios

## **COORDINACIÓN DE TRABAJO SOCIAL**

Esta área brinda atención y orientación individual y grupal a los usuarios/as de la asociación en lo relacionado a la solución de problemas presentados por las personas que viven con el VIH/SIDA de diferente índole (De salud, familiar, laboral, legal, entre otros). Así como también el fortalecimiento y coordinación con redes sociales que permiten el acceso a los servicios de las PVVS.

Qué funciones realiza la coordinación de Trabajo Social:

- Servicios de consejería social
- Servicios de consejería de tipo económico
- Servicios de consejería de tipo legal
- Remisión de usuarios/as de acuerdo a su problemática a instancias integradas dentro de redes sociales que permiten la ayuda a la solución parcial o total de sus problemas.
- La orientación que presta esta área, está condicionada a la referencia de usuarios/as a instancias que trabajan dentro del territorio nacional a las cuales puede acudir para la búsqueda de apoyo, subvenciones, empleos y rutas legales que les ofrezcan protección y asistencia para el mejoramiento de su calidad de vida.

## **COORDINACIÓN DE CLÍNICA MÉDICA**

Esta coordinación tiene la responsabilidad de ofrecer consulta médica de urgencia en las instalaciones de la asociación. o visita domiciliaria a las personas que viven con el

VIH/SIDA y/o afectados/as usuarios/as que así lo necesiten, como también brindar el servicio de diagnóstico y atención en forma sindrómica de las ITS.

Qué funciones realiza la coordinación de Clínica Médica:

- Consulta médica individual a PVVS
- Consulta médica de Parejas de PVVS
- Orientación Médica
- Atención y Diagnóstico sindrómico de las ITS a PVVS y afectados/as que lo necesiten.
- Seguimiento sobre adherencia de ARV a PVVS que se encuentren dentro de un programa específico.
- Referencia y contra referencia hacia centros asistenciales
- Manejo de Protocolos de atención en VIH/SIDA
- Atención de urgencias de PVVS y/o afectados/as dentro de la organización en días hábiles.
- Atención de urgencias domiciliarias de PVVS y/o afectados/as en días hábiles o en días de descanso cuando la emergencia lo requiera.
- Control y zonificación epidemiológica sobre casos atendidos.
- Manejo de un banco de medicamentos para algunas enfermedades oportunistas.

#### **DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

Este departamento apoya directamente las funciones administrativas a la Dirección y a las áreas programáticas de la Asociación con el propósito de que cada una de las actividades programadas se desarrolle de la mejor manera posible y ayudar a dar cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos.

#### **DEPARTAMENTO FINANCIERO-CONTABLE**

Este departamento tiene la responsabilidad del manejo de la situación financiera contable de la asociación, así como realizar todos los informes contables a los diferentes donantes. También es el encargado del manejo de las cuentas contables y de llevar el control de todos los ingresos de la Asociación.

#### **DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO Y SERVICIOS**

Este departamento es el encargado del mantenimiento de todas las secciones de la asociación y mantener la limpieza y la buena imagen de la misma.

Así como ofrecer el servicio de atención a los usuario/as de la Asociación.

Este departamento se comparte con el área de mensajería y apoyo a la Asociación.



# PLAN ESTRATÉGICO DE MENIÑOS 03/04

## MISIÓN

Meniños es una organización que trabaja por los derechos de la infancia en dificultad social, contribuyendo a generar cambios que propicien un ambiente familiar de seguridad y afecto

## VISIÓN

Meniños quiere ofrecer servicios de calidad contrastada a niños y familias, crear y difundir conocimiento sobre la atención a la infancia y la adolescencia y favorecer la cooperación con otras personas y entidades para el desarrollo de su misión.



# VALORES

**El superior interés del niño** y sus necesidades, potenciando su protagonismo y participación como sujeto activo de derechos

**La familia** como referencia estable y plural de seguridad y afecto, priorizando el apoyo a la integración en las familias de origen y cuando esta no es posible, propiciando acogimientos familiares o adopciones

El compromiso con la defensa de **los derechos**, potenciando el trabajo en red para incidir socialmente en procurar mejoras perdurables para la infancia

**Visión positiva y esperanzadora** de los niños y las familias, confiando en sus potencialidades y su capacidad de desarrollo, desde una actitud de empatía y respeto a las personas

**Perspectiva global y solidaria** de las necesidades de la infancia, especialmente en las situaciones de vulnerabilidad tanto aquí como en los países más empobrecidos

La preocupación por la **especialización y la profesionalidad** en sus actuaciones dentro de un proceso de mejora continua de la calidad

**La participación** y el cuidado a las personas, potenciando el trabajo en equipo, la cohesión y el buen clima en las relaciones

**La innovación** y creatividad, estando atentos a los cambios sociales y a las nuevas necesidades generadas y centrándose en soluciones de futuro

**La transparencia** en todas sus actuaciones, tanto externas como internas

**La independencia**, respaldada por una base social comprometida con los derechos de los niños

# PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Desarrollar y consolidar **servicios de atención familiar** para que los niños y adolescentes en situación de riesgo o desamparo puedan crecer en una familia.

Implantar un **plan de calidad** que mejore la eficacia y la eficiencia de nuestros servicios externos e internos para aportar cada vez más valor a clientes y grupos de interés.

Crear un **nuevo servicio de estudios y formación** a partir de la experiencia acumulada en nuestro trabajo con niños y familias.

Desplegar estrategias de **comunicación** orientadas a la sensibilización y a la captación de colaboradores.

Potenciar el desarrollo e implicación de las **personas** de la Organización

Mantener y diversificar los **recursos económicos** mejorando la eficiencia en su gestión.

Colaborar en el **trabajo en red** para incidir en mejoras en el sector de la Protección a la infancia y la adolescencia



# OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



## SERVICIOS DE ATENCIÓN FAMILIAR

Continuar adaptando a las nuevas necesidades los servicios de preservación y reunificación familiar dirigidos a menores institucionalizados o en situación de riesgo.

Mantener los servicios de Acogimiento y Adopciones Especiales

Desarrollar nuevos servicios de Acogimiento Temporal que incluyan un trabajo activo con la familia biológica.

Desarrollar nuevos servicios de apoyo al Acogimiento en familia extensa.

Consolidar y ampliar los servicios post-adoptivos.

Finalizar progresivamente los servicios de la ECAI atendiendo los compromisos adquiridos con las familias en espera y con los seguimientos.

Informarse acerca de las nuevas necesidades (adolescentes, inmigrantes...) y de las demandas existentes en las CC.AA próximas a nuestro ámbito territorial.



## PLAN DE CALIDAD

Implantar un sistema de gestión por Procesos que mejore la eficacia y la eficiencia de nuestras actuaciones.

Adecuar el Organigrama, los perfiles directivos y el modelo territorial al sistema de Calidad a implantar.

Orientar las planificaciones anuales a la obtención de resultados evaluables que satisfagan a todos los grupos de interés.

Analizar, medir y cuantificar los resultados obtenidos y las actuaciones realizadas.

Valorar y mejorar el nivel de satisfacción de necesidades en financiadores, usuarios y otros grupos de interés.

Desarrollar estrategias que favorezcan el aprendizaje organizativo, la innovación y la mejora continua.

Adecuar y mejorar los servicios prestados a los financiadores a partir de la implantación de la gestión de procesos.



## SERVICIO DE ESTUDIOS Y FORMACIÓN

Establecer cauces para la gestión del conocimiento y la organización de la formación interna del personal.

Desarrollar nuevas ofertas formativas vinculadas a nuestra experiencia profesional.

Promover y colaborar con la realización de estudios e investigaciones.

Impulsar y coordinar la presencia en Jornadas y Foros.

Conocer mejor el sector de la cooperación técnica para valorar nuestras opciones de colaboración.



## COMUNICACIÓN

Aumentar el conocimiento público de Meniños, reforzando nuestro posicionamiento actual como entidad defensora del derechos de los niños a crecer en una familia.

Desarrollar Campañas orientadas a la sensibilización en los valores y mensajes que defendemos y a la captación de colaboradores.

Incrementar el número anual de socios, donantes y empresas, mejorando la eficiencia en las acciones de captación.

Involucrar y fidelizar a los distintos colaboradores, potenciando su protagonismo y participación activa.

Rendir cuentas de nuestros resultados y actuaciones con transparencia y claridad.



## RECURSOS HUMANOS

Fomentar el desarrollo, el reconocimiento y la involucración de las personas.

Potenciar y clarificar el papel del voluntariado en la Organización.

Propiciar la participación activa de todas las personas.

Cuidar el mantenimiento de un buen clima laboral.

Definir el proceso de incorporación del personal a la Organización.

Potenciar la comunicación interna y hacerla más fluida.



## RECURSOS ECONÓMICOS

Mantener el nivel de ingresos de años anteriores, compensando la disminución de recursos en adopción internacional y en cooperación.

Mejorar y estabilizar la colaboración con las diferentes Administraciones Públicas.

Fidelizar la colaboración con financiadores de origen privado.

Mejorar la eficiencia en la gestión administrativa y de finanzas.

Mejorar la relación con proveedores.



## TRABAJO EN RED

---

Mejorar la colaboración con técnicos de la Administración, Centros de Menores, Servicios Sociales y demás agentes implicados en el desarrollo de nuestros Servicios de atención a niñas y familias.

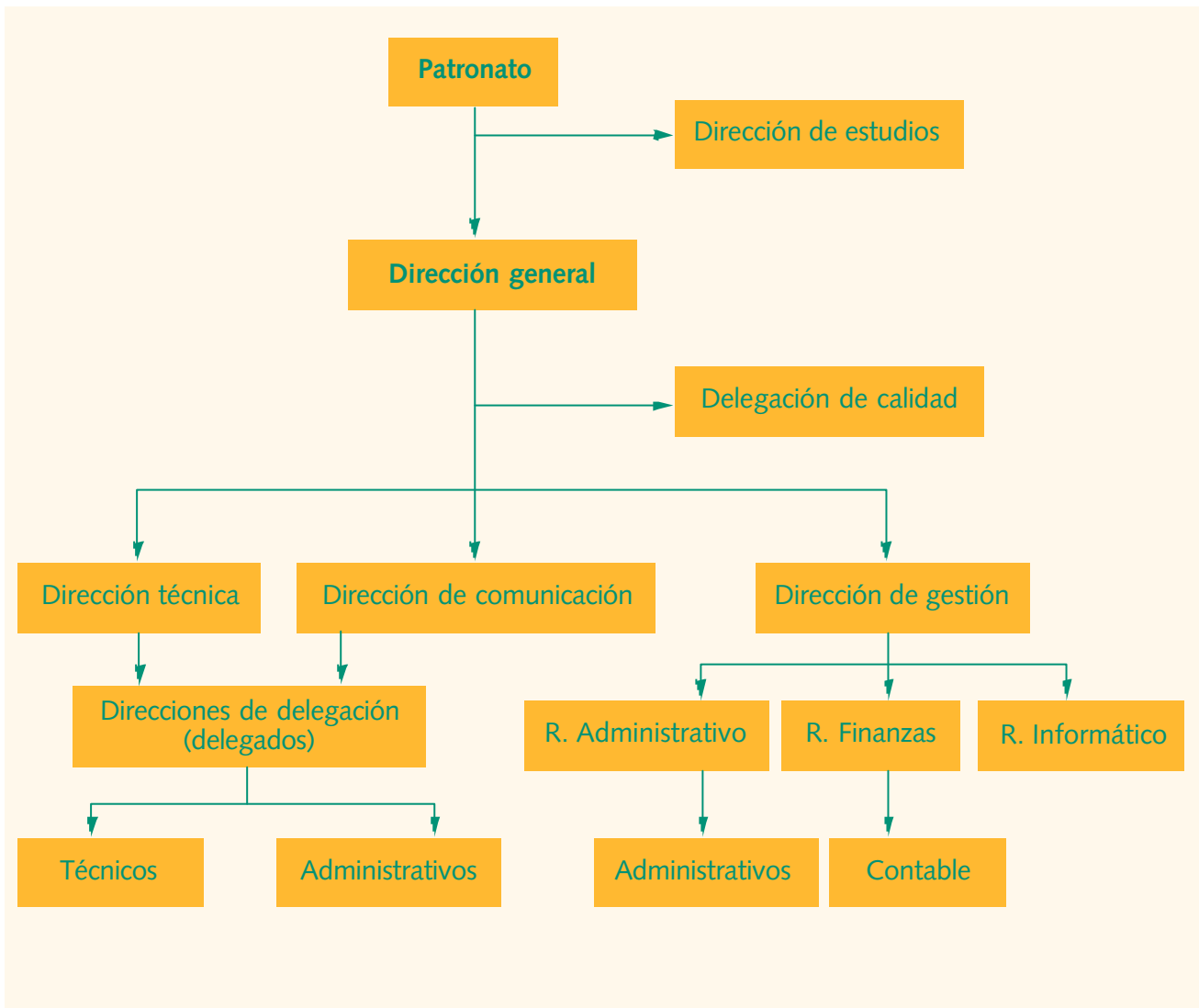
Fomentar la colaboración con Universidades para la realización de estudios e investigaciones.

