

PROVINCIA MARISTA SANTA MARÍA DE LOS ANDES

Plan Estratégico 2025-2030

EL FUTURO: JUNTOS EN MISIÓN





FICHA TÉCNICA

© 2025 PROVINCIA MARISTA SANTA MARÍA DE LOS ANDES.

CONSEJO PROVINCIAL - 2024-2027

HNO. PABLO GONZÁLEZ F. (*PROVINCIAL*)

HNO. ÁLVARO SEPÚLVEDA R. (VICEPROVINCIAL)

HNO. ISIDRO AZPELETA S.

HNO. JUAN MANUEL GARCÍA L.

HNO. DIEGO ROCHA M.

HNO. MARLON POICÓN S.

HNO. PATRICIO PINO M.

RESIDENCIA PROVINCIAL

BARRIO LINDO, CALLE TCNL F. ROMERO, 743 SANTA CRUZ DE LA SIERRA - BOLIVIA

PLAN ESTRATÉGICO

ASESORÍA Y ORGANIZACIÓN: MARCELO DE MORAES CORDEIRO DISEÑO GRÁFICO Y DIAGRAMACIÓN: HNO. GUILLERMO RIVERA A.

SUMARIO

PRESENTACIÓN	3
1. INTRODUCCIÓN	6
2. METODOLOGÍA	8
3. PERSONALIDAD ORGANIZACIONAL	11
4. ESTRATEGIA PROVINCIAL	15
5. IMPLEMENTACIÓN Y DESGLOSE	31
ANEXO	35





PRESENTACIÓN

Nuestro carisma es un don vibrante, portador de vida y con capacidad de adaptarse. (cf. H. Sean Sammon)

Maristas de Champagnat,

Tenemos el agrado de presentar el Plan Estratégico de la Provincia Marista Santa María de los Andes; es el fruto maduro de un proceso colectivo de escucha, discernimiento y construcción colectiva.

La preparación y desarrollo de nuestra Asamblea y del Capítulo Provinciales (2024) abrieron espacios de diálogo en Chile, Perú y Bolivia. En ellos, hermanos y laicos, educadores y colaboradores, compartimos inquietudes, sueños y esperanzas de cara al futuro de nuestra vida y de nuestra misión. Nuestro reconocimiento y gratitud a quienes han liderado el proceso conducente a este documento que hoy tenemos en nuestras manos.

Hemos intentado generar un Plan Estratégico simple, coherente y claro. Corresponde ahora su puesta en marcha. Está claro que un Plan estratégico es tan bueno como la ejecución que hagamos de él.

El mejor plan estratégico es estéril sin personas que lo lleven adelante. Considero que, globalmente hablando, los hermanos y laicos que lideraron nuestra historia hasta el presente fueron maestros de la práctica, de la ejecución.

No seamos nosotros maestros tan solo del marco teórico o del análisis situacional. Las ideas son relativamente fáciles de formular. La clave está en su ejecución. Ejecutar nuestro Plan Estratégico exigirá de nosotros trabajo en equipo, disciplina, ilusión y constancia. El logro de lo que nos proponemos será el fruto del trabajo duro, la determinación, la perseverancia y la fe en un sueño colectivo. Que la ejecución del mismo no complejice, obscurezca y -sobre todo- no distorsione los propósitos que nos proponemos.

Este Plan no es solo un documento estratégico, sino una expresión de nuestra fe en el Señor de nuestra historia y de la convicción de que, juntos en comunidad, construimos futuro.

Nos corresponde vivir en un mundo en constante cambio, que nos pide también que nosotros cambiemos. Casi contemporáneo de Champagnat, el que llegase a ser Cardenal Newman, señalaba que "vivir es cambiar y ser mejor significa haber cambiado muchas veces". Por eso, reafirmamos nuestro compromiso de ser educadores y evangelizadores con un corazón marista, abiertos a las nuevas realidades en una permanente "fidelidad creativa".

Convencidos de la presencia actuante del Espíritu de Jesús entre nosotros que nos llama a ser el rostro materno de Dios para tantos niños, niñas y jóvenes, caminamos juntos soñando futuro. María y Marcelino acompañan nuestro caminar.

Hno. Pablo González Franco, *FMS*Provincial Santa María de los Andes





Debemos vivir con humilde audacia, mirando hacia el futuro y en actitud de escucha del Espíritu; con Él podemos ser profetas de la esperanza...

Papa Francisco

Un plan que involucra mentes, corazones y voluntades.

