

Programa Mujer, Salud y Desarrollo

Serie Género y Salud Pública



Organización Panamericana de la Salud
Oficina Regional de la Organización Mundial de la Salud

ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD
Programa Mujer, Salud y Desarrollo

Serie Género y Salud Pública

12

LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EN LAS REDES DE LUCHA
CONTRA LA VIOLENCIA INTRAFAMILIAR EN CENTRO
AMERICA

**San José, Costa Rica
Octubre 2001**

Aunque el material de esta publicación se puede citar o reproducir libremente, es preciso señalar la fuente y hacer referencia al título y ISBN.

Se debe enviar un ejemplar de la publicación que incluya alguna cita o reproduzca cualquier parte a:

ISBN: 92 75 32264 3

© Copyright 2001
Organización Panamericana de la Salud
Programa Mujer, Salud y Desarrollo.

Créditos:

Elaboración técnica: María Eugenia Pérez Bonilla

Conducción técnica: Cathy Cuéllar, Asesora Subregional en Mujer, Salud y Desarrollo

Diseño de reproducción: Eida Martínez Rocha, SIMUS/OPS.

Envíen sus preguntas y sugerencias a:

Programa Mujer, Salud y Desarrollo
OPS/OMS

Apartado postal 3745-1000

San José, Costa Rica

Correo electrónico: www@cor.ops-oms.org

Presentación

La Serie "Género y Salud Pública" es producida por el Programa Mujer, Salud y Desarrollo de la Organización Panamericana de la Salud/Organización Mundial de la Salud en la subregión de Centro América auspiciado por los Gobiernos de Suecia y Noruega, con el propósito de difundir temas de interés promovidos por el Programa. Se pretende que sea un medio para estimular la reflexión, análisis y acciones desde una perspectiva interdisciplinaria de género sobre aspectos de la salud colectiva.

En los Cuadernos se publicarán documentos que por su importancia permitan consolidar los procesos que se realizan en los países centroamericanos, de incorporar la consideración de género en políticas y acciones del Sector Salud, que pueden ser originados por conclusiones de talleres, aportes de autores individuales y resultados de investigaciones.

El contenido de los trabajos publicados y la forma como los datos se presentan no implica necesariamente la posición del Programa MSD/OPS sobre el tema en particular.

INDICE GENERAL

Presentación	iii
Introducción	5
I. La planificación estratégica en las redes de lucha contra la violencia intrafamiliar	5
1. Qué es el modelo para la atención integral de la violencia intrafamiliar.....	5
1.1 Dinámica social del modelo	6
1.2 Dimensiones y rasgos del modelo	9
1.3 Aspectos metodológicos del modelo	14
2. Las redes de lucha contra la violencia intrafamiliar.....	17
3. Los procesos de planificación estratégica implementados en redes de lucha contra la violencia intrafamiliar en Centroamérica	22
II. Guía de la facilitadora	26
1. Nota importante para la facilitadora.....	27
2. Programa	28
3. Introducción.....	32
4. Qué es y para qué sirve la planificación estratégica en el desarrollo de la organización.....	34
5. El análisis de los mandatos institucionales.....	35
6. La identificación de los actores claves.....	36
7. Definición de la misión.....	38
8. Definición de los valores institucionales.....	40
9. Formulación de la visión de desarrollo.....	40
10. Análisis del ambiente externo e interno (FODA)	43
11. Determinación de los asuntos estratégicos.....	50
12. Definición de metas y estrategias.....	54
13. Formulación de plan de acción	57
III. Manual de la (del) participante	60
1. Programa.....	61
2. Encuadre metodológico del taller.....	65
3. Qué es y para qué sirve la planificación estratégica en el desarrollo de la organización.....	66
4. El análisis de los mandatos institucionales.....	67
5. La identificación de los actores claves involucrados.....	67
6. Definición de la misión.....	70
7. Definición de los valores institucionales.....	72
8. Formulación de la visión de desarrollo	72
9. Análisis del ambiente externo e interno.....	74
10. Definición de los asuntos estratégicos.....	79
11. Definición de metas y estrategias.....	82
12. Formulación del plan de acción.....	85
IV. Algunas lecturas de apoyo y bibliografía consultada	89

Introducción

El presente trabajo tiene el propósito de desarrollar el tema de la aplicación de la planificación estratégica como una herramienta útil de gestión de las redes que luchan en la región centroamericana contra la violencia intrafamiliar.

Está elaborado para servir de guía a aquellas personas que contribuyen con la valiosa y ardua tarea de fortalecer estas instancias de reflexión, diálogo y acción, con miras a que, ubicando aspectos importantes del *Modelo para la Atención Integral de la Violencia Intrafamiliar*, puedan utilizar con mayor facilidad un instrumental de gestión como es la planificación estratégica.

El aporte que se ofrece se centra en apoyar el proceso de formulación participativa de un plan estratégico, con lo cual se cubre una etapa importante de la planificación; no obstante, no puede dejarse de lado el énfasis que debe ponerse en las etapas posteriores, de gerencia de los proyectos, de seguimiento y evaluación.

Los avances que se presentan en este trabajo consisten en:

- Una ubicación de lo que es *Modelo para la Atención Integral de la Violencia Intrafamiliar*
- Se destaca el factor clave que juegan las redes locales y nacionales en darle vida y sostenibilidad al Modelo
- Se esbozan los resultados de algunas experiencias de planificación estratégica que se han impulsado en varios países de Centro América
- Se ofrecen dos manuales, uno para la (el) facilitadora (or) y otro para las personas participantes en las redes, con el fin de multiplicar la posibilidad de realizar estas experiencias en otras redes de la región
- Se incluye alguna bibliografía, con miras a tener ciertas lecturas de apoyo
- Finalmente, se agrega un grupo de transparencias como recurso didáctico en la realización de los talleres de formulación estratégica

I. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS REDES DE LUCHA CONTRA LA VIOLENCIA INTRAFAMILIAR

1. ¿Qué es el Modelo para la Atención Integral de la Violencia Intrafamiliar?

El *Modelo para la Atención Integral de la Violencia Intrafamiliar* es una forma de enfrentar una problemática de gran extensión e impacto negativo, como es la violencia dentro de las familias, presente tanto en América Latina, como en la región centroamericana; claro está que es un fenómeno de envergadura mundial.

Puede afirmarse, sin temor a equivocarse, que la violencia intrafamiliar afecta a personas, familias, comunidades y a la paz de la sociedad entera. Más aún, es una problemática que tiene un impacto tan negativo en la sociedad que los efectos que produce son transmitidos de una generación a otra.

Los esfuerzos por enfrentar la situación han conducido en la región centroamericana a la creación de respuestas coherentes, cuya eficacia ha ido convirtiendo las experiencias en un modelo de respuesta. Sin embargo, se trata de un modelo en continua construcción, con generalidades, es cierto, pero, principalmente colmado de particularidades, según el país y las comunidades en que se desarrolle.

Esta iniciativa busca responder a situaciones dadas en el marco de su objetivo fundamental que es “la promoción de las formas no violentas de relaciones, es la promoción de una ética de nula violencia en las relaciones”. (OPS, 1997:51).

Para el caso de América Central, es importante aclarar que este Modelo se ha ido construyendo a partir de la realización de una serie de experiencias concretas en cada país y que, como corolario fundamental de ello el surgimiento del Modelo ha ido constituyendo y consolidando un tejido social, que además de ser quien lo creó, es también quien lo aplica, lo desarrolla e incide en la sociedad.

Puede afirmarse, entonces, que este Modelo consiste en una propuesta general que la sociedad ha construido para enfrentar la violencia intrafamiliar. Propuesta que se caracteriza por generar una conciencia y una responsabilidad activa en diferentes tipos de actores y actrices a nivel de la comunidad, del Estado y de otras organizaciones de carácter privado y público, nacionales e internacionales, con miras a **promover** la necesidad de hacer frente al problema y construir una cultura de paz, de **detectar** el fenómeno como tal (la violencia intrafamiliar) y el comportamiento “agresor – ofensor”. El Modelo comprende, también, todas las iniciativas necesarias para **prevenir** la ocurrencia de la agresión y la cadena de conductas que se desatan a partir de ella. Finalmente, el Modelo no puede dejar de lado la **atención** misma del fenómeno cuando éste ocurre, minimizando el daño que produce en la (s) víctima (s) y las posibles futuras consecuencias, así como buscando romper el ciclo de violencia a partir de la atención a las personas agresoras ofensoras.

1.1 Dinámica social del Modelo

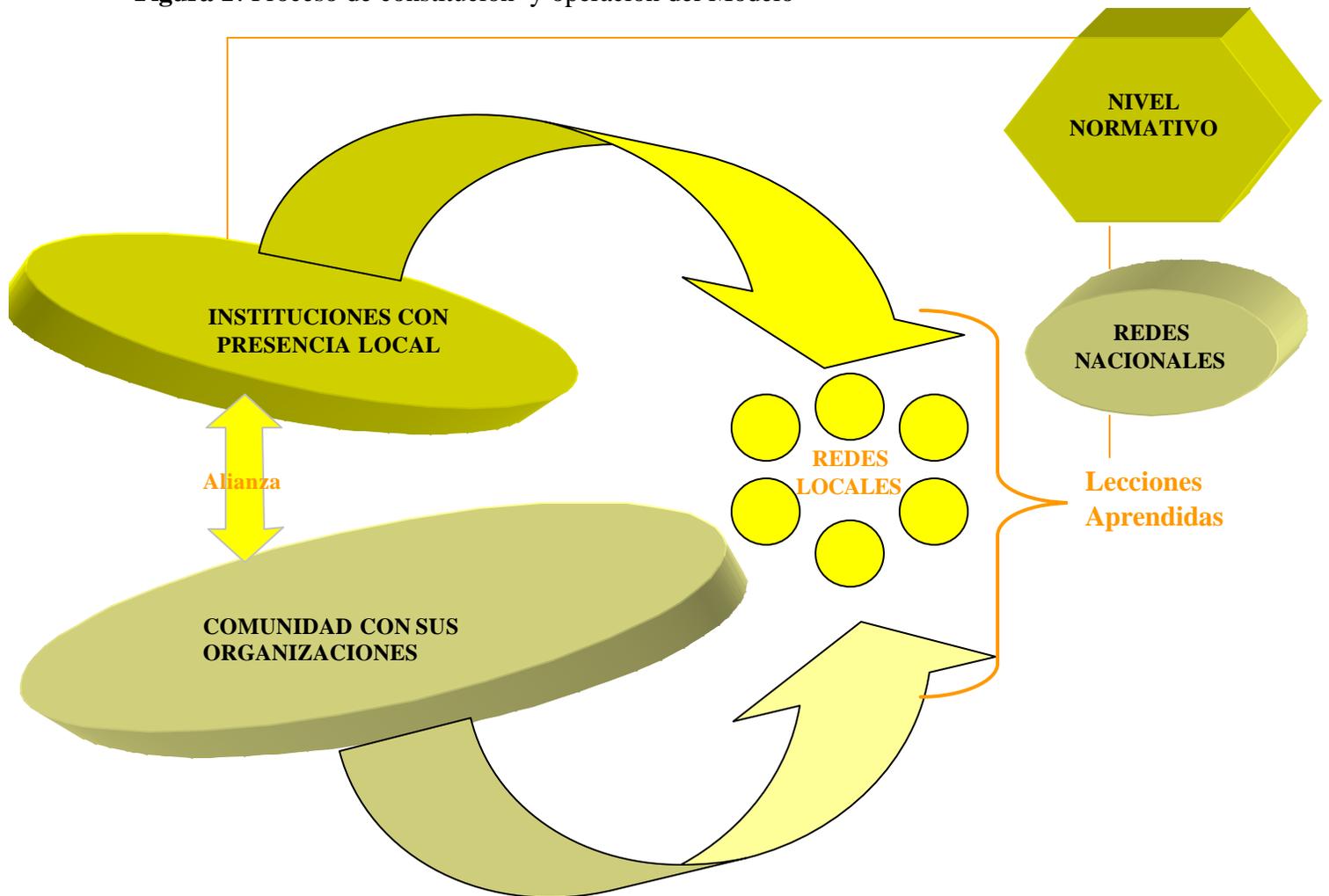
Los elementos comunes de la dinámica social en la existencia viva del Modelo, aplicado en los países centroamericanos, ha experimentado procesos como algunos de los siguientes:

Esta secuencia no tiene un recorrido igual, ni en cada país, ni dentro de un mismo país. Dado que la experiencia social adquirida permite que el ciclo inicie en cualquiera de sus puntos.

- La violencia intrafamiliar es abordada por organizaciones de la sociedad civil, ya sea organizaciones no gubernamentales, organizaciones locales de otro tipo o, simplemente, por líderes. Las organizaciones feministas han jugado un papel sobresaliente en este esfuerzo.
- Estas instancias van desarrollando experiencia que, al aumentar comprende el establecimiento de ligámenes con instituciones estatales o privadas.
- La experiencia adquirida se enriquece al verse apoyada institucionalmente, con lo que se va consolidando la experiencia y la sostenibilidad del esfuerzo.
- Se conforman redes locales.
- Se conforman redes más amplias (nacionales).
- Se proponen e institucionalizan normativas (por lo general, leyes).
- El proceso nuevamente se fortalece y vuelve a retroalimentar su génesis.

En la figura 1 se trata de esquematizar el proceso:

Figura 1: Proceso de constitución y operación del Modelo



Como puede observarse, el proceso esquematizado da cuenta de instancias que entran en interacción las que, a su vez, están constituidas por un conjunto de componentes. A saber:

La comunidad

La unidad básica de la comunidad, dentro de este Modelo, es la **persona** agredida. En primer lugar, la agredida directamente y, en segundo lugar, la o las agredida (s) indirectamente. En este segundo nivel, por lo general, está considerado el resto de la **familia** (victimización secundaria).

Otro tipo de agente clave en la comunidad son las **organizaciones**. Sean éstas las conocidas como no gubernamentales u organizaciones comunales de distinto orden. También debe

destacarse, en este plano, las personas que juegan un rol de líderes, organizados(as) o independientes.

En la conformación del Modelo un factor clave de su riqueza, de su pertinencia y su capacidad de desarrollo y sostenibilidad ha sido la **participación de la comunidad**, ya que ésta ha permitido la innovación y el enriquecimiento continuos. El apoyo mutuo, las acciones de solidaridad, los sistemas de interaprendizaje, han sido factores clave del éxito de las experiencias vividas.

Las instituciones con presencia local

En el plano nacional existe una serie de **instituciones** que por su funcionamiento **sectorial** y, en ciertos casos, desconcentrado, operan, a manera de ramificaciones del centro, en la localidad.

Algunas de estas instituciones son:

- Institutos de la Mujer
- Ministerio de Salud
- Ministerio de Justicia
- Poder Judicial
- Seguro Social
- Universidades
- Ministerio de Educación
- Instituciones de atención a sectores que se encuentran bajo la línea de pobreza

Un agente de especial importancia en el plano local lo constituyen las municipalidades, las que, en países como Costa Rica con la creación de las Oficinas de la Mujer en algunas municipalidades, se convierte en Sede de la Red Local.

Las redes locales

Estas redes serán analizadas más en detalle en el siguiente apartado. No obstante, aquí cabe señalar que estas instancias son el nivel organizativo básico del sistema de lucha contra la violencia intrafamiliar. Su constitución pasa a ser el primer eslabón del sistema y son productos de la alianza de organizaciones y liderazgos comunales con instituciones locales. Son, entonces equipos de trabajo multi-sectorial e interdisciplinario.

Las redes locales tienen la riqueza de contar con miembros de la comunidad que conocen las especificidades, necesidades y demandas locales, a la vez que es en este plano en donde, con mayor frecuencia, se atiende de manera directa los casos de violencia intrafamiliar.