Aunar esfuerzos con Organizaciones afines para colaborar en acciones en defensa de los Derechos de los niños.

Estar en conexión con el mundo de la Cultura de la Calidad.

Colaborar en las propuestas de mejora del sector de Protección a la Infancia en España.

# ORGANIGRAMA





# PROYECTO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FOMENTO DE LA CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES 2003 - 2005

Consejo Estatal de ONG de Acción Social

## INDICE

### **Introducción**

*Capítulo 1.*

### **Estructura del Plan**

*Capítulo 2.*

### **Sensibilización y Comunicación**

*Capítulo 3.*

### **Formación**

*Capítulo 4.*

### **Apoyo técnico**

*Capítulo 5.*

### **Reconocimiento**

*Capítulo 6.*

### **Estructura**

*Capítulo 7.*

### **Evaluación**

*Capítulo 8.*

### **Financiación**

**ELABORADO POR EL GRUPO DE TRABAJO SOBRE SISTEMAS DE CALIDAD  
COMPUESTO POR:**

**CRUZ ROJA**

**CÁRITAS**

**Federación de Mujeres Progresistas**

**Comisión Española de Ayuda al Refugiado (CEAR)**

**Fundación Secretariado General Gitano (FSGG)**

**Orden Hospitalaria de San Juan de Dios**

**Confederación Española de Organizaciones a favor de Personas con  
Discapacidad Intelectual (FEAPS)**

**Dirección General de Acción Social del Menor y de la Familia (MTAS)**

**Con la colaboración del Instituto de Trabajo Social y Servicios Sociales  
(INTRESS), como entidad invitada**

## **INTRODUCCIÓN**

### **PRESENTACIÓN**

El Grupo de Trabajo sobre Sistemas de Calidad, surge como consecuencia del acuerdo adoptado en el marco del Consejo Estatal de ONG de Acción Social celebrado el 11 de febrero de 2002. Dicho acuerdo ha partido no sólo de la demanda surgida en los dos últimos años de mayor calidad, transparencia y eficiencia en los proyectos sociales, sino también del trabajo realizado por varias ONG, liderado por INTRESS (Instituto de Trabajo Social y Servicios Sociales), y que ha contando con el apoyo de MTAS (Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales). Trabajo que ha permitido al Consejo adoptar como punto de partida los resultados obtenidos en el mismo.

El mandato del Consejo Estatal de ONG de Acción Social consistía en la elaboración de un Plan de Calidad para el fomento de la calidad en las ONG, o dicho en otros términos, para el acercamiento de la cultura de la calidad a las ONG. Ese ha sido, por tanto, el objetivo del grupo y su resultado el proyecto de Plan Estratégico para el Fomento de la Calidad de Organizaciones no Gubernamentales.

De este proyecto, cabe destacarse algunos aspectos:

En primer lugar su carácter provisional. Es un proyecto, lo más acabado posible, pero cuyo contenido y estrategia, quedan sometidos a diferentes contingencias. Por tanto, no se han abordado con mayor profundidad determinados aspectos que deberán ser objeto de elaboración más completa, en el supuesto que su contenido merezca la aprobación del Consejo Estatal de ONG de Acción Social e inicie así su andadura.

Es un plan flexible. El grupo de trabajo tuvo claro desde su primera reunión que una de las premisas de su trabajo debería ser el respecto hacia la pluralidad de las ONG y, en consecuencia, no debía proponer medidas que fueran inaplicables en un segmento de organizaciones, tanto por exceso como por defecto, de sus respectivas posibilidades.

No se pretende con este proyecto de Plan orientar a las organizaciones para la obtención de una certificación sino de crear un marco de calidad en las mismas y así colocarlas en un proceso de cambio que les permita abordar procesos de calidad con independencia de que, al final, éstos se certifiquen o no.

Finalmente, el grupo ha trabajado con limitaciones tanto personales como de calendario. Todos los integrantes del mismo, han dedicado a la elaboración de este proyecto lo mejor de sí mismos pero, como no podía ser de otra manera, compatibilizando este trabajo con sus respectivas tareas profesionales. Por otra parte, siendo conscientes de la necesidad de finalizar las tareas antes de acabar el presente año, han sido necesarias muchas horas de trabajo individual y bastantes reuniones de puesta en común para poder llegar a un final cuyo resultado puede resultar provechoso.

Naturalmente, los medios de que se disponga y la estructura que se adopte para impulsar el Plan, son claves para el futuro. Por eso, el trabajo recoge con mayor extensión diferentes capítulos mientras que deja apuntadas algunas notas más breves sobre la estructura, conscientes los componentes del grupo de que son necesarias algunas decisiones que escapen a la misión para la que fue constituido y, por supuesto, a sus competencias.

## EL CONTEXTO

El valor del trabajo bien hecho se está imponiendo en todos los ámbitos de la sociedad. Esto quiere decir crear buenos productos, realizar un servicio excelente atendiendo a las características y expectativas de cada ciudadano y potenciar una cultura de responsabilidad con las personas y con el medioambiente.

Estos requerimientos se han ido introduciendo de una manera sistemática desde hace ya varios decenios en la empresa privada con la denominada Gestión de la Calidad. La cultura que se ha cultivado con esta experiencia se está introduciendo también en la administración pública y está llegando cada vez más abiertamente al llamado tercer sector. Precisamente a éste, la sociedad le demanda, cada vez, una mayor calidad y más transparencia en su gestión.

Hace ya varios años que algunas ONG comenzaron a desarrollar iniciativas de Gestión de la Calidad en el seno de sus propias organizaciones, observando la necesidad de construir un marco adecuado a sus necesidades, debido a que los modelos y sistemas existentes no eran del todo apropiados para las características de las ONG. Así surgió, como se ha señalado anteriormente, la iniciativa llamada ONG CON CALIDAD impulsada por INTRESS en la que colaboran FEAPS, Cruz Roja, Secretariado General Gitano y Vínculos; y la presente que desarrolla este Plan que pone en marcha el Consejo Estatal de ONG de Acción Social, con la coordinación de FEAPS y la colaboración del grupo de organizaciones autoras. Ambas iniciativas, orientadas a las ONG de Acción Social, están recibiendo el respaldo directo de la Dirección General de Acción Social del Menor y de la Familia del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Además se está desarrollando, simultáneamente, otra iniciativa, en el marco de la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), con la participación tanto de las ONG como de las Administraciones Públicas, que pretende elaborar la norma "Sistemas de gestión de ONG y ONL" del AEN/CTN 165 orientada a la gestión ética de este tipo de organizaciones.

## *EL SENTIDO DEL PLAN*

La introducción de sistemas de calidad en las ONG ha de tener como última finalidad la mejor atención de las necesidades de los ciudadanos destinatarios de su acción, a través de la mejora de su gestión.

**Este Plan, por tanto, pretende estimular la introducción de la cultura de la calidad y de la implantación tales sistemas con los objetivos y medidas que plantea en sus distintos apartados.**

El impacto del Plan debe observarse a los pocos años de su desarrollo, a través del aumento de la satisfacción de las personas implicadas: destinatarios, voluntarios, profesionales, familiares, administradores, así como con la obtención de logros sociales cada vez más reconocidos por la sociedad. Este mayor reconocimiento social deberá facilitar la captación de recursos y mejorar la comunicación con la sociedad.

El proceso de introducción e implantación de sistemas de calidad en el sector de las ONG no debe hacerse sin una estrategia y orientación comunes que prevengan los desequilibrios que seguro se podrían producir, dados los distintos niveles de desarrollo, si cada organización toma la iniciativa por sí sola, sin esta iniciativa de apoyo. Otra orientación del Plan es, por tanto, procurar que todas las ONG,

independientemente de sus objetivos, tamaños y sector de actividad, tengan la oportunidad de beneficiarse de la Gestión de la Calidad.

Por otra parte el Plan debe contar con la participación activa de todas las ONG que lo deseen, con el espíritu de compartir conocimientos y recursos, así como con la suficiente flexibilidad y libertad para que cada cual lo desarrolle según sus objetivos particulares.

## **LAS PARTES IMPLICADAS**

Las ONG, como protagonistas y destinatarias principales del Plan, desde sus órganos representativos, toman el compromiso de realizar los esfuerzos necesarios que les permita a todas o a la mayoría de ellas, dar un salto cualitativo para afrontar las exigencias de nuestra sociedad actual, introduciendo sistemas de gestión de la calidad, tanto en sus procesos productivos y organizativos, en un plazo de tiempo razonable.

La responsabilidad, por tanto, del desarrollo de este Plan Estratégico para el Fomento de la Calidad debe ser asumido, en primer lugar, por las propias ONG, a través del Consejo Estatal de ONG y de sus organizaciones representativas, las cuales deben comprometerse con las exigencias de la cultura de la calidad y deben liderar tanto las sucesivas fases de aplicación del Plan, como su sostenimiento en el tiempo. Mandando, así, el mensaje a la sociedad y a las Administraciones de que el propio sector está comprometido con la transparencia y la calidad de sus realizaciones.

Las Administraciones Públicas, en plural y, especialmente el Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales, han de comprometerse con el desarrollo de la cultura de la calidad y respaldar los procesos de aplicación del Plan, a través de las correspondientes medidas económicas e institucionales.

Asimismo, es imprescindible establecer una línea de financiación específica que garantice el adecuado desarrollo de los aspectos básicos del Plan de la Calidad. También es imprescindible la estrecha colaboración entre las Administraciones y las ONG en la realización de las sucesivas líneas de aplicación de los sistemas de calidad. El MTAS informará a las Comunidades Autónomas a este propósito y tratará de buscar su compromiso, tanto en la participación de la estructura jurídica que se cree al efecto, como con la suscripción de los correspondientes convenios de cooperación.

Por otra parte el sector privado debe contribuir, con sus conocimientos y recursos, desde el principio de responsabilidad social, a establecer un puente de ayuda y de relación con el sector de las ONG, como así ocurre en los países desarrollados.

## **LOS VALORES**

El Plan defiende y se compromete a desarrollar una cultura de la calidad fundamentada en determinados valores que las ONG deben incorporar a su sistema de gestión.

- A) Valores orientados hacia las personas.
- El respeto por **la dignidad humana y la defensa de los derechos**.
- **La solidaridad** entre las personas de la organización y entre éstas y los usuarios de los servicios, es un principio básico que debe regir las relaciones humanas.

#### B) Valores centrados en la Organización.

- **La orientación al cliente** es el valor número uno de toda gestión de calidad, o sea el gestionar toda la organización a medida de las necesidades y las expectativas de sus destinatarios finales.
- **La participación** de todas las personas, ya sean voluntarios, profesionales o clientes es un valor primordial para conseguir una mayor motivación y un mayor acierto en los servicios.
- También es un valor importante **la descentralización** de la toma de decisiones y **la corresponsabilidad y el compromiso** de todas las personas implicadas de la organización.
- Por otro lado, el valor de **la profesionalidad** debe estar también en el punto de mira de las políticas de recursos humanos de las ONG: el trabajo bien hecho, en función de los criterios técnicos y científicos más avanzados, así como con una estricta ética profesional.
- **La gestión de la globalidad de la misión** de la organización en su quehacer cotidiano es un valor imprescindible para no caer en la burocracia y perder el sentido de la misión de cada ONG.

#### C) Valores orientados a la Sociedad.

- **La transparencia** en la gestión de los recursos y la demostración de su eficiencia, tienen que presidir la gestión de los escasos recursos de las ONG.
- **La responsabilidad social** y el compromiso permanente de la ONG hacia esa responsabilidad, es lo que en definitiva le asegurará su legitimación y, por tanto, su continuidad.