En un mundo en constante transformación, el Plan Estratégico de la Provincia Marista Santa María de los Andes quiere ser una respuesta visionaria a los desafíos actuales de nuestra misión. Conscientes de la riqueza de nuestra tradición y del legado de San Marcelino Champagnat, asumimos el compromiso de actualizar nuestra misión con mirada crítica y esperanza renovada. Este proceso no solo reafirma nuestra identidad marista, sino que, también, nos impulsa a innovar en nuestras prácticas pastorales y educativas para responder con mayor eficacia a las realidades de Bolivia, Chile y Perú.

El contexto actual nos interpela a replantear nuestras estrategias para seguir siendo una presencia significativa en la sociedad, especialmente, entre los niños, niñas y jóvenes más vulnerables. La secularización, las desigualdades sociales y económicas y las nuevas dinámicas culturales nos desafían a repensar nuestros modelos de evangelización y educación, fortaleciendo nuestra capacidad de diálogo, inclusión y transformación social. Nuestro Plan Estratégico, por lo tanto, no es solo una herramienta de gestión, sino un camino de discernimiento que nos orienta hacia una acción más coherente con los valores del Evangelio y la espiritualidad marista.

Un plan es la materialización de un sueño colectivo, que involucra nuestros corazones, mentes y voluntades para poner en marcha los proyectos y acciones que nos llevan más allá, hacia el futuro. El compromiso de cada Hermano y Laico/a concretizará las propuestas que traemos para impulsar la vida y la misión marista en esta parte del mundo. A través de este plan, buscamos garantizar que nuestra misión siga siendo relevante y transformadora, manteniendo viva la inspiración de San Marcelino Champagnat en el corazón de nuestra labor.



"Conozco los planes que tengo para ustedes [...] planes de bienestar y no de calamidad, para darles un futuro y una esperanza".

Jeremías 29. 11

El proceso de elaboración de este Plan Estratégico se fundamentó en principios de participación, discernimiento y construcción colectiva; en una perspectiva sinodal, sostenida por una visión profesional del tema de la estrategia y una discusión profundizada sobre la realidad de la Provincia, aprovechando el contenido desarrollado en el proceso de la Asamblea y Capítulo Provincial (2024).

Desde una perspectiva metodológica, se han utilizado enfoques como:

- Indagación Apreciativa¹: un enfoque metodológico de facilitación para la resolución de problemas complejos. Propuesto por David Cooperrider (1999), busca involucrar a las personas en la construcción de estrategias creativas, centrado en el reconocimiento de fortalezas y oportunidades, promoviendo un desarrollo basado en la valoración positiva de la realidad provincial.
- **Teoría U²**: que permite procesos de transformación profunda a través de la conexión con la identidad organizacional y la generación de nuevas respuestas estratégicas. La propuesta de la teoría está contenida en el abordaje de Otto Scharmer (2020), que propone un cambio de la organización de la perspectiva personal. O sea, el cambio de cada uno lleva al cambio de la organización.

• **Método Ágil³**: que garantiza flexibilidad y capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

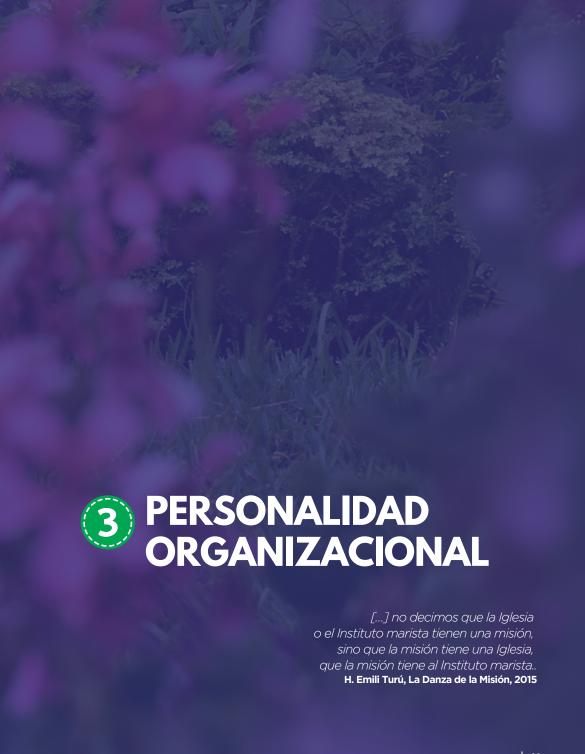


Para el desarrollo del Plan, se llevaron a cabo distintas etapas para la construcción del contenido, en reuniones con el Consejo Provincial y debate de las posibilidades de trabajo:

