

**INSTANCIA COORDINADORA DE LA MODERNIZACION DEL SECTOR
JUSTICIA
SECRETARIA EJECUTIVA**

MODULO DE CAPACITACION CAJ

**MATERIAL APOYO TALLER A
CARGO DE USAID**

PLANEACION ESTRATEGICA

**Responsable Licda. Hilda Violeta Rodríguez Velásquez
de Villatoro**

**Secretaría Ejecutivo de la Instancia
Coordinadora para la Modernización
del Sector Justicia**

Programa de Justicia

**CENTROS DE ADMINISTRACIÓN
DE JUSTICIA CAJ**

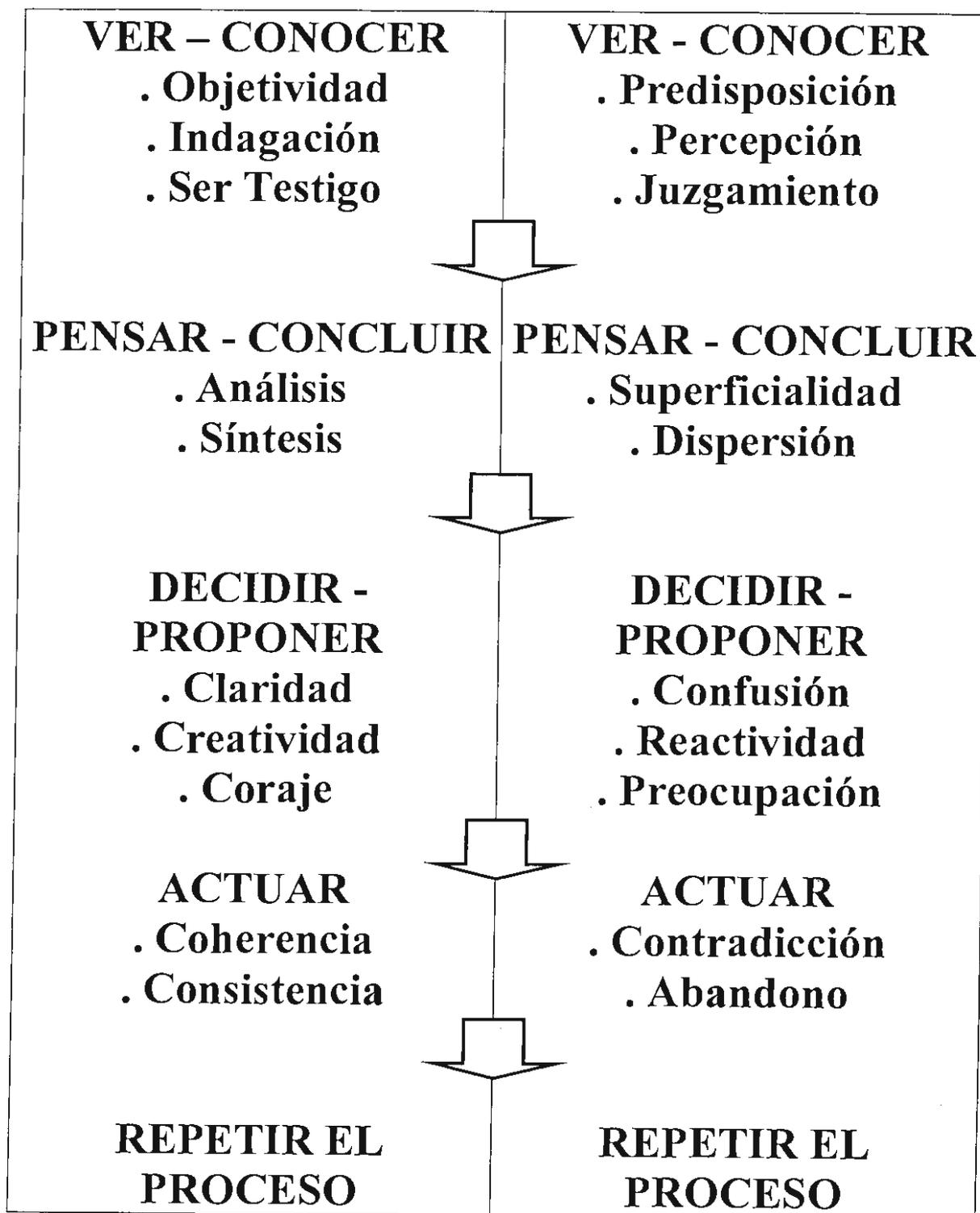
**TALLER DE
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the bottom.

Guatemala mayo 2003

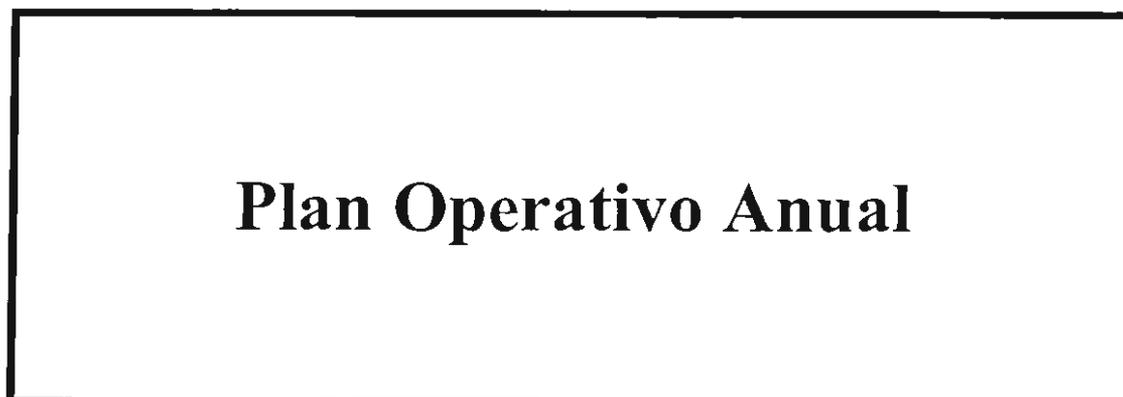
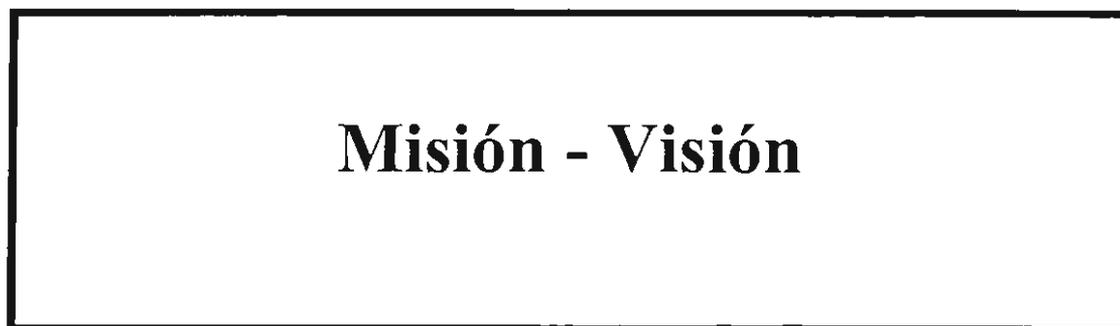
COMPORTAMIENTO ESTRATÉGICO

HÁBITOS



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Estructura Básica



VISIÓN

HOJA DE TRABAJO

¿Cómo esperamos ver a los Centros de Administración de Justicia dentro de tres años?

1. Respecto a la forma como se proyecta a la comunidad.

2. Respecto a su funcionamiento interno

¿Qué habremos logrado o contribuido a lograr en tres años?

1. En la administración de justicia de las regiones donde se ubican los CAJ.

2. En la población de la región donde se ubican los CAJ, respecto a la administración de justicia.

DIAGNÓSTICO

INSTRUMENTO FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

FORTALEZAS

Factor interno que favorece el logro de la misión y visión de la organización. Dentro de un individuo las fortalezas serían sus cualidades personales y dentro de una organización serían sus cualidades como institución. El Comité tiene ventajas como organización que hay que evidenciar tanto para aprovecharlas como para mantenerlas. Las fortalezas están dentro de nuestro dominio y surgen de nosotros mismos.

OPORTUNIDADES

Factor externo que favorece el logro de la misión y visión de la organización. Las oportunidades están en el entorno, no nos pertenecen ni las dominamos, pero podemos aprovecharlas para nuestros objetivos. Para el Comité estas ventajas estarían relacionadas al tema de la justicia, pues ese es el ámbito donde se mueve. A veces una organización tiene enfrente una oportunidad valiosa pero no la ve y la deja pasar sin aprovecharla. Es por ello que el ejercicio de diagnóstico debe hacerse en forma periódica y demuestra a la larga que es una inversión de tiempo y esfuerzo muy productiva.

DEBILIDADES

Factor interno que impide el logro de la misión y visión de la organización. Dentro de un individuo las debilidades serían sus defectos o limitaciones y dentro de una organización serían las limitaciones que nosotros mismos provocamos, muchas veces sin desearlo. Las debilidades están en nuestro dominio y nos involucran directamente, por lo que requieren nuestra honestidad y objetividad al momento de evidenciarlas.

AMENAZAS

Factor externo que impide el logro de la misión y visión de la organización. Están en el entorno y no las dominamos. Las amenazas no son malas intenciones hacia la organización, sino más bien factores que si no los tomamos en cuenta o no nos enteramos de su existencia, podrían afectar nuestros propósitos. El diagnóstico posibilita evidenciarlos para actuar frente a ellos antes que ellos actúen sobre la organización.

EJEMPLO DE FODA EN COMITÉS EJECUTIVOS

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso humano interdisciplinario 2. Poder de convocatoria de los miembros. 3. Acceso de los miembros a medios de comunicación. 4. Acceso de los miembros a redes sociales. 5. Carácter multilingüe. 6. Representatividad de los miembros. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos de grupos y organizaciones orientados a temas del Comité. 2. El tema de justicia se encuentra en la agenda de entidades de cooperación. 3. Programas de apoyo externo en temas del Comité. 4. Programa de Justicia AID que apoya directamente comités de justicia. 5. Las políticas de capacitación de las entidades de justicia. 6. Tendencia de la población a la colectividad y agrupación. 7. Organización comunitaria del departamento.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El impulso al funcionamiento del Comité se da principalmente desde el Programa de Justicia AID. 2. Predominante patrón cultural hacia el español. 3. Propuestas de carácter moral y político no vinculante. 4. Agendas de trabajo muy cargadas de los miembros. 5. Distancia de sedes de trabajo de los miembros. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sectores y lineamientos contrarios al fortalecimiento de la justicia. 2. Mantenimiento de viejos paradigmas de funcionamiento. 3. Centralismo en las entidades de justicia. 4. Burocracia de las entidades de justicia. 5. Aislamiento institucional entre operadores de justicia. 6. Saturación de eventos externos sobre el tema, dirigidos a operadores. 7. Indiferencia de los organismos estatales de justicia, respecto a involucrarse en este tipo de instancias. 8. Frustración de la población respecto a la administración de justicia. 9. Tendencia a linchamiento. 10. Temor de la población a participar y expresar ideas sobre justicia. 11. Tendencia a justicia por propia mano. 12. Presión de grupos a fallos judiciales. 13. La situación económica de la mayor parte de la población provoca que temas como la justicia no sea una de sus prioridades para participar. 14. Dinámica eventual alrededor de los espacios de trabajo de los miembros. 15. Procedimientos discrecionales alrededor de permisos, substituciones y rotación de operadores. 16. El impulso al mejoramiento de la justicia depende principalmente de la cooperación externa.

ESTRATEGIAS, METAS Y PLAN OPERATIVO ANUAL

HOJA DE TRABAJO

- 1. ¿A qué debilidad o amenaza queremos responder?**
- 2. ¿Qué oportunidad o fortaleza podemos utilizar?**
- 3. ¿Qué acción – comportamiento necesitamos realizar?**
- 4. ¿Hacia qué y quién dirigiremos nuestra acción?**
- 5. ¿Qué resultado esperamos de nuestra acción?**
- 6. A diciembre del 2,003 ¿qué META habremos alcanzando?**
- 7. Para obtener nuestra meta qué LÍNEAS DE ACCIÓN (que incluyen un conjunto de actividades) necesitamos proyectar**

EJEMPLO

Estrategia: Involucramiento de autoridades superiores. Aprovechando el impulso político y social hacia la justicia y el apoyo de la cooperación externa, abrir espacios de concertación con autoridades judiciales, para que las propuestas del Comité sean valoradas y aceptadas para su aplicación dentro del sistema.

Estrategia por cada elemento

Visión (a tres años): las propuestas del Comité se aplican dentro del sistema de justicia.

Debilidad atendida: propuestas de carácter moral y político no vinculante.

Oportunidades elegidas: impulso político y social hacia la justicia; el apoyo de la cooperación externa.

Acción: abrir espacios de concertación.

Hacia quién: autoridades judiciales superiores.