### CONCEPTOS Y MARCO TEORICO.

El Plan pretende fomentar sobre todo la cultura de la calidad, es decir el gusto por el trabajo bien hecho, la búsqueda de una buena relación con las personas implicadas, la rigurosidad y curiosidad técnica y científica, un interés por el cambio y la mejora permanente, etc. Ahora bien, esta cultura debe generarse e incorporarse en las organizaciones, desde la adopción de los valores de la calidad y a través de la inclusión de un conjunto integrado de métodos, instrumentos y técnicas, que conformen un Sistema de Calidad. Para ello, es necesario un proceso de formación continua, en la que se contemplen todas las modalidades y niveles.

El Sistema de Calidad debe ser desarrollado por cada ONG según sus objetivos, características y prioridades. Puede adaptarse a alguno de los establecidos -Modelo Europeo de la Calidad (EFQM), la norma ISO, la norma y guía ONG CON CALIDAD etc.- o bien puede construirse uno propio; en este sentido el Plan no obliga a una ONG a decidirse por uno o por otro, pero exige un compromiso con los valores y un desarrollo sistemático de la gestión de calidad.

El Plan, siendo fiel a la cultura de calidad ampliamente desarrollada en otros ámbitos, pone al CLIENTE (\*), o sea al destinatario final en nuestro caso, como el eje central de toda la organización. También aplica los criterios de calidad a los otros tipos de clientes, o partes interesadas: administración, entidades externas, voluntarios y trabajadores de la entidad.

La Gestión de la Calidad debe ser evaluada de manera permanente y sistemática ya que se debe comprobar si existe o no un proceso de mejora continua. En este sentido el Plan desarrolla iniciativas para potenciar la autoevaluación interna y propone varias posibilidades de evaluación externa.

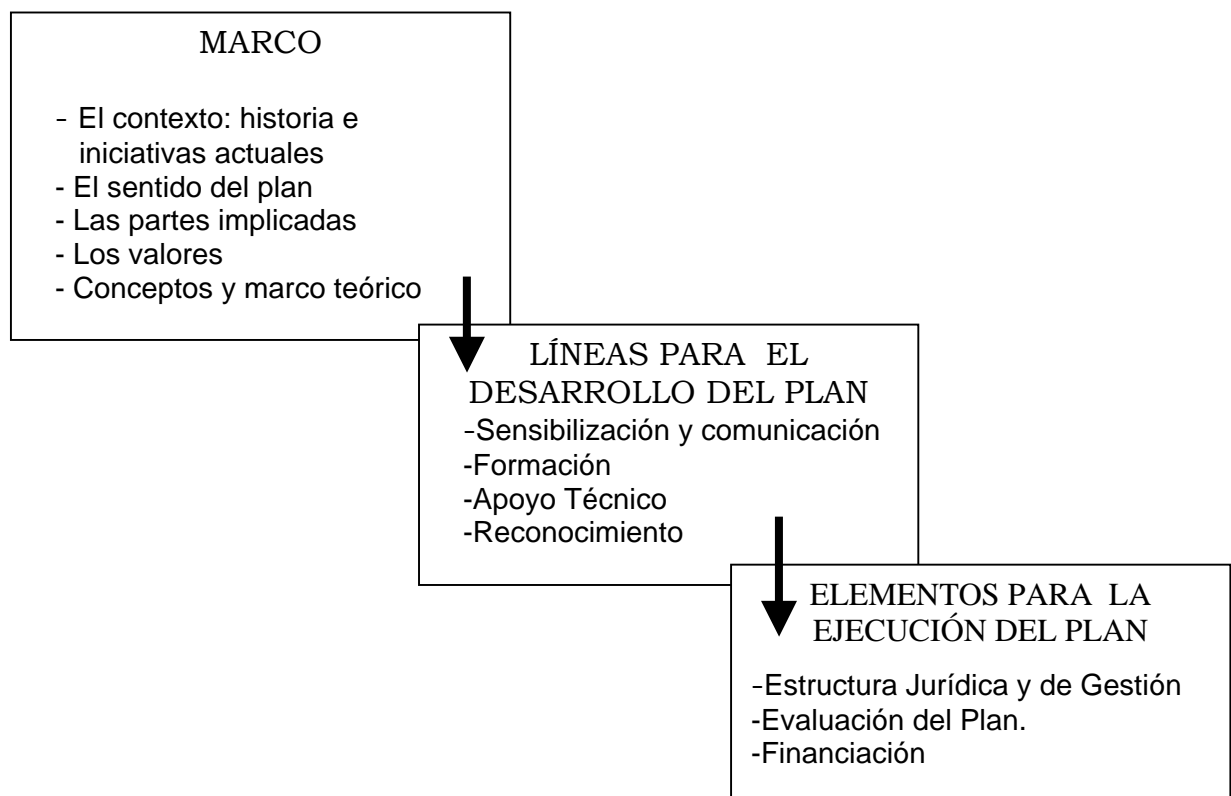
Por último, la Gestión de Calidad deber ser reconocida e incentivada. Por una parte aquellas organizaciones que adquieran un compromiso con la gestión de calidad serán reconocidas expresamente y, por otra, aquellas que entre estas hayan desarrollado de manera exitosa un sistema de gestión de calidad recibirán los incentivos adecuados al grado de su desarrollo.

NOTA (\*): Se utiliza la denominación de cliente en este caso, aunque culturalmente no esté, en general, aceptado en el sector social, porque su uso se considera necesario desde un punto de vista organizativo. La gestión de la calidad no tiene sentido si no incorpora la orientación al cliente, porque el cliente es el centro del modelo. No obstante, la nomenclatura de clientes-proveedores sólo debe formar parte de la terminología organizativa, no de la social.

En lo humano o social, las personas –hombres y mujeres- siguen siendo ante todo personas y, dependiendo del papel social que desempeñan, son y deben ser llamadas o alumnos o vecinos o trabajadores o hijas o deportistas o niños o consumidores o ancianas o padres o novias o electores o... Sin embargo, en lo organizativo, en lo relacionado con la gestión de la calidad, en lo profesional, etc., se utilice la palabra cliente o no, todos los proveedores y organizadores, han de acoger sin reservas su significado.

Las organizaciones que creen que tienen clientes otorgan más derechos y un papel más activo a las personas: están más atentas a lo que necesitan y reclaman, organizan los recursos y los esfuerzos en torno a ellas, se preocupan de si están o no satisfechas, construyen sistemas reales de participación, ayudan a las personas a comportarse como tal, etc. No es posible construir un sistema de calidad sin incluir y sin comprender la relación de cliente/proveedor.

## **CAPÍTULO 1. ESTRUCTURA DEL PLAN      DIAGRAMA**



## **LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

Habiéndose realizado una valoración diagnóstica perceptiva basada en la experiencia de los actores que han elaborado el Plan, ésta se sustenta en dos afirmaciones:

- Las ONG, en general, están abandonando poco a poco formas de trabajar basadas en el voluntarismo (que no voluntariado) y en el *amateurismo* y están avanzando paulatinamente en hacer las cosas bien y de manera cualificada y eficiente.
- Sin embargo, la mayoría de las ONG tienen escasa cultura respecto a la gestión de la calidad.

Alrededor de estas dos afirmaciones se encuentran en los extremos organizaciones con experiencias punteras en materia de calidad y ONG con esquemas y modos de hacer verdaderamente trasnochados, entre los que convive un amplio abanico de realidades.

Dada esta situación, el Plan pretende ante todo acometer un proceso de cambio cultural que, a la postre, se materialice en la implantación de sistemas de calidad acomodados a cada realidad y a cada entidad. Para ellos desarrolla un conjunto líneas estratégicas que se desarrollan en los siguientes capítulos:

**La sensibilización y la comunicación** como conjunto de acciones que familiarizarán a las entidades con el significado, la profundidad y la utilidad de paradigma de la calidad.

**La formación** como herramienta estratégica de primera magnitud para cualificar a todos los agentes intervinientes en el saber, el saber hacer y en el saber estar.

**Las medidas de apoyo técnico** como dispositivos de acompañamiento y apoyo a las entidades en sus propios procesos de cambio y como instrumentos para centralizar, canalizar y hacer accesibles los conocimientos de que ahora disponemos de manera dispersa.

**El reconocimiento** como medida de incentivación y de acicate que motive el acometer con ilusión el inicio de procesos, su mantenimiento y mejora en el tiempo, en su camino a la excelencia.

**La generación de una estructura jurídica y de gestión** que impida que el Plan se convierta en un paquete de meras intenciones y que garantice, en lo posible, su cumplimiento.

**La financiación** que viabilice el proyecto con la aportación regulada y esencial de las Administraciones Públicas, con la colaboración de la iniciativa privada y con el aporte que sea posible desde las propias ONG.

## **CAPÍTULO 2. SENSIBILIZACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Las actividades de comunicación son imprescindibles para que todos los actores implicados directa o indirectamente en el Plan tengan conocimiento del mismo y puedan participar activamente en su desarrollo. Asimismo, el trabajo de sensibilización tiene una orientación fundamentalmente pedagógica, que es un objetivo esencial del trabajo de las ONG involucradas en la organización del Plan.

En el contexto del Plan, las actividades de sensibilización deben aspirar a tres niveles de lectura. Un primer nivel ligado a las acciones concretas, un segundo nivel centrado en la creación de una cultura de la calidad y un tercer nivel construido sobre la idea de que a cada parte interesada le corresponde una parte en el trabajo.

El éxito de toda campaña de comunicación depende en gran medida una adecuada selección de los medios, ya que es a través de éstos que podemos hacer llegar de manera eficaz -y al menor costo posible- los mensajes a los públicos destinatarios.

Valorando estos aspectos se establecen los siguientes objetivos y acciones.

## **OBJETIVOS**

- 1.- Difundir la cultura de la calidad en las ONG
- 2.- Generar mecanismos de información y orientación sobre calidad para ONG.
- 3.- Incentivar la cooperación en materia de calidad.
- 4.- Informar a la sociedad, de manera descentralizada, de los avances de las ONG en materia de calidad

## **ACCIONES**

### **DE COMUNICACIÓN INTERNA:**

- 1.- Coordinación de las acciones de información y sensibilización por medio de la red de centros de apoyo a la calidad en ONG.
- 2.- Creación de una colección de folletos de orientación didáctica para la difusión.
- 3.- Organización de unas Jornadas de difusión de la calidad entre los responsables de medios de información del sector.
- 4.- Creación de un Boletín Informativo de periodicidad bimestral disponible en INTERNET y utilización de los medios propios de información de las ONG.
- 5.- Diseño de un Plan de Comunicación interna para las ONG que posibilite gestionar una imagen común del proyecto.

### **DE COMUNICACIÓN EXTERNA:**

- 1.- Realización de campañas periódicas de información dirigidas a los mass media.
- 2.- Realización de campañas periódicas en los medios de comunicación específicos del sector de la Acción Social.

## **CAPÍTULO 3. FORMACIÓN**

La implantación de sistemas de Calidad en las ONG, exige el diseño de un Plan Formativo que permita a todos los agentes implicados lograr la capacitación adecuada para la implantación y el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad.

En cualquier caso, en este proceso han de ser los cuadros directivos de las organizaciones los que asuman el liderazgo fomentando la participación de todos sus miembros en el desarrollo de acciones formativas tendentes a implantar los criterios de calidad.

En última instancia, la formación asegura y fomenta la cultura de la calidad en las ONG y facilita la capacitación de todos sus miembros (directivos, técnicos, voluntarios y todo el personal implicado) para el desarrollo y el mantenimiento de sistemas de Gestión de Calidad.



## **OBJETIVOS**

Como objetivos a conseguir con las distintas acciones formativas que integra el plan cabe destacar los siguientes:

1. Acercar la cultura de la Calidad a todas las ONG interesadas en la gestión de calidad a través de una acción formativa básica.
2. Capacitar a las personas clave de las organizaciones, con responsabilidades en alguna fase de la implantación del sistema, dotándolas de contenidos y herramientas adecuadas para la implantación y sostenibilidad del sistema de Gestión de Calidad.
3. Capacitar a consultores y auditores, provenientes del ámbito de las ONG, que puedan servir de apoyo técnico y referencia al desarrollo de Sistemas de Gestión de Calidad a las ONG de Acción Social que lo demanden.

## **ACCIONES**

El Plan de formación contempla cuatro líneas formativas que obedecen a cuatro niveles formativos necesarios para la implantación y la sostenibilidad del sistema de gestión de la calidad en las ONG de Acción Social:

1. Formación Básica.
2. Formación para la Implantación.
3. Formación para la Sostenibilidad.
4. Formación para el Mantenimiento del Apoyo a las Organizaciones.