- 1. Diagnóstico interno y externo: análisis de datos e informaciones de la Provincia, principalmente, los generados a lo largo del proceso en las asambleas locales, en la Asamblea y en el Capítulo Provincial.
- 2. Propósito y personalidad organizacional: reflexión y definición del propósito provincial, incluyendo la misión y la visión, con la revisión de los valores institucionales.
- **3. Formulación de la estrategia:** construcción de los impulsores, opciones, objetivos y proyectos estratégicos.
- 4. Implementación de la estrategia: es la fase central en la realización de los sueños plasmados en el Plan, con el desglose del Plan a nivel de cada país.

^{3.} Sabbagh, R. (2020). Ágil de la manera correcta: Gestión ágil para resultados de negocio.







¿Qué es la misión?

La misión define la razón de ser de una organización. Es la expresión de su propósito fundamental y el impacto que busca generar en la sociedad.



Misión de la Provincia Marista Santa María de los Andes

Evangelizamos a los niños, niñas y jóvenes, preferentemente aquellos en condiciones de vulnerabilidad, a través de la educación formal y de otras presencias, ayudándoles a ser buenos cristianos y buenos ciudadanos, según el modelo marista.



¿Qué es la visión?

La visión describe la aspiración de futuro de la organización, orientando sus acciones hacia un horizonte deseado.



Visión de la Provincia Marista Santa María de los Andes

Para el año 2030, la Provincia habrá impulsado procesos que garanticen la sostenibilidad carismática marista mediante la animación de las vocaciones, la calidad educativa y una nueva configuración de las estructuras de animación y gobierno.



¿Qué son los valores?

Los valores son los principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de una organización.

Los valores que presentamos, a continuación, fueron revisados y construidos a partir de un proceso de escucha de diferentes interlocutores y trabajados por el Consejo Provincial. Con la definición de cada uno se busca expresar la vivencia esperada de todos los que trabajan en la misión marista.

Espíritu de familia



Vivimos el amor fraterno y el calor de familia en nuestras comunidades educativas, donde transparentamos unidad e interculturalidad. Entregamos la calidad de nuestra relación a los hermanos y laicos, a los niños, niñas y jóvenes y mostramos, también, el amor de familia a todas las personas que nos rodean.

Al estilo de María



Amamos a María y la reconocemos como madre, educadora en Nazaret y discípula entre los discípulos de Jesús. Reproducimos las actitudes de María en nuestra vida cotidiana y somos sus rostros visibles para nuestra vida y misión.

Amor al trabajo



Contribuimos al don creador de Dios con un trabajo responsable y creativo, poniendo amor, esfuerzo, entrega y alegría en el empeño cotidiano por la calidad, en actitud permanente de servicio. Nos hacemos responsables de la misión encomendada, sintiendo la satisfacción del deber cumplido, enriqueciendo así la creación entera.

Audacia



Atendemos a las situaciones emergentes, interpretamos los signos de los tiempos y nos comprometemos valientemente en su transformación con las mejores soluciones que están a nuestro alcance. Damos testimonio vivo de la entrega y somos constructores de una vida mejor para los que participan de nuestra vida y misión. Asumimos riesgos de forma responsable.

Profecía



Somos testimonio de la buena nueva en cada una de las realidades de nuestra Provincia. Denunciamos las situaciones inhumanas de nuestro entorno, promovemos los derechos de los niños, niñas y jóvenes y anunciamos nueva vida entre ellos. Somos valientes en la solidaridad y fraternidad.

Sencillez y humildad



Vivimos al estilo de nuestros orígenes y del espíritu de Nazaret, con el deseo de construir un nuevo Hermitage para nuestra vida y misión. Adoptamos un modo de vida sobrio, auténtico y horizontal en toda nuestra vida y misión marista, con actitudes de transparencia, bondad, humanidad y acogida.

Presencia significativa



Estamos entre los niños, niñas y jóvenes. Procuramos así la cercanía que da confianza, la prevención que dignifica y la atención a la realidad de cada uno, en actitud de respeto, escucha y acogida. Nos mostramos cercanos física y emocionalmente a cada persona que la misión nos encomienda, acompañando especialmente sus situaciones más críticas y generando vínculos positivos.