Hacia qué: propuestas del Comité Ejecutivo.

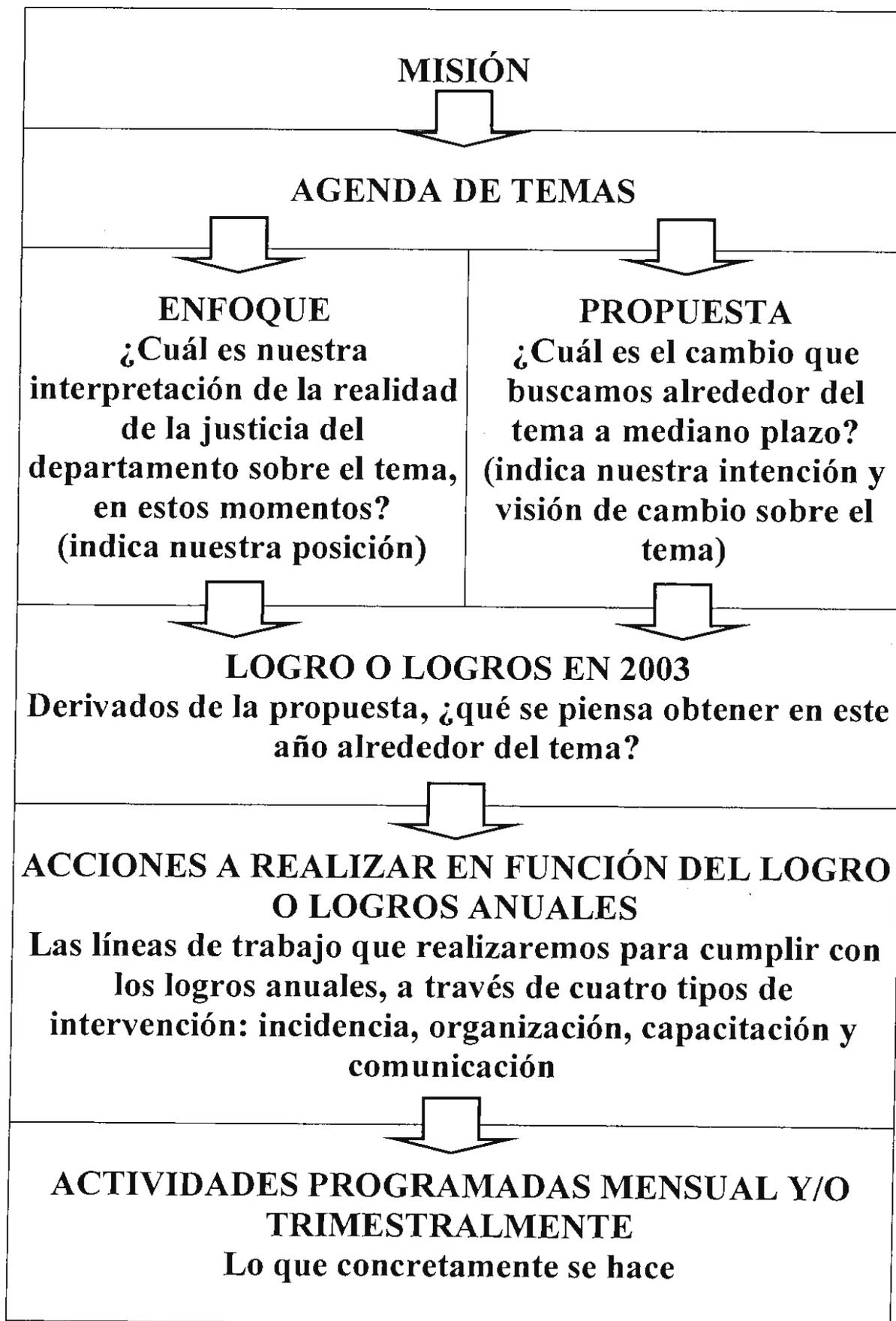
Resultado: las propuestas del Comité son valoradas y aceptadas.

Meta 2,003: las propuestas del Comité han sido presentadas y discutidas con las autoridades superiores de las entidades de justicia.

Actividades centrales: taller de capacitación en incidencia y cabildeo de propuestas; sesión de formulación de propuestas específicas por tema del Comité; encuentros con autoridades superiores de entidades de justicia.

Este ejemplo fue estructurado a partir de ideas de miembros de Comités Ejecutivos de Justicia. Sólo debe tomarse como referente, pues es producto de un análisis específico hacia una debilidad también específica. Si nos damos a la tarea de sólo copiar este ejemplo, no tendremos estrategias efectivas.

ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA POR TEMAS



INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN

Plan de Trabajo Mensual POR COMISIÓN

Comité Ejecutivo de... Comisión de:		
Logro a alcanzar en 2003:		
Actividades	Costo Aproximado	Descripción del Gasto
1. Incidencia .		
2. Organización .		
3. Capacitación .		
4. Comunicación .		
Costo del Mes →		
Nombres de los miembros (sólo los que participaron en la elaboración del plan):		

Plan de Trabajo Mensual POR COMITÉ EJECUTIVO

Comité Ejecutivo de...		
Mes:		
Actividades – Temas	Costo Aproximado	Descripción del Gasto
1. Género y Violencia Intrafamiliar .		
2. Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos .		
3. Niñez, Juventud y Maltrato Infantil .		
4. Funcionamiento de la Justicia y Seguridad Ciudadana .		
5. Fortalecimiento Institucional .		
Costo del Mes →		

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN
COMITÉS EJECUTIVOS DE
JUSTICIA

BIBLIOTECA DEL
ORGANISMO FISCAL

PRESENTACIÓN

El presente documento desarrolla los contenidos del primero de una serie de seis Talleres de Fortalecimiento Institucional, que el Programa de Justicia brinda a miembros directivos y voluntarios de Comités Ejecutivos de Justicia.

Se ha extendido la invitación a participar a los Coordinadores de Centros de Justicia, Coordinadores Regionales de Centros Comunitarios de Resolución de Conflictos y Coordinadores de Centros de Administración de Justicia (CAJ).

El objetivo es facilitar contenidos básicos y útiles que permitan a los y las participantes adquirir conocimientos y capacidades de sostenibilidad, en función de las organizaciones y procesos de cambio que actualmente impulsan.

Este documento lleva como título PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN COMITÉS EJECUTIVOS DE JUSTICIA y se divide en dos partes:

- DEFINICIONES BÁSICAS e
- INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS

Los contenidos a desarrollar tienen como base tanto fundamentos teóricos como la experiencia surgida de los procesos de planeación estratégica en Comités Ejecutivos de Justicia de más de diez regiones del país. Se presentan en forma sencilla y concreta pues se pretende su uso práctico y aplicable en las iniciativas locales. En todo caso, los talleres de fortalecimiento se apoyarán también en una bibliografía básica y documentos de lectura, en función de brindar un marco más amplio de conocimientos alrededor de los temas que se aborden.

Los conocimientos y experiencias de planeación estratégica con Comités Ejecutivos de Justicia, pueden servir a toda iniciativa que busque seriamente provocar cambios sostenibles en el país. Esperamos que esta afirmación sea una realidad concreta para los participantes de este proceso.

CONTENIDO

PÁGINA

Definiciones Básicas	4
• ¿Qué es organización?	5
• ¿Qué es sostenibilidad?	5
• ¿Qué es fortalecimiento institucional?	6
• ¿Qué es planeación estratégica?	7
• ¿Qué contiene un plan estratégico?	7
• ¿Qué es misión?	9
• ¿Qué es visión?	9
• ¿Qué es diagnóstico?	9
• ¿Qué es estrategia?	10
• ¿Qué es meta?	10
• ¿Qué es plan operativo?	11
• ¿Por qué es tan importante la planeación estratégica?	12
• Algunas ideas centrales en la construcción de propuestas estratégicas	13
▪ Pensamiento	13
▪ Enfoque	14
▪ Propuesta	16
▪ Diagnóstico y estrategia	17
▪ Camino a recorrer	18
▪ Pasos y hábitos en la construcción de cambios	19
Instrumentos Metodológicos en la Formulación de Plan Estratégico en Comités Ejecutivos de Justicia	20
• Instrumento para Misión	21
• Instrumento para Visión	25
• Instrumento para Diagnóstico	28
• Instrumento para Estrategias, Metas y Plan Operativo Anual	33
• Instrumento para Enfoques, Propuestas, Logros y Actividades por Temas	41
• El Proceso de Construcción de Enfoques y Propuestas Unificadas	46

DEFINICIONES BÁSICAS

Generalmente hacemos una separación muy radical entre una entidad del Gobierno (ejecutiva, judicial, autónoma, semiautónoma), una empresa (comercial, industrial, de servicios) y una institución social o sin fines de lucro (comunitaria, fundación, organismo no gubernamental). Esta separación es válida sólo en ciertos niveles o aspectos, pues en el fondo guardan una naturaleza común: todas son organizaciones.

Una entidad gubernamental, una empresa y una institución sin fines de lucro, poseen fines, roles y estrategias distintos en su proyección a la población. Sin embargo se puede afirmar a la vez que todas tienen un fin, rol y estrategias que cumplir. No hay organización que no las tenga, no importa si sus miembros han participado o no en su formulación, si son correctas o no o si se tienen claramente definidas o no. Las organizaciones son como todo organismo viviente: tienen su razón de ser y existir, de lo contrario no surgirían.

Sin embargo, producto de múltiples factores, muchas entidades no se ven ni funcionan como organizaciones (a pesar de que lo son) y por lo mismo, los procesos de fortalecimiento institucional y de planeación estratégica los ven como "exportaciones" del ámbito empresarial, no aplicables a su iniciativa. Esto es porque sólo se miran las cosas en el plano superficial.

Por ejemplo, se plantean diferencias en la definición del grupo objetivo: en empresas se habla de cliente, en las entidades de gobierno de ciudadano y en las instituciones sociales de beneficiario. Sin embargo no importa cuál sea el término, las tres buscan satisfacer o cumplir con las necesidades e intereses del grupo objetivo, pues de lo contrario no tendrían razón para seguir existiendo.

Las definiciones que a continuación se presentan son aplicables a cualquier organización. La sostenibilidad, el fortalecimiento institucional y la planeación estratégica, son procesos inherentes a toda iniciativa que pretenda ser y funcionar como organización.

¿Qué es una ORGANIZACIÓN?

Una organización es la suma de nuestras mentes y voluntades personales, unidas por la búsqueda de un propósito común. Esta unión nace de compartir una realidad común, frente a la cual queremos influir, buscando permanentemente caminos que nos permitan lograr cambios y bienestar para todos.

Una organización nace en el momento que sus miembros se ponen de acuerdo en lo que son y quieren lograr juntos. Antes podemos ser un grupo de personas con buenas intenciones, pero cuando nos ponemos de acuerdo en lo que somos y queremos nace una organización, que tiene identidad y vida propia, más allá de lo que somos cada uno de nosotros por separado.

¿Qué es SOSTENIBILIDAD?

Se puede decir que la sostenibilidad es la búsqueda permanente de vida, crecimiento y desarrollo de nuestras iniciativas organizacionales. Se busca que los cambios que impulsamos hoy los sigamos viendo a mediano y largo plazos.

Todos queremos que nuestro trabajo logre generar algo más grande y duradero de lo que hacemos hoy, porque los problemas que atendemos en nuestra realidad no van a cambiar en poco tiempo. Necesitarán de un esfuerzo sostenido de mediano y largo plazos, un esfuerzo que incluso va más allá de nuestra presencia.

Para la sostenibilidad se requiere que nos sintamos parte de algo más grande que nuestras propias voluntades, algo con lo que nos identifiquemos todos, que tenga vida propia más allá de nosotros y nosotras mismas. Ese algo se llama organización, pero no cualquier tipo de organización. Si queremos que nuestros cambios se “sostengan” tenemos que crear organizaciones que también sean sostenibles.

No se puede pretender que nuestras iniciativas tengan larga vida, crezcan y se desarrollen si nuestras organizaciones no son sólidas. Esto sería como tener globos sin nada que los agarre al suelo.

No se trata sólo de que nuestra organización tenga recursos suficientes para que sea sostenible. Necesitamos también...

- Capacidad de desarrollar propuestas de trabajo que sean útiles y efectivas para resolver los problemas de nuestras comunidades, conforme la realidad que se vive.
- Que nuestro trabajo tenga aceptación, participación e involucramiento de la población de nuestras comunidades.
- Que nuestras iniciativas tengan suficiente nivel de incidencia frente a instituciones y autoridades clave, relacionadas con nuestro trabajo.
- Mecanismos permanentes para la obtención de recursos, buscando diversidad de fuentes de apoyo: financiamiento internacional, donaciones locales, voluntariado, intercambio de recursos, patrocinios y otras.
- Capacidad interna. Necesitamos tener estructura, dirección, administración y el equipo humano necesarios para hacer bien nuestro trabajo, poder evaluarnos y utilizar al máximo los recursos con los que podemos contar.