La primera de estas líneas responde a la necesidad de formación básica y acercamiento a la cultura de la calidad de todos los agentes implicados, profesionales, técnicos remunerados y voluntarios y directivos de las organizaciones. Esta fase formativa es previa al desarrollo de las otras tres, que responden a niveles formativos más avanzados dirigidos a la implantación y sostenibilidad del sistema de gestión de calidad en las ONG y que podrían y deberían desarrollarse a un tiempo.

Como metodología se contempla la combinación de formación presencial y a distancia (*on line* en la medida de lo posible), con el fin de llegar al mayor número posible de alumnos.

Más concretamente, el Plan asume las siguientes acciones en materia formativa (Se desarrolla en el Anexo 3):

- 1.- Cursos de introducción a la gestión de calidad (tanto los generales como los de formación de formadores).
- 2.- Cursos de formación de formadores.
- 3.- Cursos de formación para la implantación de la calidad en organizaciones específicas.
- 4.- Cursos de encargados y de gestores de la calidad en las organizaciones.
- 5.- Cursos de Auditores y Consultores, en una primera fase, hasta que se pueda contar con una primera generación al servicio del propio Plan. Podría establecerse convenios con entidades promotoras de sistemas de calidad.

El Plan facilitaría una cartera de formadores/asesores, con precios asequibles para las ONG que tendrían el valor añadido de ser especialistas también en organizaciones sociales.

## CAPÍTULO 4. APOYO TÉCNICO

El Plan debe contemplar acciones de apoyo técnico que viabilicen la puesta en práctica de procesos de calidad en las ONG. Se trata de garantizar que la labor de culturización que se hará con la formación, la comunicación, la sensibilización y la gestión del conocimiento, obtengan una materialización gracias a la intermediación del apoyo técnico.

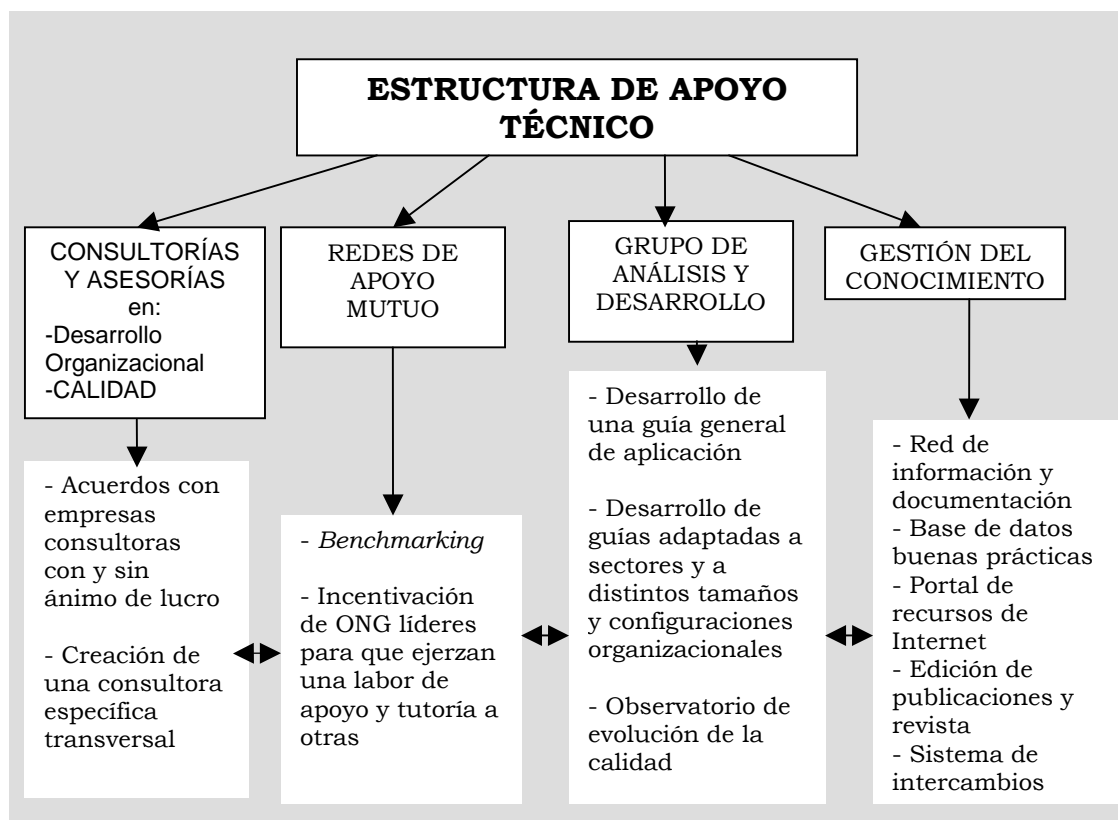
### OBJETIVO

La finalidad de una estructura de APOYO TÉCNICO es la de desarrollar acciones que acompañen y ayuden a las ONG de Acción Social en sus correspondientes procesos de implantación de la calidad.

La complejidad del sistema clientes de las organizaciones sociales, del entorno que las rodea, la complejidad que añade, además, el cambio cultural y organizativo que se precisa para incorporar la gestión de la calidad, precisa que los procesos que las entidades pongan en marcha cuenten con un apoyo técnico que evite riesgos innecesarios y ofrezca más garantías de eficacia.

### ESTRUCTURA DE APOYO TÉCNICO

La estructura de Apoyo Técnico podría organizarse en torno al siguiente esquema:



### ACCIONES

#### 1.- DE LAS CONSULTORÍAS Y ASESORÍAS

Esta parte de la estructura sería la encargada de proveer de apoyos a las organizaciones que lo demanden en la delimitación, diagnóstico, planificación y acompañamiento en el desarrollo, ya sea de procesos de implantación de la calidad

propriadamente dichos o de procesos de desarrollo organizacional que permitan crear las condiciones mínimas para la gestión de la calidad.

Los apoyos de consultoría podrán ser desempeñados por una consultora (formal o informal) creada al efecto, compuesta por expertos del tercer sector de distintos ámbitos.

Además, la labor de consultoría podrá ser ejercida tanto por empresas consultoras con las que se haya podido suscribir acuerdos en términos de patrocinio, como por entidades consultoras sin ánimo de lucro que se dediquen al apoyo de organizaciones sociales.

## 2.- DE LAS REDES DE APOYO MUTUO

Una estructura de Apoyo Técnico que puede ser muy eficaz es la creación y dinamización de plataformas de *benchmarking*: lugares de encuentro e intercambio de experiencias y metodologías en un ambiente solidario.

Desde esa misma solidaridad, los expertos de organizaciones punteras en materia de calidad podrían desempeñar un papel de orientadores (consultores) en organizaciones con menos experiencia, pero con ganas de llevar a cabo procesos de calidad.

## 3.- DEL GRUPO DE ANÁLISIS Y DESARROLLO (A+D)

La elaboración de guías prácticas de implantación de la calidad será uno de los cometidos de Análisis y Desarrollo. Se puede hacer una general con directrices clave generales –es válida la guía publicada por INTRESS para la aplicación de la norma ONG CON CALIDAD-, y otras específicas, basadas en la general y en el intercambio de actividades de *benchmarking*, adaptadas a sectores de acción social o a organizaciones con distintos tamaños y configuraciones organizacionales.

Este grupo también podría desarrollar productos y metodologías útiles sobre procesos específicos de la calidad, por ejemplo los de autoevaluación.

Apoyo Técnico pondrá en marcha un observatorio tanto de la evolución de los sistemas de calidad en general, como del grado de implantación y de desarrollo de la calidad en el sector de las ONG de Acción Social, que ayude a la toma de decisiones estratégicas y tácticas del Plan.

También recae en la estructura de Apoyo Técnico la construcción de contenidos y materiales para la Formación de Formadores.

## 4.- DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Completará la estructura de Apoyo Técnico, la Gestión del Conocimiento. Para aumentar la capacidad de implantación de sistemas de calidad en las ONG, es preciso, entre otras medidas, aprovechar el conocimiento que reside en las propias ONG y aquel que se adquiera como consecuencia de la aplicación del Plan.

Se entiende, pues, por Gestión del Conocimiento el proceso mediante el cual se adquieren, generan, almacenan, comparten, usan y difunden información, ideas y experiencias que mejoren la calidad y la eficiencia a la hora de lograr objetivos y alcanzar la misión de las organizaciones.

Los objetivos de Gestión del Conocimiento son: establecer los mecanismos y espacios necesarios para adquirir, compartir y transferir, en todas direcciones, la información fundamental, así como analizar y detectar las necesidades de conocimiento de las organizaciones.

Para ello, será conveniente llevar a cabo acciones como las siguientes: Coordinar la gestión del conocimiento a través de la red de centros, la creación de una sección de recursos y soportes para la calidad para ONG en el portal web del Plan, el diseño de una red de bases de datos accesible en Internet sobre buenas prácticas, bibliografía, etc., la edición de una revista sobre calidad, la publicación de una colección de libros y la generación de intercambios de conocimiento entre especialistas españoles y extranjeros.

## **CAPÍTULO 5. RECONOCIMIENTO**

El reconocimiento al esfuerzo realizado en la implantación de la Gestión de la Calidad en una ONG siempre estará en la propia satisfacción de las partes interesadas, es decir en la satisfacción de los clientes tanto internos como externos.

El compromiso con los clientes finales y el esfuerzo en implantar un sistema de calidad no debe estar reñido con la obtención de un reconocimiento que premie, motive o contribuya a la calidad en las ONG.

Este reconocimiento debe tener en cuenta y cumplir una serie de características, con el fin de que contribuya al objetivo de incorporar la gestión de la calidad en las ONG, características que resumimos en:

- Consensuado por las ONG
- Accesible, garantizando unos mínimos
- Reconocido tanto en el sector como fuera de él
- Objetivo e independiente
- Con requisitos definidos y claros
- Voluntario
- Compatible con otros reconocimientos

Hay que tener en cuenta también que la incorporación de la gestión de la calidad en las ONG se ha producido en los últimos años y se encuentra en una primera fase de desarrollo. Por lo que el modelo de reconocimiento debe nacer con el compromiso tanto de premiar las mejores prácticas que se desarrollen, como de reconocer los primeros pasos que una ONG da en la calidad.

### **OBJETIVOS**

Se propone un modelo de reconocimiento que logre tres objetivos, en tres niveles o campos distintos:

1. **Identificar** el compromiso de una ONG con la gestión de la calidad.
2. **Avalar** la implantación de proyectos de calidad en las ONG
3. **Premiar** las mejores experiencias

Estos tres campos en el reconocimiento pueden funcionar en paralelo, pero su puesta en marcha deberá ser secuencial en el tiempo con el fin de garantizar el acceso al mayor número posible de ONG, y que no se desarrolle como un modelo excluyente.

### **ACCIONES**

1.- Identificar el compromiso de una ONG con la gestión de la calidad.  
Reconocer aquellas ONG que hayan identificado como uno de sus objetivos o estrategias claves en la organización, la incorporación de la gestión de la calidad.

Deberán haber valorado el impacto con sus ventajas e inconvenientes, y desarrollado un plan.

## 2.- Avalar la implantación de proyectos de calidad en las ONG

Reconocer aquellas ONG que estén en proceso o hayan implantado un sistema de calidad. Deberán definir el alcance, elaborar un proyecto y demostrar la conformidad con la norma o modelo de referencia.

## 3.- Premiar las mejores experiencias

Reconocer, de entre los distintos proyectos que voluntariamente se presenten, aquellas experiencias que desarrollen y alcancen en mayor medida los principios y objetivos del Plan de Calidad.

Con el fin de reconocer los diferentes niveles se desarrollará un modelo de evaluación puntuable y aplicable a cualquier ONG, que integre tanto aspectos dirigidos a evaluar el compromiso con la gestión de la calidad, como aspectos dirigidos a evaluar la implantación de proyectos de calidad.

## **CAPÍTULO 6. ESTRUCTURA**

Para desarrollar los contenidos del presente Plan y para los futuros que puedan alumbrarse es preciso crear una plataforma que viabilice prácticamente sus acciones y, en consecuencia, logre los objetivos. Esta plataforma constará de una estructura jurídica de la que dependerá una estructura de gestión.