Abran futuro, susciten posibilidades, generen alternativas, ayuden a pensar y actuar de un modo diferente.. Papa Francisco, 2019

Una buena estrategia no solo mira al futuro considerando las debilidades de la organización, sino, también, los desafíos que puede superar aprovechando sus recursos internos. A partir de las entrevistas con actores clave y de la información recopilada, se identificaron una serie de desafíos para la Provincia, los cuales fueron sintetizados en grandes temas, traducidos en los elementos de la estrategia.

A. IMPULSORES ESTRATÉGICOS

¿Qué son los impulsores estratégicos?

Los impulsores estratégicos son elementos que señalan la dirección en la que irá la organización. Indican los caminos y las principales directrices para que las unidades que componen la organización establezcan sus objetivos y/o proyectos.

En nuestro contexto, los impulsores son vistos como premisas: son enunciados que señalan cuáles son las bases para la construcción de los demás elementos del plan. Son el "norte" del ciclo que comienza.

IMPULSORES ESTRATÉGICOS Provincia Marista Santa María de los Andes

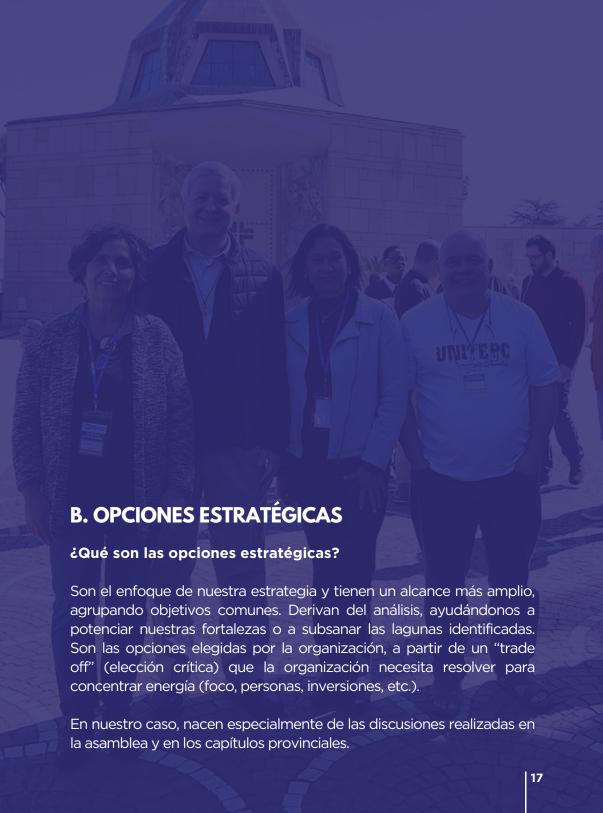
Formación y acompañamiento permanentes adaptados a las necesidades contemporáneas, reencantando a hermanos y laicos en su vida y misión, promoviendo la adhesión al carisma.

y de la inclusión,
integrando diversas culturas,
perspectivas y realidades en
nuestra Provincia y sus

Ejercicio de la diversidad

comunidades educativas.

- Innovaciones pastorales y educativas para responder con calidad integral a las demandas de un mundo en rápida evolución.
- Participación protagónica de los estudiantes, animándoles a defender sus derechos y a ser líderes y agentes de cambio en sus comunidades
- Cuidado de las personas en una perspectiva del bienestar y de la salud mental.
- Sinodalidad en la gobernanza y gestión de nuestra Provincia y en nuestras presencias.
- Promoción del liderazgo marista, carismático, profético y servidor, formando líderes para el presente y el futuro.
- Trabajo en red, cultivando instancias que garanticen el sentir provincial y la mirada regional y global del Instituto, en consonancia con la Iglesia.
- Uso evangélico de los bienes para la sustentabilidad económica de la vida y de la misión en la Provincia.



I. IDENTIDAD Y SOSTENIBILIDAD CARISMÁTICA.

Definición:

Énfasis en rasgos propios, personales y comunitarios, que expresan la vivencia del carisma. Se evidencian en prácticas que aseguran la vitalidad y la viabilidad de la vida marista de la Provincia en el presente y en el futuro.

Premisas:

- Promoción de planes de formación para toda la comunidad educativa, enfatizando el desarrollo de nuevos liderazgos y cuidado de los actuales líderes.
- Cuidado de las personas en sus contextos sociales y culturales y de las relaciones personales e institucionales, generando una mejor calidad de vida.
- Significatividad de nuestras presencias que se manifiesta en una mejora del entorno social y cuidado del ambiente y el uso responsable de los bienes y del patrimonio.
- Atención a las necesidades emergentes, en situaciones de fronteras y nuevas pobrezas, con promoción de la justicia social y derechos de niños, niñas y jóvenes.



