

Avina

PLAN ESTRATÉGICO 2013-2017

Introducción

Una vez más, Avina reflexiona sobre sí misma y se propone crecer, reinventarse y evolucionar en su contribución al desarrollo sostenible de América Latina. Frente a una realidad dinámica y compleja, que impone nuevos desafíos, Avina reafirma su identidad con la elaboración de su Plan Estratégico 2013-2017, basado en un proceso participativo que involucró la opinión de colaboradores de la organización, expertos y aliados.

La presente propuesta integral, elaborada por el Grupo Guía de Planificación, fue construida luego de una profunda reflexión colectiva sobre los pasos dados por la organización, sumando también la mirada de otros respecto del camino transitado. De este modo, los lineamientos planteados buscan reflejar la sumatoria de los diversos aportes realizados.

El documento incluye un análisis de las perspectivas de la región de cara al 2017; la identificación de brechas estructurales de desarrollo; sugerencias en torno al paradigma del desarrollo sostenible; la resignificación de la misión; la formulación de objetivos centrales hacia el 2017; y reflexiones en torno a una redefinición del marco de actuación, del modelo operativo, y de la estrategia presupuestaria de Avina.

En síntesis, este material reúne los aportes que definieron la estrategia del quinquenio 2013-2017 y seguramente serán un insumo válido para tomar las decisiones necesarias para su implementación.

Contexto

Para poder pensar a Avina y sus posibles aportes al desarrollo sostenible de la región en los próximos cinco años, es necesario primero pensar en América Latina. En este sentido, se entiende que el futuro de la región, hacia el 2017, estará atravesado por cuatro grandes temas:

- La geopolítica de los recursos
- La economía para el desarrollo
- La gobernabilidad y la institucionalidad
- La integración regional

Geopolítica de los recursos

Avina parte de la convicción de que América Latina cuenta con los recursos naturales y humanos necesarios para ser protagonista de cambios estructurales a nivel regional. A su vez, comprende

que esos aprendizajes podrían ser replicados a nivel global, lo que posicionaría a la región como referente mundial en cuestiones vinculadas al desarrollo sostenible.

En lo que atañe a la población, uno de los aspectos distintivos del continente es su composición demográfica. A diferencia de la mayor parte de los países desarrollados, América Latina cuenta con una gran cantidad de jóvenes –en comparación con otros momentos de la historia- que configuran una potente energía social con capacidad y vitalidad para promover cambios estructurales. Sin embargo, debemos ser capaces de asegurar para ellos acceso a oportunidades de educación de calidad y trabajo. A este aspecto demográfico se entrelazan los recursos generados por la revolución tecnológica, que le otorgan a los procesos de transformación un dinamismo nunca visto antes.

Por otro lado, América Latina es un continente verde, ya que cuenta con el stock más completo de recursos naturales: posee un cuarto de las áreas boscosas del mundo, un tercio de los recursos hídricos renovables del planeta y conocimiento acumulado para el uso sustentable de los recursos naturales.

Sin dudas, con estos recursos y herramientas, América Latina tiene la llave para encaminar su futuro hacia el desarrollo sostenible y, en este sentido, su posición es única en el mundo.

En ese contexto, se plantea un dilema ético en torno a los límites ecológicos del desarrollo: el crecimiento económico supone un aumento del bienestar en el corto plazo que, inevitablemente, acelera el proceso de agotamiento de los recursos no renovables del planeta.

El agravamiento de las condiciones climáticas; la creciente demanda energética y la búsqueda de fuentes de energía nuevas, alternativas y sustentables; las disputas de poder y la nueva gobernabilidad en bosques, recursos hídricos, minería, agua y suelo, serán en los próximos años cuestiones centrales en lo que respecta a la geopolítica de los recursos naturales.

Economía para el desarrollo

Impulsado por la reindustrialización de la economía asiática, el mundo se encuentra inmerso en un proceso de desarrollo económico, en el marco del cual un número cada vez mayor de personas está ingresando a una nueva clase media mundial.

Sin embargo, América Latina viene atravesando un proceso de desindustrialización con una fuerte tendencia a la reprimarización de la economía, lo que implica la exportación de commodities agrícolas y minerales, y, con ello, el riesgo de perder la soberanía alimentaria.

Si bien en los últimos años se observa que el crecimiento económico avanzó de la mano de una reducción de la pobreza, América Latina aún sigue siendo el continente más inequitativo y, hasta el momento, no se visualiza que esté enfocada hacia la superación de esas desigualdades. De hecho, la inclusión de ciertos sectores se basa en gran medida en el acceso a subsidios y créditos, y no en el acceso a trabajo genuino, salud, saneamiento, educación y justicia.