Las redes nacionales

Las redes nacionales son principalmente de composición interinstitucional. Reúnen en su seno la representación de instituciones sectoriales, de nivel nacional. En estas redes el sector salud ha jugado, por lo general, un rol de especial relevancia. En este nivel las recientes instituciones de la mujer, en algunos casos, asumen una función de liderazgo. Cuentan, también, en ciertas

ocasiones, con la presencia de entes de la cooperación internacional que apoyan los esfuerzos y contribuyen en la sistematización, generalización e intercambios de experiencias.

Estas redes juegan un papel clave entre la base del sistema y los niveles normativos y sus sistematizaciones y reflexiones de carácter más general sobre la problemática, son las que contribuyen a proponer nueva legislación, de la forma más pertinente posible.

El nivel normativo

El nivel normativo está representado por tomadores de decisiones del Poder Ejecutivo y del Poder Legislativo. Es en este nivel donde se expresa la experiencia adquirida desde la base la que es traducida en términos de conductas normalizadas e institucionalizadas legalmente. Es además un espacio propicio para la elaboración de un plan nacional de lucha contra la violencia intrafamiliar. De allí que el nivel normativo es la expresión que da garantía de sostenibilidad al Modelo.

1.2 Dimensiones y rasgos del Modelo

Con lo señalado anteriormente se ha podido delinear, en forma generalizable para la región centroamericana, lo que es la parte activa (de actores y actrices) del Modelo, dinámica sin la cual éste sería una simple propuesta conceptual y metodológica. No obstante, es importante profundizar en las dimensiones en que funciona el Modelo, así como en sus rasgos principales sobre todo si se toma en cuenta que esta construcción ha sido producto de la sistematización de la experiencia.

La realidad sobre la cual busca incidir la propuesta de intervención muestra todas las complejidades que entran en juego a la hora que las personas, desde la infancia, van construyendo su carácter, su forma de ver y entender la realidad en la cual se desenvuelven, su modo de actuar, base sobre la cual se va tejiendo todo el sistema de relaciones y sus respectivos resultados en la familia y en las demás unidades que componen la sociedad.

Esa realidad, diversa y compleja dentro de la que se manifiesta el fenómeno de la violencia intrafamiliar, exige que la atención a ésta sea también diversa y compleja; es decir, requiere ser abordada como un sistema integral.

Es entonces comprensible que se afirme que:

“el abordaje de la violencia intrafamiliar es un proceso político, social y técnico en el que deben involucrarse diferentes actores partiendo de un paradigma de complejidad cuyo punto de partida son las condiciones de vida de mujeres y hombres. Para su operacionalización la propuesta debe ser contextualizada en el medio cultural de cada país, en los procesos de reforma económica, en las políticas hacia la mujer...” (Guido, 1997:42).

El Modelo opera en una multiplicidad de dimensiones.

- Por una parte, el origen de la violencia intrafamiliar no puede buscarse en una única causa. Factores de carácter social, económico, psicológico, legal, cultural y biológico, inciden en el

surgimiento de las conductas manifiestas en este tipo de violencia. Es, pues, un fenómeno de origen **multi-causal**.

- Al ser multi-causal, las soluciones buscadas para minimizar el surgimiento de estas conductas, así como la disminución de sus impactos, no puede realizarse desde una única disciplina. Ni la psicología es suficiente, como tampoco lo es sólo la salud, ni el derecho, ni la antropología o la sociología, por separado, sino que requiere de equipos **multi-disciplinarios**. Estos equipos trabajan integrando, y no sólo coordinando entre sí, perspectivas, de manera que reconstruyen el caso integralmente y busquen soluciones, también integradas. Los enfoques que se generan a partir de esta perspectiva multidisciplinaria no son resultado de una sumatoria simple de los diferentes aportes de cada disciplina por separado, sino el producto innovador de la sinergia que produce esta labor integrada. Esa sinergia que produce el trabajo multidisciplinario no se da en detrimento del aporte específico y especializado de cada una de las disciplinas que participan.
- Desde la dimensión institucional, debe tenerse en consideración que el manejo del Modelo es de carácter **intersectorial**. A diferencia de ciertas ramas del desarrollo socio económico, como por ejemplo la agrícola donde son típicas las intervenciones institucionales y unilaterales del sector agrario, por ejemplo; en el caso de la lucha contra la violencia intrafamiliar, el sector salud se une al sector educación, al sector judicial, etc.
- Al mismo tiempo dentro de un mismo sector participan instituciones de distinta especificidad. Por ejemplo Ministerios de Salud con instituciones de seguros. En el sector de educación, los ministerios de educación interactúan con universidades u otras instituciones del sector educativo. Y así se pueden ubicar diferentes esfuerzos de carácter institucional. Puede darse, también, como parte de la actividad **interinstitucional**, la coordinación y la sumatoria de esfuerzos de instituciones pertenecientes a sectores diversos, aunque no desarrollen acciones de forma multidisciplinaria.
- Como se explicó, el Modelo fue construido a partir de los **múltiples** aportes de **actores y actrices** sociales de diferente tipo. A la vez que concibe que su aplicación, también sea una acción conjunta de la diversidad de actores y actrices sociales.

En primer lugar, debe mencionarse el aporte clave que se logra mediante la participación de la comunidad. Ésta traduce sus experiencias en aprendizajes, proceso que, al realizarse en forma colectiva y horizontal, encuentra mecanismos prácticos para superar su propia problemática y contribuir en la superación de experiencias vividas por otras personas. Una perspectiva de este tipo hace posible la incorporación de una visión más integral de la situación de cada persona, ya que se introduce la dimensión social, cultural, geográfica y otra serie de especificidades que la comunidad es capaz de aportar.

El liderazgo local o proveniente de organizaciones no gubernamentales constituye una fuente de energía valiosa para el desarrollo del sistema. El movimiento feminista organizado, por lo general en este tipo de organizaciones, ha jugado un papel esencial en la visibilización de la problemática de la violencia intrafamiliar y en la generación de respuestas apropiadas (centros de atención integral o refugios, por ejemplo).

Otros y otras actores y actrices que intervienen son las y los funcionarias (os) institucionales. Estas personas introducen al proceso el uso de tecnologías específicas de las diferentes profesiones, así como conocimientos, capacidades y lecciones aprendidas de otros ámbitos.

Aportes muy similares al del sector profesional institucional es el proveniente de personas de la cooperación nacional e internacional. En este último caso, debe tomarse en consideración el valor agregado que recibe el proceso al incorporarse la sistematización de experiencias de comunidades y redes de otros países.

No puede dejarse de lado el rol que juegan las y los políticas (os), en cuya voluntad recae la posibilidad de concretar en leyes una serie de condiciones necesarias para que el Modelo pueda operar con eficacia y eficiencia. Este marco legal es al mismo tiempo la garantía de sostenibilidad (institucionalización) de los procesos y las instancias de lucha contra la violencia intrafamiliar.

- Otra de las dimensiones del Modelo es la temporalidad puesto que incorpora procesos de promoción, detección, prevención y atención a la violencia intrafamiliar, los cuales integran acciones que implican respuestas inmediatas y mediatas. El Modelo tiene una intencionalidad clara conducente a cambios culturales profundos que requieren evolucionar de una cultura con violencia a una cultura de paz, respeto y equidad, con enfoque de género. Este cambio cultural se basa, a su vez, en cambios de actitud en las personas que prestan el servicio y en quienes lo reciben y son copartícipes del proceso.

De allí que el Modelo debe manejar simultáneamente al menos tres dimensiones de temporalidad: **el corto, el mediano y el largo plazo**. Cada uno de los ejes mencionados (promoción, detección, prevención y atención) impulsa acciones para cada uno de estos tres momentos.

- Finalmente, no puede dejarse de lado otra dimensión del Modelo relativa a los niveles de la sociedad en los que actúa la violencia intrafamiliar y, por lo tanto, los niveles de respuesta en que debe actuar el Modelo.

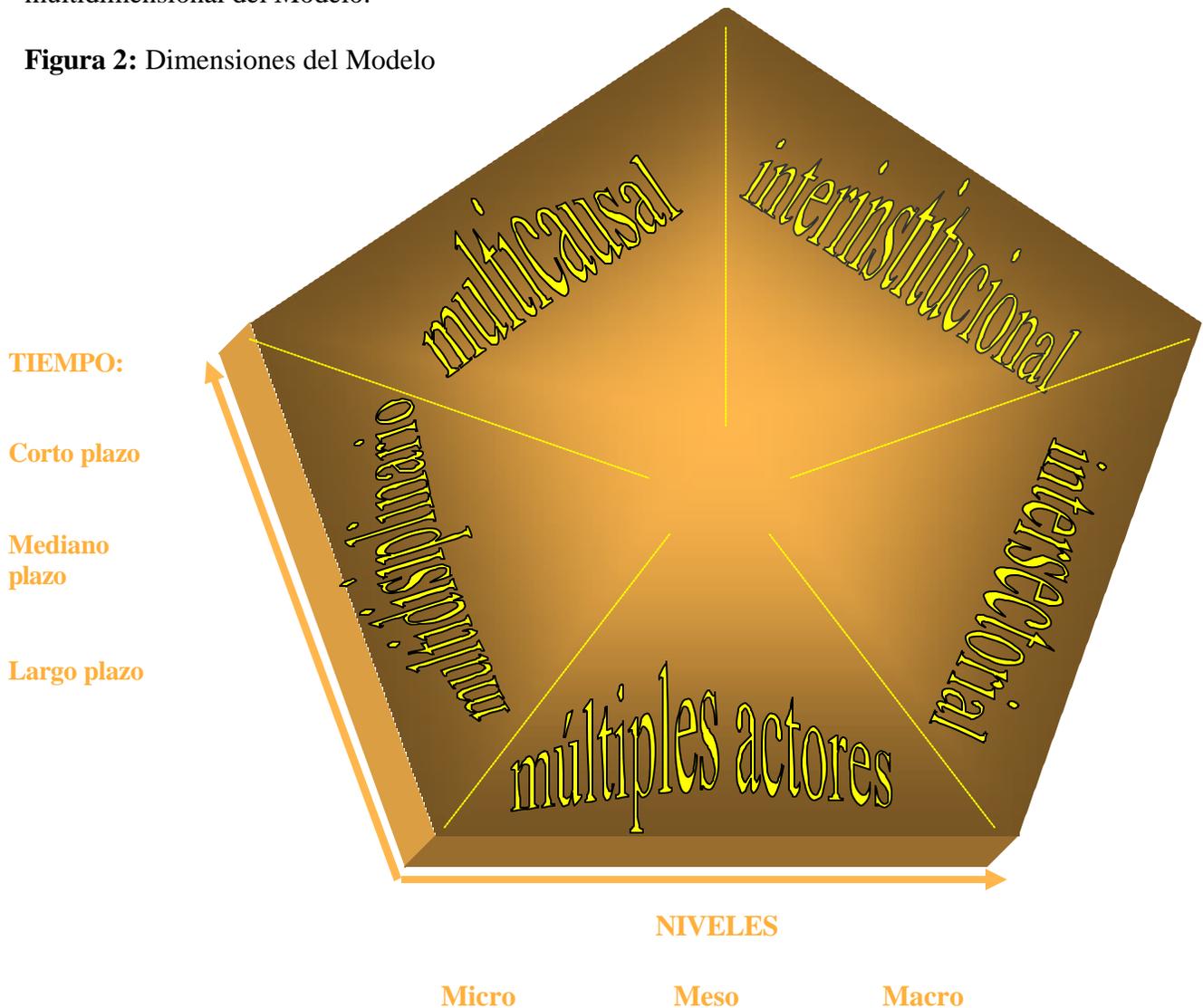
De esta manera el Modelo actúa a un nivel **micro** que comprende, en primer lugar, la persona y la familia y, luego, la comunidad. Aquí se ubica la red local (interinstitucional y comunitaria). En algunos países de la región, se conforma un comité del sector salud, por ejemplo. En el nivel micro es donde se expresa en forma viva la problemática de la violencia intrafamiliar.

El nivel intermedio o **meso**, tampoco debe dejarse de lado, porque es allí, en el plano de las instancias intermedias de la sociedad, manifiesta principalmente en el plano institucional-sectorial o de organizaciones de rango secundario o terciario (federaciones, ONG's que actúan regionalmente u otras), en donde es más viable y provechosa la sistematización de experiencias, la generalización de procesos, así como la posibilidad de elaborar propuestas y elevarlas a las instancias respectivas como futuras medidas de normalización.

En tercer término está el nivel **macro** o nacional, en donde toma lugar la concreción de lo normativo, aquí es posible desarrollar acciones de incidencia global, válidas para toda la sociedad como un todo.

En la figura 2 se propone una imagen con el propósito de contribuir a esquematizar este carácter multidimensional del Modelo.

Figura 2: Dimensiones del Modelo



Los ejes de intervención

El proceso en cuestión se desarrolla en los ejes de promoción, detección, prevención y atención.

Con base en un trabajo ya realizado sobre el *Modelo para la Atención Integral de la Violencia Intrafamiliar* (Guido, 1997:35), puede brevemente definirse cada uno de los ejes del Modelo de la siguiente manera:

Promoción

Una forma más certera de poder atender eficazmente la VIF es posibilitando que la sociedad civil, en forma mancomunada con el Estado, esté en condiciones de reconocer en qué consiste una situación de violencia intrafamiliar y tengan conciencia del impacto que ello imprime en las personas directa e indirectamente afectadas, así como dentro del sistema social como un todo.

Sólo este grado de conciencia puede dar pie a que ambas partes (sociedad civil y Estado) aúnen esfuerzos para reducir la incidencia de la violencia intrafamiliar, lo que implica construir una cultura de paz cuyo requisito es a la vez, una cultura de equidad, que debe sostenerse sobre un marco legal. En el caso de la violencia intrafamiliar la equidad de género adquiere un grado de prioridad, por alta recurrencia con que este fenómeno afecta a las mujeres.

Detección

La detección de la existencia de casos de violencia intrafamiliar es clave para lograr que el ciclo vicioso de la violencia pueda romperse, evitando daños mayores a las personas agredidas directa o indirectamente.

La comunidad informada juega un rol clave en detectar casos, por el conocimiento de las familias vecinas y, según su grado de conciencia, por la posibilidad de enrolarse como agentes voluntarios (as) de apoyo en las redes. De allí que resulte tan importante divulgar y capacitar sobre criterios de detección de la VIF en las escuelas, unidades de salud, comunidad.

Por su parte el Estado, en sus diferentes ámbitos de acción (local, regional y nacional), también juega un rol clave en la detección, para lo cual es necesario establecer medios de escucha y denuncia (teléfono de auxilio, entre otros).

Prevención

La prevención se convierte en un reto de primer orden si se desea efectivamente construir una cultura de paz. La aglomeración cada vez mayor de la población en focos habitacionales reducidos, la incidencia de fenómenos exógenos como por ejemplo los que exponen los medios de comunicación masiva, la incidencia de problemáticas socio económicas agudas¹ en algunos sectores sociales, son algunos de los factores que presentan un panorama nada tranquilizante por su impacto en la agudización de la VIF, de ahí que los diferentes actores mencionados más arriba (ciertas instituciones públicas, organizaciones no gubernamentales y la misma comunidad), deben involucrarse activamente en informar, entre otros aspectos, sobre:

- servicios accesibles
- medidas cautelares a nivel legal
- capacitación a personal de salud sobre abordaje a víctimas de VIF
- capacitación a personal de salud y ONG's sobre abordaje del comportamiento agresor.

¹ Aunque se sabe que la VIF afecta a todos los estratos de la sociedad.

Atención

En la atención las redes de lucha contra la VIF juegan un papel destacado. En este eje del Modelo los objetivos se orientan a dos tipos de personas. Por una parte a las víctimas, con las que se busca una reparación del daño y, en segundo lugar, a los agresores con quienes el objetivo último es romper con la conducta agresora.