II. ANIMACIÓN DE LAS VOCACIONES

Definición:

Cultivo de la vida marista potenciando la animación de la vocación de todas las personas, hermanos y laicos, reencantando a los que llevan tiempo en la Institución, acogiendo a los que se integran tempranamente a la misma y promoviendo el despertar vocacional de los niños, niñas y jóvenes.

Premisas:

- Cada instancia provincial incorpora en sus propios programas los proyectos del Plan de Animación de las Vocaciones Maristas, según les corresponde.
- Acompañamiento, desde la Provincia y cada uno de los países, de la implementación del Plan indicado, a través de los equipos instalados para ello.
- Instalación progresiva de la cultura vocacional en la Provincia y en las obras, como fruto del proceso propuesto en el Plan.

 Incentivo del autocuidado de las personas y comunidades a todo nivel.



III. EDUCACIÓN EVANGELIZADORA DE CALIDAD

Definición:

La educación evangelizadora marista es una síntesis de la formación en valores, el anuncio del Evangelio y la excelencia académica, buscando el desarrollo integral de los estudiantes, con un claro foco en la optimización de sus aprendizajes.

Premisas:

- Garantía de los derechos de los niños, niñas y jóvenes, con especial atención a la inclusión y diversidad de los estudiantes.
- Formación y actualización permanente de todos los protagonistas de nuestra Provincia y sus obras.
- Pedagogía basada en una visión humanística y cristiana de la persona, de la sociedad y del mundo, con respuestas innovadoras a las demandas emergentes.
- Promoción de la ecología integral en sus tres dimensiones: ambiental, personal y social.



IV. UNIDAD PROVINCIAL: ANIMACIÓN, GOBERNANZA Y GESTIÓN

Definición:

Fortalecimiento de nuestra identidad provincial, promoviendo la integración entre los tres países y en el horizonte de la Región América Sur y del Instituto Marista.

Premisas:

- Nuevo modelo organizacional para agilizar la animación y gobierno de la Provincia, gestionando nuestra diversidad, con vistas a la sostenibilidad económica.
- Involucrarnos proactivamente en los procesos de reconfiguración regional y de la Congregación.
- Apertura de los Hermanos y Laicos para vivir experiencias de unidad provincial, desde las realidades personales y de misión.
- Fortalecimiento de la comunicación y de los vínculos provinciales entre las personas.



C. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

¿Qué son los objetivos estratégicos?

Son metas que guían la acción organizacional en el mediano y largo plazo. Para lograr los objetivos se eligió la gestión de proyectos de nivel provincial y de cada país, conectándose con el Plan de una manera más amplia.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA PROVINCIA MARISTA SANTA MARÍA DE LOS ANDES

PRIMERA OPCIÓN ESTRATÉGICA:

Identidad y sostenibilidad carismática

- 1. Asegurar liderazgos carismáticos identificados con la institución, preparados para los retos contemporáneos del desarrollo y vitalidad de nuestras obras, con vistas a la continuidad de la misión marista.
- 2. Establecer en nuestras obras procesos de formación carismática, vivencia solidaria y cultivo de la espiritualidad, que fortalezca la identidad marista.

SEGUNDA OPCIÓN ESTRATÉGICA:

Animación de las vocaciones

1. Cuidar y generar vida marista, animando la vocación de todas las personas, hermanos y laicos, involucrando a todos los interlocutores de la misión marista en este proceso, en sintonía con el Plan Provincial de Animación de las Vocaciones Maristas (PPAVM).

TERCERA OPCIÓN ESTRATÉGICA:

Educación evangelizadora de calidad

- 1. Propiciar el cultivo de actitudes y prácticas innovadoras, que conduzcan a la cualificación de nuestra educación evangelizadora.
- 2. Potenciar la gestión de personas en la Provincia, tomando en cuenta los criterios y procesos provinciales, respondiendo a los contextos actuales y desafíos futuros de cada país.