Incluso, en muchos países de la región, el crecimiento económico se da en paralelo con desempleo, informalidad, vulnerabilidad y desprotección social, lo que genera una gran fragilidad de las clases en ascenso.

En términos de competitividad, también se registran situaciones dispares en América Latina: mientras algunas naciones experimentaron mejoras, otras mantienen bajos niveles de competitividad producto de la existencia de instituciones débiles, bajo desarrollo de infraestructura, o una asignación ineficiente de producción y recursos humanos.

Por otra parte, en el marco de la profundización de la brecha digital a nivel mundial, en la región persisten los bajos niveles de inversión en innovación científica y tecnológica.

En este contexto, actuar sólo en el ámbito de la política pública resulta insuficiente. En los próximos años, uno de los principales retos será incidir en los mercados para que el sistema económico se encamine hacia la reducción de la desigualdad y el uso sostenible de los recursos.

Allí resultará vital, entonces, el desarrollo de sistemas financieros equitativos, sustentables y transparentes como el microcrédito o los fondos de inversión destinados a proyectos sustentables. La Responsabilidad Social Empresaria, el movimiento de Economía Solidaria y los Negocios Inclusivos demostraron ser insuficientes por sí mismos para producir los cambios necesarios.

Gobernabilidad e institucionalidad

El denominado “bono demográfico” –conformado por esa voluminosa generación joven producto de la explosión demográfica del siglo pasado- puede representar una oportunidad para las economías de la región. Sin embargo, gran parte de esa población económicamente activa sufre de desempleo, exclusión, y falta de incentivos al ahorro y la inversión.

En ese marco, se observan movimientos migratorios internos desde zonas rurales hacia áreas urbanas, lo que genera un proceso de vaciamiento del campo (desertificación humana) y, paralelamente, una creciente marginalidad urbana y una desestructuración de las familias.

A la vez, se advierte el surgimiento de movimientos sociales en torno a nuevas batallas por lo público, que adquieren la forma de conflictos por bienes públicos tales como la educación o la salud, y tensiones por la apropiación y/o privatización de recursos.

A pesar del nuevo posicionamiento de estos movimientos ciudadanos, perdura una brecha cívica o asociativa debido a la persistente baja cultura de lo público. De hecho, el índice de participación ciudadana en la región sigue bajo, y las nuevas formas de participación resultan aún insuficientes y sin un correlato institucional que les dé solidez.

Al mismo tiempo, si bien en los últimos años la democracia se consolidó como única vía legítima de acceso al poder, todavía la calidad de las instituciones es baja. La valorización de la democracia coexiste en el continente con esquemas autoritarios o hegemónicos, y la corrupción dista de haber sido erradicada.

Si bien las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) posibilitan nuevas formas de participación ciudadana y conexión social, por sí mismas no garantizan procesos verdaderamente participativos o interacciones constructivas. De hecho, existen riesgos asociados a la marginación de sectores que no tienen acceso a Internet, y a la superficialidad en la sobrevaloración de los mensajes que circulan en las redes sociales.

Aunque el continente logró un reposicionamiento de las comunidades originarias en su agenda política y económica, la conflictividad emergente de la puja entre los derechos de las comunidades indígenas y campesinas, y las industrias extractivas tiende a perdurar y agudizarse.

Por último, la inseguridad, la parainstitucionalidad y el flagelo del crimen organizado, constituyen otras de las problemáticas relevantes en relación a la gobernabilidad y la institucionalidad.

Integración regional

Los biomas serán los escenarios de disputa del futuro. En función de ello, la región necesita consolidar la gobernabilidad de estas comunidades ecológicas transfronterizas a partir de la creación y/o consolidación de esquemas supranacionales. Este proceso a la vez requiere del desarrollo de una nueva diplomacia¹, que sea capaz de afrontar desafíos, como los ambientales, que exceden las fronteras político-administrativas tradicionales.

Si bien el diseño de estrategias a nivel de subregiones continúa siendo un enfoque posible para el trabajo, surge con fuerza la idea de repensar a América Latina en términos de “territorios comparables” –con características estructurales similares- y de “temáticas transversales” es decir, de problemáticas estructurales compartidas, como por ejemplo desigualdad y violencia urbana.

Esta nueva mirada implicaría poner el acento en estrategias territoriales claramente localizadas hacia el interior de los países y, al mismo tiempo, focalizar en la cooperación intra-América Latina.

Por otro lado, la integración de la sociedad civil se vislumbra como uno de los desafíos más importantes en la próxima etapa. Si bien se advierten esfuerzos en la integración subregional y se registran exitosos acuerdos comerciales y políticos, aún no se logró extender esos acercamientos a la sociedad civil.