Cuando estos factores están en armonía tenemos una organización sostenible, no importa si es grande o pequeña.

¿Qué es FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL?

Es un proceso permanente que permite a los responsables de una organización analizar, definir, decidir e implementar los cambios que se requieren para que la organización avance en todos sus áreas (las que están arriba), adaptándose a los cambios que se dan en la realidad y la población.

Toda organización necesita que sus líderes revisen y descubran lo que hace falta hacer y luego pongan en marcha cambios que le permitan a la organización caminar lo más fuerte que se pueda.

¿Qué es PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

Es encontrar el camino que tenemos que seguir. Planear estratégicamente significa pensar claramente sobre la organización y la realidad que la rodea, para luego definir los pasos que tenemos que dar. Esto debe llegar a ser una forma de actuar de todos los miembros y todos los días. Cuando pensamos y actuamos estratégicamente todo el tiempo, no nos perdemos y logramos llegar a donde queremos llegar.

Cuando hacemos planeación estratégica en nuestra organización en forma colectiva y participativa, el resultado es un plan estratégico que es como el mapa que todos seguiremos para lograr nuestros propósitos. Una organización sin plan estratégico es como que caminara a ciegas: irá lento, a tientas y se perderá.

En la planeación estratégica tan importante es la forma como se hace como el resultado final. ¿De qué sirve un buen documento si no lo hacemos colectivamente o si lo hacemos a la carrera sin pensar bien?

¿Qué contiene un PLAN ESTRATÉGICO?

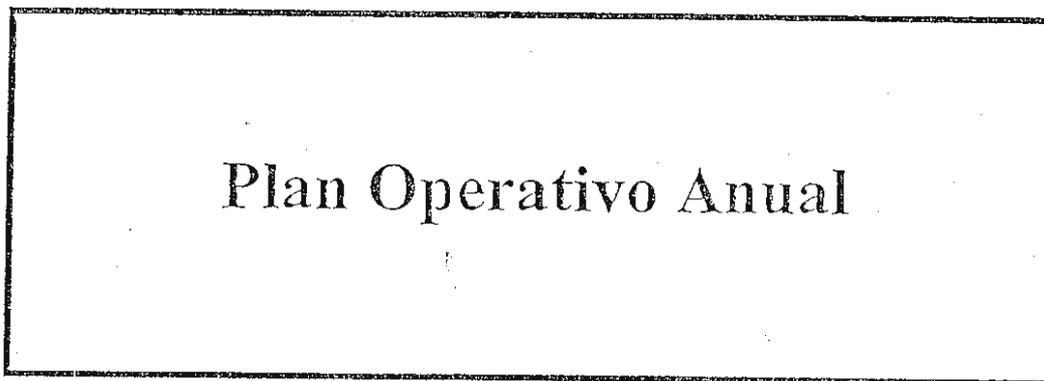
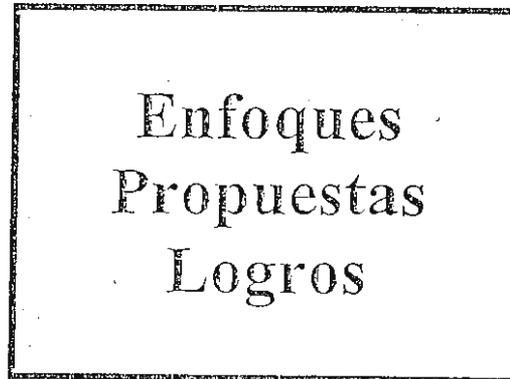
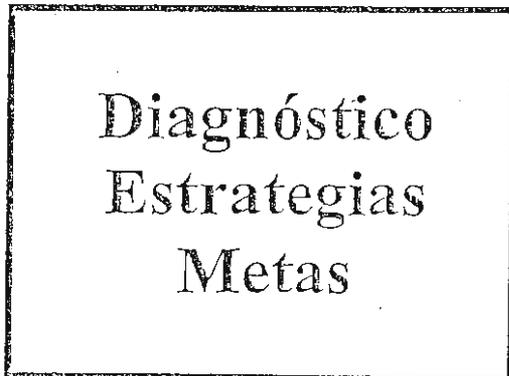
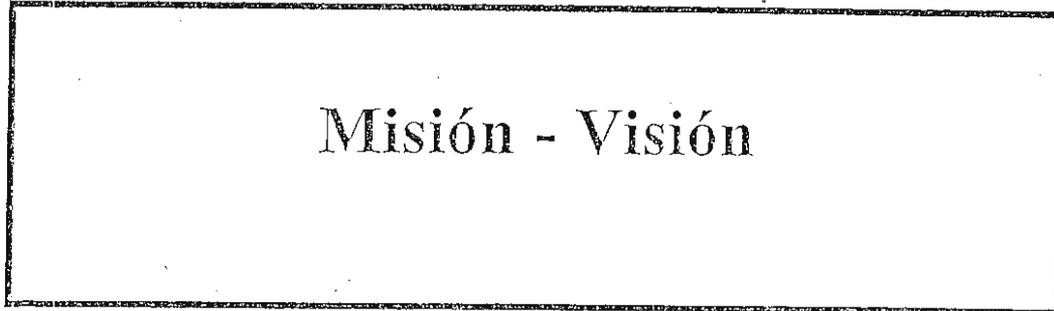
Hay elementos que no pueden faltar en un plan estratégico. Los de los Comités Ejecutivos son:

1. **Misión:** es lo que somos como organización
2. **Visión:** es lo que queremos como organización
3. **Diagnóstico:** es la forma como estamos en este momento
4. **Estrategias:** es lo que haremos para consolidarnos
5. **Metas:** son los puntos a donde llegaremos como organización
7. **Enfoques por tema:** la forma como vemos la realidad
8. **Propuestas por tema:** los cambios que proponemos
9. **Logros por tema:** el cambio que lograremos en el año
10. **Plan operativo anual:** las acciones del año en metas y temas

Se le pueden agregar otros elementos al plan, pero todo dependerá de la organización que se trate y sus necesidades. Un plan estratégico debe ser un documento sencillo pero bien hecho, que realmente sirva para orientarnos, para saber si vamos por el camino correcto como organización. Tiene que ser como un mapa que puede usarse en cualquier momento y nos aclare.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Estructura Básica



¿Qué es MISIÓN

Es lo que define a la organización. Indica las características que hacen única a la institución y permite que sus miembros y la población en general ubiquen claramente su función dentro de la realidad en que desea intervenir.

La misión incluye en forma sencilla, clara y concreta la razón de ser de la iniciativa, el rol que desea cumplir y el propósito que persigue.

¿Qué es VISIÓN

La visión es el sueño a realizar. Todo proyecto humano tiene una visión de lo que se quiere lograr. Entre más clara sea la visión, mayor es la fuerza que le damos a las acciones por alcanzarla. La visión es algo más que una buena idea, pues necesita un verdadero deseo por lograrla y creer realmente en que podemos lograrla. El desear y creer se convierten después en voluntad y fe inquebrantables, que vencen obstáculos que pensábamos no podíamos superar.

La visión requiere de equilibrio entre lo que aspiramos y la realidad. Un sueño que es fácil de alcanzar no nos inspira, no nos hace crecer, no involucra todas nuestras energías. Pero a la vez un sueño que está lejos de la realidad puede alejarnos de lo que somos. Se trata de soñar con los pies puestos en la tierra, por eso cuando construimos visión no debemos olvidar cuál es nuestra misión como personas o como organización, en otras palabras no debemos olvidar quiénes somos, eso nos mantiene en la realidad.

¿Qué es DIAGNÓSTICO?

El diagnóstico es una etapa clave en la formulación del plan estratégico. Una vez tenemos clarificado lo que somos (misión) y definido lo que queremos (visión), nos toca darnos cuenta de cómo estamos.

De la misma forma que nadie puede llegar a ningún lado si no sabe donde está parado, así también una organización no puede cumplir con su misión ni lograr su visión si no sabe cómo está hoy respecto a esos dos elementos organizacionales.

El punto de referencia del diagnóstico es la misión y visión, sobre lo cual vamos a analizar cómo estamos. Es antes de estrategias, metas y plan operativo que son las decisiones y acciones que se definen a partir de tener claro el mapa de la situación actual.

¿Qué es ESTRATEGIA?

Una acción dirigida a algo y alguien, obteniendo un resultado que responde a una determinada realidad, con el fin de provocar un cambio. Dentro de un plan estratégico, las estrategias buscan cumplir con los propósitos que hemos planteado en la misión y los sueños que queremos lograr en la visión.

Las estrategias son acciones o comportamientos institucionales que nos permiten lograr nuestros objetivos, aprovechando lo favorable y superando lo desfavorable.

Al momento de formular estrategias tenemos que respondernos la pregunta: ¿qué acción necesitamos realizar? En ese momento debemos dejar libre nuestra creatividad, astucia e imaginación para provocar respuestas que por muy obvias que nos parezcan, podrían no habérsenos ocurrido.

¿Qué es META?

Es la expresión concreta del resultado que queremos alcanzar en un tiempo determinado.

La meta nos permite medir y verificar si la estrategia es correcta y si se está contribuyendo a lograr la misión y visión. Es conveniente que la meta se formule seguidamente a la estrategia.

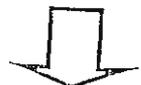
¿Qué es PLAN OPERATIVO?

Para alcanzar la meta necesitamos realizar determinadas acciones internas y externas que sirvan para lo que se quiere lograr, un medio para un fin.

Cada estrategia tiene una meta que lograr. Para cada meta hay acciones que realizar. La suma de todas nuestras acciones programadas, nos dan nuestro plan operativo anual.

Planeación Estratégica

Es construir unidad entre...
Nuestras Ideas



Nuestra Dirección



Nuestra Acción

Es construir unidad entre...
Lo que somos y queremos



La ruta que vamos a seguir



Lo que haremos para
ser lo que somos y lograr lo que queremos

¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

La unidad de equipo en misión y visión nos da fuerza a nivel institucional y nacional. Vamos hacia un propósito común.

La unidad de equipo en diagnóstico nos da el mapa completo de nuestra situación interna y externa, favorable y desfavorable. Vemos y comprendemos la situación de manera similar.

La unidad de equipo en estrategia, meta y plan nos permite lograr el fortalecimiento institucional de la entidad. Actuamos en forma armónica y orientados hacia resultados comunes.

La unidad de equipo en temas de trabajo nos da fuerza de significado y contenido en lo que hacemos cotidianamente. Manejamos interpretaciones y fundamentos comunes sobre lo que hacemos.

La unidad de gestión nos da eficiencia. Nuestro trabajo guarda reglas de calidad que observamos en función de la entidad y nuestro propio desarrollo profesional.

Los Comités Ejecutivos se orientan a cambios en la Justicia Estatal. La unidad local nos permite fuerza para provocar cambios en el acceso de la justicia en nuestro departamento, municipio o región. Sin embargo la Administración de Justicia es un sistema nacional, que requiere también de esfuerzos nacionales para cambiar. Nuestros esfuerzos locales de cambio tendrán mayores posibilidades de permanecer, si van acompañados de un esfuerzo nacional. Nuestro Comité tendrá mayores posibilidades de sobrevivir y crecer como organización si además de ser una entidad local, forma parte de una iniciativa nacional.

En función de apoyar la sostenibilidad de los Comités Ejecutivos como organizaciones y los procesos de cambio que impulsan, el Programa de Justicia hizo una propuesta de integración alrededor de los aspectos formulados por diferentes Comités del país, creando lo que podríamos llamar un modelo institucional, que es nuestra referencia para generar unidad nacional, mejorando nuestros esfuerzos para hacer de los Comités algo permanente.

14

ALGUNAS IDEAS CENTRALES EN LA CONSTRUCCIÓN DE PROPUESTAS ESTRATÉGICAS

PENSAMIENTO

Normalmente cuando alguien nos propone que analicemos algo o que pensemos en una solución, nuestra primera reacción es de pereza. Preferiríamos sólo actuar y actuar, haciendo mil cosas. Los seres humanos pensamos todo el tiempo para HACER muchas cosas: comer, trabajar, estudiar y así. Estas actividades se convierten en hábitos, dejamos incluso de pensar en ellas y comenzamos a actuar casi automáticamente.

Ahora bien, pensar para construir o crear una propuesta es algo diferente a pensar en ir a comer, bañarse o ir a bailar. ¿Cuál es la diferencia? No es lo mismo pensar para lo que tengo que hacer en el día o el mes (si mucho), a pensar para crear algo nuevo, algo que cambiará nuestra realidad dentro de unos años. Este tipo de pensamiento es el que a veces nos da pereza, pues no le vemos el resultado ahora mismo, de manera inmediata.

Vivimos el momento sin saber para dónde vamos, sin saber para qué estamos aquí, para qué somos buenos. Hacer propuestas estratégicas significa que vamos a definir un camino que nos lleve a alguna parte, la que nosotros queramos. Nadie puede construir ninguna propuesta de cambio si no lleva a cabo un ejercicio mínimo de pensamiento.