En la atención resulta clave contar con protocolos establecidos en todas las unidades de salud, con acciones biomédicas y de apoyo emocional dirigidas a víctimas y protocolos de abordaje del comportamiento agresor.

1.3 Aspectos metodológicos del Modelo

El señalamiento de algunos aspectos metodológicos pretende ser un aporte para quienes en sus redes locales o nacionales realizan el arduo esfuerzo de desarrollar, en la práctica cotidiana, el **Modelo para la Atención Integral de la Violencia Intrafamiliar**. El análisis metodológico del mismo es de gran importancia ya que constituye un recurso para la acción. Se espera que esta parte pueda contribuir a establecer puntos de comparación, momentos de reflexión o simplemente debate, con miras a ofrecer insumos a la innovación que demanda la permanente construcción del Modelo.

Anteriormente se hizo ver el grado de complejidad de la problemática que busca atender el Modelo. Esto conduce necesariamente a la existencia de una análoga complejidad en el plano de la dinámica metodológica que se construye a la hora de poner en práctica los procesos de promoción, detección, prevención y atención.

Y no es casualidad que se utilice el término *construcción* a la hora de tocar el tema metodológico porque si hay algo que no puede ser uniforme, ni rígido, es la metodología.

En el caso del Modelo que se expone la metodología se convertiría en el arte de combinar oportuna y pertinentemente los diferentes ejes (promoción, detección, prevención y atención), en los distintos plazos (corto, mediano y largo) y en los diferentes niveles (micro, meso y macro). Esta combinación adquirirá una modalidad específica, según el país, la cultura concreta, el momento histórico, entre otras de las variables presentes en cada situación particular.

Una matriz como la siguiente puede contribuir a ilustrar la idea:

<i>Acciones según ejes del Modelo</i>	<i>Nivel Micro</i>			<i>Nivel Meso</i>			<i>Nivel Macro</i>		
	<i>Corto plazo</i>	<i>Mediano plazo</i>	<i>Largo plazo</i>	<i>Corto plazo</i>	<i>Mediano plazo</i>	<i>Largo plazo</i>	<i>Corto plazo</i>	<i>Mediano plazo</i>	<i>Largo plazo</i>
Promoción (acciones)									
Detección (acciones)									
Prevención (acciones)									
Atención (acciones)									

Estrategia metodológica

El Modelo, visto como generalidad, consta de una estrategia metodológica que determina la misma existencia de esta propuesta, se trata de la **participación social**.

La participación social es:

*“el elemento motivador, dinamizador para hacer realidad el **Modelo para la Atención Integral de la Violencia Intrafamiliar**... entendiéndola (la participación social) como el conjunto de acciones provenientes de las diversas expresiones organizadas de la sociedad civil, las cuales van dirigidas a la consecución de un objetivo común, que en el caso que nos ocupa es la erradicación de la VIF.*

... (la participación social es) el elemento activo que facilita la interiorización y apropiación de (las soluciones que se desea dar a la VIF) en los diferentes espacios que se construyan para desarrollar iniciativas y creatividades dirigidas a la búsqueda de respuestas al problema VIF” (Rivera, 1997:215).

Dentro de esta participación se perfila un rasgo metodológico esencial del Modelo que es el establecimiento de **alianzas** en todos los niveles (micro, meso y macro). Estas alianzas son precisamente las que dan pie a la constitución de redes, a las que se hará referencia en el apartado siguiente.

Tanto la participación social como las alianzas impregnan la esencia metodológica del Modelo pero son a la vez posturas conceptuales y axiológicas que hacen referencia a la equidad, al respeto a la persona, a la solidaridad, a condiciones de la misma existencia humana, como es la necesidad de democratizar la toma de decisiones y posibilitar la participación de la sociedad en formulación de políticas públicas.

Estrategia de abordaje

Otro de los temas importantes a la hora de referirse a la dinámica metodológica son *las estrategias de abordaje* (Guido, 1997), en diferentes planos: individual, familiar, comunitario y estatal. Y dentro de esto, es clave que el abordaje de la problemática siempre tome en consideración las **condiciones de vida**² y sociales en general, de las personas víctimas y victimarias de la violencia intrafamiliar.

Dentro de esta estrategia de abordaje, en la que se busca establecer diferentes enfoques de aproximación a la problemática, ya sea que se trate de **una perspectiva individual, familiar, comunitaria o de la sociedad** entera, se debe tener presente que el centrarse en cualquiera de estos planos involucra necesariamente tomar en consideración las relaciones que existen entre lo

² En Guido, op. cit., se considera que estas condiciones de vida son “la interacción y resonancia de cuatro grandes dimensiones: los aspectos biológicos (potencialidades individuales, desarrollo funcional y crecimiento orgánico del sistema biológico con todos sus elementos), el hábitat –que no significa solamente vivienda y servicios, sino articulación de un conjunto de equipamientos y actividades comunales que eleven la calidad de vida-...las representaciones culturales tanto a nivel individual como colectivo y la interacción en las relaciones económicas y sociales” (p.18).

individual y lo familiar, entre lo individual y familiar con lo comunitario y así en relación con la sociedad como un todo. La ruta inversa, también es necesaria.

Estas relaciones recíprocas entre estos diferentes planos se convierten en muchos casos en relaciones de causa – efecto – causa. Así, la situación individual pasa a ser causa de una situación familiar, pero de nuevo, lo familiar se convierte en causa de una situación de violencia individual. Procesos similares se darían en relación con la comunidad y la sociedad.

Elementos clave de la operacionalización del Modelo

Tal y como se hizo mención en el apartado relacionado con la dinámica de los actores involucrados, el Modelo es producto de una participación activa de un diverso conjunto de actores sociales que han ido construyendo experiencias, las han ido sistematizando, elaborando lecciones aprendidas a través de las mismas y socializando el aprendizaje, en cada país y en el plano de toda la región centroamericana.

En algunos países se han puesto en práctica experiencias piloto, se han tomado avances logrados por movimientos sociales, principalmente el feminista, en donde el aprendizaje del abordaje integral a la violencia ha sido de especial relevancia.

Del conjunto de experiencias hay aspectos que vale la pena rescatar para el proceso como un todo. Una de las lecciones importantes es la necesidad de sustentar las acciones en procesos organizativos. Es decir **crear organización**: llámese red local, comisiones de distinto orden, red nacional, y esto con el propósito de garantizar sostenibilidad de los esfuerzos.

Otra iniciativa importante es la **sistematización de experiencia**: elaboración de protocolos y normas, definición de las rutas críticas, registro de casos y estadísticas a partir de éstos, interpretación de resultados, diagnósticos de incidencia y prevalencia, diagnóstico de recursos, estudio de costos de la VIF, etc.

Para que la organización que se establezca tenga posibilidades de lograr resultados con eficacia y eficiencia, es necesario **planificar** las acciones. Es decir; visualizar con claridad el desarrollo futuro que se pretende alcanzar. En el caso de la lucha contra la VIF el futuro de mayor horizonte consiste en la construcción de una cultura de paz en toda la sociedad, en donde la equidad de género esté garantizada y donde se esté contribuyendo con ello a una mejor calidad de vida de las actuales y futuras generaciones. Se trata de una planificación estratégica, la que, con la mirada puesta en el largo plazo, con claro análisis de los factores internos y externos, ofrezca mecanismos para concretar objetivos en programas y proyectos de acción.

La planificación que se impulse debe comprender la micro planificación, la planificación en los niveles intermedios, así como la macro planificación, procesos en los que ya se viene desarrollando una considerable experiencia en la región.

Otra de las condiciones para la operacionalización del Modelo es la **información y la capacitación**, en los niveles macro, meso y micro. Información y capacitación para la toma de conciencia, para preparar para la acción, para establecer consensos y concertación social, para

ejecutar la planificación que se diseñe, de manera que ésta no quede como un “documento más”. Justamente, una de las áreas que requiere especial fortalecimiento es el desarrollo de la capacidad de ejecución de las instancias organizativas e institucionales que participan en el esfuerzo de aplicar el Modelo de atención a la violencia intrafamiliar.

Un sector social clave al que debe informarse y, ojalá capacitar, es el sector político; es decir, a los (las) tomadores (as) de decisiones que definen la aprobación de leyes, la aprobación de normativas y planes nacionales, así como la asignación de presupuestos que den sustento a la aplicación de las leyes y a la ejecución de los planes globales.

2. Las Redes de Lucha contra la Violencia Intrafamiliar

Las redes de lucha contra la violencia intrafamiliar son instancias de integración de actores sociales, de recursos materiales y financieros, de experiencias y capacidades disponibles para enfrentar el reto de crear una cultura de paz en el plano individual, familiar, comunitario y de la sociedad.

Las redes son formas organizativas novedosas, de carácter sistémico, que se crean para hacer frente a problemáticas que, como la VIF, tienen un alto grado de complejidad, requieren de un esfuerzo muy amplio y demandan de recursos que escapan a las posibilidades de una o de pocas organizaciones e instituciones.

En la figura 3 se ilustra cómo las redes son el producto inicial de una sumatoria de partes que asumen el consenso de trabajar conjuntamente por objetivos comunes para, posteriormente, generar un estado de coherencia, dentro de la diversidad y la autonomía y, finalmente, mediante una integración de acciones específicas, alcanzar la sinergia. Es decir, la generación de aquella fuerza o energía producida por diferentes involucrados(as) cuya resultante es superior a la simple sumatoria de las partes.

Esta modalidad organizativa tiene importantes rasgos como son:

- Permite el trabajo interinstitucional e intersectorial
- Posibilita un enfoque multidisciplinario
- Activa y potencia recursos de distinto orden sin la necesidad de crear nuevos aparatos burocráticos.
- Posibilita el desarrollo de la sinergia.

Un rasgo distintivo de las redes es que éstas se conforman como producto del establecimiento de alianzas entre diferentes tipos de actores sociales: organizaciones no gubernamentales, instituciones públicas, líderes (as) comunales, cooperación internacional, la empresa privada.

Estas alianzas posibilitan el intercambio de información, de aptitudes o de materiales. Facilitan las posibilidades de obtener financiamiento conjunto a favor de proyectos. Permiten la coordinación de actividades para evitar superposición o repetición de eventos. Favorece el intercambio o la consecución conjunta de cooperación técnica. Un rasgo muy novedoso que adquiere la organización mediante alianzas, es que no sólo se logra coordinar, sino que se llega

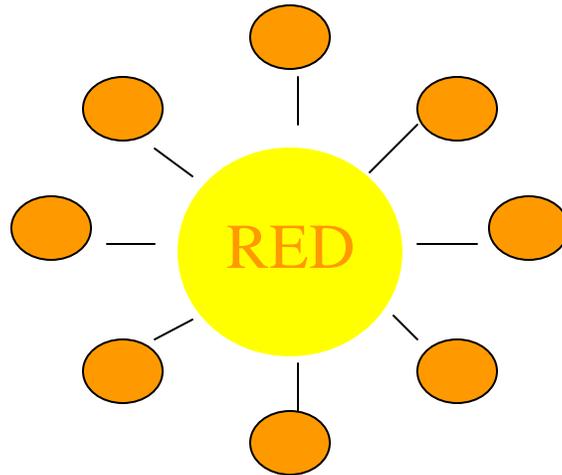
con el tiempo de trabajo, a establecer una efectiva integración, creando incluso, una nueva cultura solidaria de aprendizajes y producciones mutuas, una verdadera fuente de innovación y creatividad.

En el caso de la lucha contra la violencia intrafamiliar las redes están permitiendo enfrentar con éxitos visibles esta problemática cuya magnitud y complejidad sería imposible abordar mediante otro mecanismo organizativo, hasta ahora conocido.

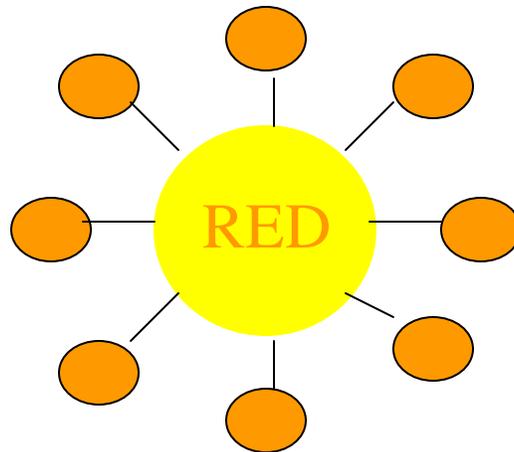
Existen dos tipos principales de redes de lucha contra la VIF: las redes locales y las redes nacionales. Las redes locales, tal y como se mencionó en un apartado anterior, son unidades de interrelación e interacción en donde se destaca, principalmente, la alianza entre la comunidad, con sus respectivas organizaciones y las instituciones, públicas y privadas, con presencia en la localidad. Las redes nacionales, como también se señaló más arriba, son de carácter fundamentalmente institucional, de un nivel sectorial y, aunque son de un ámbito de acción distinto, comparten los rasgos propios y generales de toda red.

Figura 3: El desarrollo de las redes

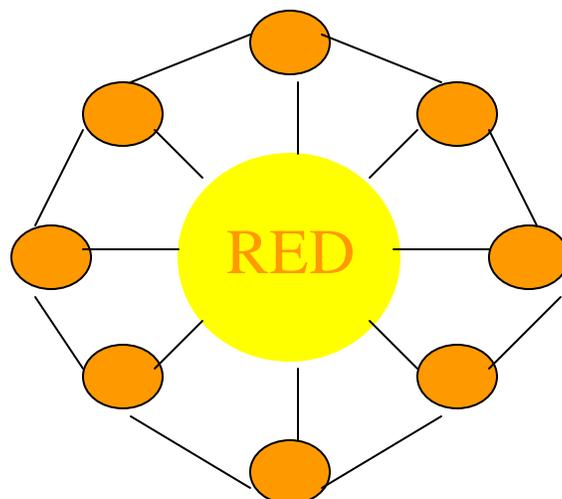
1. Consenso



2. Coherencia dentro de la diversidad & autonomía



3. Sinergia



Las redes que se han ido constituyendo en este proceso de lucha contra la VIF y que se han responsabilizado de la aplicación – construcción del Modelo que se ha venido analizando, pueden tener diferentes grados de constitución. Desde una existencia de carácter más coyuntural hasta grados de mayor estabilidad en el tiempo; pueden ser un poco más informales (de colaboración informal), o pueden experimentar mayores rangos de formalidad.

En cualquiera de los casos posibles es necesario tener presente que el proceso de construcción y consolidación de alianzas no es un camino fácil. No está exento de rivalidades institucionales, de celos profesionales, de deseos de protagonismo o de simples dificultades organizativas de orden técnico y metodológico.

Estos tropiezos se dan y su superación requiere de esfuerzos iniciales muy intensos que comprenden desarrollo de las capacidades de liderazgo, capacitación en procesos de consolidación organizativa, desarrollo de la planificación estratégica en la red, estrechos vínculos con instancias del contexto y aprovechamiento de las oportunidades, entre otros. Cuando son solventados los principales escollos del fortalecimiento básico, será necesario continuar alimentando el desarrollo de las redes; no obstante, el balance costo – beneficio es ampliamente positivo, en cuanto a las inversiones iniciales en tiempo, energía y recursos respecto a la velocidad de los logros y productos obtenidos, una vez superada la primera etapa de génesis.