### **ESTRUCTURA JURÍDICA**

El proceso abierto para implantar una cultura de calidad en las ONG requiere la creación de una organización común, cuyo desarrollo resulta prematuro aventurar pero que, en todo caso, se entiende que precisa de una **estructura jurídica propia**.

La diversidad de los agentes que han de componer esta estructura, así como otros factores que se analizan a continuación aconsejan que sea una **fundación de derecho privado**.

### **1.- COMPOSICIÓN**

**Las ONG.** Resulta evidente que, en la medida en que las actividades de esta fundación han de incidir directamente en el sector, las propias ONG deben formar parte de la Fundación, en un doble carácter: como legitimadoras de la propia entidad y como clientes de sus actividades.

**La Administración.** La Administración del Estado, en especial el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales han hecho una apuesta muy fuerte en materia de calidad, lo que supone que ha de estar presente en los frentes que, en materia de calidad, se están abriendo. En paralelo, otra cuestión a dilucidar es la presencia o no de las administraciones autonómicas, las cuales también están comprometidas con la calidad o han demostrado su inquietud al respecto.

**El mundo empresarial.** La experiencia del mundo empresarial y el creciente compromiso de las empresas, no solo con la calidad sino con la orientación social de sus actividades, aconsejan que formen parte de esta fundación.

**Otras organizaciones:** Las Universidades y las organizaciones vinculadas con la calidad constituyen otro elemento que difícilmente puede quedar al margen de esta estructura.

## **2.- FINES**

La fundación debería tener, al menos, los fines siguientes:

**1.- Observatorio.** Se trata de prestar atención a los avances que se produzcan en este campo, de reunir información útil, de estudiar cómo se desenvuelve el entorno para poder actuar en consecuencia.

**2.- Impulso de la calidad.** Si se pretende inculcar en las ONG la cultura de la calidad, es necesario que se produzca una acción constante de estímulo. Por este motivo es necesario que exista una estructura, dedicada a este cometido.

**3.- Apoyo técnico.** Este objetivo ha quedado suficientemente explicitado en el capítulo 4, por lo que no es preciso detallar su contenido. Baste señalar que se conforma como una de las palancas fundamentales de los procesos de calidad, sin el que será difícil que las ONG alcancen el éxito. Por otra parte, sería de todo punto contradictorio que la entidad que se cree para liderar todos estos procesos, impulsara su puesta en práctica y no facilitara a las diferentes entidades apoyos técnicos para conseguirlo.

**4.-Reconocimiento a la gestión.** No es necesario que todas las ONG acometan, de forma similar, los procesos de certificación referidos a determinadas normas (ISO, EFQM, etc.), pero sí lo es que tengan algún tipo de reconocimiento cuando su desempeño en la gestión les haga acreedoras del mismo. Para estos casos, hay que destacar que ya existen normas elaboradas desde el propio sector (ONG CON CALIDAD) que, sin duda, van a ser determinantes para desarrollar procesos de calidad. Por tanto, es necesario que exista algún organismo que, desde su neutralidad, sea quien pueda actuar para reconocer formalmente la calidad desde un sistema propio de evaluación. A este respecto, conviene subrayar que la propia pluralidad en su composición, debería ser garante de esta neutralidad.

**5.- Formación.** Tanto para las ONG que se inician como para las que ya tienen cierto camino avanzado, la formación es necesaria. Tal vez esta formación no necesariamente tiene que ser impartida directamente por la fundación pero, en cualquier caso, deberá propiciarla, hacerla viable y generar una cultura común en torno a la calidad.

**6.- Captación de recursos.** Cuanto se ha mencionado anteriormente, requiere recursos para su puesta en práctica. Por tanto, una estructura de tipo fundacional se antoja como un instrumento suficientemente apto para que sea efectiva esta captación de recursos que deberán estar dedicados, de forma preponderante aunque no única, a ayudar en la implantación de sistemas y a generar la formación en los casos en que sea necesaria.

## **ESTRUCTURA DE GESTIÓN**

**1.- Dependencia.** Llevar a cabo los objetivos y las acciones del Plan, a través de la fundación, requiere de una estructura de gestión que dependa del Patronato de la misma.

**2.- Medios.** Esta estructura de gestión deberá contar con un staff profesional básico que garantice la gestión y la coordinación de todos los procesos correspondientes a las distintas líneas de acción del Plan.

**3.- Responsabilidades.** La estructura de gestión tendrá la responsabilidad de coordinar las colaboraciones profesionales de los expertos que aporten las distintas

ONG que contribuyan a la consecución de los distintos objetivos del Plan, ya sea en el ámbito de la formación, del apoyo técnico, del observatorio, etc.

También corresponderá a la estructura de gestión impulsar la creación de una red de centros de apoyo a la calidad que lidere los procesos de generalización de la implantación.

## **CAPÍTULO 7. EVALUACIÓN DEL PLAN**

En este Plan Estratégico la evaluación debe realizarse desde su conceptualización y diseño hasta la valoración de los resultados obtenidos.

En la evaluación se consultarán todas las partes interesadas para lograr que los resultados sean útiles y utilizables y permitir una correcta toma de decisiones futuras.

Para hacer posible esta evaluación dentro de cada línea estratégica se fijarán objetivos medibles e indicadores que permitan la recopilación de la información necesaria. En el Plan se efectuará una evaluación anual y una final.

### **OBJETIVOS:**

1. Realizar una evaluación inicial centrada en la delimitación de las necesidades, metas y objetivos propuestos.
2. Efectuar una evaluación continua durante el proceso del Plan Estratégico que nos permita conocer qué procedimientos o actividades son más útiles.
3. Realizar una evaluación última de los resultados obtenidos y grado en que se han satisfecho las necesidades.

### **ACCIONES:**

1. Diseño y desarrollo de una batería de objetivos medibles e indicadores.
2. Evaluaciones anuales.
3. Evaluación final.

## **CAPÍTULO 8. FINANCIACION**

La Financiación del Plan de Calidad implica:

- Financiar la estructura descrita en el capítulo 6.
- Financiar las acciones que se deben desarrollar de acuerdo con el calendario previsto.

### **FINANCIACIÓN DE LA ESTRUCTURA**

La financiación de la estructura comprende la dotación fundacional y su mantenimiento

**Dotación fundacional:** Es deseable que la fundación disponga de un patrimonio de cierta importancia. Esta dotación inicial podría estar conformada básicamente por aportaciones que haga la Administración del Estado y otras administraciones públicas interesadas, así como las empresas que se sumen a este proyecto. Por otra parte, las ONG no pueden estar ausentes en este proceso, en la medida de sus posibilidades.

**Mantenimiento:** Deberá seguir un esquema bastante similar al planteado en el párrafo anterior, e implica acceder a subvenciones públicas, así como a contribuciones fijas que las empresas puedan realizar anualmente.

### FINANCIACIÓN DE LAS ACCIONES

Las acciones que se realicen desde la estructura organizativa que se perfile para este proyecto han de permitir, al menos en parte, que contribuyan a financiar los gastos que se produzcan, de forma que la fundación –o la estructura que se cree- no dependa exclusivamente de terceros, tanto si son del ámbito público como del privado. Por ello, en la medida de lo posible, deberá determinarse un mínimo porcentaje del gasto que debería quedar cubierto por ingresos provenientes de las propias actividades.

Estas acciones son las de **la formación, el apoyo técnico y el reconocimiento a la gestión.**

En todo caso, las actividades que deban ser retribuidas por parte de los propios usuarios, no deberían serlo en un porcentaje superior al 50% de su coste. La realización de este tipo de actividades, por otra parte, debe servir como palanca para obtener financiación de entidades que, aunque no estén comprometidas estructuralmente con el proyecto, se sientan motivadas para una actividad concreta, bien por el destinatario de la acción (su proximidad geográfica, interés mercantil, etc.) o por el enfoque o naturaleza de la misma.

### LA PROCEDENCIA DE LA FINANCIACIÓN DEL PLAN

Se plantea, como se apunta anteriormente, una doble vía, la participación del sector público y el recurso a entidades privadas. Ambas podrían y deberían ser compatibles.

La financiación pública puede orientarse mediante dotaciones específicas de distintos Ministerios y de las Consejerías y Administraciones locales correspondientes, en función del ámbito de actuación de las entidades.

La financiación privada puede provenir:

- De entidades con finalidad social (Cajas de Ahorros).
- De entidades mercantiles con líneas estratégicas de apoyo al tercer sector, atendiendo a su responsabilidad social y ética.
- De las propias ONG, con fondos propios o con aportaciones en especie, por ejemplo poniendo su personal a disposición del desarrollo del Plan.

***Nota: En esta versión, para difusión entre ONG, del Plan no se incluyen los Anexos al estar pendiente el mismo de aprobación por el Consejo Estatal de ONG.***



2004-2008



# PROCESO DE PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA

de Greenpeace España





# Índice

## Capítulo I

Presentación	5
--------------	---

## Capítulo II

¿Qué es Greenpeace España?	9
¿Qué somos?	9
¿Cuáles son nuestros valores?	10
¿Cómo trabajamos?	10

## Capítulo III

Un nuevo contexto de trabajo	11
Contexto internacional	11
Contexto nacional	13

## Capítulo IV

Las campañas de Greenpeace	17
El cambio climático y el riesgo nuclear	17
La diversidad biológica en peligro	18
La contaminación invisible	18
Transgénicos	19
Nuevos retos, viejos peligros	19

## Capítulo V

Objetivos a medio plazo	21
¿Cómo queremos ser?	21
¿Cómo queremos trabajar?	21
¿En qué más queremos trabajar?	22





## Presentación

Greenpeace España –GPE– ha desarrollado en los últimos meses un proceso de planificación a medio plazo para la organización.

El objetivo último de este proceso era encontrar líneas de acción que mejoraran la actividad de la organización, garantizando un mayor impacto real de GPE en la consecución de sus objetivos. Cambiar para mejorar, manteniendo las señas de identidad y los invariantes que han conseguido hacer de Greenpeace España una asociación que, en algunos aspectos, ha resultado plenamente exitosa. El crecimiento en el número de socios y socias, el mantenimiento de su independencia o algunos objetivos parciales logrados dan prueba de ello.

Sin embargo, entendíamos que el proceso tenía tanto valor como el resultado final, ya que permitiría fomentar el debate y la reflexión entre las personas implicadas con la organización de una forma positiva y creativa.

La Junta Directiva decidió que este proceso se enfocara con un planteamiento participativo, abierto a todas las personas que, de una u otra forma, colaboran con la asociación; lo que se ha venido a denominar, a lo largo de estos meses, el microcosmos GPE.

### Proceso seguido

La decisión de abrir el proceso a toda aquella persona de la organiza-

ción que quisiera aportar sus ideas ha supuesto el desarrollo de un proceso complejo, con varias fases y herramientas destinadas a hacer posible y efectiva la colaboración.

Dar voz a los diversos actores exige un tiempo más lento: el proceso ha sido extenso y continuado a lo largo de este curso para hacer factible un debate tranquilo, en profundidad, integrado en los fuertes ritmos de trabajo de la organización.

Se ha diseñado, por tanto, un proceso de planificación que pudiera facilitar la incorporación de las ideas de los diversos grupos, ordenando, resumiendo y estructurando lo que los socios y las socias, el equipo gestor o el equipo de trabajo iban aportando. Y, una vez hecho, volver a poner sobre la mesa estas reflexiones, de modo que sus conclusiones se volvieran a discutir y fueran objeto de debate por parte de las personas que las tienen que asumir como base de su trabajo cotidiano.

Finalmente, en este proceso han participado cerca de 1.000 personas implicadas con la organización desde muy diversos ámbitos:

- » Chicos y chicas participantes en los campamentos de GPE y sus padres.
- » Cientos de socios y socias a través de encuestas y talleres.
- » Todo tipo de voluntarios y voluntarias de la organización.

## La definición del plan de trabajo de GPE a medio plazo se centró en tres grandes grupos de ideas:

- » El Greenpeace que se quiere mantener.
- » El Greenpeace que se quiere mejorar.
- » Qué se quiere cambiar en la organización.

- » Personal profesional de GPE.
- » Integrantes de los órganos de gobierno de la asociación: Consejeros y Junta Directiva.
- » Miembros de otras ONG, universidades, Administración, medios de comunicación y partidos políticos.