Por ejemplo, la persona que inventó el lápiz de seguro tuvo que pensar una buena cantidad de tiempo. Veamos: primero vio y pensó sobre la creciente necesidad de escribir por parte de la gente. A lo mejor también vio y pensó que la forma como las personas escribían era necesario que se mejorara.

Posiblemente después se imaginó y construyó en su mente una forma mucho mejor de escribir, diferente a la que existía en ese momento. Luego pensó en cómo hacer para lograr esa mejor forma de escribir. Su siguiente paso tal vez fue comenzar a hacer el invento.

De seguro falló en sus primeros intentos y en cada fracaso, volvió a pensar y a intentar nuevamente hasta que por fin logró crear el lápiz, que ahora usamos como algo que hubiera existido siempre. ¿Cuántas palabras hay sobre pensar en la anterior historia, y cuántas hay sobre hacer o actuar? Si nos fijamos bien hay mucho más momentos de pensar que los de hacer. Cuando el lápiz no existía posiblemente a nadie se le ocurría mejorar la forma de escribir, pero eso no significaba que las cosas no podían cambiar. Nuestra realidad siempre cambia, la cuestión está si nosotros participamos o no de ese cambio y si el cambio va hacia donde queremos o simplemente seguimos la corriente.

De seguro cuando alguien comenzó a pensar en el lápiz lo creyeron loco o simplemente no lo entendieron. De seguro cuando ya algunos se atrevieron a usarlo, hubo gente que se resistía a cambiar a la nueva forma. Y así mucha gente siguió la idea y otra simplemente reaccionó a la idea de alguien.

El punto está en que alguien había pensando y creado algo que cambió la forma de escribir de toda la gente en el mundo. Claro que después se metieron ingenieros, empresas y todo para que el invento funcionara. Pero recordemos: todo empezó cuando alguien vio, pensó e hizo una propuesta. **¿NOS DAMOS CUENTA DEL INMENSO PODER QUE TIENE EL PENSAR y PROPONER?**

ENFOQUE

Cualquier propuesta surge de una posición sobre la realidad. O sea, una propuesta de cambio viene a partir de algo que vivimos o vemos en la realidad, algo que queremos cambiar o mejorar.

Por eso antes de construir una propuesta tenemos que tener claro el asunto, problema o parte de la realidad que queremos cambiar. Si la propuesta va a ser colectiva o de una organización con mayor razón tendremos primero que ponernos de acuerdo sobre cómo VEMOS el asunto, tenemos que lograr que todos tengamos una comprensión común.

Tres de nosotros podemos estar parados frente a un árbol. Uno puede estar viendo o interpretándolo como una oportunidad de tener sombra y refrescarse. Otro lo verá como recurso de leña y un tercero puede que lo vea desde una perspectiva ecológica o artística. Cada quien irá hacia el árbol con diferentes posiciones. A esta forma particular en la que cada quien aborda la realidad le podemos llamar ENFOQUE.

El enfoque es la interpretación que hacemos de la realidad y la posición que asumimos frente a ella. Aunque mucha gente esté en la misma realidad, puede ocurrir que cada persona tenga un enfoque diferente sobre esa realidad. Por eso a veces es tan difícil construir propuestas que sean realmente colectivas.

Suponiendo que estamos en nuestras organizaciones y alguien presenta un problema o un tema a discutir, por ejemplo el acceso a la justicia en casos de violencia intrafamiliar. Luego aparecerán por lo menos dos enfoques distintos de cómo vemos dicha situación. A veces esos dos enfoques (si sólo fueran dos) no se contradicen sino que al contrario los dos sirven para completar la idea. En otras ocasiones los enfoques sí son distintos y entonces hay que trabajar un poco más para arribar a un acuerdo.

Para hacer una propuesta de cambio tenemos primero que ponernos de acuerdo en la forma como VEMOS la situación, la forma como la vamos a entender, lo que nos lleva a tener un POSICIONAMIENTO frente a ella.

Siguiendo el ejemplo anterior. Si una persona o grupo de personas VE la violencia intrafamiliar como una situación a la que la justicia debe dar respuesta adecuada, eso ya es un posicionamiento que dará lugar a una determinada línea de trabajo. Si otra persona o grupo VE este mismo problema como parte de la idiosincrasia o costumbre de la población, también es un posicionamiento pero provocará una respuesta totalmente distinta a la anterior. En ocasiones los miembros de una organización se dan cuenta de estas diferencias hasta cuando realizan actividades, dándose conflictos bastante fuertes.

PROPUESTA

Ver una determinada situación y posicionarnos frente a ella, nos da el primer paso, pero no nos podemos quedar ahí pues simplemente seríamos reactivos. Seríamos de los que dicen "YO ME OPONGO" y luego les preguntan ¿POR QUÉ? Y el que se opone responde: "NO SÉ, PERO ME OPONGO". La propuesta es la respuesta a nuestro enfoque. Lo que vemos no nos gusta o nos parece que puede ser distinto y por lo tanto proponemos un cambio. Sin propuesta no hay posición que valga.

La propuesta requiere de inspiración y creatividad, manteniendo los pies bien puestos sobre la tierra. Se trata de construir un sueño pero en equilibrio: se trata de tener una propuesta que sea lo suficientemente ambiciosa para inspirarnos pero a la vez lo suficientemente real para creer que la podemos alcanzar. Este equilibrio debe provocar suficiente inspiración para crear y suficiente confianza para creer.

La propuesta es como una VISIÓN DEL FUTURO que se empieza a construir desde hoy. Es como si nos tocara hacer un edificio y tuviéramos que hacer el diseño y los planos.

Cuando construyamos una propuesta hagámosla lo más clara posible y sin palabras rebuscadas. Entre más simple y sencilla más logramos visualizar. Entre más visualicemos la propuesta más poderosa se vuelve en nuestras mentes.

Es como poder ir al futuro, tomar una fotografía y luego volver al presente. Por ejemplo si viajáramos en el tiempo, cinco o diez años adelante y nos viéramos con una bata blanca, atendiendo niños en unas camas de hospital, con otras personas a la par vestidas de verde, con medicinas en las manos, poniendo sueros y así...en ese instante, tomáramos una fotografía y regresáramos al presente en el que aún somos estudiantes, cualquiera diría al ver la imagen que lo que aparece ahí es un médico y ¡ese médico soy yo! La visión no es la palabra "médico" sino todas las imágenes que captamos en el futuro y luego describimos.

El enfoque es el punto de partida y la propuesta el punto de llegada del cambio que queremos lograr. Todas las iniciativas que tenemos en nuestras organizaciones tienen punto de partida (enfoques) y puntos de llegada (propuestas), sin embargo muchas veces no las vemos y en consecuencia no nos ponemos de acuerdo entre todos sobre cómo vemos la situación, nuestro posicionamiento y el cambio que queremos lograr. Entonces nos convertimos en un grupo de bien intencionados que camina cada quien por su lado o que siguen al más fuerte sin saber porqué. Más temprano que tarde las iniciativas de cambio, la organización entera se caen.

DIAGNÓSTICO Y ESTRATEGIA

Suponiendo que tenemos claro y en forma colectiva, el enfoque y la propuesta. La pregunta siguiente sería ¿cómo hacemos para caminar desde el punto de partida (enfoque) hasta el punto de llegada (propuesta)? La cuestión aquí es entonces trazar un camino o ruta que nos permita llegar a donde queremos llegar, partiendo de donde estamos. A eso se le podría llamar ESTRATEGIA.

Para construir una estrategia es necesario saber realmente cómo y dónde estamos respecto al problema que queremos cambiar. En otras palabras, es necesario buscar más información que nos permita entender cómo funciona esta situación. Necesitamos entonces un DIAGNÓSTICO.

Suponiendo que estamos en la clínica de un doctor. La estrategia es el tratamiento que utilizaremos para curarnos de alguna enfermedad, esto incluye medicinas, ejercicio o reposo o alguna dieta. Todo esto es el camino (estrategia) que seguiremos para pasar de enfermos (punto de partida) a sanos (punto de llegada). Pero un médico jamás podría, o por lo menos no debería, señalar ningún tratamiento si no es porque sabe y entiende muy bien cuál es la situación del enfermo. Antes ha averiguado sobre los síntomas y los hábitos del paciente. Lo que ha hecho es un DIAGNÓSTICO.

El entender un problema y la forma como funciona es la clave para tener buenas estrategias. Se dice que cuando uno tiene bien entendida una situación tiene más de la mitad de la solución. Si un médico no entiende plenamente lo que le pasa al enfermo y recetara medicamentos puede provocarle la muerte. Lo mismo puede pasar a nuestras organizaciones, al no tener buenos diagnósticos, tampoco tenemos buenas estrategias. Sin buenas estrategias caminaremos perdidos y no llegaremos al punto a donde queremos llegar (el cambio), por lo que es muy probable que el problema que vimos y frente al cual nos posicionamos, cambie para empeorar o simplemente evolucione en un sentido diferente al que nosotros queremos.

CAMINO A RECORRER

A. ENFOQUE

B. PROPUESTA

D. DIAGNÓSTICO

B. ESTRATEGIA

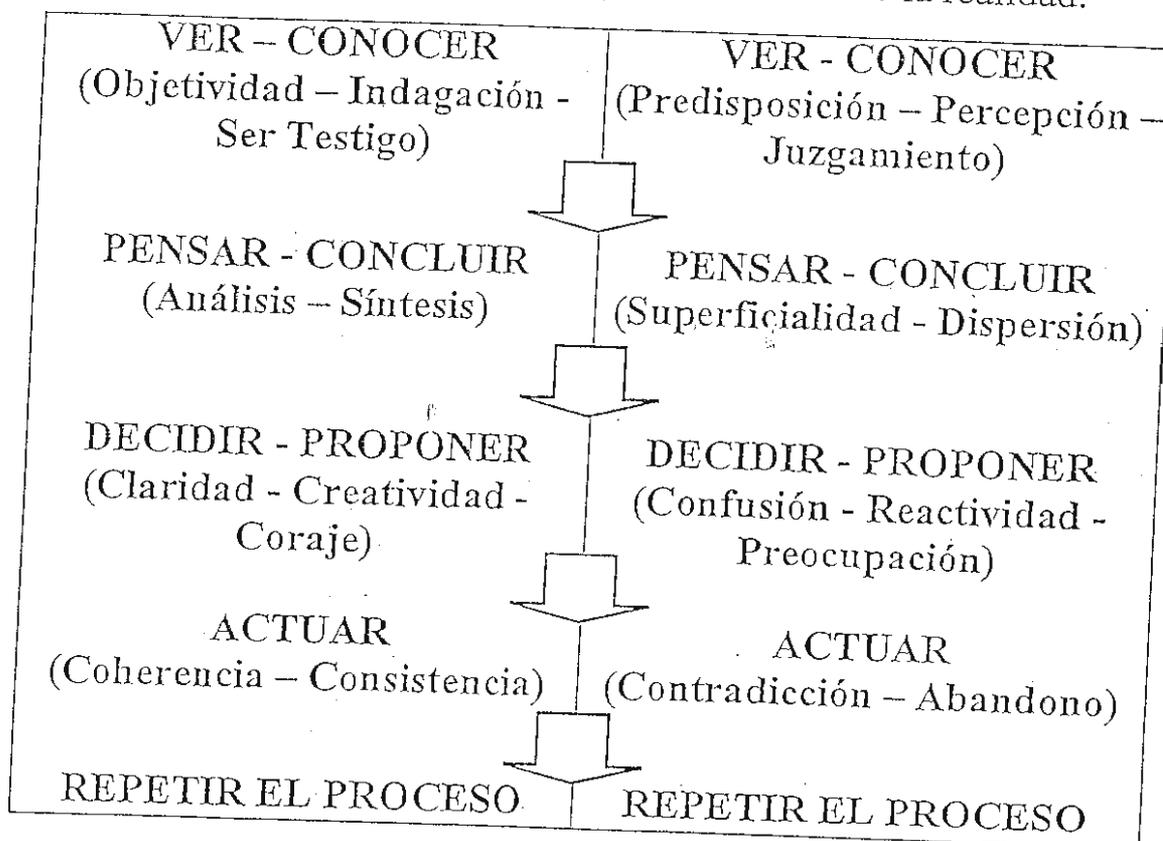
Lo que primero se define son los extremos: enfoques y propuestas. Si están claros estos dos puntos, se nos facilita saber el camino que tenemos que trazar. El diagnóstico y la estrategia le dan forma concreta al camino que vamos a recorrer entre el enfoque y la propuesta.

En estos pasos está la esencia y la lógica que se tienen que tener al momento de hacer un proyecto, un plan, un taller, una actividad o un trabajo sobre algún tema o problema que tenga que ver con nuestra organización. No importa si es un proceso grande (como un plan estratégico, un proyecto de un año o tres años, por ejemplo) o un proceso pequeño (un taller o evento), la lógica de nuestro pensamiento debería tener siempre claro el punto del cual se parte, el punto a donde quiere llegar y el camino que tiene que recorrer para poder llegar. En esto consiste elaborar propuestas estratégicas.