En el caso de las redes de lucha contra la VIF que se han constituido en la región centroamericana cabe destacar que en los procesos de planificación estratégica realizados en algunas de éstas, se han analizado tanto lo que podría catalogarse como fuerzas inhibitoras internas y externas, así como las fuerzas impulsoras, internas y externas. Un ejemplo resumido respecto a los resultados obtenidos, puede ser el siguiente:

Fuerzas impulsoras	Fuerzas inhibitoras
<p>Internos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Energía para cooperar por una causa común • Capacidad de trabajo en equipo • Diversidad en la composición de la Red • Optimización de los recursos institucionales, dado a que éstos se comparten • Capacidad lograda en el proceso de construcción colectiva • Recursos humanos multidisciplinarios • Plan de trabajo definido • Comisiones organizadas • Capacitaciones • Existencia de la Red Nacional Contra la Violencia (para el caso de las redes locales) • Capacidad lograda en el proceso de construcción colectiva. • Cohesión lograda a partir de la construcción de proceso como Red, lo que incide en la motivación. 	<p>Internos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Limitados compromisos de las instituciones al interior de la Red. • Poca participación de hombres en la Red. • No hay inducción con los nuevos miembros. • Falta de mecanismos efectivos de delegación y control • Incertidumbre en la ejecución de lo planificado. • Ausencia de una estrategia de promoción para fortalecer la Red. • Recursos financieros insuficientes • Falta de recurso humano especializado en la atención de casos, en promoción y prevención de manera multidisciplinaria de la V.I.F. • Inadecuada coordinación intersectorial • Elaboración de planes no acordes con la realidad • Exceso de protagonismo

Fuerzas impulsoras	Fuerzas inhibidoras
<p>Externas</p> <ul style="list-style-type: none"> Existencia de leyes, programas y proyectos sobre el tema Definición del Plan Sectorial (Nacional) Incremento de la sensibilización a nivel comunitario, de la sociedad civil y de organizaciones gubernamentales Capacitación a otros actores externos Implementación de Normas y del Protocolo de Atención Asesoría y apoyo financiero de OPS Convenciones y tratados internacionales La cooperación internacional. Avances tecnológicos (Internet) permiten construir redes virtuales de intercambio La violencia de género es un problema nacional de preocupación social y existe una necesidad latente de luchar contra ella. Avances tecnológicos (Internet) permiten construir redes virtuales de intercambio, análisis, propuesta de acción respecto a la violencia de género, etc. Incorporación en currículo de universidades del tema de género Existencia de políticas y normas (del Estado) para el trabajo con víctimas de violencia Reconocimiento de la VIF como problemática de salud pública 	<p>Externas</p> <ul style="list-style-type: none"> Patrones socializadores que se perpetúan y que la sociedad refuerza La no priorización de la temática de VIF. dentro de la política estatal Políticas de construcción de viviendas inadecuadas Proliferación de lugares de venta de licor y otras drogas Los medios de comunicación desfiguran la imagen de la mujer y carecen de visión de género. Ejemplo, Internet, prensa, televisión. Existe en las instituciones la percepción de que la violencia de género es un asunto exclusivo de las mujeres. Modelo económico neoliberal es excluyente, generador de pobreza y extrema pobreza en grandes sectores de la población: mujeres, niñez, sector urbano / marginal, todo ello incide en generar mayor violencia, específicamente de género. Protagonismo Desastres naturales (Sequías, etc.) Resistencia al cambio Machismo Desconocimiento de derechos Prejuicios religiosos

Esta muestra parcial de análisis realizados da cuenta de una parte importante de la dinámica contradictoria en la que se mueven las redes, dinámica que se caracteriza por una lucha entre utilizar las fuerzas impulsoras para avanzar, teniendo noción y minimizando las fuerzas inhibidoras.

Lo cierto es que entre más consolidadas sean estas formas de acción conjunta, cuanto más se consolida el tejido social, se profundizan las relaciones horizontales y, por lo tanto, la capacidad de desarrollo de las acciones contra la violencia intrafamiliar, en cuyo futuro descansa, en buena medida, el exitoso desarrollo de estas novedosas formas de organización.

Resulta, pues, una tarea de primer orden en los procesos de gestión de la lucha contra la violencia intrafamiliar, fortalecer o impulsar la creación de estas alianzas entre los agentes de desarrollo de la localidad y de la sociedad como un todo, desafío impostergable, propio de nuevos esquemas (estilos) de organización y administración del desarrollo.

3. Los Procesos de Planificación Estratégica Implementados en Redes de Lucha contra la Violencia Intrafamiliar en Centroamérica

En el año 1999 el Programa Mujer, Salud y Desarrollo de la Organización Panamericana de la Salud, mediante una iniciativa de cooperación técnica, inició un proceso de planificación

estratégica implementado en algunas redes centroamericanas de lucha contra la violencia intrafamiliar el cual se basó en una propuesta³ que consistió en los siguientes elementos básicos:

1. Disposición de síntesis de las políticas globales y nacionales sobre el tema de VIF.
2. Identificación de los actores sociales susceptibles de participar en un proceso de planificación integral del sistema de atención a la VIF.
3. Promoción del proceso de planificación.
4. Organización de los actores.
5. Convocatoria a un taller de Planificación Estratégica.
6. Desarrollo de un taller de planificación estratégica, cuyos principales productos tangibles e intangibles comprendieran los siguientes componentes:
 - Un conocimiento generalizado, entre los actores, respecto a la problemática nacional y externa de la VIF.
 - Una clara visión compartida sobre el Modelo de atención, que sirva para integrar, identificar y dar direccionalidad a los(as) diferentes actores y actrices.
 - Una misión precisa del sistema, que sirva para clarificar a todas(os) las(os) participantes del Modelo [beneficiarios (as) y prestatarios(as)] cuál es la razón de ser del mismo, sus alcances y límites.
 - Determinación de valores, en términos de pautas estratégicas que guían el accionar de todos(as) los(as) involucrados(as).
 - Un análisis del ambiente interno y externo del Modelo, que permita a los(as) participantes ubicarse dentro de su medio y en el entorno en el que opera.
 - Una determinación de asuntos estratégicos, que establezcan cuáles son las grandes áreas prioritarias de intervención, producto de una reflexión sobre el impacto del ambiente externo en el ambiente interno, base para la acción común.
 - Una operacionalización de las acciones, en donde se defina cuáles son las soluciones concretas a desarrollar y se prioricen.
 - Una delimitación de los recursos, responsabilidades, plazos e indicadores de seguimiento, de las acciones que, junto con el aspecto anterior, constituye un plan operativo de acción para los (as) actores (actrices) involucrados(as) en este proceso.
 - El proceso en sí construye un escenario de generación de **compromiso**, de aprendizaje para el **trabajo en equipo** y de **aprendizaje en planificación**, de **toma de decisiones**, de **concertación**, base, todo ello, de consolidación y garantía de sostenibilidad del Modelo.
7. Constitución o fortalecimiento de las comisiones responsables de poner en marcha el plan operativo.
8. Divulgación y promoción del plan.
9. Ejecución de las acciones.
10. Seguimiento (con base en los indicadores establecidos) y evaluación continua del proceso.

En base a esta propuesta se desarrolló un total de cuatro procesos de planificación estratégica: dos en El Salvador, una Red Local y otro en la Red Nacional, uno en la Red Nacional de Panamá y otro en la Red Nacional de Nicaragua. Estos procesos vividos fueron muy ricos en la medida en que se constituyeron en espacios de diálogo, de toma de decisiones participativas, de inducción para el trabajo en red para algunas personas que se estaban integrando a ellas, permitieron, por lo tanto, el fortalecimiento del trabajo en equipo.

En palabras de las mismas personas participantes en estos procesos, cabe destacar las siguientes apreciaciones en lo que a experiencia grupal se refiere:

³ Cf. OPS, 1999:20. (Informe de consultoría)

Interesó especialmente:

- La participación e integración grupal (participación, confianza, apertura, solidaridad, amistad)
- El darse a conocer entre instituciones
- El compromiso adquirido para multiplicarlo en las comunidades (La creación de un compromiso para poner en marcha lo que se quiere hacer)
- El compartir en grupo y luego formar un consenso de todas las ideas
- El establecimiento de decisiones y acuerdos
- Aprendizaje para trabajar en equipo. Un aprendizaje para comunicarse mejor [ser escuchados (as) y escucharnos]
- El desarrollo de la capacidad de concertación

Desde el punto de vista del proceso de planificación misma y de los resultados obtenidos se destacó lo siguiente:

- Una visión clara y compartida de lo que se quiere ser en el futuro como Red
- La formulación de unos principios guías para la Red
- La determinación de tendencias y situaciones del ambiente que rodea la Red
- La definición de fortalezas y debilidades que tiene la Red
- La identificación y priorización de las áreas claves del quehacer de la Red
- El diseño de valores
- La definición de Asuntos Estratégicos de la Red
- La formulación de proyectos
- Un aprendizaje en planificación
- El hecho de poder llevar la teoría a la práctica

Según se puede observar a partir de la propuesta inicial que dio pie a estos procesos específicos, la planificación estratégica que se inició definía una misión, una visión y unos valores de cada Red; es decir, un enfoque estratégico. Es de utilidad presentar una posible síntesis en lo que se refiere a una generalización de lo que puede ser la misión la visión y los valores de redes de lucha contra la violencia intrafamiliar, elaborada a partir de las cuatro propuestas con las que se cuenta en este momento. Esto con el propósito de enriquecer las sistematizaciones existentes sobre la razón de ser de las redes, sus principales objetivos de desarrollo futuro (visión de futuro) y los principios rectores que las rigen (valores).

Misión de una Red de lucha contra la VIF

La Red de Acción contra la Violencia Intrafamiliar es una modalidad organizativa que conjunta organizaciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, nacionales e internacionales, a agencias de la cooperación internacional, así como a profesionales independientes, para desarrollar un trabajo estratégico integrado, tanto contra la Violencia Intrafamiliar, como contra la Violencia de Género.

El trabajo de la Red contribuye con la erradicación de estos tipos de violencia:

- Desarrollando acciones para visibilizar la violencia
- Captando y atendiendo de manera integral casos de violencia intrafamiliar
- Promoviendo formas de convivencia solidarias
- Desarrollando alternativas no violentas para la solución de conflictos
- Fortaleciendo las capacidades y sensibilizando a las personas representantes de las instituciones y organizaciones miembros de la Red, especialmente, en quienes participan en programas de prevención a la violencia a nivel nacional.

El rasgo distintivo de la Red es su trabajo contra la violencia de género, en un espíritu de integración, participación, confianza y respeto de las diferencias entre personas, instituciones e ideologías.

Finalmente, se han extraído aquellos principios rectores de las redes que fueron coincidentes en los diferentes ejercicios de planificación estratégica realizados:

Valores:

- Tolerancia
- Honestidad
- Respeto mutuo

Como puede observarse, la misión presenta las tareas principales a las que se dedica la red, así como el carácter central de la misma. En cambio, en la visión puede observarse una propuesta de los deseos o sueños de un desarrollo de futuro, así como de superación de deficiencias o limitaciones presentes actualmente en algunas de las redes.

Visión de una Red de lucha contra la VIF

En un futuro la Red de Acción contra la Violencia Intrafamiliar habrá constituido un entretejido organizativo altamente participativo, articulado e integrado, con capacidad de comunicación, proposición y movilización.

La Red será una instancia organizativa auto – sostenible y auto – gerenciada, será una organización con liderazgo, confiable, responsable, aceptada por la población por su enfoque de calidad y calidez, lo que le facilitará incidir a nivel político

Las personas que forman parte de la Red serán reconocidas por su capacidad de escucha, por dar ideas, compartir información, conocimientos y metodologías. Su trabajo se caracterizará por la aplicación de metodologías participativas, por su espíritu de equipo. Será característico de estas personas su gran sensibilidad social, su creatividad, su compromiso, solidaridad y perseverancia.

Quienes reciban los beneficios de la Red contarán con mayor capacidad para desarrollar su potencial pleno, para asumirse como sujetas(os) actores activas (os) en los procesos de transformación tendientes a desarrollar relaciones más satisfactorias y a construir una cultura de paz.

- Solidaridad
- Participación
- Altruismo

Siendo estos tres componentes la direccionalidad que las redes se han trazado, cuáles son, entonces, los principales desafíos establecidos para lograr ser lo que se propone, para alcanzar los sueños esbozados y para actuar dentro de la ruta de sus principios, teniendo conciencia de la situación interna y externa, positiva y negativa que enfrenta. De los desafíos o asuntos estratégicos propuestos por las redes, estos fueron las primeras prioridades:

ASUNTOS ESTRATÉGICOS

- ¿Cómo lograr la auto-sostenibilidad de la Red?
- ¿Cómo propiciar el intercambio fluido de información y conocimiento?
- ¿Cómo hacer efectivos los compromisos del Estado en la lucha contra la violencia de género y la violencia intrafamiliar?
- ¿Cómo aprovechar la cooperación externa para potenciar la formación de los recursos humanos especializados?
- ¿Cómo fortalecer los liderazgos locales de la Red, dentro de un enfoque de planificación y gestión continuas?
- ¿Cómo poder lograr la efectividad de la coordinación intersectorial e intrasectorial?
- ¿Qué cosas se pueden hacer para que se cumplan las leyes vigentes y se construya una cultura de paz, estableciendo relaciones armónicas, capacidad de resolución de conflictos y respeto a los derechos humanos?
- ¿Qué tendrá que hacer la Red para que se identifique la V.I.F. como un problema prioritario en la agenda de políticas públicas del Estado y que permita el fortalecimiento de la Red?
- ¿Cómo lograr un mejoramiento de las relaciones humanas, de comunicación y resolución de conflictos?

En base a desafíos como los establecidos más arriba, las diferentes redes se propusieron una línea de operacionalización de estos retos en acciones concretas, organizadas por proyectos, cada uno con sus respectivas estrategias, resultados por lograr, responsables, fechas de cumplimiento y recursos necesarios.

Los apartados siguientes profundizarán esta línea de trabajo de planificación estratégica en las redes de lucha contra la violencia intrafamiliar, ofreciendo:

1. Una guía didáctica para desarrollar el enfoque estratégico en una red.
2. El conjunto de hojas de trabajo necesarias para desarrollar el proceso: Manual de la (del) participante.
3. Un disquete con el conjunto de diapositivas que se utilizarán en el proceso (elaboradas en PowerPoint).

II. GUÍA DE LA FACILITADORA

1. Nota Importante para la Facilitadora:

La presente *Guía de la Facilitadora* expone los contenidos y la metodología básica para la facilitación de un taller de formulación de un plan estratégico. De acuerdo con ello, se exponen los pasos fundamentales del proceso de formulación estratégica así como los insumos conceptuales que debe manejar, y aportar al grupo, la facilitadora, para cumplir con dicho propósito. En un taller de esta naturaleza, donde el *proceso* de construcción del plan es tan importante como el producto mismo, debe prevalecer un clima grupal en donde los y las participantes estén y se sientan realmente involucrados, con confianza para aportar y aprender. Para contribuir a propiciar dicho ambiente, es importante la utilización de recursos metodológicos de *movilización de energía* tales como dinámicas de grupo estructuradas, ejercicios “rompehielos” y otros recursos similares, siempre y cuando, claro está, que el facilitador o facilitadora cuente con el conocimiento, la destreza y la experiencia para su adecuado manejo. En respeto a esa circunstancia, propia de cada caso particular, nos abstenemos en esta guía de incorporar ejercicios de esta índole, pero invitamos, a quienes reúnan las condiciones para hacerlo, a enriquecer, de esa forma, el proceso propuesto.

2. Programa

Objetivo del Taller:

Contribuir a fortalecer el proceso de formación de redes locales mediante el uso de la metodología de la Planificación Estratégica.