El proceso se dividió en dos grandes momentos:

La primera parte se centró en escuchar a todas las personas que componen GPE y a los profesionales o instituciones de su entorno que pudieran completar la imagen desde fuera de la organización. Se pidió a todos los grupos constituyentes del microcosmos GPE, desde el equipo profesional hasta los jóvenes que acuden a los campamentos, pasando por los socios y socias, que hicieran explícito su concepto de la organización, sus puntos fuertes y débiles, los retos a los que se debe enfrentar, lo que piensan que debe cambiar tanto en el trabajo cotidiano como en la estructura organizativa.

Las herramientas para conseguirlo fueron diversas: desde la encuesta abierta general a socios a través de la revista o la Web, hasta la organización de talleres de trabajo con el equipo profesional o la organización de un Taller de Futuro EASW, con participación de una representación de los distintos grupos que componen el microcosmos.

Se organizaron reuniones-debate con personas próximas a GPE, trabajando en sectores relacionados con la gestión del medio ambiente, para

analizar la imagen exterior de GPE y una pequeña perspectiva de futuro.

La segunda parte del proceso se enfocó a ordenar y estructurar la gran cantidad de información recibida y, basándose en ella, hacer una propuesta para el trabajo en los próximos cinco años, coherente con la trayectoria de la organización y con la cultura que su gente quiere potenciar.

La definición del plan de trabajo de GPE a medio plazo se centró en tres grandes grupos de ideas:

- » El Greenpeace que se quiere mantener.
- » El Greenpeace que se quiere mejorar.
- » Qué se quiere cambiar en la organización.

De la reflexión y discusión sobre estos conceptos por parte de todos los componentes de la organización ha surgido una selección de ideas clave enfocadas a la acción, de objetivos y de líneas de acción para desarrollar en el futuro.

De nuevo los instrumentos han sido variados: desde un segundo Taller de Futuro EASW en el que se analizó la propuesta de futuro para Greenpeace, derivada de las aportaciones de la primera fase, hasta talleres específicos de contraste y análisis con los equipos que estarán más implicados en su desarrollo. Todo ello se completó con un análisis externo a la estructura organizativa y del contexto de trabajo de la asociación.

Cada una de las actividades organizadas dentro del marco de la planificación a medio plazo se ha documentado y devuelto a las personas que han participado en su desarrollo, en un ejercicio de transparencia que permite un control del proceso por parte de sus actores principales.

También se ha comunicado al Consejo y a la base social, a través de los medios habituales, los pasos que se iban dando a lo largo del proceso.

La propuesta final es una visión compartida de futuro, fruto de la creatividad y compromiso de muchas personas de la organización con su reflexión y, también, de la iniciativa y el trabajo continuado de un amplio equipo, que ha integrado a miembros de la Junta y del equipo técnico con el equipo externo de apoyo.

### Resultados

Este documento pretende resumir los resultados del proceso para definir qué somos, en qué escenarios trabajamos, a qué retos ambientales nos enfrentamos, cómo queremos ser y cómo y en qué más queremos trabajar.

Lo que no muestra este documento es lo enriquecedor que ya ha sido el proceso para Greenpeace España: nos ha permitido conocernos, descubrir qué estamos haciendo bien y qué debemos mejorar, qué visión tenemos cada uno de la organización y sorprendernos de cuán parecido es el Greenpeace que todos

queremos, independientemente de nuestro grado de implicación en él. Este proceso nos ha hecho mejores y más fuertes porque ahora sabemos mejor quiénes somos y cuáles son nuestros objetivos.

La primera lectura del proceso revela numerosos retos relacionados con la estructura y funcionamiento de Greenpeace España y su relación con Greenpeace Internacional que entre todos debemos abordar:

- » Mejorar la información a los socios y socias para garantizar un conocimiento de cuestiones claves en el funcionamiento y en las actividades de la asociación.
- » Canalizar el potencial que supone la base social de Greenpeace España, en la que existen muchos socios y socias con una gran diversidad de conocimientos y experiencias y con voluntad de colaborar en las tareas relacionadas con campañas.
- » Gestionar el enorme potencial que representa el conocimiento acumulado por la asociación.
- » Promover planteamientos, enfoques y formas de hacer y de comunicarnos propios de nuestras culturas mediterráneas en el ámbito de Greenpeace Internacional.

### Futuro

Ahora tenemos que llevar a cabo los cambios necesarios en GPE para alcanzar los objetivos que nos hemos marcado. Algunos objetivos suponen cambios profundos en la cultura o estructura de nuestra organización. Somos conscientes de

que conseguir esto a medio plazo (4 ó 5 años) es un reto importante. Ya hemos incorporado en nuestros planes de trabajo para el 2004 algunos de los objetivos y líneas de acción propuestas en este documento y a lo largo de los próximos meses pretendemos desarrollar un plan de trabajo para conseguir estos objetivos en los próximos 4 años.

Tenemos ante nosotros un difícil e ilusionante proyecto de futuro, que sólo será posible si todos los que somos Greenpeace nos comprometemos a llevarlo a cabo. Contamos con vosotros.

La Junta Directiva  
de Greenpeace España





## Capítulo II

## ¿Qué es Greenpeace España?

Greenpeace es una asociación ecologista y pacifista, económica y políticamente independiente, que combina el diálogo con la denuncia activa y no violenta para exponer problemas ambientales globales y promover las soluciones necesarias para conseguir un futuro sostenible y en paz.

### ¿Qué somos?

#### Somos una asociación

Greenpeace España es una asociación formada por 82.000 socios y socias. Tiene su sede social en Madrid, donde se ubica la mayor parte del personal, y delegaciones en Barcelona y Palma de Mallorca. Además, hay una red de Grupos de Apoyo locales –GdA– en más de 20 ciudades o áreas geográficas diferentes.

#### Somos ecologistas

Nuestro ámbito de actuación es la ecología, la defensa del medio ambiente. Consideramos que los problemas ambientales deben abordarse desde enfoques integrales entendiendo que, preservando el medio ambiente, se garantiza el bienestar social de las personas que habitan la Tierra y se puede mantener la diversidad cultural. Trabajamos para asegurar que la Tierra sostenga la vida en toda su diversidad, por ello Greenpeace busca:

- » Detener el cambio climático.
- » Proteger la biodiversidad.

- » Proteger los recursos naturales.
- » Prevenir la contaminación.
- » Terminar con la amenaza nuclear.
- » Promover la paz y el desarme.

#### Somos pacifistas

Nos oponemos a la guerra. La guerra tiene consecuencias devastadoras para las personas y el medio ambiente, que permanecen años después de que los conflictos armados finalicen. No tomamos partido por ninguna de las partes en conflicto, defendemos soluciones no violentas a los conflictos y desarrollamos campañas de desarme convencional y nuclear.

#### Somos una organización internacional

Somos una organización internacional que promueve la acción para solucionar problemas globales.

Greenpeace España forma parte de una organización presente en 40 países de América, Asia, Europa y el Pacífico, cuya sede central está en Ámsterdam, que desarrolla campañas conjuntas de ámbito mundial para defender el medio ambiente y la paz. Entendemos que los problemas ambientales globales requieren la actuación de organizaciones que cooperen y coordinen actuaciones en defensa del medio ambiente y la paz entre los distintos países y pueblos que habitan la Tierra, que intercambien experiencias y conocimientos de

sus distintas culturas y que promuevan y actúen en foros internacionales. Greenpeace España puede y debe tener un papel relevante en este contexto, haciendo de puente entre las culturas y los países del Norte y del Sur de la cuenca mediterránea y entre América Latina y Europa.

## ¿Cuáles son nuestros valores?

### No violencia

Practicamos la no violencia en todas nuestras actuaciones. Exponemos y confrontamos las agresiones contra el medio ambiente de forma activa, creativa y pacífica. Respondemos con métodos no violentos a cualquier agresión física o verbal. Promovemos la resolución dialogada y no violenta de conflictos.

### La independencia económica y política

Greenpeace es una asociación económica y políticamente independiente. Nos financiamos exclusivamente a partir de las contribuciones de nuestras socias y socios, donativos de particulares y la venta de materiales de la organización. No aceptamos donaciones de empresas, partidos políticos o administraciones. Greenpeace no apoya a ningún partido político. Intentamos que todos asuman y promuevan las propuestas en defensa del medio ambiente y la paz que realizamos.

### La rigurosidad

Nuestros planteamientos son serios, rigurosos y creíbles, y deben servir

de referencia para muchas personas, organizaciones y gobiernos. Para ello utilizamos información veraz y objetiva, obtenida tanto a través de la documentación de nuestras campañas, como proporcionada por organismos y expertos independientes o con el asesoramiento de científicos.

### La participación y transparencia

Greenpeace es una asociación en la que existe una participación organizada de sus socios y socias y transparencia en la toma de decisiones.

Greenpeace somete sus cuentas anuales a auditorías independientes, cuyos resultados son públicos, así como los resultados de las actividades de campaña o nuestros criterios de actuación.

## ¿Cómo trabajamos?

**Somos centinelas** y testigos de las agresiones al medio ambiente. Identificamos, estudiamos y documentamos los problemas ambientales del planeta y sus repercusiones sociales. Vigilamos y controlamos a los agresores, ya sean gobiernos o empresas, y los denunciaremos y exponemos públicamente.

**Dialogamos** con los responsables políticos, con los trabajadores y sus representantes, con las personas afectadas por los problemas ambientales, incluso con los responsables de la destrucción del medio ambiente, y con todas las personas, organizaciones o instituciones que pueden o quieren ayudar a frenar la degradación ambiental.

**Apoyamos y buscamos apoyo** para resolver los problemas ambientales y promover la paz. Somos una asociación que colabora con personas y organizaciones de diversos ámbitos, ya sean del medio rural, pesquero o del mundo científico y universitario. Potenciamos las alianzas con organizaciones, especialmente con otras ONG con las que compartimos objetivos, para unir esfuerzos, conocimientos e influencias.

**Educamos para la acción.** La educación es un proceso necesario para aumentar la concienciación y los conocimientos de la población sobre los problemas ambientales, de manera que los ciudadanos y ciudadanas de este planeta nos responsabilicemos respecto al medio natural, social y cultural en el que desarrollamos nuestras vidas, y así poder colaborar en su resolución, ya sea apoyando denuncias, realizando un consumo responsable o cambiando hábitos de vida.

**Actuamos.** Realizamos acciones de protesta directas, no violentas y creativas como forma de denunciar y hacer visibles los problemas ambientales y sus soluciones. Realizamos acciones arriesgadas para frenar agresiones o exponer a los agresores.

**Promovemos soluciones.** Somos una asociación que trabaja para provocar los cambios que la defensa del medio ambiente y la paz necesitan. Trabajamos en la elaboración de alternativas que, a veces, sólo proponemos, pero en otras ocasiones desarrollamos y ponemos en práctica.

## Capítulo III

## Un nuevo contexto de trabajo

### Contexto internacional

#### **El medio ambiente se ha convertido en un referente fundamental**

Hace treinta años, cuando se fundó Greenpeace, la ecología era una ciencia menor y el activismo en temas ambientales muy minoritario. Su importancia como elemento de cambio de la sociedad no estaba valorada ni institucional ni socialmente. Por el contrario, el medio ambiente es ahora un tema fundamental y ha sido asumido por la mayor parte de la ciudadanía.

El activismo ecologista ha ayudado a replantear la relación con el medio, consiguiendo que la investigación científica definiera, por ejemplo, que el impacto de muchas actividades humanas, tal y como se vienen desarrollando, causa problemas globales admitidos por la mayoría de las instituciones. Lo que hace treinta años eran avisos de esclarecidos observadores, ahora es una realidad avalada por datos que muestran tanto la situación actual como las tendencias de futuro más pesimistas: valga el cambio climático como ejemplo.

Sin embargo, las leyes y convenios internacionales que reflejan este nuevo planteamiento, si bien son oportunos como elementos de presión, no consiguen un cambio de

lógica. Por una parte, los niveles de cumplimiento son mínimos y se puede hablar, incluso, de deslealtad institucional en lo relativo a la puesta en práctica de muchos acuerdos. Además, las medidas adoptadas no ponen en cuestión los modelos de producción y consumo y, a menudo, tienen un efecto retardatorio o de cortina de humo.

A la hora de establecer la labor de una organización ecologista, el marco de trabajo condiciona las estrategias que se deben seguir. En las últimas décadas se ha pasado de una tarea relativamente sencilla, centrada en revelar problemas ambientales en un ambiente nada concienciado, a un activismo más complejo, que debe descifrar las claves de comportamiento del entramado de instituciones y negocios que afectan al medio ambiente. Es más difícil encontrar el lugar y la estrategia adecuados para combinar una actitud positiva –la búsqueda de alternativas– con la continua labor de centinela o controlador de la situación ambiental.