PASOS Y HÁBITOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE CAMBIOS

En el esquema de abajo se proponen una serie de pasos que posiblemente damos al momento de provocar cambios, ya sea de manera consciente o inconsciente. En el cuadro de la izquierda aparecen los pasos con algunas características que deberían prevalecer en función de lograr nuestros propósitos. En el cuadro de la derecha aparecen los mismos pasos pero con características opuestas (las que por lo general impiden que los cambios vayan en la dirección correcta). Para desarrollar las características de la izquierda, es necesario que revisemos los hábitos relacionados con las características de la derecha.

Como personas es más común que actuemos con las características de la derecha, siendo difícil hacer cambios hacia mejores hábitos. Las organizaciones funcionan de una u otra forma dependiendo de sus líderes y la forma como se estructuren. Una organización puede ser una oportunidad para el aprendizaje y el cambio personal y de la realidad, si funciona conforme las características del lado izquierdo del cuadro. Si funciona conforme las características de la derecha se convierte en un obstáculo, tanto para el cambio personal como de la realidad.



INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS EN LA FORMULACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO EN COMITÉS EJECUTIVOS DE JUSTICIA

Los encuentros de planeación estratégica con Comités Ejecutivos, buscaban originalmente dos resultados concretos:

- Formular un plan estratégico con la participación plena y protagónica de los miembros de los Comités Ejecutivos.
- Facilitar a los miembros la apropiación de herramientas de planificación estratégica, que permitan desarrollar capacidad instalada propia en la realización de estos procesos.

Sin embargo, a partir de que el tiempo para los encuentros fue muy corto (de dos a tres horas por encuentro y de cuatro a cinco sesiones máximo para todo el proceso), fue necesario enfocarse sólo en el primero de los resultados antes señalados (formular el plan). Incluso para lograr solo este resultado, fue un reto desarrollar una metodología participativa. La participación de los miembros es un requisito sin el cual no puede o por lo menos no debería hacerse planeación estratégica. Sin el aporte de los verdaderos protagonistas es un esfuerzo inútil y un desperdicio de tiempo y recursos.

A pesar de las dificultades de tiempo, se buscaron mecanismos que permitieran que las herramientas metodológicas fueran influidas por las experiencias locales. Esto permitió ir adaptando y madurando un determinado modelo de hacer planeación estratégica, conforme las necesidades, realidad y naturaleza de los Comités Ejecutivos de Justicia. Este proceso implicó siempre cumplir con ciertos pasos:

- Presentación de propuestas iniciales.
- Observación y consulta a los participantes alrededor de la experiencia vivida en los encuentros de planeación.
- Revisión de contenidos, instrumentos y técnicas utilizadas.
- Sistematización de información y experiencias.
- Creación, desarrollo y aplicación de nuevos instrumentos.

A continuación los ejercicios y explicaciones para formular cada uno de los elementos básicos de plan estratégico.

MISIÓN

¿Cómo se construye una misión? La metodología que proponemos consiste en una serie de preguntas que los miembros tienen que contestar, para reunir las ideas e intenciones que tienen sobre la organización que quieren crear. A continuación una explicación breve de las preguntas que usaremos para construir la misión.

¿QUÉ SOMOS? ¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES QUE DEFINEN NUESTRA ORGANIZACIÓN?

Hay diferentes formas de llamar a una organización. Cada forma de llamar a una organización tiene una intencionalidad de lo que se quiere crear. La pregunta ¿qué somos? se contesta con una o dos palabras. Por ejemplo los Comités Ejecutivos en Huehuetenango y Chiquimula se autodenominaron como "instancia" y en Alta Verapaz como "entidad".

Esta parte de la misión es como el "primer nombre" de nuestra organización. Las características son los "apellidos", por eso nos ha parecido mejor juntar estas dos preguntas.

Por ejemplo en el Comité Ejecutivo de Huehuetenango se definen como "una instancia de encuentro y coordinación multisectorial en materia de justicia", en Chiquimula como una "instancia interinstitucional" y en Alta Verapaz como "entidad coordinadora multisectorial y permanente".

Como cada realidad es distinta, al ponerle nombre y apellidos a la organización queremos mandar un mensaje de presentación a toda la población, que las personas de nuestro departamento oigan y comprendan con facilidad lo que somos y queremos. Por eso la misión debe tener pocas palabras, sólo las necesarias para mandar el mensaje y en forma sencilla.

¿CUÁL ES EL GRAN PROPÓSITO QUE PERSEGUIMOS CON NUESTRO TRABAJO, ¿QUÉ BUSCAMOS?

Es como el gran objetivo para el cual queremos contribuir. Por ejemplo un doctor o doctora, un bombero o bombera y una enfermera o enfermero, buscan los tres un mismo propósito: "salvar vidas", aunque cada uno de ellos contribuye a su manera.

El gran propósito que planteemos nos ubica a la par de otros esfuerzos que buscan lo mismo, se trata de un gran objetivo que sabemos no estamos solos y su cumplimiento es a largo plazo.

¿CUÁL EL ROL O FUNCIÓN QUE QUEREMOS CUMPLIR PARA CONTRIBUIR CON ESE GRAN PROPÓSITO?

Es el papel que nos toca jugar. Ni una organización ni una persona son "todólogos", cada quien tiene un rol que jugar en la vida. Cuando lo encontramos somos felices porque dejamos de andar perdidos y de seguro si nacimos para eso, seremos de lo mejor.

Cuando una organización define claramente su rol o función y se concentra en él, adquiere tarde o temprano el reconocimiento de la comunidad, como la mejor en lo que le toca hacer.

Siguiendo con el ejemplo que pusimos en la anterior pregunta: el rol de un doctor o doctora dentro del gran propósito de salvar vidas es el de diagnosticar el daño en la salud en un paciente e indicar la forma como se puede curar. El de un bombero o bombera es acudir al lugar de emergencia y trasladar al paciente a un hospital. El de una enfermera o enfermero el de apoyar y atender la recuperación de los pacientes. Todos los roles buscan el mismo propósito pero contribuyendo de distinta forma. Si cada uno no se concentrara en su rol y se metiera a la función del otro, no se lograría el propósito de salvar vidas.

El Comité Ejecutivo tiene un rol o función dentro de su gran propósito. Es labor de los y las miembros descubrir cuál debe ser.

¿QUÉ SECTORES DE LA POBLACIÓN ESPERAMOS QUE FORMEN PARTE DEL COMITÉ?

Aquí estamos hablando de las personas que conformarán la organización. En asamblea, los miembros definimos qué sectores queremos que estén representados.

En otros comités han aparecido tres sectores: sector de la sociedad civil organizada, sector de operadores de justicia y sector de autoridades locales. Si decidiéramos que nosotros queremos que también estén en nuestro comité estos sectores, es importante que aclaremos en quiénes pensamos cuando hablamos de cada sector.

¿QUÉ PASOS DAMOS PARA CUMPLIR CON NUESTRO ROL O FUNCIÓN?

Toda organización tiene una forma de caminar para cumplir con su función, son los pasos que da para lograr los propósitos. Por ejemplo, una organización podría realizar esta dinámica: primero contacta a actores clave, realiza (con ellos) un diagnóstico de la situación, formula propuestas y por última hace incidencia alrededor de ellas. Los pasos en su conjunto forman un ciclo. Puede que la organización no siga siempre el orden que hemos presentado, pero en general cubrirá todos estos pasos.

¿CUÁL ES EL FUNDAMENTO DE NUESTRO TRABAJO? ¿EN QUÉ SE BASA?

Nos indica el marco teórico, legal y político que da soporte al trabajo que deseamos hacer. Es el marco de referencia dentro del cual se moverá la organización. Por ejemplo, un elemento de este marco es la Constitución Política de la República. Eso significa que el Comité se moverá dentro de lo que en ella se plantea pero a la vez, evitará hacer algo que contradiga sus postulados.

RECORDEMOS: Cuando una organización tiene clara su misión, los esfuerzos que lleva a cabo provocan mayores y mejores resultados, ya que se orienta con claridad sobre lo que es y quiere. La misión debe ser conocida tanto interna como externamente y en cualquiera de nuestras propuestas o acciones debemos tenerla presente.

HOJA DE TRABAJO

1. ¿Qué somos? ¿Cuáles son las características más importantes que definen nuestra organización?
2. ¿Cuál es el gran propósito que perseguimos con nuestro trabajo, ¿qué buscamos?
3. ¿Cuál es el rol o función que queremos cumplir para contribuir con ese gran propósito?
4. ¿Qué sectores de la población esperamos que formen parte del Comité Ejecutivo de Justicia?
5. ¿Qué pasos damos para cumplir con nuestro rol o función?

PROPUESTA: "Logra sus propósitos a través de la comunicación entre sus miembros, el diagnóstico y evaluación conjunta de problemas vinculados a la justicia, la colaboración en la propuesta de soluciones, la ejecución de los acuerdos a los que se llega y la verificación de los resultados."

6. ¿Cuál es el fundamento de nuestro trabajo? ¿En qué se basa?

PROPUESTA: "Sus actividades las desarrolla en el marco establecido por la Constitución Política de la República, los Acuerdos de Paz, el Informe Final de la Comisión de Fortalecimiento de la Justicia, los Tratados y Convenios Internacionales ratificados por Guatemala en materia de Derechos Humanos, leyes ordinarias, jurisprudencia asentada por órganos jurisdiccionales y constitucionales, así como las corrientes modernas de la doctrina jurídica."

VISIÓN

Si la visión de una sola persona puede hacer grandes cambios ¿qué fuerza tendrá una visión compartida por muchos? Las visiones personales cuando son poderosas no tardan mucho en ser visiones seguidas por muchos más.

Cuando hablamos de visión compartida, nos referimos a un sueño construido con la suma de los sueños individuales de todos los miembros de la organización, que juntos generan la visión de la organización.

De eso se trata el ejercicio siguiente, de construir juntos la visión del Comité Ejecutivo de Justicia como una organización que puede impulsar cambios en la justicia del departamento y del país. De la misma forma que en la misión, la metodología que proponemos es en base a preguntas. A continuación una explicación breve de las mismas.

¿CÓMO ESPERAMOS VER AL COMITÉ EJECUTIVO DE JUSTICIA DENTRO DE TRES AÑOS?

1. Respecto a su programa de trabajo o la forma como se proyecta a la comunidad.

Toda organización se proyecta a la comunidad y al contexto donde se ubica. Toda organización es influida y quiere influir en la realidad que la rodea. Sin embargo cada organización tiene una forma diferente de proyectarse a esa realidad.

El Comité Ejecutivo puede estar proyectándose de alguna forma en este momento, pero lo importante en esta pregunta es ¿cómo esperamos que se esté proyectando dentro de tres años? ¿cómo lo estará haciendo?

Soñemos respecto a qué tipo de programa de trabajo tendremos en ese lapso de tiempo, empezando a trabajar desde hoy para lograrlo. Pero no olvidemos la misión que hemos construido antes, pues eso nos mantiene con los pies puestos en la tierra. Lo que proyectemos dentro de tres años tendrá que corresponder con lo que somos desde hoy.

2. Respecto a su consolidación interna como organización.

La pregunta en este aspecto está referida a cómo nos vemos en nuestra solidez como organización. No basta con decir "somos una organización sólida" o "fuerte" o "fortalecida". Tenemos que expresar cómo deberíamos estar o qué deberíamos tener para considerarnos una organización fuerte o sólida, qué espero ver dentro de tres años para decir que lo somos.

Es como decir qué tan fuertes seremos internamente para darle soporte a la organización y el trabajo que queremos proyectar. Esta visión la podemos construir pensando en cómo estaremos respecto a las personas que integran la organización, voluntarias o contratadas y sobre el nivel de conocimiento y habilidades que tendrán dichas personas. También podemos visualizar la capacidad de propuesta e incidencia que tendrá la organización, así como sus aspectos financieros, o sea, la forma como estaremos respecto a los recursos que necesitaremos para funcionar. Decir "tendremos dinero" no nos dice mucho y además la palabra recursos significa más que dinero.

También podemos visualizar cómo estaremos en lo administrativo. Actualmente mucho de lo que podría ser funcionamiento administrativo lo da el Programa de Justicia, pero eso va a acabar. Decir "tenemos administración" tampoco nos dice mucho, así que es importante indicar concretamente y con claridad la administración que aspiramos a tener.

¿QUÉ ESPERAMOS HABER LOGRADO O HABER CONTRIBUIDO A LOGRAR DENTRO DE TRES AÑOS?

1. En la administración de justicia del departamento.

Es el aporte con el que el Comité Ejecutivo contribuirá, dentro de tres años, respecto a la justicia del departamento. Si cumplimos con nuestra misión llegaremos a incidir para que se den cambios en la justicia del departamento. Más adelante en una próxima sesión, cuando desarrollemos "la agenda de temas a trabajar", expresaremos los cambios a los que aspiramos concretamente. En este espacio se trata de lo que habremos logrado en la justicia al cumplir con el rol que nos asignamos como Comité Ejecutivo.