Plan de Actividades

DÍA I

Horario	Actividad	Resultado Esperado
8:00-8:30	Inscripción de participantes Apertura oficial de la actividad	Reconocimiento del inicio de la actividad.
8:30-9:00	Presentación de los (as) participantes	Conocimiento de miembros del grupo.
9:00-9:30	Facilitador (a) presenta encuadre metodológico del taller	Conocimiento de los objetivos, contenidos y metodología de la actividad, y alineamiento de miembros del grupo con el propósito.
9:30-10:00	Facilitador(a) presenta insumo conceptual sobre el proceso de planificación estratégica y su importancia en el desarrollo de la Red. Discusión	Se considera necesario y posible incorporar la planificación estratégica en el proceso de gestión de la Red.
10:00-10:15	Refrigerio	
10:15-10:30	Continuación	
10:30-11:30	Mandatos institucionales: <ul style="list-style-type: none"> • Presentación insumo • Reflexión grupo pleno 	Los (as) participantes conocen y clarifican la naturaleza y el significado de los mandatos externos que tiene la Red.
11:30-12:30	Identificación de actores claves involucrados: Internos y externos <ul style="list-style-type: none"> • Insumo conceptual • Ejercicio grupo pleno, hoja de trabajo No.1 	Los(as) participantes reconocen los principales actores claves involucrados externos
12:30-1:30	Almuerzo	
1:30-3:30	Ejercicio: redescubriendo nuestra razón de ser como organización. <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador(a) presenta insumo 	Clara y consensuada formulación sobre la Misión de la Red y el rol de la Misión en el proceso de planificación estratégica.

	<p>conceptual</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se reflexiona y llena la hoja de trabajo No.2 en pequeños grupos • Se presentan las propuestas de los grupos y se hace una integración en plenario, por consenso. • Se integra fuerza de tarea para la redacción. 	
3:30-3:45	Refrigerio	
3:45-4:30	<p>Ejercicio: valores que guiarán nuestro comportamiento y relación con actores claves.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insumo conceptual • Ejercicio grupo pleno 	Formulación consensuada de los valores institucionales
4:30-4:45	Ejercicio de valoración por los(as) participantes de lo alcanzado, lo que falta y las mejoras posibles al proceso	Facilitador(a) recibe retroalimentación del grupo y participantes renuevan compromiso con los objetivos.

DIA 2

8:00-8:15	Facilitador(a) presenta resumen de lo realizado.	Reconocimiento del punto dónde se encuentra el desarrollo de la tarea.
8:15- 10:15	<p>Ejercicio: Construyendo nuestra visión de futuro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador(a) presenta insumo conceptual • Se llena hoja de trabajo No.3 a nivel individual • Se forman grupos de trabajo para integrar visiones parciales • Se llevan propuestas parciales al grupo pleno. • Se forma fuerza de tarea para una formulación. 	Visión compartida del grupo sobre lo que se desea que sea la Red en un futuro.
10:15-10:30	Refrigerio	
10:30-12:30	<p>Ejercicio: Análisis del ambiente externo e interno de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador(a) presenta insumo conceptual • Trabajo en grupos: Hojas de trabajo No.4, No.5, No.6, No.7 	Propuesta inicial de oportunidades y amenazas que enfrenta la Red; así como de fortalezas y debilidades internas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación en grupo pleno 	
12:30-1:30	Almuerzo	
1:30- 2:30	Plenaria de presentación, discusión e integración del análisis sobre el ambiente externo y el ambiente interno.	Un listado definitivo de oportunidades y restricciones externas que enfrenta la Red a la hora de desarrollar su labor y un listado unificado de fortalezas (capacidades) y debilidades internas.
2:30-4:30	Ejercicio: Determinación de los asuntos estratégicos. <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador(a) presenta insumo conceptual • Se presenta la formulación de la visión de futuro • Trabajo en grupos Hojas de Trabajo No.7 y No.8 Presentación / validación de los asuntos estratégicos en grupo pleno • Priorización 	1. Capacidad para elaborar una lista de temas que determinan: <ul style="list-style-type: none"> • La ventaja competitiva • Los asuntos críticos 2. Entre cinco y siete asuntos estratégicos priorizados
4:30-4:45	Ejercicio de valoración por los participantes de lo alcanzado, lo que falta y las mejoras posibles al proceso	Facilitador(a) recibe retroalimentación del grupo y participantes renuevan compromiso con los objetivos.

DÍA 3

8:00-8:15	Facilitador(a) presenta resumen de lo realizado.	Reconocimiento del punto dónde se encuentra el desarrollo de la tarea.
8:15-10:00	Definición de metas y estrategias: <ol style="list-style-type: none"> 1. Facilitador(a) presenta insumo conceptual <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en grupos por asunto estratégico, Hoja de trabajo No.11 • Grupo pleno conoce / valida metas y estrategias 	Conjunto de metas y estrategias para atender los asuntos estratégicos
10:00-10:15	Refrigerio	
10:15- 12:30	Plan de Acción: <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador(a) explica Hoja de trabajo No.12 • Grupos de trabajo por asunto estratégico elaboran el plan de acción. 	Perfil del plan de acción por asunto estratégico

12:30-1:30	Almuerzo	
1:30-3:00	Grupos de trabajo presentan propuesta de plan de acción por asunto estratégico y grupo pleno valida.	Plan de acción consensuado
3:00-3:15	Refrigerio	
3:15-3:45	Facilitador(a) introduce una reflexión sobre las condiciones para la implementación del plan.	Reconocimiento por participantes
3:45-4:00	Ejercicio de valoración por participantes de lo alcanzado	Participantes renuevan compromiso con los objetivos y el proceso de implementación del plan estratégico elaborado.
4:00-4:05	Evaluación de participantes de la actividad y del (la) facilitador (a). Hoja de trabajo No. 13	Facilitador y promotores de la actividad reciben la retroalimentación correspondiente

3. Introducción

a. Inscripción y apertura oficial de la actividad (30 min.)

Se recomienda que el o la representante(s) de la institución patrocinadora del evento, den la bienvenida y aporten el marco oficial de propósitos en que se inscribe el taller.

b. Presentación de las y los participantes⁴ (30 min.)

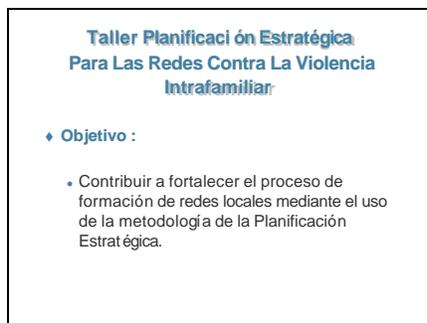
Diapositiva 1



- Presentación de la facilitadora (antecedentes profesionales, académicos, experiencia previa en facilitación de procesos o relación con la materia sobre violencia de género, etc.)
- Presentación de los y las participantes; breve ronda individual en donde se diga, al menos, nombre, institución u organización a la que pertenece, cargo o función, y experiencia previa en el tema.

c. Facilitador presenta encuadre metodológico del taller (30 min.)

Diapositiva 2



⁴ Véase la nota para el facilitador en la presentación.

Diapositiva 3

**Taller Planificación Estratégica
Para Las Redes Contra La Violencia
Intrafamiliar**

♦ **Contenidos:**

1. ¿Qué es y para qué sirve la planificación estratégica en el desarrollo de la organización?
2. El análisis de los mandatos institucionales
3. La identificación de los actores clave involucrados
4. Definición de la misión y los valores institucionales

Diapositiva 4

**Taller Planificación Estratégica
Para Las Redes Nacionales Contra La
Violencia Intrafamiliar**

♦ **Contenidos:**

5. Formulación de la visión de desarrollo
6. Análisis del ambiente externo e interno (FODA)
7. Definición de los asuntos estratégicos
8. Formulación de las estrategias
9. Formulación del plan de acción

Diapositiva 5

**Taller Planificación Estratégica
Para Las Redes Nacionales Contra La
Violencia de Género**

♦ **Metodología:**

- Diagnóstico y planificación participativa
- Se valora tanto el producto final, como el proceso de su construcción
- Se procurará el consenso para la toma de decisiones
- Papel de la facilitadora

- Se presenta la transparencia no2. y se explica y fundamenta el objetivo del taller.
- Se presentan las transparencias no.3 y no.4, donde se describe el recorrido que se hará durante los tres días del taller con una breve mención del significado de cada contenido. (Véase más adelante la explicación correspondiente).
- Terminada esta explicación, se hace referencia a la metodología que será empleada durante el taller, transparencia no.5.

– **Diagnóstico y planificación participativa** = es un proceso de construcción conjunta donde los y las participantes, en su calidad de actores (actrices) involucrados(as) en la problemática, quienes conocen su realidad y son responsables de su transformación, son quienes definen los problemas, las aspiraciones de cambio y las vías para lograrlo.

– **Se valora tanto el producto final, como el proceso de su construcción** = tan importante es el contar con un instrumento de planificación que nos oriente la acción y la toma de

decisiones, como el proceso de su elaboración , que nos permite afianzar un compromiso y una visión compartida, y desarrollarnos como personas, como funcionarios, como profesionales y representantes de diferentes grupos de interés.

– **Se procurará el consenso para la toma de decisiones** = el compromiso de acción conjunta hacia una visión compartida, supone hacer un esfuerzo por encontrar los puntos de acuerdo y coincidencia por encima de cualquier otra diferencia; ello no excluye la riqueza y la sinergia que genera el compartir y confrontar diferentes perspectivas y experiencias.

– **Papel de la facilitadora** = su papel es propiciar las mejores condiciones para que el grupo alcance su propósito, sin interferir en el contenido y las posiciones que se adopten. En ese sentido, la facilitadora cuida el proceso – el cómo el grupo logra la tarea – y se constituye en guía para el *cómo*, más que de qué.

- Una vez presentado el contenido y la metodología, el facilitador hace referencia al programa, **detallando cada paso con el horario correspondiente.**

4. ¿Qué es y para qué sirve la planificación estratégica en el desarrollo de la organización? (30 min.)

Diapositiva 6

Qué es y para qué sirve la planificación estratégica en el desarrollo de la organización?

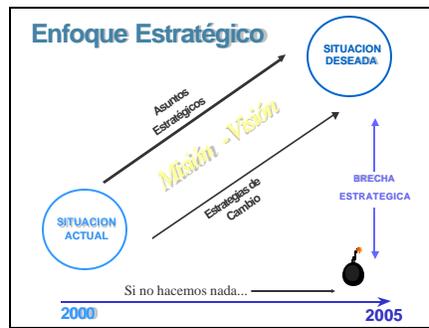
- ♦ La planificación estratégica es un esfuerzo sistemático para producir decisiones y acciones que moldeen y guíen lo que una organización es, lo que hace y el porqué lo hace.(Bryson)

Diapositiva 7

¿Porqué el planeamiento estratégico?

- Permite articular preguntas claves con respuestas de consenso sobre asuntos normalmente no abordados en la organización.
- El proceso desarrolla un sentimiento de apropiación y compromiso por parte de los actores involucrados internos.
- Le permite a los niveles gerenciales tener un mayor control de la direccionalidad y del desempeño organizacional.
- El proceso desarrolla aprendizaje organizacional y pensamiento estratégico en sus miembros.
- Mejora el trabajo en equipo, al enfatizar la solución de los problemas estratégicos – el porqué – más que los problemas de índole táctica o metodológica – el cómo.

Diapositiva 8



1. Se presenta la transparencia no.6, con la definición de lo que es *planificación estratégica*. Debe propiciarse una breve discusión donde se reconozca el carácter particular de organización que constituye la “Red Contra la Violencia Intrafamiliar”, la cual, a diferencia de una empresa o institución, tiene múltiples actores como “socios” o aliados con diferentes grados de integración. Un proceso de planeamiento estratégico en un contexto organizacional como este, donde existe una amplia distribución (o “dispersión”) del poder, tiene un mayor grado de dificultad de implementación. Por otra parte, la metodología del planeamiento estratégico reconoce que los problemas del desarrollo de la organización son todos más o menos políticos, cuyo reconocimiento y solución pasa por la voluntad expresa de los actores involucrados (criterio de viabilidad); y no solo se mueve en un ámbito de “racionalidad técnica”, es decir, del “deber ser” según lo pueda determinar un análisis estrictamente técnico.
 2. Algunas razones de conveniencia para realizar un planeamiento estratégico se exponen en la transparencia no 7.
 3. La lógica general de un proceso de planificación estratégica se presenta en la transparencia no.8. El enfoque estratégico resulta de establecer una clara definición de quienes somos y dónde queremos estar (misión-visión), reconociendo en profundidad dónde estamos (situación actual) y la brecha que nos separa de donde queremos estar, así como la estrategia necesaria para conducirnos hacia el cambio. El enfoque estratégico conlleva siempre un proceso de cambio de la organización, y el reconocimiento de la necesidad de dicho cambio, como resultado de la visión de desarrollo propuesta, y la situación actual, de no ser asumida por ésta, (siempre es posible decidir no cambiar), se representa como un peligro para su propia subsistencia.
- 5. El análisis de los mandatos institucionales (60 min.)**
- Se explica que el primer paso en la metodología del planeamiento estratégico es el realizar un análisis de los mandatos institucionales. Es necesario que este paso SEA PREPARADO DE PREVIO AL TALLER, asignándole a alguna de las participantes o funcionaria la presentación del insumo. Este consiste en un informe resumido de lo que son los mandatos institucionales que actualmente tiene la Red, derivados de leyes, políticas existentes, convenios, etc.

Diapositiva 9

Análisis de los mandatos institucionales

- ♦ Los mandatos institucionales son prescripciones externas de lo que debe ser y hacer la organización.
- El análisis de los mandatos permite comprender los límites que tiene la organización para lograr sus metas y la forma de hacerlo.
- Por lo general, las organizaciones se consideran más limitadas por los mandatos, de lo que en realidad están.

- Se presenta la transparencia no. 9 Recuerde que el objetivo de este paso es que los miembros de la Red, comprendan las determinantes externas de la Red – lo que esta no puede dejar de ser y hacer - así como el sensibilizar sobre lo que no está excluido por los mandatos y que constituye un potencial para tomar en cuenta durante el proceso de planeamiento estratégico.

6. La identificación de los (as) actores (actrices) clave involucrados(as)⁵ (60 min.)

- Se comenta que la clave para el éxito de cualquier organización pública o sin fines de lucro, es la satisfacción de las necesidades de actores claves (usuarios, beneficiarios, reguladores, etc.).
- Presentar transparencia no.10

Diapositiva 10

Actores Claves involucrados:

- ♦ Un actor clave involucrado es cualquier persona, grupo u organización que tiene algún interés en los recursos de la organización, en su orientación y desempeño, o que puede ser afectado por dicho desempeño.
- ♦ Su identificación y adecuado análisis resulta clave para la formulación de la misión.

- Se enfatiza que el análisis de los actores claves involucrados es primordial para la definición de *la misión*, el cual constituye el paso siguiente.
- En grupo pleno, se realiza un ejercicio para la determinación y la clarificación de los actores clave externos involucrados en la Red. Se hace un listado de los actores mediante “lluvia de ideas” grupal, y se definen aquellos que son de interés prioritario para la Red. Una vez definidos, se les aplica la hoja de trabajo No.1 la cual puede asumir la forma de una matriz.

⁵ Dada la naturaleza especial de la Red, no se considera tan relevante el análisis de actores involucrados “ internos”, lo cual resulta útil y recomendable en procesos de planeamiento estratégico con otro tipo de organizaciones, más convencionales.