CUARTA OPCIÓN ESTRATÉGICA:

Unidad Provincial: animación, gobernanza y gestión

- 1. Desarrollar el modelo de gobernanza y animación provincial que, en colaboración con actores de los tres países, asegure la sostenibilidad y expansión de la vida y misión marista.
- 2. Promover una mayor integración y colaboración entre los tres países de la Provincia, mediante instancias de comunicación, intercambio de buenas prácticas y participación en los procesos a nivel provincial y regional, potenciando el sentido de pertenencia.
- 3. Fortalecer un modelo de gestión económico-financiera que garantice la sustentabilidad provincial y de cada país, optimizando las estructuras y armonizando los procesos provinciales, en un marco de sencillez evangélica y servicio a la misión.



D. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

¿Qué son los proyectos estratégicos?

Son iniciativas clave diseñadas para materializar los objetivos estratégicos de una organización. Representan acciones estructuradas y planificadas que permiten transformar la visión y misión en resultados concretos.

Estos proyectos se caracterizan por su impacto significativo en la organización, alineación con las prioridades estratégicas y capacidad de generar cambios sostenibles a largo plazo. Su éxito depende de una adecuada planificación, asignación de recursos, monitoreo y evaluación continua para garantizar su efectividad y ajuste a los desafíos del entorno.

La lista inicial de proyectos fue priorizada y, cada año, será revisada por el Equipo de Estrategia y por el Consejo Provincial



LISTADO DE PROYECTOS

OBJETIVO	PROYECTO	ALCANCE		
1. Asegurar liderazgos carismáticos identificados con la institución, preparados para los retos contemporáneos del desarrollo y vitalidad de nuestras obras, con vistas a la continuidad de la misión marista.	Liderazgo marista servidor	 Mapeo de los líderes actuales y potenciales. Desarrollo de políticas de captación, retención y transición de liderazgos. Instalar un programa de formación provincial, que integre instancias por países y Provincia. Trazar las ofertas formativas de la Región, otras provincias y del Instituto para propiciar la participación de los nuevos líderes. 		
2. Establecer en nuestras obras procesos de formación carismática, vivencia solidaria y cultivo de la espiritualidad, que fortalezca la identidad marista.	Plan de formación y vivencia carismática Marista	 Diagnóstico para detectar el perfil actual y el perfil esperado del educador. Elaboración de un proceso formativo integral y dinámico basado en un itinerario formativo adaptado a cada nivel (acogida, inicial, permanente y especializada). Implementación del itinerario formativo que responda asertivamente a la dinámica que implica esta implementación. Evaluación permanente que permita mejorar continuamente la implementación del proyecto. 		

3. Cuidar y generar vida marista, animando la vocación de todas las personas, hermanos y laicos, involucrando a todos los interlocutores de la misión marista en este proceso, en sintonía con el Plan Provincial de Animación de las Vocaciones Maristas (PPAVM).	Plan Provincial de animación de las vocaciones Maristas	 Proporcionar recursos humanos para crear equipos. Gestionar su formación. Extender la red de colaboradores. Creación de instancias para que la vocación del hermano y del laico marista sea conocida, entendida, valorada y promocionada, a todo nivel. Gestionar con calidad una cultura vocacional a todo nivel. Realizar una animación vocacional con jóvenes de 15 a 35 años. Gestionar y cuidar un acompañamiento personalizado.
4. Propiciar el cultivo de actitudes y prácticas innovadoras, que conduzcan a la cualificación de nuestra educación evangelizadora	Prácticas innovadoras de educación evangelizadora	 Consensuar un modelo de innovación acorde a nuestra realidad. Definir núcleos prioritarios y precisos en los que se quiere innovar. Generar estrategias de impulso a la innovación, como puede ser un fondo concursable de innovación. Proporcionar espacios de difusión, reflexión y aprendizaje de las prácticas innovadoras. Desarrollar e implementar planes de formación y capacitación para los educadores. Implementar procedimientos de evaluación y seguimiento de las innovaciones implementadas.

5. Potenciar la gestión de personas en la Provincia, tomando en cuenta los criterios y procesos provinciales, respondiendo a los contextos actuales y desafíos futuros de cada país.	Política de gestión de personas para la Provincia	 Elaboración de un diagnóstico. Diseño de una política provincia innovadora de la gestión de talento. Capacitar y formar a las instancias responsables de la implementación de la política. Elaboración de instrumentos de evaluación. 	
	Formación de docentes y colaboradores	 Establecer un catastro y diagnóstico de las ofertas actualmente vigentes en la Provincia. Consensuar las prioridades estratégicas y contenidos que debiera asegurar el plan de formación. Desarrollar programas "pilotos" que permitan monitorear el avance en estrategias provinciales o regionales. Integrar las pasantías y compartir de buenas prácticas de gestión o pedagógicas. Identificar estrategias de financiamiento y fondos. 	
6. Desarrollar el modelo de gobernanza y animación provincial que, en colaboración con actores de los tres países, asegure la sostenibilidad y expansión de la vida y misión marista.	Modelo Organizacional	 Potenciar el Equipo de Estrategia donde se encuentran los delegados de vida y misión de los tres países. Actualizar las personas jurídicas de acuerdo a las exigencias de cada país. Renovación del modelo de gestión incorporando aspectos estratégicos: gestión de riesgos, marketing, comunicaciones internas y externas, expansión, etc. 	