2. En la población respecto a la administración de justicia del departamento.

Si cumplimos con nuestra misión ¿qué habremos logrado en la población dentro de tres años? Si decimos por ejemplo "mayor credibilidad en la justicia" preguntémonos qué imágenes nos vienen a la mente, qué tendríamos que ver para decir con todo derecho que hemos logrado ese sueño y luego describamos esas imágenes por escrito. En esas imágenes está la visión.

PARA FINALIZAR

La visión entre más clara, mejor. Claridad significa en este caso posibilidad de ver y entender lo mismo que se quiere expresar. Una visión tiene que ser como una fotografía familiar, cualquier persona que la viera diría: "veo una familia". Por esa razón no valen palabras muy generales o abstractas que den lugar a varias interpretaciones. Si por ejemplo pusiéramos "somos una organización fortalecida", alguien podría imaginarse unas vigas soportadas por unos grandes postes, otra persona podría pensar en un grupo de personas tomando vitaminas y haciendo ejercicio. Por eso es tan importante que digamos qué imagen se nos viene a la mente y eso que aparece en nuestra mente, sea lo que pongamos para que todos lo comprendamos igual.

HOJA DE TRABAJO

¿Cómo esperamos ver al Comité Ejecutivo dentro de tres años?

1. Respecto a su programa de trabajo o la forma como se proyecta a la comunidad.
2. Respecto a su consolidación interna como organización.

¿Qué habremos logrado o contribuido a lograr en tres años?

1. En la administración de justicia del departamento.
2. En la población respecto a la administración de justicia del departamento.

DIAGNÓSTICO

El diagnóstico es una etapa clave en la formulación del plan estratégico. Una vez tenemos clarificado lo que somos (misión) y definido lo que queremos (visión), nos toca darnos cuenta de cómo estamos. De la misma forma que nadie puede llegar a ningún lado si no sabe en qué lugar está parado, así también una organización no puede cumplir con su misión ni lograr su visión, si no sabe cómo está hoy respecto a esos dos grandes nortes organizacionales.

Todo diagnóstico debe hacerse en referencia a algo concreto y delimitado, porque sino cabría "toda la realidad", la que es inabarcable. A la vez, todo diagnóstico debe servir para la toma de decisiones y la acción, de lo contrario para qué hacerlo.

Dentro del método que estamos proponiendo, el diagnóstico lo estamos ubicando después de formular la misión y visión, que es el punto de referencia sobre lo cual vamos a analizar cómo estamos, son ese "algo concreto y delimitado" que necesitamos para hacer diagnóstico. También lo hemos puesto antes de estrategias, metas y plan operativo que son las decisiones y acciones que definiremos más adelante al tener claro nuestro mapa de la situación actual que tenemos. Cuando un diagnóstico está hecho en la forma más ordenada y completa posible, las estrategias salen bien orientadas y la probabilidad de tener resultados que buscamos mucho mayores.

Aunque todos los que estamos presentes podemos tener un conocimiento amplio del entorno en que estamos, necesitamos hacer un esfuerzo en enfocarnos sólo en los factores que tiene que ver con la misión y visión de nuestra organización y con eso ya tendremos bastante trabajo, pues no es nada fácil el rol que queremos jugar y nada pequeños los sueños que queremos construir. Recordemos que al concentrarnos en lo que nos toca como organización damos más de lo que podríamos dar si quisiéramos abarcar todo. "El que mucho abarca poco aprieta" dice muy sabiamente el refrán.

EL INSTRUMENTO QUE UTILIZAREMOS

Hay diferentes instrumentos para hacer diagnóstico. Proponemos uno muy conocido y utilizado en nuestro país: el instrumento FODA, que implica construir un mapa a partir de cuatro elementos: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Como recordaremos, el diagnóstico lo formularemos en función de la misión y visión, por lo tanto cada uno de estos elementos los podemos entender de la siguiente forma:

FORTALEZAS

Factor interno que favorece el logro de la misión y visión de la organización. Dentro de un individuo las fortalezas serían sus cualidades personales y dentro de una organización serían sus cualidades como institución. El Comité tiene ventajas como organización que hay que evidenciar tanto para aprovecharlas como para mantenerlas. Las fortalezas están dentro de nuestro dominio y surgen de nosotros mismos.

OPORTUNIDADES

Factor externo que favorece el logro de la misión y visión de la organización. Las oportunidades están en el entorno, no nos pertenecen ni las dominamos, pero podemos aprovecharlas para nuestros objetivos. Para el Comité estas ventajas estarían relacionadas al tema de la justicia, pues ese es el ámbito donde se mueve. A veces una organización tiene enfrente una oportunidad valiosa pero no la ve y la deja pasar sin aprovecharla. Es por ello que el ejercicio de diagnóstico debe hacerse en forma periódica y demuestra a la larga que es una inversión de tiempo y esfuerzo muy productiva.

DEBILIDADES

Factor interno que impide el logro de la misión y visión de la organización. Dentro de un individuo las debilidades serían sus defectos o limitaciones y dentro de una organización serían las limitaciones que nosotros mismos provocamos, muchas veces sin desearlo. Las debilidades están en nuestro dominio y nos involucran directamente, por lo que requieren nuestra honestidad y objetividad al momento de evidenciarlas.

AMENAZAS

Factor externo que impide el logro de la misión y visión de la organización. Están en el entorno y no las dominamos. Las amenazas no son malas intenciones hacia la organización, sino más bien factores que si no los tomamos en cuenta o no nos enteramos de su existencia, podrían afectar nuestros propósitos. El diagnóstico posibilita evidenciarlos para actuar frente a ellos antes que ellos actúen sobre la organización.

El instrumento es muy completo, pues nos permite armar un mapa de nuestra situación actual tanto interna como externamente, favorable y desfavorable. El tener un mapa completo dentro de una organización le permite diseñar estrategias correctas para lograr sus objetivos. En otras palabras sin un diagnóstico es como andar perdidos y si en caso lográramos resultados será obra de la suerte más que de nuestra capacidad, por lo tanto no sabremos cómo poder repetirlos.

ALGUNAS RECOMENDACIONES

El diagnóstico es sobre la base de lo que existe. Si tuviéramos los recursos necesarios (humanos, financieros y de tiempo), podríamos hacer diagnósticos con información obtenida directamente del campo. Este es el ideal de toda organización: contar con datos actualizados y confiables sobre la realidad.

Aunque esto puede no ser viable en estos momentos, no significa que nos vayamos a suposiciones o ideas imaginarias. Tratemos de aportar ideas que aunque no tengamos datos, confiamos que son hechos bastante evidentes en la realidad.

Otra tendencia muy fuerte es indicar lo que falta mas no lo que hay. Frases como "ausencia de...", "falta de...", "carencia de..." o utilizando prefijos como "des", "in", sólo indican una respuesta a algo de la realidad pero no la describen. Si caemos en esta tentación podemos preguntarnos "si falta esto entonces ¿qué es lo que hay en este momento?"

Es presente. En ocasiones tendemos a plantear situaciones que existieron en el pasado y cuyos efectos vivimos hoy. En el diagnóstico interesa reconocer lo que tenemos hoy, pues el siguiente paso será responder también hoy a través de estrategias efectivas.

También podemos caer en la tentación de plantear situaciones futuras, tal vez muy probables pero hasta que no sucedan no podemos darlas por hechas. Esto sucede más que todo en las amenazas.

Hay ciertas tendencias que sí pueden caer en el plano del hoy, pero eso sucede por hechos y datos evidentes, por ejemplo la tendencia a linchamientos, sin embargo no hay que abusar de esta posibilidad.

En relación a misión y visión. Hay factores amplios de la realidad del país como la pobreza o el analfabetismo que podríamos decir afectan el logro de la misión y visión. Esto puede provocar abrir demasiado el diagnóstico y al formular estrategias tendremos situaciones que escapan a nuestro rol como organización. Cuando estemos frente a un elemento amplio preguntémonos ¿podemos cumplir con nuestra misión a pesar de ese elemento?

Confusión entre elementos. En ocasiones las fortalezas son muy parecidas a las oportunidades y las debilidades a las amenazas. Cuando haya confusión tratemos de preguntarnos si está en nuestro dominio o fuera de él, esto nos aclarará. En todo caso si la confusión persiste, el dejar el factor reconocido es lo más importante, porque después al revisar el ejercicio podemos reordenarlo.

Contradicción entre elementos. Es importante evitar contradicciones en el diagnóstico. Si hay una fortaleza no puede haber una debilidad que diga todo lo contrario, de la misma forma en las oportunidades y amenazas. Al igual que el anterior, en caso de que no pueda resolverse la contradicción, en la revisión puede aclararse o dejar sólo uno de los elementos.

EJEMPLO DE FODA EN COMITÉS EJECUTIVOS

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso humano interdisciplinario 2. Poder de convocatoria de los miembros. 3. Acceso de los miembros a medios de comunicación. 4. Acceso de los miembros a redes sociales. 5. Carácter multilingüe. 6. Representatividad de los miembros. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos de grupos y organizaciones orientados a temas del Comité. 2. El tema de justicia se encuentra en la agenda de entidades de cooperación. 3. Programas de apoyo externo en temas del Comité. 4. Programa de Justicia AID que apoya directamente comités de justicia. 5. Las políticas de capacitación de las entidades de justicia. 6. Tendencia de la población a la colectividad y agrupación. 7. Organización comunitaria del departamento.
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El impulso al funcionamiento del Comité se da principalmente desde el Programa de Justicia AID. 2. Predominante patrón cultural hacia el español. 3. Propuestas de carácter moral y político no vinculante. 4. Agendas de trabajo muy cargadas de los miembros. 5. Distancia de sedes de trabajo de los miembros. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sectores y lineamientos contrarios al fortalecimiento de la justicia. 2. Mantenimiento de viejos paradigmas de funcionamiento. 3. Centralismo en las entidades de justicia. 4. Burocracia de las entidades de justicia. 5. Aislamiento institucional entre operadores de justicia. 6. Saturación de eventos externos sobre el tema, dirigidos a operadores. 7. Indiferencia de los organismos estatales de justicia, respecto a involucrarse en este tipo de instancias. 8. Frustración de la población respecto a la administración de justicia. 9. Tendencia a linchamiento. 10. Temor de la población a participar y expresar ideas sobre justicia. 11. Tendencia a justicia por propia mano. 12. Presión de grupos a fallos judiciales. 13. La situación económica de la mayor parte de la población provoca que temas como la justicia no sea una de sus prioridades para participar. 14. Dinámica eventual alrededor de los espacios de trabajo de los miembros. 15. Procedimientos discrecionales alrededor de permisos, substituciones y rotación de operadores. 16. El impulso al mejoramiento de la justicia depende principalmente de la cooperación externa.

ESTRATEGIAS, METAS Y PLAN OPERATIVO ANUAL

ESTRATEGIAS

La definición de estrategia que utilizamos en este modelo dice: “una acción dirigida a algo y alguien, obteniendo un resultado que responde a una determinada realidad, con el fin de provocar un cambio”. Esta definición tiene varios elementos que les daremos orden un poco distinto para desarrollarlos con facilidad.

“Con el fin de provocar un cambio”. Esta parte de la definición se refiere a la misión y visión. Todas las estrategias que hagamos buscarán cumplir con los propósitos que hemos planteado en la misión y los sueños que queremos lograr en la visión.

“Que responde a una determinada realidad”. Una técnica al momento de elaborar estrategias, consiste en construirlas a partir de los factores desfavorables. Esa determinada realidad que menciona la definición se refiere entonces a las debilidades y amenazas que hemos planteado en el FODA. A la vez no podemos olvidar los aspectos favorables, es por ello que parte de responder a una determinada realidad consiste en tomar en cuenta las fortalezas y oportunidades que nos pueden servir para superar los factores desfavorables. Para superar las debilidades utilizar las oportunidades. Para evitar las amenazas utilizar las fortalezas.

En conclusión al aplicar esta parte de la definición nos hacemos dos preguntas: ¿a qué debilidad o amenaza queremos responder? ¿qué oportunidad o fortaleza podemos utilizar?

“Una acción”. Las estrategias siempre son acciones que nos permiten lograr nuestros objetivos, aprovechando lo favorable y superando lo desfavorable. Al momento de formular estrategias tenemos que respondernos la pregunta: ¿qué acción necesitamos realizar? En ese momento debemos dejar libre nuestra creatividad, astucia e imaginación para provocar respuestas que por muy obvias que nos parezcan, podrían no habérsenos ocurrido.

“Dirigido a algo y alguien”. Es el foco y el blanco en términos de estrategia. El foco es el tema u objeto que tiene nuestra atención. Por ejemplo si nuestra acción es “divulgar” ¿sobre qué vamos a divulgar”. El blanco son las personas, ¿a quién vamos a divulgar? En esta parte se responde a la pregunta ¿hacia qué y quién dirigiremos nuestra acción?