Hoja de Trabajo No.1

Análisis de Actores Claves Externos			
<i>Un actor clave externo es cualquier persona o grupo fuera que no pertenece a la RED, y que puede demandar su atención, sus recursos o su desempeño, o que puede ser afectada por dicho desempeño.</i>			
Actor Clave	¿Cómo nos influye?	¿Qué necesitamos de él o ella?	¿Cómo sentimos que están valorando nuestro desempeño?
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

7. Definición de la misión (120 min.)

- La definición de la misión de la Red constituye un paso crucial en el proceso de planificación estratégica, proceso que requiere de una discusión / reflexión “de fondo” por sus integrantes, la cual puede adquirir matices de reflexión filosófica. Aunque el tiempo previsto para el ejercicio de formulación de la misión , en este taller, es de dos horas, no es de extrañar que durante todo el proceso de formulación (y después también), se vuelva de nuevo a su análisis y eventual reformulación.⁶ Siempre, la formulación de la misión – que varía mucho de extensión y estilo – debe ser el resultado de un amplio proceso de discusión / reflexión del equipo, y no un mero ejercicio de redacción.
- Se presenta y comenta la transparencia No. 11, ensayando con el grupo e ilustrando, posibles respuestas a las interrogantes, aplicables a la Red.

Diapositiva 11

**Formulando la
Misión de la Red**

- ♦ La misión es una declaración sobre el propósito fundamental de la organización.
- ♦ La misión, responde a las siguientes interrogantes básicas:
 - ¿Quiénes somos?
 - ¿Qué necesidades satisfacemos?
 - ¿Qué hacemos para responder a estas necesidades?
 - ¿Cómo debemos actuar ante los actores claves?
 - ¿Cuál es nuestra filosofía, cultura y valores claves?
 - ¿Qué nos distingue o hace únicos?

- Se forman pequeños grupos (de no más de 5 personas) para elaborar la Hoja de Trabajo No. 2. Se nombra una persona que coordine y otra para que recoja los aportes en hojas de rota folio, Inicialmente, en forma individual, cada persona llena la hoja. Luego, se hace una ronda donde cada persona expone sus ideas para cada pregunta, las cuales son recogidas e integradas, en la medida de lo posible, buscando un consenso.
- En grupo pleno se presentan las propuestas de los diferentes grupos de trabajo, y al igual que en el paso anterior, se hace un reconocimiento de los puntos de consenso y, si existieran, los puntos de discrepancia. En este punto es fundamental recordar que lo medular en el ejercicio de misión es alcanzar una percepción compartida sobre la razón de ser de la Red y sus rasgos fundamentales, para que la organización adquiriera un claro sentido de direccionalidad y que exista la energía y voluntad de sus miembros para alcanzar dicho propósito. Por lo tanto, el ejercicio debe centrarse en los aspectos sustantivos de la razón de ser de la Red, y no perderse en aspectos secundarios o de forma.
- La redacción final de la misión puede ser asignada a una pequeña “fuerza de tarea” de no más de tres personas.

⁶ De hecho, la realidad de un proceso de planificación estratégica se parece más a un ciclo iterativo que a una secuencia rígida de pasos.

Hoja de Trabajo No. 2

Formulación de la Misión de la Red

1. Existimos para (*propósito principal y área de actividad en que actuamos*):

2. Dirigido a (*clientes o usuarios principales enumerados en orden de prioridad*):

3. Con el fin de (*servicios sustantivos que brindamos*):

4. Creyendo que (*valores críticos*):

5. Para obtener (*resultados claves que determinan nuestro éxito*):

8. Definición de los Valores institucionales (45 min.)

- La definición de los valores institucionales, está íntimamente ligado con la formulación de la misión, y debe ser, consistente con ella. Al realizar la reflexión sobre los valores que se desea que guíen el comportamiento de los miembros de la Red, conviene no dejar su definición en un plano solo abstracto, sino conducir a definiciones si se quiere más operacionales. Los valores seleccionados deben estar presentes, de manera implícita, en el plan estratégico.
- Presentar la transparencia No. 12, y propiciar una discusión general sobre cada interrogante.

Diapositiva 12

Valores

- ¿Cómo nos queremos comportar?

¿Cómo tenemos que tratar a nuestros actores claves involucrados?

¿Que cosas valoramos más?



Los valores responden al cómo queremos actuar por la senda que conducirá al logro de nuestra misión.

- Como orientación metodológica, se recomienda contar con un máximo de entre cinco y diez valores sustanciales. Realizar una “lluvia de ideas” y si es posible alcanzar un consenso de esta forma , dejar consignados los valores centrales; si existe mucha dispersión alrededor de muchas ideas, utilizar el siguiente procedimiento para determinar los valores prioritarios del grupo:

Se hace una lista de los potenciales valores. A cada persona se le entregan cinco sellos con un puntaje que va del 1 al 5 y se le solicita asignar un sello a la par de cada idea, indicativo de la importancia relativa que cada persona le asigna a cada idea (1 menor, 5 mayor). Al hacer una ronda de votación es posible determinar cuáles ideas tienen mayor peso para los participantes, y de esa manera se depura un listado conveniente y claro de los valores principales. Esta técnica se puede utilizar para otros ejercicios de priorización.

9. Formulación de la visión de desarrollo (120 min.)

- Contar con una visión compartida de futuro entre sus integrantes sobre el rumbo de la organización es vital para que en su seno exista la energía y la voluntad para enfrentar los diversos retos que le impone el contexto. La visión tiene íntima relación con los valores y la misión, y sugiere a los miembros cómo luciría la organización cuando se está cumpliendo efectivamente con la misión y se trabaja acorde con los valores asumidos. La relación de la visión con la misión se evidencia más claramente, si entendemos que la visión aporta una imagen – inspiradora – sobre cómo se puede ver la organización en un situación en la que se establece una relación ideal con los actores clave y cuando se ofrecen los servicios en la forma en que ellos esperan.

Diapositiva 13

Visión

- Declaración sobre lo que la Red aspira a ser y sobre sus expectativas sobre el futuro.
- Describe la imagen de éxito de la Red, si logra cumplir exitosamente sus metas.
- Imagen convincente de un futuro alcanzable.

Diapositiva 14

Acción sin visión es como caminar a ciegas sin saber de dónde venimos ni a dónde vamos ...

Visión sin acción es un sueño inútil y paralizante...

Acción con **Visión** es construir el futuro.

Diapositiva 15

La visión se va alcanzando en el día a día, con pequeñas acciones mediante las cuales todas y todos vamos contribuyendo con la construcción del futuro deseado.

Contar con una visión nos orienta el camino diario.

- Transparencia No. 13. Enfatizar que aunque la visión constituye una aspiración hacia el futuro (para nuestro ejercicio se plantea un plazo de cinco años), y probablemente dicho estado nunca se alcance pues al acercarse se formula otro más ambicioso, debe ser lo suficientemente clara para visualizarse y por lo tanto, comprenderse como realizable.
- Transparencia No.14. El verdadero poder es contar con acción ligada a la visión.
- Transparencia No. 15. La visión es útil, cuando nos orienta la acción cotidiana. De hecho, en los momentos de crisis o dificultades particulares, la existencia de una visión compartida nos permite tener la fuerza y la determinación para enfrentar los obstáculos viendo siempre, con cada paso, más adelante, hacia donde nos enrumbamos.

Hoja de Trabajo No. 3

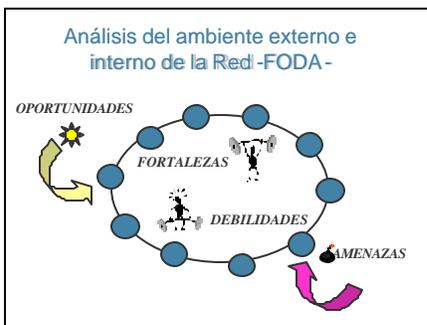
Formulación de la Visión de la Red (5 años plazo)

Interrogantes para propiciar el análisis crítico	Enunciado de visión sugerido
1. ¿Cómo lucirá la Red en un futuro (5 años), si se consolida y logra desarrollarse con éxito y participación de todas y todos?	
2. ¿Qué atributo queremos que se reconozcan; es decir, qué característica de excelencia debe mostrar la Red en el país?	
3. Qué competencias (capacidades) tendrán las personas de las diferentes entidades que conforman la Red y que son reconocidos por todos los grupos de interés.	
4. Qué cambios positivos y fundamentales ocurrirán en las personas que reciben servicios de la Red, si ésta alcanza su misión?	

10. Análisis del ambiente externo e interno –FODA- (120 min.)

- En este paso, se realiza un diagnóstico de la realidad externa a la Red – es decir el entorno en que esta actúa – y la realidad interna (organizacional) de ella. Conocer los principales factores de diversa índole que actúan sobre el sistema constituye una condición clave para determinar las mejores estrategias para su desarrollo y cumplimiento de la misión. De hecho, puede decirse que el conjunto de estrategias que definamos como resultado del ejercicio de planificación estratégica, es el mejor “ajuste” entre la organización y su entorno, situación que solamente se puede alcanzar a partir de un adecuado conocimiento de ambas, aspecto que se logra mediante este análisis. Para realizar dicho diagnóstico se utilizan dos pares de categorías bi-polares que apuntan a determinar factores tanto internos (al sistema “ Red”) como externos, y de carácter positivo y negativo. Los conceptos que se utilizan son llamados FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS.

Diapositiva 16



Diapositiva 17

Ambiente Externo

- ♦ **Oportunidades:**
Son factores o situaciones que pueden afectar a la Red, de una manera positiva. Por ejemplo: nuevas fuentes de financiamiento, apoyo político nuevas leyes, etc.
- ♦ **Amenazas:**
Son factores externos o situaciones que pueden afectar a la Red, de una manera negativa. Por ejemplo: incremento en la demanda de atención, patrones de socialización negativos, inestabilidad política, etc.

Diapositiva 18

Ambiente Interno

- ◆ **Fortalezas:**
Son recursos o capacidades que pueden ayudar a la Red a cumplir con sus mandatos y misión. Por ejemplo: recurso humano capacitado, cohesión interna, experiencia desarrollada, etc.

- ◆ **Debilidades:**
Son deficiencias en recursos y capacidades que afectan las posibilidades de la Red de cumplir con sus mandatos y misión. Por ejemplo: Inadecuadas instalaciones para la atención, recursos financieros insuficientes, limitaciones gerenciales, etc.

- **Diapositiva No. 16:** El análisis FODA permite a las personas que conforman la Red, hacer una valoración de la situación actual que enfrenta la organización desde una perspectiva de totalidad e integralidad, obligando a reconocer la complejidad de lo real, donde lo externo y lo interno, así, como lo positivo y lo negativo, se yuxtaponen en forma dinámica.
- **Diapositiva 17:** La descripción y el análisis de la *realidad externa* se realiza mediante los conceptos de Amenazas y Oportunidades. Debe aclararse que dichas fuerzas externas pueden ser de naturaleza diversa, como factores políticos, sociales, económicos, culturales, demográficos, medio ambientales, etc.
- **Diapositiva 18:** La descripción y el análisis de la *realidad interna* se realiza mediante los conceptos de Debilidades y Amenazas.. Aquí, además de los factores anteriores, pueden ubicarse factores organizacionales, psicológicos, entre otros.
- Se forman cuatro grupos al azar y a cada grupo se le asigna el análisis de un concepto F-O-D-A, entregándoles la correspondiente hoja de trabajo: No.4, No.5, No.6 No.7.

Hoja de Trabajo No. 5

Debilidades (Internas)

Son deficiencias en recursos o capacidades de la organización, que obstaculizan el cumplimiento de su misión y mandatos (Ejemplo: deficiencias comunicativas, ausencia de una clara misión - visión, estructura organizacional inadecuada, etc.)

- El procedimiento para realizar este paso, es el siguiente.⁷ Cada persona, en cada grupo, de manera individual, anota en su hoja de trabajo lo que considera son las características o rasgos correspondientes que manifiesta la Red. Luego, cada participante anota la que considera es la idea principal de su propio listado, y la anota con un marcador en una tarjeta.⁸ Las tarjetas son colocadas por los participantes en la pared hasta que se tenga un inventario de todas las ideas que fueron consideradas por cada participante, eliminando o agrupando ideas repetidas: Una vez que se cuenta con un listado, se procede a validar o valorar, tarjeta por tarjeta, si la idea expuesta cuenta con el consenso del grupo; y solo, en ese caso se deja la idea e incluye en el informe al plenario. Obviamente, no todos los factores reconocidos tienen siempre igual peso o importancia para determinar la situación actual de la Red. Por ello, a veces se recomienda agregar alguna valoración de lo que pueden ser los factores de más peso, (es decir, que son más determinantes para establecer una posible tendencia) y dichos factores son señalados mediante un asterisco.
- Se lleva el informe de cada grupo al plenario donde se amplía o modifica el análisis de cada grupo, y se deja un listado definitivo de F-O-D-A's que enfrenta la Red.

⁷ En este punto conviene que la facilitadora solicite que en cada grupos sea nombrada una persona que coordine el proceso en el grupo pequeño.

⁸ Deben de utilizarse tarjetas de cartón que corresponden a una mitad del tamaño estándar de la hoja de 8.5 x 11 pulgadas. Las normas para escribir en tarjetas son: usar marcador, letra de imprenta, una idea por tarjeta, y no más de diez palabras por idea.

11. Determinación de los asuntos estratégicos. (120 min.)

- Este paso se ha dado en llamar el *corazón* del proceso de planificación estratégica, dada la importancia que reviste. Como resultado de este paso, se obtiene una agenda de asuntos críticos o estratégicos que la Red deberá enfrentar para obtener su desarrollo deseable. Esta agenda de asuntos estratégicos se deriva de un análisis reflexivo del diagnóstico FODA, según se explicará a continuación.
- Se presenta, en una transparencia, la visión que el grupo formuló, y se dice, que para poder alcanzar dicha visión, la Red debe aprovechar las oportunidades que tiene, utilizando las fortalezas; igualmente, debe atender las amenazas que la hacen particularmente vulnerable ante las debilidades que manifiesta.
- Los asuntos estratégicos, son una formulación clara de los dilemas que enfrenta la organización, y, por lo general, se plantean como interrogantes generales, que pueden tener, como respuesta, diversas opciones.
- El adecuado análisis del FODA, es decir, el extraer del mismo la agenda estratégica de la organización, constituye parte medular de lo que se llama *pensamiento estratégico*, y para su práctica, la más sencilla orientación es la de realizar un análisis y valoración “cruzada” entre las oportunidades y las fortalezas y las debilidades y las amenazas.

Diapositiva 19

¿Qué son los Asuntos Estratégicos?

- ♦ Los asuntos estratégicos son situaciones que se originan de la relación entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la organización.
- ♦ Pueden obstruir o favorecer el desarrollo de la organización y obligan a la toma de decisiones estratégicas.

Diapositiva 20

Asuntos estratégicos son resultado de la relación entre aspectos internos y externos de la Red!

F O
Ventaja comparativa

D A
Asunto crítico

Diapositiva 21

La Formulación de los asuntos estratégicos: ejemplos

- ¿Cómo podemos lograr la efectividad de la coordinación intersectorial e intrasectorial?
- ¿Qué tendrá que hacer la Red para que se identifique la V.I.F. como un problema prioritario en la agenda de políticas públicas del Estado y que permita el fortalecimiento de la Red?
- ¿Qué cosas podemos hacer para que se cumplan las leyes vigentes y se construya una cultura de paz, estableciendo relaciones armónicas y capacidad de resolución de conflictos y respeto a los derechos humanos?