		Manuales administrativos y reglamentos: elaborar o actualizar los instrumentos para la definición de políticas, roles y funciones, políticas de gestión, de modo que sirvan como guías normativas para el funcionamiento de la vida y misión.
7. Promover una mayor integración y colaboración entre los tres países de la Provincia mediante instancias de comunicación, intercambio de buenas prácticas y participación activa en los procesos en nivel provincial y regional, promoviendo el sentido de pertenencia.	Plan de comunicación	 Diagnóstico de los procesos comunicacionales de los tres países. Consolidar el equipo provincial de comunicaciones. Elaboración de un Plan de comunicaciones provincial. Implementación del Plan en cada uno de los países. Desarrollo de capacitaciones para los responsables en las obras educativas. Comunicación permanente con el equipo Regional y del Instituto.

8. Contruir un modelo de gestión económicofinanciera que garantice la sustentabilidad provincial v de cada país, optimizando las estructuras y armonizando los procesos provinciales, en un marco de sencillez evangélica v servicio a la misión.

Modelo económicofinanciero Provincial

- Asesoría enfocada en el desarrollo de una "planificación financiera", considerando elementos como rentabilidad, inversiones, tendencias del mercado, plan de negocios, marketing, captación de clientes, etc.
- Evaluación de las fortalezas, debilidades y oportunidades que existen en esta área en los tres países de la Provincia.
- Desarrollo de procesos, métodos e instrumentos para implementar una estrategia financiera y el incremento de los ingresos, en coherencia con los objetivos provinciales a largo plazo.



MPLEMENTACIÓNY DESGLOSE

La implementación del Plan Estratégico requiere un desglose estructurado que garantice alineación y coherencia entre los diferentes niveles de la organización. El punto de partida son los elementos de herencia, como la Misión, Visión y Valores, que impregnan toda la estrategia y sirven de base para la toma de decisiones y acciones.

En el nivel de los proyectos, cada país desarrolla iniciativas conectadas con los objetivos estratégicos, respondiendo a sus necesidades específicas. Estos proyectos son validados por el Equipo de Estrategia, asegurando la cohesión y una adecuada priorización.

Además, los países pueden adoptar OKR⁴'s, permitiendo un enfoque ágil y adaptable, alineado con sus realidades. Estos indicadores orientan los esfuerzos y miden el impacto de las acciones.

Finalmente, la estrategia también se materializa a través de los proyectos locales, que son iniciativas estratégicas diseñadas para atender necesidades específicas de determinadas unidades o regiones. Estos proyectos mantienen conexión con el plan general o con los OKR's de cada país, garantizando alineación y sinergia.

Este modelo de desglose asegura que el Plan Estratégico no quede limitado al nivel institucional, sino que se traduzca en acciones concretas y medibles en toda la organización, promoviendo un impacto real y sostenible.

^{4.} Los OKR (Objectives and Key Results) u Objetivos y Resultados Clave, son un marco de gestión que ayuda a establecer metas estratégicas y medir su progreso de manera clara y objetiva. Se componen de dos elementos principales:

Objetivos: son declaraciones cualitativas que describen qué se quiere lograr. Deben ser inspiradores, desafiantes y alineados con la visión de la organización.

Resultados Clave: son métricas específicas y cuantificables que indican el grado de éxito en la consecución del objetivo. Deben ser medibles y basarse en datos concretos.