“Obteniendo un resultado”. Toda acción provoca un resultado directamente relacionado con lo que se hace. Es como la relación de causa y efecto. No es el “gran cambio” que buscamos sino el efecto concreto de nuestra acción que contribuye a construir el cambio, es un medio para alcanzar nuestro fin. Respondemos a la pregunta ¿qué resultado esperamos de nuestra acción?

META

Es la expresión concreta del resultado que queremos alcanzar en un tiempo determinado. La meta nos permite medir y verificar si la estrategia es correcta y si se está contribuyendo a lograr la misión y visión. Es conveniente que la meta se formule seguidamente a la estrategia. En el caso del Comité, al construir la meta respondemos a la pregunta ¿a diciembre del 2,003 qué logro concreto tendremos del resultado esperado?

PLAN OPERATIVO ANUAL (ACTIVIDADES CENTRALES DE PROYECCIÓN)

Para alcanzar la meta necesitamos realizar determinadas actividades que tengan relación directa con lo que se quiere lograr (son un medio para un fin). A estas actividades les hemos dado dos características: centrales y de proyección. Les llamamos centrales porque son actividades que para realizar se requiere llevar a cabo varias pequeñas acciones. Por ejemplo, si nuestra actividad central es un taller de capacitación, sabemos que eso implicará acciones pequeñas para lograrlo como preparar material, convocatoria, preparación logística, informe, etc. Estas actividades son de gestión y no las expresamos en nuestro plan operativo anual porque en cierta forma ya están incluidas cuando ponemos nuestra actividad central.

La característica "de proyección" se refiere a actividades que se realizan en los espacios y con los grupos donde el Comité quiere dirigirse. Por ejemplo una sesión de comisión pareciera que no es una actividad de proyección, pero como la misión del Comité está directamente relacionada con integrar esfuerzos, sí se convierte en una actividad central de proyección, pues ese es el espacio donde otras personas y entidades se integrarán al comité. Las actividades centrales de proyección responden a la pregunta ¿qué trabajo tenemos que realizar para obtener nuestra meta?

Cada estrategia tiene una meta que lograr. Para cada meta hay actividades centrales de proyección que realizar. La suma de todas nuestras actividades centrales (las que haya por cada estrategia) programadas mensualmente, nos dan nuestro plan operativo anual.

MÉTODO

La metodología que proponemos es formular las estrategias partiendo de la debilidad o amenaza a la que necesitamos responder, tomando en cuenta las oportunidades y fortalezas con las que contamos. Estos cuatro elementos nos lo da el diagnóstico. Luego, determinar la acción que nos permitiría alcanzar la visión y misión partiendo de la realidad en que estamos, indicando hacia qué y quién la dirigimos y el resultado que esperamos obtener.

Por considerarlo más fácil, hemos planteado que siguiendo la línea de formulación de la estrategia, se determine en el mismo proceso la meta a alcanzar y las actividades a desarrollar. De esta forma todo guarda unidad.

Estos pasos deben hacerse por cada debilidad y cada amenaza que aparece en nuestro diagnóstico FODA. Por ejemplo, tomamos una debilidad y preguntamos cuál de las oportunidades que aparecen en el diagnóstico me puede ayudar a superarla. Una vez tengamos identificados estos dos elementos, se pasa a desarrollar las estrategias, metas y actividades.

Podemos trabajar en grupos, distribuyéndonos entre todas las debilidades y las amenazas que nuestro diagnóstico planteó. A partir de este trabajo establecemos la forma como superamos los obstáculos reales que tenemos, utilizando las ventajas también reales que tenemos. Esto lo hacemos a continuación a partir de una serie de preguntas:

1. ¿A qué debilidad o amenaza queremos responder?

Como recordamos en nuestro diagnóstico aparecen una serie de debilidades y amenazas. Cada una de ellas requiere de una respuesta. Al final estas respuestas serán nuestras estrategias.

2. ¿Qué oportunidad o fortaleza podemos utilizar?

Recordemos que para responder a las debilidades podemos aprovechar las oportunidades. Analizamos (si se trata de debilidades) cuál de las oportunidades que tenemos pueden ayudarnos a superar la debilidad que estamos trabajando.

Puede que sólo una oportunidad se relacione con la debilidad, puede que dos o tres y también que ninguna nos ayude a superarla. Si lo que trabajamos es amenaza se revisan las fortalezas siguiendo el mismo procedimiento. Es conveniente tener a la mano el FODA para tener claro qué factores estamos atendiendo.

3. ¿Qué acción necesitamos realizar?

La acción estratégica es como la línea de comportamiento que seguirá la organización para el logro de nuestra misión y visión. Es la forma como actuaremos tomando en cuenta a lo que nos enfrentamos (debilidades o amenazas) y a la vez, lo que nos favorece para enfrentarlo (oportunidades y fortalezas).

La acción estratégica no es lo mismo que actividad. Mientras la acción estratégica es nuestra manera de andar, las actividades centrales son los pasos que damos para andar.

Una acción incluye para su realización varias actividades, por ejemplo si la acción fuera “articular una red de líderes comunitarios”, las actividades centrales podrían ser: “diagnóstico para identificación de líderes”, “establecimiento de contactos y relaciones” y “encuentros de coordinación” u otras que se consideren sirven para ejecutar la acción estratégica que se planteó al inicio.

4. ¿Hacia qué y quién dirigiremos nuestra acción?

Nuestro comportamiento (la acción estratégica) tiene que caer en algún lado. Tenemos que indicar sobre qué y hacia quién vamos a actuar y, cómo vamos a actuar. Por ejemplo: “El comité se acercará (acción) a las autoridades de justicia (hacia quién) presentándoles (otra acción) sus propuestas (hacia qué), con el fin de...(resultado, que a continuación se explica).

5. ¿Qué resultado esperamos de nuestra acción?

Toda acción quiere provocar un resultado, que puede decirse es el efecto que queremos producir. No confundirlo con la visión, que es más amplia. El resultado es un medio para la visión. Por ejemplo, si la visión es “que las propuestas del Comité sean aplicadas por las entidades de justicia”, un resultado podría decir: “involucramiento de las autoridades superiores de justicia para...” Para lograr ese efecto necesitamos una acción que la provoque, por ejemplo: “dar a conocer a través de los operadores de justicia locales...”

6. A diciembre del 2,003 ¿qué META habremos alcanzando? (poner logro concreto tendremos en esa fecha, a partir del resultado que pretende la estrategia)

La meta nos concreta aún más lo que queremos lograr con la estrategia. La meta nos señala si vamos en la dirección correcta pero no hay que confundirla con los indicadores. Los indicadores son datos cuantitativos y cualitativos que nos sirven para medir si se ha logrado lo que nos hemos propuesto. La meta aunque es medible y verificable no significa que tenga que llevar números o cantidades. Es más que todo un punto de llegada.

Por ejemplo, si nuestra acción fuera “viajar en bus” para obtener un resultado esperado: “estar en Huehuetenango”, nuestra meta en un primer momento sería “llegar a Los Encuentros”. Esta meta como podemos ver es medible y verificable pero no significa que lleve cantidades. Las metas son como señales que nos confirman si vamos por el camino correcto.

7. Para obtener nuestra meta ¿qué **ACTIVIDADES CENTRALES** necesitamos proyectar? (3 actividades máximo, en caso de haber más cuidar que se trate realmente de una actividad central, o sea, que no sea un paso para la realización de una actividad)

Es el trabajo concreto que necesitamos hacer para lograr nuestra meta y del que ya hemos hablado para diferenciarlo de la acción estratégica. Siguiendo con el ejemplo anterior, si nuestra meta del año (suponiendo que nos llevara tanto tiempo llegar a Huehuetenango), es “llegar a Los Encuentros”, nuestras actividades centrales podrían ser “adquisición del boleto” y “traslado en bus”.

Cada una de estas actividades centrales podrían provocar varias acciones pequeñas alrededor (averiguar transportes, juntar el dinero, ir a las oficinas sólo para “adquisición del boleto”, por ejemplo). Las actividades centrales son el trabajo que haremos para llegar a la meta.

Todos tenemos habilidades para desarrollar estrategias efectivas (que logren lo que buscamos), sin embargo la mayor parte de nuestro tiempo de trabajo la pasamos haciendo más que analizando, por lo que estas capacidades se nos duermen. Al principio cuesta despertarlas y nuestra mente (acostumbrada a no hacerlo periódicamente) se puede resistir al principio.

Una vez superada la etapa de resistencia natural y siempre y cuando sigamos practicando, el pensamiento estratégico se convierte en un hábito tan común como el manejar un carro: ya ni siquiera nos damos cuenta de que estamos elaborando estrategias, simplemente nos damos cuenta que estamos logrando lo que nos proponemos. En esto radica la posibilidad de cambio.

EJEMPLO

Estrategia: Involucramiento de autoridades superiores. Aprovechando el impulso político y social hacia la justicia y el apoyo de la cooperación externa, abrir espacios de concertación con autoridades judiciales, para que las propuestas del Comité sean valoradas y aceptadas para su aplicación dentro del sistema.

Estrategia por cada elemento

Visión (a tres años): las propuestas del Comité se aplican dentro del sistema de justicia.

Debilidad atendida: propuestas de carácter moral y político no vinculante.

Oportunidades elegidas: impulso político y social hacia la justicia; el apoyo de la cooperación externa.

Acción: abrir espacios de concertación.

Hacia quién: autoridades judiciales superiores.

Hacia qué: propuestas del Comité Ejecutivo.

Resultado: las propuestas del Comité son valoradas y aceptadas.

Meta 2,003: las propuestas del Comité han sido presentadas y discutidas con las autoridades superiores de las entidades de justicia.

Actividades centrales: taller de capacitación en incidencia y cabildeo de propuestas; sesión de formulación de propuestas específicas por tema del Comité; encuentros con autoridades superiores de entidades de justicia.

Este ejemplo fue estructurado a partir de ideas de miembros de Comités Ejecutivos de Justicia. Sólo debe tomarse como referente, pues es producto de un análisis específico hacia una debilidad también específica. Si nos damos a la tarea de sólo copiar este ejemplo, no tendremos estrategias efectivas.

HOJA DE TRABAJO

1. ¿A qué debilidad o amenaza queremos responder?
2. ¿Qué oportunidad o fortaleza podemos utilizar?
3. ¿Qué acción necesitamos realizar?
4. ¿Hacia qué y quién dirigiremos nuestra acción?
5. ¿Qué resultado esperamos de nuestra acción?
6. A diciembre del 2,003 ¿qué META habremos alcanzando?
(poner logro concreto tendremos en esa fecha, a partir del resultado que pretende la estrategia)
7. Para obtener nuestra meta qué ACTIVIDADES CENTRALES necesitamos proyectar (3 actividades máximo, en caso de haber más cuidar que se trate realmente de una actividad central, o sea, que no sea un paso para la realización de una actividad)

Hasta aquí los instrumentos de planeación estratégica dirigidos a la definición y consolidación de la organización. El siguiente instrumento refiere a los temas y el trabajo que proyecta el Comité hacia su entorno.

Cualquier organización que quiera sostenibilidad debe mantener un equilibrio entre lo que hace hacia fuera y hacia dentro. Este equilibrio muchas veces se pierde y lo que por lo general sale perdiendo es el trabajo hacia dentro de la organización. Tan importante es tener propuestas de cambio en la justicia como tener estrategias que permitan involucrar miembros, por ejemplo.

Es cierto que el trabajo para el cual nació la organización tiene que ver con la realidad que le toca enfrentar. Sin embargo, para que ese trabajo se mantenga y logre los cambios, tenemos necesariamente que ver hacia dentro de la organización.

El compromiso personal y colectivo con el cambio es importante pero no suficiente. Junto al compromiso es necesario capacidad estratégica y una organización lo suficientemente sólida para ejecutar las acciones que se emprendan. En esto radica en parte la diferencia entre trabajar seriamente por el cambio y las iniciativas que sólo llegan a buenas ideas o intenciones.

42

ENFOQUES, PROPUESTAS, LOGROS Y ACTIVIDADES POR TEMAS

Esta parte del proceso de planeación estratégica se orienta hacia fuera de la organización, hacia la realidad en donde que se quieren llevar a cabo cambios, que en el caso del Comité Ejecutivo se trata de la realidad de la justicia local.

Los miembros del Comité Ejecutivo reunidos en asamblea, identifican cuáles son los temas relacionados a la justicia, que es prioritario trabajar en su departamento o región. Esto da como resultado una **AGENDA DE TEMAS** que se convierte prácticamente en las áreas de trabajo del Comité. En relación a cada una de estas áreas se involucrarán organizaciones y personas, se realizarán actividades, se ejecutarán proyectos y en general, será la proyección del Comité Ejecutivo a la comunidad. Por eso mismo no puede ser planteado a la ligera.

El trabajo que se haga alrededor de los temas tiene que estar alineado a la **MISIÓN** de la organización, para que todo guarde unidad y coherencia. Si la misión va por un lado y los temas por otro, es como si la cabeza y el cuerpo de un ser humano fueran en direcciones distintas. Tarde o temprano esto provocaría la muerte de la organización y de los cambios que se impulsan.