- Presentar transparencia No. 19
- Presentar la transparencia No.20 Se explica que la determinación de los asuntos estratégicos se origina en relacionar las características o rasgos esenciales internos de la organización con los factores externos. Esta valoración estratégica entre lo que nos sucede adentro con lo que sucede afuera, constituye un componente clave del pensamiento estratégico.
- Se explica que al relacionar las fortalezas con las oportunidades, estamos identificando un área potencial de “ventajas comparativas” que tiene la Red para su desarrollo. De manera inversa, al relacionar las debilidades que tenemos junto con las amenazas, estamos ubicando potenciales asuntos críticos que deben merecer la atención prioritaria de la organización.
- Presente la transparencia No. 21 y, utilizando ejemplos del FODA que ha sido construido, sugerir el tipo de análisis que se puede realizar.
- Procedimiento para la determinación de los asuntos estratégicos. Se forman dos grupos, uno realizará el análisis de las Fortalezas con las Oportunidades, el otro realizará el análisis de las amenazas con las debilidades. Conviene dar unos minutos para que las participantes lean cuidadosamente el listado de rasgos del FODA que les corresponde. La instrucción para el análisis es la siguiente: “Establezca posibles relaciones de sentido entre los factores de un lado (O-A) y los factores del otro lado (F-O); y formule el tema como una interrogante que pueda tener varias respuestas”.
- En un primer momento, las participantes van aportando, mediante “lluvia de ideas”, posibles formulaciones de asuntos estratégicos. Es importante, en este punto, ampliar lo más posible la perspectiva, y estimulando la creatividad, dejar que las participantes valoren múltiples opciones de posibles asuntos estratégicos.
- Es deseable contar con al menos 20 asuntos formulados; una vez que se tiene un número aproximado, se procede a realizar una priorización de entre cinco y un máximo de siete asuntos. Es conveniente dialogar con el grupo para definir algunos posibles criterios para establecer cuáles son los asuntos prioritarios. Dos de estos criterios deben ser, necesariamente, los siguientes:
 - Aquellos asuntos sobre los que más podamos hacer algo al respecto.
 - Aquellos asuntos que resulten más cruciales para alcanzar la visión.
- El método para priorizar es el de voto ponderado que se explicó en la página 13 de este manual.

Hoja de Trabajo No. 8

Asuntos estratégicos

¿Cuáles pueden ser los asuntos estratégicos que enfrenta la Red, a partir de un análisis de las oportunidades y las fortalezas?

(Formular el asunto estratégico como una interrogante, que puede tener más de una respuesta)

12. Definición de metas y estrategias:

- El paso siguiente consiste en establecer la meta (o metas) de cambio que nos proponemos alcanzar en cada uno de los asuntos estratégicos. Las metas deberán establecerse para el período que cubre el plan estratégico; por lo general, entre 3 y 5 años. Presentar la transparencia No. 22. y No 23.

Diapositiva 22

META

Situación o estado de logro en el largo plazo hacia el cual se dirige la institución. Las metas están orientadas hacia logros concretos y explícitos y se apoyan en una serie de objetivos. Para que una meta sea de tipo estratégico debe atender un asunto estratégico.

Los requisitos que debe llenar una meta incluyen:

- Ser compatible con la misión de la institución
- Ser factible
- Que pueda ser dividida en objetivos
- Especificar consecuencias lógicas o resultados esperados
- Estar enmarcada en el largo plazo

Diapositiva 23

**Metas
(algunos ejemplos)**

- Que todas las personas que conforman la Red local y Regional ejecuten responsabilidades asignadas en los planes de trabajo que poseen los diferentes niveles de la Red.
- En el 2004 el país contará con un sistema único de información sobre violencia en sus diferentes categorías.
- Capacitar en un 80% a los (las) funcionarios en un periodo de dos años, siguiendo el perfil y rol dentro de la Red.

- De seguido, presentar el concepto de estrategia, transparencias No. 24., No.25 y No.26. Es importante dejar claro que las estrategias varían mucho en cuanto a su alcance y la manera como están formuladas. Hay estrategias que son generales, es decir, para el conjunto de la organización; hay otras que se refieren a áreas específicas o unidades funcionales dentro de su seno (por ejemplo, estrategia de recursos humanos, estrategia financiera). Igualmente, las estrategias pueden asumir diferentes formas, como un patrón de decisiones, la formulación de una política, o, incluso, la formulación de un proyecto. Lo importante a destacar es que la estrategia es una manera determinada de actuar que la organización adopta para el logro de sus propósitos; la estrategia responde al *cómo* de la organización.

Diapositiva 24



Diapositiva 25

-
- Definiendo Estrategias
¿Qué es una Estrategia?
- ◆ Las estrategias incluyen
 - Políticas
 - Programas
 - Acciones
 - Decisiones
 - ◆ Para atender los asuntos estratégicos.

Diapositiva 26

-
- Estrategias
(algunos ejemplos)
- ◆ Crear un mecanismo de coordinación intersectorial para la supervisión, monitoreo y seguimiento del cumplimiento de la Ley contra la violencia intra-familiar.
 - ◆ Incorporar los medios de comunicación a la Red Contra la Violencia, con el fin de formar una Comisión de Comunicación y Divulgación que trabaje permanentemente en promover formas de convivencia solidaria que fomenten una cultura de paz a nivel nacional.
 - ◆ Centralizar al equipo de atención especializada en cada cabecera de provincia, que funcione como centro de atención, estableciendo un sistema de referencia y contrareferencia, así como también un centro de formación y capacitación del recurso humano.

- Procedimiento para la definición de las metas y estrategias. Se integran grupos de trabajo para atender cada asunto estratégico, preferiblemente, de ser esto posible, con personas cuya experiencia / conocimientos se relacione con el contenido del asunto estratégico, y constituyan, por lo tanto, grupos expertos. En esta fase, los miembros de cada grupo se pueden intercambiar participantes o realizar consultas “horizontales”, para el mejor aprovechamiento de los conocimientos y experiencia de los participantes. Cada grupo trabaja la Hoja de trabajo No.11. Se presenta el informe y valida en el grupo pleno.

Hoja de trabajo No.11

Formulación De Estrategias

Asunto Estratégico:

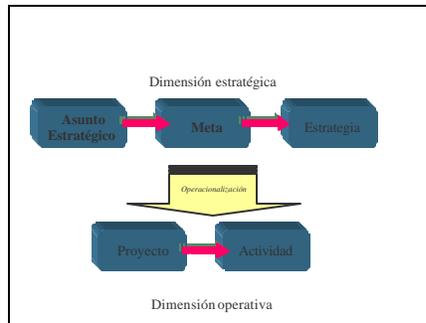
Meta:

Estrategia (s)

13. Formulación del plan de acción (3 horas, 45 min.)

- El plan de acción constituye la forma de operacionalizar el plan estratégico en un conjunto de proyectos y actividades que serán ejecutadas por diferentes personas responsables de la Red en un marco de tiempo determinado. El plan de acción, si se quiere, es la definición “táctica” que nos permitirá alcanzar las metas estratégicas. La unidad fundamental del plan de acción lo constituye el “proyecto”, el cual materializa la o las estrategias correspondientes; y para cada asunto estratégico, podemos tener uno o más proyectos. Transparencia No.27.

Diapositiva 27



- Se vuelve a los “grupos expertos” y con la Hoja de Trabajo No. 12 se desarrolla el plan de acción correspondiente por asunto estratégico.
- Se presenta en grupo pleno el informe final y se valida.

Hoja de Trabajo No.12

Actividad	Resultado (Producto)	Responsables	A realizar a más tardar:	Recursos

Evaluación del Participante

1. ¿Qué fue lo que más le gustó del taller?

2. ¿Qué fue lo que menos le gustó?

3. Mencione una sola mejora que le haría.

III. MANUAL DEL PARTICIPANTE

1. Programa

Objetivo del Taller:

Contribuir a fortalecer el proceso de formación de redes locales mediante el uso de la metodología de la Planificación Estratégica.

Plan de Actividades

DÍA I

Horario	Actividad	Resultado Esperado
8:00-8:30	Inscripción de participantes Apertura oficial de la actividad	Reconocimiento del inicio de la actividad.
8:30-9:00	Presentación de los (as) participantes	Conocimiento de miembros del grupo.
9:00-9:30	Facilitador (a) presenta encuadre metodológico del taller	Conocimiento de los objetivos, contenidos y metodología de la actividad, y alineamiento de miembros del grupo con el propósito.
9:30-10:00	Facilitador(a) presenta insumo conceptual sobre el proceso de planificación estratégica y su importancia en el desarrollo de la Red. Discusión	Se considera necesario y posible incorporar la planificación estratégica en el proceso de gestión de la Red.
10:00-10:15	Refrigerio	
10:15-10:30	Continuación	
10:30-11:30	Mandatos institucionales: <ul style="list-style-type: none"> • Presentación insumo • Reflexión grupo pleno 	Los (as) participantes conocen y clarifican la naturaleza y el significado de los mandatos externos que tiene la Red.
11:30-12:30	Identificación de actores claves involucrados: Internos y externos <ul style="list-style-type: none"> • Insumo conceptual • Ejercicio grupo pleno, hoja de trabajo No.1 	Los(as) participantes reconocen los principales actores claves involucrados externos
12:30-1:30	Almuerzo	
1:30-3:30	Ejercicio: redescubriendo nuestra razón de ser como organización. <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador(a) presenta insumo conceptual 	Clara y consensuada formulación sobre la Misión de la Red y el rol de la Misión en el proceso de planificación estratégica.

	<ul style="list-style-type: none"> • Se reflexiona y llena la hoja de trabajo No.2 en pequeños grupos • Se presentan las propuestas de los grupos y se hace una integración en plenario, por consenso. • Se integra fuerza de tarea para la redacción. 	
3:30-3:45	Refrigerio	
3:45-4:30	<p>Ejercicio: valores que guiarán nuestro comportamiento y relación con actores claves.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insumo conceptual • Ejercicio grupo pleno 	Formulación consensuada de los valores institucionales
4:30-4:45	Ejercicio de valoración por los(as) participantes de lo alcanzado, lo que falta y las mejoras posibles al proceso	Facilitador(a) recibe retroalimentación del grupo y participantes renuevan compromiso con los objetivos.

DIA 2

8:00-8:15	Facilitador(a) presenta resumen de lo realizado.	Reconocimiento del punto dónde se encuentra el desarrollo de la tarea.
8:15- 10:15	<p>Ejercicio: Construyendo nuestra visión de futuro</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador(a) presenta insumo conceptual • Se llena hoja de trabajo No.3 a nivel individual • Se forman grupos de trabajo para integrar visiones parciales • Se llevan propuestas parciales al grupo pleno. • Se forma fuerza de tarea para una formulación. 	Visión compartida del grupo sobre lo que se desea que sea la Red en un futuro.
10:15-10:30	Refrigerio	
10:30-12:30	<p>Ejercicio: Análisis del ambiente externo e interno de la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador(a) presenta insumo conceptual • Trabajo en grupos: Hojas de trabajo No.4, No.5, No.6, No.7 • Presentación en grupo pleno 	Propuesta inicial de oportunidades y amenazas que enfrenta la Red; así como de fortalezas y debilidades internas.

12:30-1:30	Almuerzo	
1:30- 2:30	Plenaria de presentación, discusión e integración del análisis sobre el ambiente externo y el ambiente interno.	Un listado definitivo de oportunidades y restricciones externas que enfrenta la Red a la hora de desarrollar su labor y un listado unificado de fortalezas (capacidades) y debilidades internas.
2:30-4:30	Ejercicio: Determinación de los asuntos estratégicos. <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador(a) presenta insumo conceptual • Se presenta la formulación de la visión de futuro • Trabajo en grupos Hojas de Trabajo No.7 y No.8 Presentación / validación de los asuntos estratégicos en grupo pleno • Priorización 	1. Capacidad para elaborar una lista de temas que determina n: <ul style="list-style-type: none"> • La ventaja competitiva • Los asuntos críticos 2. Entre cinco y siete asuntos estratégicos priorizados
4:30-4:45	Ejercicio de valoración por los participantes de lo alcanzado, lo que falta y las mejoras posibles al proceso	Facilitador(a) recibe retroalimentación del grupo y participantes renuevan compromiso con los objetivos.

DÍA 3

8:00-8:15	Facilitador(a) presenta resumen de lo realizado.	Reconocimiento del punto dónde se encuentra el desarrollo de la tarea.
8:15-10:00	Definición de metas y estrategias: <ol style="list-style-type: none"> 3. Facilitador(a) presenta insumo conceptual <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en grupos por asunto estratégico, Hoja de trabajo No.11 • Grupo pleno conoce / valida metas y estrategias 	Conjunto de metas y estrategias para atender los asuntos estratégicos
10:00-10:15	Refrigerio	
10:15- 12:30	Plan de Acción: <ul style="list-style-type: none"> • Facilitador(a) explica Hoja de trabajo No.12 • Grupos de trabajo por asunto estratégico elaboran el plan de acción. 	Perfil del plan de acción por asunto estratégico
12:30-1:30	Almuerzo	

1:30-3:00	Grupos de trabajo presentan propuesta de plan de acción por asunto estratégico y grupo pleno valida.	Plan de acción consensuado
3:00-3:15	Refrigerio	
3:15-3:45	Facilitador(a) introduce una reflexión sobre las condiciones para la implementación del plan.	Reconocimiento por participantes
3:45-4:00	Ejercicio de valoración por participantes de lo alcanzado	Participantes renuevan compromiso con los objetivos y el proceso de implementación del plan estratégico elaborado.
4:00-4:05	Evaluación de participantes de la actividad y del (la) facilitador (a). Hoja de trabajo No. 13	Facilitador y promotores de la actividad reciben la retroalimentación correspondiente

2. Encuadre metodológico del taller^o (30 min.)

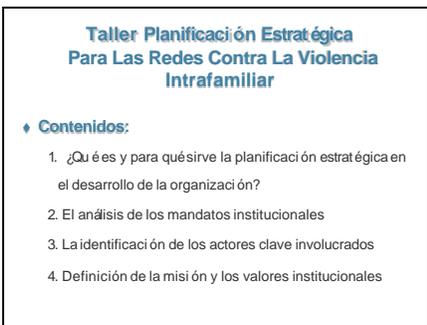
Diapositiva 1



Diapositiva 2



Diapositiva 3



Diapositiva 4

**Taller Planificación Estratégica
Para Las Redes Nacionales Contra La
Violencia de Género**

♦ **Contenidos:**

- 5. Formulación de la visión de desarrollo
- 6. A análisis del ambiente externo e interno (FODA)
- 7. Definición de los asuntos estratégicos
- 8. Formulación de las estrategias
- 9. Formulación del plan de acción

Diapositiva 5

**Taller Planificación Estratégica
Para Las Redes Contra La Violencia
Intrafamiliar**

♦ **Metodología:**

- Diagnóstico y planificación participativa
- Se valora tanto el producto final, como el proceso de su construcción
- Se procurará el consenso para la toma de decisiones
- Papel de la facilitadora

- **Diagnóstico y planificación participativa** = es un proceso de construcción conjunta donde los participantes, en su calidad de actores involucrados en la problemática, quienes conocen su realidad y son responsables de su transformación, son quienes definen los problemas, las aspiraciones de cambio y las vías para lograrlo.
- **Se valora tanto el producto final, como el proceso de su construcción** = tan importante es el contar con un instrumento de planificación que nos oriente la acción y la toma de decisiones, como el proceso de su elaboración, que nos permite afianzar un compromiso y una visión compartida, y desarrollarnos como personas, como funcionarios, como profesionales y representantes de diferentes grupos de interés.
- **Se procurará el consenso para la toma de decisiones** = el compromiso de acción conjunta hacia una visión compartida, supone hacer un esfuerzo por encontrar los puntos de acuerdo y coincidencia por encima de cualquier otra diferencia; ello no excluye la riqueza y la sinergia que genera el compartir y confrontar diferentes perspectivas y experiencias.
- **Papel de la facilitadora** = su papel es propiciar las mejores condiciones para que el grupo alcance su propósito, sin interferir en el contenido y las posiciones que se adopten. En ese sentido, la facilitadora cuida el proceso – el cómo el grupo logra la tarea – y se constituye en guía para el *cómo*, más que de qué.

3. ¿Qué es y para qué sirve la planificación estratégica en el desarrollo de la organización?
(30 min.)