Aunque los temas relacionados con el medio ambiente tienen ahora un gran peso mediático, hace falta abundar en la divulgación y el análisis de las verdaderas causas de la crisis ambiental. Frente a esta divulgación proliferan las políticas de

encubrimiento de las causas de fondo y también las campañas de “imagen verde”, que acumulan cada vez mayores inversiones.

### **El nuevo orden político mundial**

La caída del muro de Berlín inauguró una nueva etapa, tanto en el orden político como en el económico, acentuándose la mundialización económica e imponiéndose las tesis neoliberales a través del llamado pensamiento único. Los estados empezaron a debilitarse y a ceder poder a las grandes empresas industriales y financieras.

Desde los atentados del 11 de septiembre de 2001 contra las Torres gemelas de Nueva York, muchos estados aprovechan la guerra contra el terrorismo como excusa para criminalizar y perseguir a grupos o personas críticos, incluyendo Greenpeace. La seguridad se antepone a los derechos individuales y colectivos. Nos encontramos en una situación de retroceso general de derechos y libertades a nivel mundial que podría acentuarse en el futuro.

### **Lo económico es la categoría universal**

La perspectiva económica domina la planificación y la gestión mundial. Pero el valor de cambio predomina sobre el valor de uso y las transacciones monetarias financieras internacionales suman cinco veces el valor de los intercambios comerciales totales.

Integrar otro tipo de prioridades en una estructura social que mide su eficacia por indicadores económicos

supone un tremendo esfuerzo de educación y comunicación. La tentación inversa es la monetarización de los valores ambientales, lo que implicaría entrar en la lógica general del actual modelo de globalización.

### **Países enteros dependen de unas pocas empresas multinacionales**

En el nuevo marco económico, el inmenso poder de las empresas multinacionales dificulta la tarea de delimitar claras responsabilidades en muchos aspectos ambientales y sociales. La alianza entre tecnología y compañías multinacionales amenaza con dominar el campo del conocimiento. Existen claros intereses económicos de fondo, como evidencia el caso de los organismos modificados genéticamente –transgénicos–. Entretanto, los estados retroceden y pierden poder frente a las empresas y los tratados internacionales de comercio.

Para Greenpeace la posibilidad de emprender campañas internacionales y de fuerte incidencia global deriva del carácter internacional de esta organización. En el actual contexto de globalización, esta tarea es más importante que nunca –por ejemplo, en el marco de la Organización Mundial del Comercio–. Es posible, además, combinar iniciativas globales con su aplicación en ámbitos locales.

### **La consolidación de la fractura Norte-Sur y los procesos migratorios**

La sociedad está asumiendo la dicotomía Norte-Sur sin plantear alterna-

En las últimas décadas se ha pasado de una tarea relativamente sencilla, centrada en revelar problemas ambientales en un ambiente nada concienciado, a un activismo más complejo, que debe descifrar las claves de comportamiento del entramado de instituciones y negocios que afectan al medio ambiente.

tivas a las crecientes migraciones de personas que, en su lugar de origen, carecen de las más mínimas condiciones de supervivencia.

Los problemas ambientales y sociales están íntimamente interrelacionados y, de hecho, muchos de los problemas ambientales se trasladan a los países más pobres –que son, además, los que tienen menor capacidad de reacción–.

### **La población se concentra en grandes metrópolis y el hábitat rural se abandona**

Una gran parte de la población mundial, que va en aumento, sigue patrones de vida urbanos. Las ciudades y las zonas suburbanas crecen aceleradamente, al tiempo que el patrimonio rural se abandona. Este fenómeno tiene lugar tanto en los países desarrollados como en los no desarrollados.

Los problemas ambientales vinculados al transporte, a la movilidad y a los modelos urbanos son difíciles de solucionar ya que exigen un cambio en el funcionamiento del sistema y en la mentalidad de los ciudadanos. Esta dificultad supone todo un reto para las asociaciones ecologistas.

### **La sociedad de la información: oportunidad de las nuevas tecnologías**

El desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) es una de las características de nuestra sociedad. La penetración de internet ha sido espectacular y el

uso de la informática o la telefonía móvil son cruciales en las relaciones y formas de trabajo. Los cambios tecnológicos determinan transformaciones muy rápidas y ofrecen nuevas oportunidades para organizaciones como GPE. Las TIC tienen un gran potencial para optimizar diversos aspectos organizativos como la transparencia informativa, la sistematización de la comunicación o la posibilidad de una interacción más fluida.

Sin embargo, el uso de estas tecnologías no está exento de incertidumbres. Por ejemplo, en los debates y encuestas algunos de nuestros socios y socias han hecho notar una cierta sensación de exclusión por el hecho de que la información tiende a concentrarse excesivamente en internet. Por otra parte, la excesiva cantidad de información puede tener efectos perversos, dificultando una selección que ayude a priorizar los asuntos y comprender mejor la realidad.

## **Contexto nacional**

También la sociedad española ha sufrido numerosos cambios desde que se fundara Greenpeace España en 1984:

### **Convergencia acelerada en aspectos sociales y demográficos con el resto de Europa**

La sociedad española es muy distinta a la de principios de los años 80. Los patrones de crecimiento se

aproximan al crecimiento cero, la composición de la población por edades presenta una elevada edad media y se están produciendo serios cambios sociales –como pasar de ser un país de emigrantes a recibir inmigrantes o la acelerada incorporación de la mujer al mundo laboral–. Estos cambios hacia una sociedad multicultural dan lugar a situaciones conflictivas y a la vez ofrecen nuevas oportunidades que los movimientos sociales no podemos ignorar; de lo contrario, nos limitaríamos a ser la expresión elitista de una parte de la población. Hay un proceso de cambio del Estado de Bienestar al Estado mínimo Neoliberal. Las pautas de trabajo, contratación y desempleo se han modificado y, cada vez más, la familia se ve obligada a cubrir los déficits del estado del bienestar.

Las transformaciones en la estructura del empleo y la actividad económica se han traducido en destrucción de empleo agrícola e industrial y en el aumento de empleos en el nuevo sector dominante: los servicios.

Los incrementos en el PIB en la década de los ochenta y noventa no se tradujeron en creación de empleo, llegando a situaciones graves de generalización del paro estructural en amplias zonas de la geografía y en las grandes ciudades, así como en grupos sociales concretos como mujeres y jóvenes. En la última década, la bonanza económica unida a las políticas de empleo ha dado sus frutos, con creación de

**La vida cotidiana está cambiando aceleradamente y, en lo que se refiere a la conservación medioambiental, los nuevos patrones son más negativos que los tradicionales. Es importante ser consciente de estas transformaciones y generar estrategias de intervención más cercanas a los problemas cotidianos.**

empleo y descenso del número de parados, a costa de un notable aumento de la precariedad en el mercado laboral.

La vida cotidiana está cambiando aceleradamente y, en lo que se refiere a la conservación medioambiental, los nuevos patrones son más negativos que los tradicionales. Es importante ser consciente de estas transformaciones y generar estrategias de intervención más cercanas a los problemas cotidianos.

La sociedad española presenta un creciente perfil de vulnerabilidad social y este hecho debe abordarse al tiempo que se plantean aspectos de alerta ecológica, muy centrados en los recursos naturales.

#### **Ámbitos municipal, autonómico y comunitario**

La estructura política regional se ha afianzado, mermando el antiguo poder centralizado de las instituciones españolas. Las Comunidades Autónomas y los Ayuntamientos son hoy una realidad política, económica y administrativa, con competencias exclusivas o determinantes en temas relacionados con el medio ambiente, la industria, el turismo, la educación, etc. En algunas comunidades existen lenguas propias que constituyen el vehículo de comunicación predominante.

El proceso de integración en la Unión Europea ha aumentado la capacidad de las instituciones comunitarias para influir en la políti-

ca ambiental española, tanto a través del establecimiento de normativa, como con la asignación o denegación de fondos para financiar determinados proyectos.

Esta realidad hace que para influir en la política ambiental española sea necesario actuar simultánea y coordinadamente, tanto en el ámbito municipal y autonómico –respetando la diversidad cultural y lingüística de las diferentes comunidades– como en el estatal y en el de la Unión Europea.

#### **Patrones de vida y de consumo**

Los patrones de vida y de consumo de nuestra sociedad también han cambiado mucho. Hoy en día están basados en la satisfacción de necesidades “creadas”, marcados en muchos casos por intereses económicos y promovidos por intensas campañas publicitarias. Estos patrones conllevan en muchos casos el despilfarro de recursos naturales y actividades destructivas con el medio ambiente. El crecimiento por el crecimiento y la ecuación “bienestar = prosperidad económica” son planteamientos muy asumidos socialmente. Es necesario cuestionar en profundidad estos asuntos, replantear temas tales como qué es lo verdaderamente necesario y difundir el derecho a un desarrollo humano sostenible<sup>1</sup>.

#### **Retos ambientales asumidos formalmente**

Los retos ambientales están más asumidos formalmente: existe un Ministerio, Consejerías y Concejalías de Medio Ambiente, pero, en la prác-

(1) Sostenible. Es aquello que satisface las necesidades de generaciones presentes sin comprometer la capacidad de generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. (CMMAD, 1987. Nuestro futuro común).

tica, nunca se han producido tantos atropellos ecológicos como en la actualidad. Un ejemplo paradigmático en España serían los recursos hídricos y el PHN. Esta asunción formal de los problemas ecológicos por parte de las instituciones afecta al trabajo de las asociaciones ecologistas. Por un lado se han abierto oportunidades de cooperación que antes no existían, pero por otro lado tiene un efecto desmovilizador, ya que invita a la población a dejar la gestión del medio ambiente en manos de los gobiernos.

Paradójicamente se invierte más en medio ambiente y se emplean más recursos humanos, pero la tendencia general es la aceleración del declive ecológico. Muchas políticas ambientales institucionales se revelan como inoperantes, inexistentes o directamente anti-ambientales. Son frecuentes los sistemas de contra-información ambiental o de ocultación de problemas, las políticas insostenibles pintadas de verde y las medidas dilatorias.

Esta nueva situación exige la definición de una línea de colaboración/confrontación muy matizada –participar en Consejos de Medio Ambiente, posibles colaboraciones con las administraciones en situaciones concretas, etcétera–. Algunas asociaciones han cruzado la línea de la consultoría, avalando con sus estudios algunas actuaciones institucionales; otras se sitúan en el campo de la gestión sustitutiva de servicios públicos.

Por otra parte, el medio ambiente ha pasado a ser un sector de negocio con creciente peso económico. La colaboración de GPE con empresas es muy importante para impulsar cambios en los sistemas de producción. Esta relación no está exenta de riesgos y exige una gran transparencia informativa, lo que va en contra de la cultura empresarial, y una definición muy clara de los objetivos que se persiguen.

**Frente a la divulgación y el análisis de las verdaderas causas de la crisis ambiental proliferan las políticas de encubrimiento de las causas de fondo y también las campañas de “imagen verde”, que acumulan cada vez mayores inversiones.**

**Progresiva pérdida del hábitat rural, abandono del patrimonio, expansión urbanística, modelos de movilidad basados en el transporte privado**

Como ocurre a nivel mundial, la población tiende a concentrarse en la costa y en las áreas metropolitanas, donde se generan problemas de congestión y ocupación extensiva e intensiva del suelo. En España las zonas metropolitanas están creciendo no tanto en población como en extensión, nutriendo las conurbaciones en torno a los antiguos núcleos urbanos. Esta dinámica inmobiliaria, de enorme con-



sumo de suelo y dependiente del automóvil, tiene conocidas consecuencias ambientales negativas.

La otra cara de la moneda es el abandono de la España del interior y de las zonas rurales, con la dejación de las labores de conservación y control del medio rural en ambientes "muy humanizados", que no resultan siempre positivos para la recuperación del medio natural. La tendencia a generalizar la agricultura intensiva, con altos consumos de agua y energía y elevada generación de residuos, constituye una nueva amenaza para el medio ambiente.

La disminución de la actividad agrícola e industrial tiene como consecuencia la dependencia alimentaria y de productos de consumo procedentes de zonas alejadas, con el consiguiente incremento del transporte.