- 1.El Consejo Provincial tendrá la responsabilidad de coordinar, orientar y supervisar la implementación estratégica en todos los países, brindando soporte y dirección en la definición de metas, recursos y políticas.
- 2. La implementación de la planificación estratégica provincial se desarrollará en un proceso de conexión, en el cual los objetivos provinciales se derivan en proyectos en cada país y luego en metas operativas para cada obra, permitiendo una alineación coherente en todos los niveles de la organización.
- 3. Cada país deberán alinear sus proyectos y actividades a los objetivos provinciales, respetando sus particularidades culturales, educativas y sociales y aprovechando sus recursos locales.
- 4. Los Consejos de Vida y Misión de Bolivia, Chile y Perú actuarán como responsables de la estrategia provincial en sus respectivos contextos, desarrollando proyectos y actividades alineadas con los objetivos provinciales y reportando regularmente al Consejo Provincial.
- 5. Los equipos locales (de animación, directivos, fundaciones, centros sociales, centros de formación superior...) serán responsables de llevar a cabo las actividades específicas asignadas dentro de su ámbito, utilizando las herramientas y recursos proporcionados y reportando su progreso a los Consejos de cada país.
- **6.** Se implementará un sistema de indicadores de desempeño (KPIs y OKRs) integrados en una plataforma de análisis de datos (como Power BI) que permita el monitoreo continuo del progreso y el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- 7. La colaboración entre países se fomentará mediante el intercambio de mejores prácticas, el desarrollo conjunto de proyectos y la participación en equipos de trabajo multinacionales.

A. DEFINICIÓN DE ROLES

- **Consejo Provincial:** responsable por la dirección y decisión sobre temas estratégicos de la Provincia.
- Equipo Provincial de Estrategia: tiene la función de acompañar el desarrollo del Plan Estratégico y de ofrecer orientación metodológica para su desglose, apoyando al Consejo Provincial. Esto implica supervisar el progreso de los objetivos y metas estratégicas en cada país, asegurando que las acciones sean coherentes con la misión y visión de la Provincia. Además, el Equipo proporciona directrices y apoyo metodológico para que los equipos de cada país y locales puedan desglosar el Plan en proyectos y actividades específicas, adaptadas a sus contextos y necesidades.
- **Miembros:** representantes de los países (delegados de vida y misión) y asesoría técnica.
- Líder: un consejero provincial.
- **Periodicidad:** bimensual.







MAPA ESTR

MISIÓN

Evangelizamos a los niños, niñas y jóvenes, preferentemente aquellos en condiciones de vulnerabilidad, a través de la educación formal y de otras presencias, ayudándoles a ser buenos cristianos y buenos ciudadanos, según el modelo marista.

VALORES: Espíritu de familia - Al estilo de María - Amor al trabajo

IDENTIDAD Y SOSTENIBILIDAD CARISMÁTICA

- 1. Asegurar liderazgos carismáticos identificados con la institución, preparados para los retos contemporáneos del desarrollo y vitalidad de nuestras obras, con vistas a la continuidad de la misión marista
- 2. Establecer en nuestras obras procesos de formación carismática, vivencia solidaria y cultivo de la espiritualidad, que fortalezca la identidad marista

ANIMACIÓN DE LAS VOCACIONES

1. Cuidar y generar vida marista, animando la vocación de todas las personas, hermanos y laicos, involucrando a todos los interlocutores de la misión marista en este proceso, en sintonía con el Plan Provincial de Animación de las Vocaciones Maristas (PPAVM).

ATÉGICO

VISIÓN

Para el año 2030, la Provincia habrá impulsado procesos que garanticen la sostenibilidad carismática marista mediante la animación de las vocaciones, la calidad educativa y una nueva configuración de las estructuras de animación y gobierno.

- Audacia - Profecía - Sencillez y humildad - Presencia significativa

EDUCACIÓN EVANGELIZADORA DE CALIDAD

- 1. Propiciar el cultivo de actitudes y prácticas innovadoras, que conduzcan a la cualificación de nuestra educación evangelizadora.
- 2. Potenciar la gestión de personas en la Provincia, tomando en cuenta los criterios y procesos provinciales, respondiendo a los contextos actuales y desafíos futuros de cada país.

UNIDAD PROVINCIAL

- 1. Desarrollar el modelo de gobernanza y animación provincial que, en colaboración con actores de los tres países, asegure la sostenibilidad y expansión de la vida y misión marista.
- 2. Promover una mayor integración y colaboración entre los tres países de la Provincia, mediante instancias de comunicación, intercambio de buenas prácticas y participación en los procesos a nivel provincial y regional, potenciando el sentido de pertenencia.
- **3. Fortalecer un modelo de gestión económico-financiera** que garantice la sustentabilidad provincial y de cada país, optimizando las estructuras y armonizando los procesos provinciales, en un marco de sencillez evangélica y servicio a la misión.



ANOTACIONES