Diapositiva 6

Qué es y para qué sirve la planificación estratégica en el desarrollo de la organización?

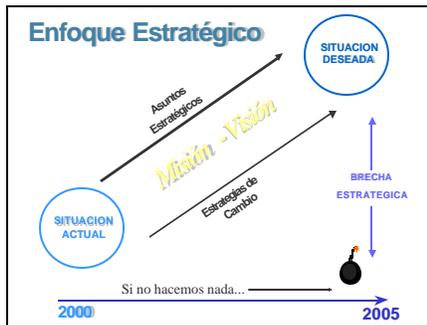
- ♦ La planificación estratégica es un esfuerzo sistemático para producir decisiones y acciones que moldeen y guíen lo que una organización es, lo que hace y el porqué lo hace.(Bryson)

Diapositiva 7

¿Porqué el planeamiento estratégico?

- Permite articular preguntas claves con respuestas de consenso sobre asuntos normalmente no abordados en la organización.
- El proceso desarrolla un sentimiento de apropiación y compromiso por parte de los actores involucrados internos.
- Le permite a los niveles gerenciales tener un mayor control de la direccionalidad y del desempeño organizacional.
- El proceso desarrolla aprendizaje organizacional y pensamiento estratégico en sus miembros.
- Mejora el trabajo en equipo, al enfatizar la solución de los problemas estratégicos – el porqué – más que los problemas de índole táctica o metodológica – el cómo.

Diapositiva 8



4. El análisis de los mandatos institucionales (60 min.)

Diapositiva 9

Análisis de los mandatos institucionales

- ♦ Los mandatos institucionales son prescripciones externas de lo que debe ser y hacer la organización.
- El análisis de los mandatos permite comprender los límites que tiene la organización para lograr sus metas y la forma de hacerlo.
- Por lo general, las organizaciones se consideran más limitadas por los mandatos, de lo que en realidad están.

5. La identificación de los actores clave involucrados¹⁰ (60 min.)

Diapositiva 10

Actores Claves involucrados:

- ♦ Un actor clave involucrado es cualquier persona, grupo u organización que tiene algún interés en los recursos de la organización, en su orientación y desempeño, o que puede ser afectado por dicho desempeño.
- ♦ Su identificación y adecuado análisis resulta clave para la formulación de la misión.

¹⁰ Dada la naturaleza especial de la Red, no se considera tan relevante el análisis de actores involucrados “internos”, lo cual resulta útil y recomendable en procesos de planeamiento estratégico con otro tipo de organizaciones, más convencionales.

Hoja de Trabajo No.1

Análisis de Actores Claves Externos			
<i>Un actor clave externo es cualquier persona o grupo fuera que no pertenece a la RED, y que puede demandar su atención, sus recursos o su desempeño, o que puede ser afectada por dicho desempeño.</i>			
Actor Clave	¿Cómo nos influye?	¿Qué necesitamos de él o ella?	¿Cómo sentimos que están valorando nuestro desempeño?
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			
16.			
17.			
18.			
19.			
20.			

6. Definición de la misión (120 min.)

Diapositiva 11

**Formulando la
Misión de la Red**

- ♦ La misión es una declaración sobre el propósito fundamental de la organización.

- ♦ La misión, responde a las siguientes interrogantes básicas:
 - ¿Quiénes somos?
 - ¿Qué necesidades satisfacemos?
 - ¿Qué hacemos para responder a estas necesidades?
 - ¿Cómo debemos actuar ante los actores claves?
 - ¿Cuál es nuestra filosofía, cultura y valores claves?
 - ¿Qué nos distingue o hace únicos?

Hoja de Trabajo No. 2

Formulación de la Misión de la Red

1. Existimos para (*propósito principal y área de actividad en que actuamos*):

2. Dirigido a (*clientes o usuarios principales enumerados en orden de prioridad*):

3. Con el fin de (*servicios sustantivos que brindamos*):

4. Creyendo que (*valores críticos*):

5. Para obtener (*resultados claves que determinan nuestro éxito*):

7. Definición de los valores institucionales (45 min.)

Diapositiva 12

Valores

- ¿Cómo nos queremos comportar?

¿Cómo tenemos que tratar a nuestros actores claves involucrados?

¿Que cosas valoramos más?



Los valores responden al cómo queremos actuar por la senda que conducirá al logro de nuestra misión.

8. Formulación de la visión de desarrollo (120 min.)

Diapositiva 13

Visión

- Declaración sobre lo que la Red aspira a ser y sobre sus expectativas sobre el futuro.
- Describe la imagen de éxito de la Red, si logra cumplir exitosamente sus metas.
- Imagen convincente de un futuro alcanzable.

Diapositiva 14

Acción sin visión es como caminar a ciegas sin saber de dónde venimos ni a dónde vamos ...

Visión sin acción es un sueño inútil y paralizante...

Acción con **Visión** es construir el futuro.

Diapositiva 15

La visión se va alcanzando en el día a día, con pequeñas acciones mediante las cuales todas y todos vamos contribuyendo con la construcción del futuro deseado.

Contar con una visión nos orienta el camino diario.

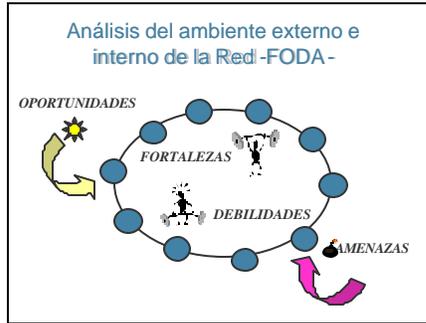
Hoja de Trabajo No. 3

Formulación de la Visión de la Red (5 años plazo)

Interrogantes para propiciar el análisis crítico	Enunciado de visión sugerido
1. ¿Cómo lucirá la Red en un futuro (5 años), si se consolida y logra desarrollarse con éxito y participación de todas y todos?	
2. ¿Qué atributo queremos que se reconozcan; es decir, qué característica de excelencia debe mostrar la Red en el país?	
3. Qué competencias (capacidades) tendrán las personas de las diferentes entidades que conforman la Red y que son reconocidos por todos los grupos de interés.	
4. Qué cambios positivos y fundamentales ocurrirán en las personas que reciben servicios de la Red, si ésta alcanza su misión?	

9. Análisis del ambiente externo e interno –FODA- (120 min.)

Diapositiva 16



Diapositiva 17

Ambiente Externo

- ♦ **Oportunidades:**
Son factores o situaciones que pueden afectar a la Red, de una manera positiva. Por ejemplo: nuevas fuentes de financiamiento, apoyo político nuevas leyes, etc.
- ♦ **Amenazas:**
Son factores externos o situaciones que pueden afectar a la Red, de una manera negativa. Por ejemplo: incremento en la demanda de atención, patrones de socialización negativos, inestabilidad política, etc.

Diapositiva 18

Ambiente Interno

- ♦ **Fortalezas:**
Son recursos o capacidades que pueden ayudar a la Red a cumplir con sus mandatos y misión. Por ejemplo: recurso humano capacitado, cohesión interna, experiencia desarrollada, etc.
- ♦ **Debilidades:**
Son deficiencias en recursos y capacidades que afectan las posibilidades de la Red de cumplir con sus mandatos y misión. Por ejemplo: Inadecuadas instalaciones para la atención, recursos financieros insuficientes, limitaciones gerenciales, etc.

Hoja de Trabajo No. 5

Debilidades (Internas)

Son deficiencias en recursos o capacidades de la organización, que obstaculizan el cumplimiento de su misión y mandatos (Ejemplo: deficiencias comunicativas, ausencia de una clara misión - visión, estructura organizacional inadecuada, etc.)

10. Determinación de los asuntos estratégicos (120 min.)

Diapositiva 19

¿Qué son los Asuntos Estratégicos?

- ♦ Los asuntos estratégicos son situaciones que se originan de la relación entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la organización.
- ♦ Pueden obstruir o favorecer el desarrollo de la organización y obligan a la toma de decisiones estratégicas.

Diapositiva 20

Asuntos estratégicos son resultado de la relación entre aspectos internos y externos de la Red!

El diagrama muestra cuatro elementos: 'F' (Fortalezas) con un trofeo, 'O' (Oportunidades) con un sol, 'D' (Debilidades) con un personaje caído, y 'A' (Amenazas) con una bomba. Una flecha amarilla conecta 'F' y 'O', etiquetada como 'Ventaja comparativa'. Una flecha morada conecta 'D' y 'A', etiquetada como 'Asunto crítico'.

Diapositiva 21

La Formulación de los asuntos estratégicos: ejemplos.

- ♦ ¿Cómo podemos lograr la efectividad de la coordinación intersectorial e intrasectorial?
- ♦ ¿Qué tendréis que hacer la Red para que se identifique la V.I.F. como un problema prioritario en la agenda de políticas públicas del Estado y que permita el fortalecimiento de la Red?
- ♦ ¿Qué cosas podemos hacer para que se cumplan las leyes vigentes y se construya una cultura de paz, estableciendo relaciones armónicas y capacidad de resolución de conflictos y respeto a los derechos humanos?

Hoja de Trabajo No. 8

Asuntos estratégicos

¿Cuáles pueden ser los asuntos estratégicos que enfrenta la Red, a partir de un análisis de las oportunidades y las fortalezas?

(Formular el asunto estratégico como una interrogante, que puede tener más de una respuesta)

Hoja de Trabajo No. 9

Asuntos estratégicos

¿Cuáles pueden ser los asuntos estratégicos que enfrenta la Red, a partir de un análisis de las debilidades y las amenazas?

(Formular el asunto estratégico como una interrogante, que puede tener más de una respuesta)

11. Definición de metas y estrategias:

Diapositiva 22

META

Situación o estado de logro en el largo plazo hacia el cual se dirige la institución. Las metas están orientadas hacia logros concretos y explícitos y se apoyan en una serie de objetivos. Para que una meta sea de tipo estratégico debe atender un asunto estratégico.

Los requisitos que debe llenar una meta incluyen:

- Ser compatible con la misión de la institución
- Ser factible
- Que pueda ser dividida en objetivos
- Especificar consecuencias lógicas o resultados esperados
- Estar enmarcada en el largo plazo

Diapositiva 23

**Metas
(algunos ejemplos)**

- Que todas las personas que conforman la Red local y Regional ejecuten responsabilidades asignadas en los planes de trabajo que poseen los diferentes niveles de la Red.
- En el 2004 el país contará con un sistema único de información sobre violencia en sus diferentes categorías.
- Capacitar en un 80% a los (las) funcionarios en un periodo de dos años, siguiendo el perfil y rol dentro de la Red.

Diapositiva 24

**Definiendo Estrategias
¿Qué es una Estrategia?**



Un patrón planificado de adaptación activa de una organización hacia las exigencias del entorno para el cumplimiento de su misión.

Diapositiva 25

**Definiendo Estrategias
¿Qué es una Estrategia?**

- ♦ Las estrategias incluyen
 - Políticas
 - Programas
 - Acciones
 - Decisiones
- ♦ Para atender los asuntos estratégicos.

Diapositiva 26

Estrategias
(algunos ejemplos)

- Crear un mecanismo de coordinación intersectorial para la supervisión, monitoreo y seguimiento del cumplimiento de la Ley contra la violencia intra-familiar.
- Incorporar los medios de comunicación a la Red Contra la Violencia, con el fin de formar una Comisión de Comunicación y Divulgación que trabaje permanentemente en promover formas de convivencia solidaria que fomenten una cultura de paz a nivel nacional.
- Centralizar al equipo de atención especializada en cada cabecera de provincia, que funcione como centro de atención, estableciendo un sistema de referencia y contrareferencia, así como también un centro de formación y capacitación del recurso humano.

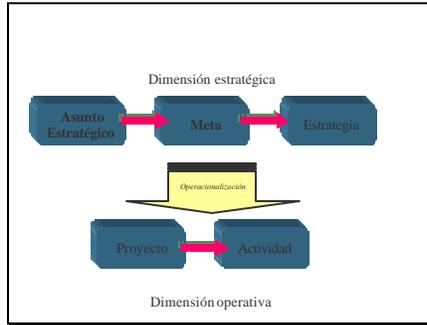
Hoja de trabajo No.11

Formulación De Estrategias

Asunto Estratégico:
Meta:
Estrategia (s)

12. Formulación del plan de acción (3 horas, 45 min.)

Diapositiva 27



Hoja de Trabajo No.12

Actividad	Resultado (Producto)	Responsables	A realizar a más tardar:	Recursos

IV. ALGUNAS LECTURAS DE APOYO Y BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

1. Algunas lecturas de apoyo

A manera de apoyo para profundizar en el trabajo de la planificación estratégica como herramienta idónea para la gestión de las redes de lucha contra la violencia intrafamiliar, se propone esta literatura básica:

Batista V., Elena, “*Análisis Estratégico en las Instituciones de Servicio de Salud: Ejercicios para el Desarrollo de Destrezas Analíticas*”. OPS. San José, Costa Rica. S.F.

Bryson, John M. (John Moore), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. Jossey-Bass Publishers. Rev. ed. San Francisco, Ca., USA. 1995.

Díaz, Cecilia: *Planificación Participativa*, Colección Construyendo Gestión y Poder Local Costa Rica: ALFORJA, 1996.

Gonzalo, Darquea: *El Plan Local Estratégico y Participativo: Guía Metodológica*, Ecuador: IULA/CELCADEL, 1996.

González, Esperanza: *Manual sobre Participación y Organización para la Gestión Local*, Colombia: Foro Nacional por Colombia, 1995.

2. Bibliografía consultada

Organización Panamericana de la Salud. *Modelos en Construcción para la Atención Integral a la Violencia Intrafamiliar y el rol del Sector Salud*; Memoria II Seminario – Taller Centroamericano. Managua, Nicaragua, 12 – 14 de noviembre de 1997.

OPS. Informe De Taller: Planificación Estratégica En La Red Local De Santa Ana, El Salvador. Programa Mujer, Salud y desarrollo, 1999.

OPS. Informe De Taller: Planificación Estratégica Y Género Informe De Seminario: Planificación Estratégica Para Las Redes De Apoyo Comunitarios Contra La Violencia En Nicaragua. Programa Mujer, Salud y desarrollo, 1999.

OPS. Informe De Taller: Planificación Estratégica Y Género Informe De Seminario: Planificación Estratégica Para Las Redes De Apoyo Comunitarios Contra La Violencia En Panamá. Programa Mujer, Salud y desarrollo, 1999.

OPS. Informe De Taller: Planificación Estratégica En La Red De Acción Contra La Violencia De Género En El Salvador. Programa Mujer, Salud y desarrollo, 1999.

Aplicación De La Planificación Estratégica Al Modelo De Atención Integral A La Violencia Intrafamiliar. Programa Mujer, Salud y desarrollo, 1999.

OPS. “Informe de Evaluación 1998”. Programa Mujer, Salud y Desarrollo. Proyecto: “Hacia un Modelo para la Atención Integral de la Violencia Intrafamiliar: Ampliación y Consolidación de las intervenciones coordinadas por el Estado y la Sociedad Civil”. 1999.

OPS. Avances en la Erradicación de la Violencia contra la Mujer. Programa Mujer, Salud y Desarrollo. Octava Conferencia de Esposas de Jefes de Estado y de Gobierno de las Américas. S.F.

OPS. *Redes o Coaliciones de Acción en Violencia Intrafamiliar.* Programa Mujer, Salud y Desarrollo. San José, Costa Rica, 1999.

OPS, Ministerio de Salud y Previsión Social et al: *Organización de Redes para la Prevención y Atención de la Violencia Intrafamiliar.* Ed. Atenea. Bolivia. 1998.

Red local de violencia intrafamiliar de Goicoechea: Diagnóstico. Goicoechea, San José, Costa Rica, 1999.