#### **El tercer sector: oportunidades para crear un tejido social más vivo y reactivo**

El llamado tercer sector –las ONG– canaliza, cada vez más, las reacciones y las demandas de la sociedad civil, como se ha visto en la reacción y movilización ciudadana ante desastres humanitarios, como la guerra de Iraq, o medioambientales, como el hundimiento del Prestige.

Muchas asociaciones han recibido legitimación popular o apoyo financiero institucional y su número, especialmente en los campos de cooperación al desarrollo y asistencia social, ha aumentado.

Con respecto a las organizaciones ecologistas, se ha visto un crecimiento de su actividad, ámbitos de actuación e implantación social. Este aumento de su capacidad de influencia en la sociedad no está exento de problemas. La mayor sensibilización o conciencia ambiental experimentada en los últimos años no se traduce directamente en acciones de los ciudadanos. Por otra parte, muchos grupos ecologistas estamos demasiado centrados en nosotros mismos, especializados, nos falta sintonía, si bien esta dinámica ha empezado a cambiar, como muestra la reacción conjunta al Plan Hidrológico Nacional o a la catástrofe del Prestige.

**Muchas políticas ambientales institucionales se revelan como inoperantes, inexistentes o directamente anti-ambientales.**

**Son frecuentes los sistemas de contra-información ambiental o de ocultación de problemas, las políticas insostenibles pintadas de verde y las medidas dilatorias.**



## Capítulo IV

## Las campañas de Greenpeace

Nada hay más global que el medio ambiente en el que el ser humano desarrolla su actividad. Por ello es imprescindible la presencia de una organización global que defienda el entorno frente a agresiones cada vez más evidentes y, desgraciadamente, todavía impunes en muchos casos. Cada día somos testigos del impacto que decisiones tomadas en centros muy lejanos influyen en nuestro quehacer diario. Con la globalización económica en pleno desarrollo, es imprescindible globalizar también la defensa del entorno.

Las primeras décadas del siglo XXI serán claves en la resolución de los problemas ambientales más graves a los que nos enfrentamos. Greenpeace lleva más de treinta años en este ámbito de trabajo, y ha conseguido éxitos notables: la protección de la Antártida, la eliminación de los vertidos radiactivos o la moratoria en la caza de ballenas son sólo algunos ejemplos. Sin embargo, lo conseguido hasta ahora ha sido, en palabras de David McTaggart, fundador de Greenpeace, "sólo una preparación para la lucha contra el cambio climático". Así de drástico, así de cierto.

Las soluciones a la mayor parte de los problemas están ahí. Los obstáculos a su puesta en marcha no son técnicos, sino políticos. Greenpeace debe compaginar con habilidad el

trabajo de denuncia con la presión política para la puesta en marcha de soluciones.

Los ámbitos de trabajo de Greenpeace tratan de hacer frente a los problemas más acuciantes. Sabemos que no son todos. Tal vez ni siquiera se trate de la mayor parte, pero consideramos que son los más graves.

### El cambio climático y el riesgo nuclear

La forma en que nos hemos dotado de energía es una fuente fundamental de problemas. Nuestra actividad se mueve con arreglo a la utilización de combustibles fósiles cuya combustión está generando un aumento sin precedentes en la concentración de dióxido de carbono en la atmósfera, causando un cambio climático veloz y catastrófico. Que la actividad humana está generando cambios climáticos perfectamente discernibles es algo que ya muy pocos discuten. Sin embargo, la adopción de medidas para reducir los gases contaminantes parece una misión imposible. El Protocolo de Kioto, un débil intento de dar los primeros pasos en el sentido correcto, se enfrenta a la oposición de algunos países para su entrada en vigor. Entretanto, las emisiones continúan creciendo sin control y empieza a mostrarse la cara

**Greenpeace debe compaginar con habilidad el trabajo de denuncia con la presión política para la puesta en marcha de soluciones.**

hasta ahora oculta de los impactos del cambio climático.

El modelo energético está en cuestión porque la energía nuclear, con sus riesgos asociados, no puede dar respuesta a la necesidad de reducir las emisiones contaminantes. Por ello, es necesario el desarrollo de fuentes renovables de energía capaces de satisfacer una demanda que debe racionalizarse.

Greenpeace debe impulsar de forma prioritaria la sustitución de las fuentes de energía sucia por aquellas que no lo son, junto con el ahorro y la eficiencia energética, apoyando al mismo tiempo medidas globales y contundentes para la reducción de las emisiones contaminantes. Sin olvidarnos, por supuesto, del riesgo nuclear, que debe ser desterrado.

### **La diversidad biológica en peligro**

El 80% de las especies que habitan la superficie terrestre se encuentran en los bosques primarios –aquéllos que no han sido explotados por el ser humano–. Sin embargo, estos bosques están desapareciendo a un ritmo acelerado: hoy sólo queda un 20% de su superficie original. En los mares la situación es similar. La esquilma de los recursos pesqueros está llevando a los mares a una auténtica crisis ecológica. Muestra de ello es que la cantidad de peces predadores, hoy día, es aproximadamente un 10% respecto a los niveles existentes en épocas

pre-industriales. La pesca, además, no sólo está afectando a las especies objetivo, sino que los descartes, las capturas de especies no deseadas que suelen devolverse muertas al mar, suponen globalmente un tercio de las capturas y amenazan a especies en peligro como tortugas, tiburones o mamíferos marinos.

Greenpeace se caracteriza por ser una organización experta en el medio marino. Nació en el mar y hace de la defensa de los océanos una bandera irrenunciable. En los últimos años hemos ampliado nuestro ámbito de trabajo a los ecosistemas terrestres, ante la evidencia de que sólo trabajando internacionalmente podemos frenar la devastación.

La red de la vida la forman las numerosas especies con las que convivimos. Su desaparición no sólo empobrece nuestro entorno natural y cultural, sino que compromete la propia existencia del ser humano sobre la superficie terrestre.

Detener la pérdida de diversidad biológica es un importante reto para Greenpeace.

### **La contaminación invisible**

En muy pocos años el ser humano ha introducido decenas de miles de sustancias químicas sintéticas en el medio ambiente. Los riesgos asociados a la mayor parte de ellas son desconocidos. Algunos de estos

compuestos, los llamados compuestos orgánicos persistentes (COP), se caracterizan por su prolongada permanencia en el medio ante la falta de mecanismos naturales para degradarlos. Se acumulan en los tejidos grasos de los seres vivos y son origen de numerosos problemas.

El derecho a nacer y vivir en un mundo libre de tóxicos debe ser reconocido como uno de los elementos clave del futuro. Para ello es necesario que dejen de producirse y de ponerse en el medio sustancias sintéticas cuyos efectos son desconocidos. El Principio de Precaución debe ser el que guíe las prácticas de la industria y no la espera a que los daños sean irreversibles.

Greenpeace trabaja para prevenir la contaminación, para conseguir que se eliminen las sustancias químicas más peligrosas y se sustituyan por procesos y tecnologías limpias, compatibles con la vida.

## Transgénicos

El desarrollo de la biotecnología ha permitido al ser humano dar un salto cualitativo en la manipulación del mundo natural y modificar organismos a través de la ingeniería genética. La introducción en el medio de organismos modificados genéticamente (OGM) es una práctica relativamente reciente pero de consecuencias imprevisibles. Nuevamente nos encontramos con que la carga de la prueba sobre sus riesgos recae

sobre los ciudadanos, mientras la industria de la biotecnología expande sus productos en el mercado, transformando y amenazando los ecosistemas y concentrando el mercado de la alimentación en cada vez menos manos.

Greenpeace trabaja por la salvaguarda del medio ambiente y de la salud humana, para evitar la introducción de organismos modificados genéticamente.

## Nuevos retos, viejos peligros

Debemos estar atentos al mundo que nos rodea porque en la medida en que conseguimos avances en la solución de algunos problemas surgen otros. El caso de los transgénicos es un buen ejemplo, ya que desde la industria pretenden promoverse como solución a los pesticidas. Otro ejemplo reciente: la inversión de miles de millones de euros en investigación de la fusión nuclear, mientras formas de producción de energía que están más a mano, como la solar, reciben escasos fondos para la investigación.

Greenpeace debe adaptar su trabajo cada día a un mundo que cambia con rapidez. Por ello, lo que finalmente necesitamos es un cambio en los parámetros que rigen nuestra actividad y que, en definitiva, nos acerquemos cada día a un mundo más justo y en mayor equilibrio con su entorno.

**Los ámbitos de trabajo de Greenpeace tratan de hacer frente a los problemas más acuciantes. Sabemos que no son todos. Tal vez ni siquiera se trate de la mayor parte, pero consideramos que son los más graves.**





## Objetivos a medio plazo

### Capítulo V

En el proceso de planificación participativa hemos definido el tipo de organización que queremos y las líneas básicas de trabajo para acercarnos a ella. También han surgido nuevos ámbitos para nuestra asociación, nuevos retos ambientales que consideramos necesario abordar.

### ¿Cómo queremos ser?

**Queremos ser una asociación más integradora, participativa y transparente:**

- » Donde todos los socios y socias de la organización se sientan parte de la misma.
- » Donde socias y socios estén informados sobre los aspectos esenciales de la organización.
- » Que impulse la participación de los socios y socias en la actividad organizativa.
- » Donde haya transparencia en la toma de decisiones y canales de discusión y crítica.

### ¿Cómo queremos trabajar?

**Potenciando** la riqueza y fortaleza que ofrece nuestra base social, fomentando el activismo de nuestros socios y socias, para que seamos 100.000 los ciudadanos y ciudadanas que busquemos un consumo responsable, denunciemos las agresiones ambientales y mostremos al

resto de la sociedad las alternativas para proteger el medio ambiente.

**Impulsando** la labor movilizadora de GPE, facilitando a la ciudadanía instrumentos para el activismo y el compromiso.

**Dando** mayor relevancia a los problemas sociales ligados a los problemas ambientales, denunciando y buscando soluciones al binomio pobreza-destrucción ambiental.

**Incrementando** la colaboración con organizaciones ecologistas, sociales o de desarrollo, grandes y pequeñas, y las alianzas con la comunidad científica, impulsando vías de interacción y retroalimentación.

**Descentralizando** la organización y fomentando su capacidad de incidencia local:

- » Potenciando los Grupos de Apoyo.
- » Impulsando la comunicación entre los socios y socias de un mismo territorio.

**Considerando** la educación como herramienta imprescindible en las campañas y actividades de la asociación:

- » Implicando a los socios y socias en las labores educativas de GPE;
- » Impulsando la labor didáctica con un lenguaje claro y directo;
- » Impulsando la presencia de GPE en todos los ámbitos educativos, especialmente en la Universidad.

**Mejorando** nuestro mensaje y su comunicación para que se conozcan las causas de los problemas ambientales y las alternativas que proponemos:

- » Elaborando una nueva línea de publicaciones y material divulgativo con el análisis de los problemas socioambientales actuales y sus alternativas.
- » Promoviendo un tratamiento en profundidad de nuestros mensajes en los medios de comunicación, que fomente el periodismo de fondo que no trivialice la información y ahonde en causas, consecuencias y alternativas.
- » Impulsando la comunicación a través de medios propios, como apoyo y alternativa a la difusión a través de los medios de comunicación de masas.

**Queremos potenciar nuestra base social, fomentando el activismo, para que seamos 100.000 personas que busquemos un consumo responsable, denunciemos las agresiones ambientales y mostremos las alternativas para proteger el medio ambiente.**

**Desarrollando** metodologías de trabajo basadas en la creatividad, la autocrítica y la evaluación periódica.

**Desarrollando** campañas continuadas basadas en análisis de fondo, con especial énfasis en propuestas alternativas.

### ¿En qué más queremos trabajar?

Uno de los resultados más claros del proceso es el consenso en los temas en los que ya estamos trabajando. Nadie plantea abandonar líneas de trabajo, sino añadir otras nuevas:

**Queremos** reforzar el pacifismo como área específica de trabajo y como elemento imprescindible en las actividades de la asociación.

**Queremos** que la ecología urbana cobre más protagonismo, mostrando la ciudad como fuente de problemas y de soluciones e incorporando la ordenación territorial y el transporte como áreas de trabajo.

**Queremos** potenciar el consumo responsable como instrumento para el cambio, fomentando desde todas las áreas de trabajo la información que facilite a los ciudadanos proteger el medio ambiente y ayudar a la paz a través de sus cambios en los hábitos de consumo.



PROCESO DE  
PLANIFICACIÓN  
PARTICIPATIVA  
de Greenpeace España



**GREENPEACE**