El no perder de vista la misión permite también que abordemos los temas sólo en la parte que nos corresponde. Ninguna organización puede abarcar la totalidad de un tema. Toda organización tiene un determinado rol respecto a un tema. Si lo que le preocupa al Comité Ejecutivo es la justicia, entonces cuando aborde el tema de Niñez y Juventud por ejemplo, enfocará y propondrá cambios respecto a la forma como la justicia responde a situaciones de niñez y juventud.

Esto no significa que ignoremos todo lo demás que hay alrededor (por ejemplo los aspectos económicos o culturales relacionados a la niñez). Lo que queremos decir es que a la hora de definir lo que la organización atenderá sobre el tema, tenemos que enmarcarnos en lo que establece la misión, pues de lo contrario sería la de nunca acabar y de todos modos no podríamos responder a todo.

Para darle dirección al trabajo por temas tenemos que establecer previamente el enfoque y propuesta global sobre los temas. Esto lo hacemos a través de varias preguntas clave:

¿Cuál es nuestra interpretación de la realidad de la justicia del departamento sobre el tema, en estos momentos? (indica nuestra posición)

Los participantes expresan cómo VEN un determinado tema en relación a la justicia, indican los problemas, obstáculos o dificultades que existen. Las recomendaciones expresadas en el DIAGNÓSTICO también son aplicables al momento de formular nuestro enfoque sobre un determinado tema, así como lo indicado sobre ENFOQUE en las definiciones básicas (página 12).

¿Cuál es el cambio o situación ideal que buscamos alrededor del tema, a mediano y largo plazos? (indica nuestra intención y visión de cambio sobre el tema)

La misma técnica de pensamiento utilizada para definir la VISIÓN de la organización tenemos que utilizar en relación a un determinado tema. Se trata de concretar en la forma más clara y sencilla que se pueda, el cambio que esperamos construir en relación a la justicia respecto al tema. Es importante evitar palabras difíciles o que den lugar a varias interpretaciones. De la propuesta se desprende toda la orientación que tendrá el tema dentro de la organización, lo que se hará y lo que no se hará.

El enfoque (posicionamiento) y la propuesta (cambio), cuando se construyen en forma colectiva y participativa, generan unidad, fuerza y trabajo de equipo en los miembros de la organización. Pueden ser constantemente mejoradas a partir de nueva información sobre la realidad del tema o a partir de profundizar en el análisis del mismo. Sin embargo su orientación (las grandes líneas que determinan el rumbo a seguir), debe cambiar a mediano plazo. Esto es así porque un enfoque y propuesta bien formulados, buscarán revisar y responder a causas y no simplemente a los síntomas de un problema. Esto significa una buena cantidad de tiempo, pues los cambios importantes no se dan de un día para otro.

¿Cuál será el logro que se piensa obtener en este año, trabajando alrededor del tema y conforme nuestra MISIÓN?

Es la proyección a un año plazo sobre un determinado tema. El largo plazo (misión), el mediano plazo (propuesta de cambio) y el corto plazo (logro anual), son tres partes de una misma intención: cambiar la justicia local (para el caso de los Comités Ejecutivos). Los tres niveles son necesarios: ¿de qué sirve saber lo que pretendemos a largo plazo, si no sabemos qué hacer a mediano y corto plazo? O ¿de qué sirve hacer algo a corto plazo si no sabemos a dónde vamos a largo plazo?

Esta pregunta la contestan los miembros de la organización, viendo su propuesta del tema y luego indican: "de todo este cambio qué pensamos lograr este año". De esta forma se define el punto de llegada en este año, el cual lo podremos evaluar.

¿Qué acciones realizaremos para obtener los logros que nos hemos planteado para este año?

Se trata de que los participantes establezcan sus grandes líneas de trabajo a partir de lo que piensan lograr en el año. En los Comités Ejecutivos se han identificado cuatro diferentes tipos de acciones:

INCIDENCIA: acciones dirigidas a influir en decisiones para cambios en la justicia.

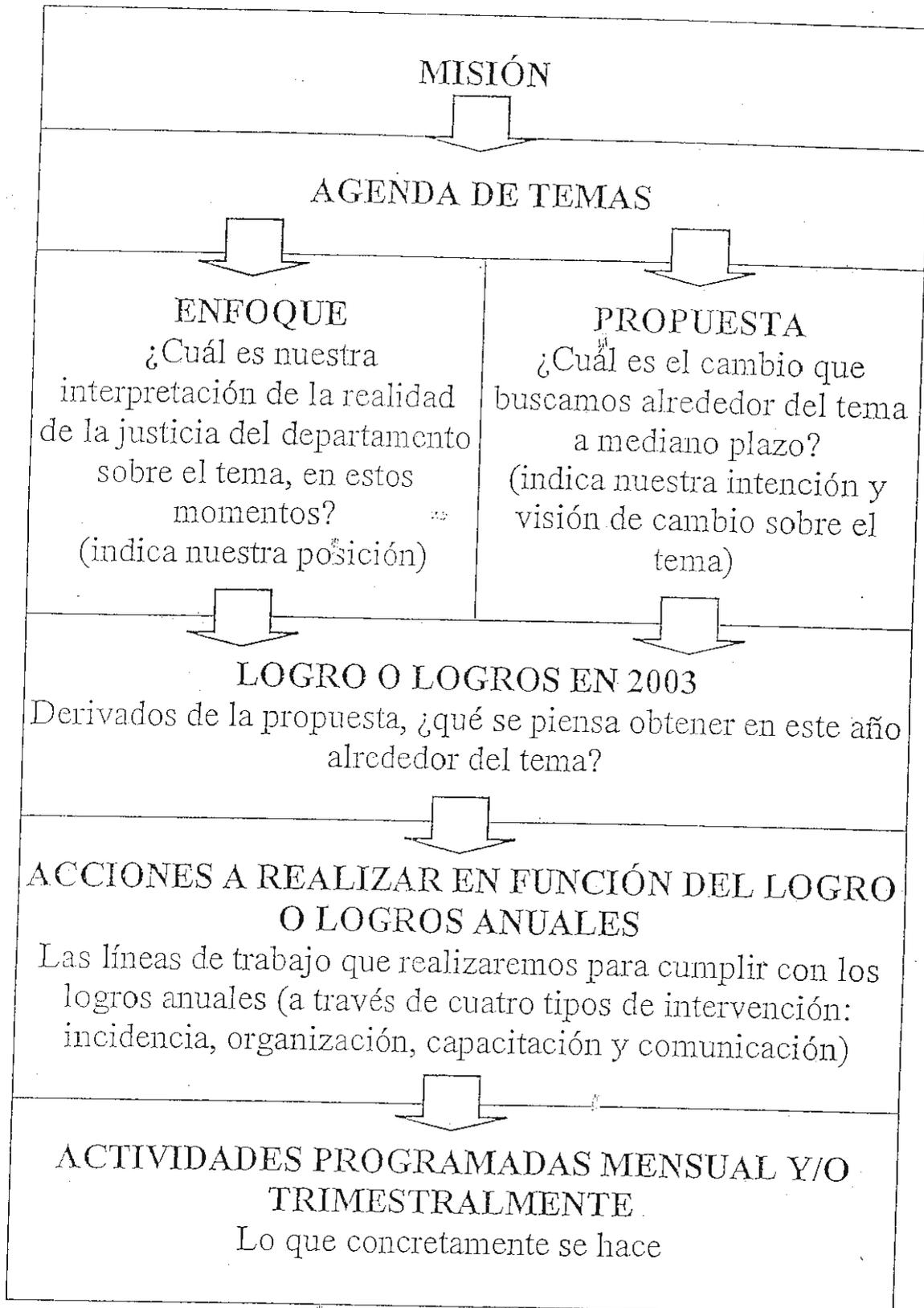
ORGANIZACIÓN: acciones para involucrar a miembros y desarrollo de sus propuestas.

CAPACITACIÓN: acciones de formación, abordando contenidos específicos sobre el tema.

COMUNICACIÓN: acciones de divulgación o sensibilización a través de medios, materiales u otros recursos.

La definición de logros y acciones nos da como resultado un Plan de Acción por Tema, del cual se derivan después la programación de actividades a nivel mensual o trimestral. Todo esto es una cadena: de la misión se baja a enfoques y propuestas. De las propuestas se baja a logros anuales. En función de los logros anuales se definen las líneas de acción y de éstas las actividades mensuales y trimestrales. Cuando todo guarda una misma línea, la organización se consolida y se logran los cambios.

ESQUEMA GENERAL DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA POR TEMAS



INSTRUMENTOS DE PLANIFICACIÓN

Plan de Trabajo Mensual POR COMISIÓN

Comité Ejecutivo de... Comisión de:		
Logro a alcanzar en 2003:		
Actividades	Costo Aproximado	Descripción del Gasto
1. Incidencia		
2. Organización		
3. Capacitación		
4. Comunicación		
Costo del Mes 		
Nombres de los miembros (sólo los que participaron en la elaboración del plan):		

Plan de Trabajo Mensual POR COMITÉ EJECUTIVO

Comité Ejecutivo de...		
Mes:		
Actividades – Temas	Costo Aproximado	Descripción del Gasto
1. Género y Violencia Intrafamiliar		
2. Métodos Alternativos de Resolución de Conflictos		
3. Niñez, Juventud y Maltrato Infantil		
4. Funcionamiento de la Justicia y Seguridad Ciudadana		
5. Fortalecimiento Institucional		
Costo del Mes 		

EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE ENFOQUES Y PROPUESTAS UNIFICADAS

El tiempo invertido en el proceso de planificación estratégica fue muy corto en cada Comité Ejecutivo, haciendo que los enfoques y propuestas por temas se desarrollaran sólo a nivel básico. Las agendas apretadas de los miembros permitían dedicar apenas de tres a cuatro encuentros, en reuniones de tres horas máximo. Sin embargo al final del año 2002, se pudo establecer que casi todos los planteamientos de los Comités alrededor de temas, podían integrarse y complementarse (exceptuando en el tema de medio ambiente y justicia, no había contradicciones de fondo en los temas).

El Programa de Justicia elaboró propuestas integradas que permitían dos objetivos importantes: aumentar el nivel de desarrollo de las propuestas locales y propiciar unidad de orientación entre Comités. Estas propuestas integradas fueron presentadas a cada Comité Ejecutivo para su revisión y aprobación. En general, el proceso de planificación estratégica alrededor de temas busca que se cumplan los siguientes pasos:

1. Identificación de temas prioritarios a trabajar alrededor de la justicia en cada Comité Ejecutivo de Justicia.
2. Formulación de enfoques y propuestas alineadas a misión.
 - a. Se formularon enfoques y propuestas en siete Comités Ejecutivos de diferentes puntos del país (Huehuetenango, Quetzaltenango, Alta Verapaz, Zacapa, Chiquimula, Petén y Escuintla). Por lo limitado del tiempo que se dedicó a esta tarea, los enfoques y propuestas fueron básicos.
 - b. El Programa de Justicia integró todas los enfoques y propuestas por cada tema (habían originalmente alrededor de 15 temas), de los siete Comités que los trabajaron. El resultado fue un documento redactado en forma integral con todos los aportes, que en general coincidieron bastante en sus planteamientos.

c. En el proceso de Evaluación 2002 se presentaron las propuestas integradas a todas las comisiones y Comités Ejecutivos existentes en el país (10 en total), con el fin que las revisaran y ajustaran conforme la realidad de cada departamento. De esta forma los miembros quitaron, agregaron o aceptaron el contenido de la propuesta integrada, proveniente de los siete Comités.

d. Los resultados de la revisión y ajuste anterior los registró el Programa de Justicia en nuevos documentos de enfoques y propuestas por temas de los Comités Ejecutivos, corrigiendo aspectos de forma como la redacción, puntuación, ortografía o errores de mecanografía y haciéndole un diseño común.

e. Por último, el Programa hizo aportes técnicos de fondo a las últimas versiones de los enfoques y propuestas, presentando un documento propio que se sometió a la consideración de los miembros. Este documento recogió toda la orientación de los Comités y sólo sugirió pequeños ajustes, en razón del manejo doctrinario, técnico o jurídico de los temas.

3. Definición del logro o logros a alcanzar en el año en todos los Comités por temas.
4. Elaboración de planes anuales de trabajo^d por temas, a partir de establecer acciones de cuatro tipos: incidencia, organización, capacitación y comunicación.
5. Programación y ejecución de actividades mensuales que promueven el logro del año en cada tema.
6. Evaluación y presentación pública de los logros obtenidos en el año y elaboración de nuevos planes de acción anuales por tema.

Los enfoques y propuestas por temas permiten que la organización plantee su trabajo con una base clara sobre la realidad de los mismos y con una perspectiva de mediano y largo plazos. Además da seriedad a su trabajo pues no sólo se remite a hacer actividades. El Comité sabe dónde está parado, de dónde parte y a dónde quiere llegar en la justicia respecto a cada tema.