En ese marco, se debe tener en cuenta además que la integración regional estará marcada por los procesos de integración en marcha y en pugna dentro del mismo continente.

Resulta indudable que, en los próximos años, el reposicionamiento global de la región será liderado por Brasil, quien no obstante debe decidir aún si busca transformarse en una potencia

¹ “Nueva” Diplomacia: El fin de la II Guerra Mundial y el surgimiento de las Naciones Unidas desencadena una “Nueva Diplomacia” que empieza a cuestionar algunos de los derechos soberanos de los estados. La Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) es quizás el primer gran ejemplo de cómo se concibe que unos estados puedan “entrometerse” en la forma en que otros estados tratan a sus ciudadanos. Posteriormente, nuevos temas y tratados de interés global pusieron en entredicho algunos supuestos de la diplomacia tradicional y la presunta inviolabilidad del estado soberano, tales como lo referido a asistencia humanitaria, condiciones de trabajo, contaminación (lluvia ácida, pesticidas), medioambiente y gestión de recursos naturales (bosques, biodiversidad, cambio climático, etc).

que controle y domine la región, o si aspira a convertirse en agente promotor de la integración regional.

Los Desafíos

En la reflexión en torno al escenario que colaboradores de Avina y expertos avizoran para la región hacia el 2017, fueron identificadas ciertas brechas estructurales de desarrollo -vinculadas a aspectos políticos, económicos, sociales, ambientales y regionales- que pueden conspirar contra la posibilidad de construir un futuro sostenible para América Latina.

A partir de ellas, entonces, se perfilan los desafíos que América Latina deberá enfrentar en los próximos años, y sobre los cuales Avina puede proponerse trabajar junto a sus aliados.

Brechas Estructurales de Desarrollo

- En los últimos 20 años, la región registra una marcada tendencia hacia la reducción de los niveles de pobreza e incluso hacia la disminución de la desigualdad en la distribución de ingresos. Según datos de la Confederación Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), entre 1990 y 2010 la tasa de pobreza en la región se redujo en 17 puntos, al pasar del 48,4 % al 31,4 %. Sin embargo, aún persisten grandes desigualdades, incluso agudizadas y diversificadas por el surgimiento de nuevas formas de exclusión vinculadas a la dinámica urbana y el acceso a la tecnología.
- América Latina posee grandes riquezas en recursos naturales. Y las cifras lo confirman: su territorio cuenta con una tercera parte de las reservas de agua dulce del planeta, el 21 % de la superficie de bosques naturales, el 12 % de la superficie cultivable y el 48 % de la producción de soja. De acuerdo con cifras de la CEPAL, la región concentra el 65 % de las reservas de litio del planeta, el 49 % de las de plata y el 44 % de las de cobre. Además, posee las mayores reservas petroleras del mundo después de Medio Oriente, y genera un tercio de la producción mundial de bioetanol, cerca de un cuarto de la producción de biocombustibles y un 13 % de la de petróleo. Trece de las quince naciones mayores proveedoras de recursos mineros del mundo pertenecen a América Latina y el Caribe. A pesar de sus enormes riquezas, el continente aún no logra transformar la explotación y la comercialización de productos primarios en un proceso de desarrollo económico y productivo de largo plazo basado en el valor agregado.
- La región transita con relativo éxito el contexto de persistente incertidumbre producto de la crisis económica y financiera global. Aunque la mayoría de los países latinoamericanos consiguió en los últimos años superar el nivel de crecimiento económico promedio a nivel internacional, la transformación productiva, la equidad en la distribución de los ingresos y el empleo de calidad siguen siendo grandes asignaturas pendientes.

- Uno de los principales logros de la región en los últimos años fue el impulso dado a su integración. Sin embargo, los países todavía no lograron traducirla en una política de Estado que le dé mayor solidez al proceso y que, a la vez, lo proteja de los vaivenes políticos.
- Aunque la revalorización del rol del Estado en el desarrollo sostenible fue uno de los rasgos distintivos de los últimos años, todavía existe una brecha muy marcada entre el Estado deseado y el real, que no parece contar con la capacidad efectiva de cumplir con la totalidad de sus funciones básicas, y de proveer los bienes públicos y comunes que la sociedad requiere.
- Como nunca antes en su historia, la democracia en América Latina goza de buena salud en términos político-electoral. No obstante, aún se registra una clara distancia e, incluso en algunas ocasiones, una franca desconexión entre la sociedad y sus gobernantes. La expansión de la ciudadanía convive todavía con una desigual distribución del poder y de la capacidad de incidencia de los diversos actores sociales. Los conflictos sociales ligados a movimientos juveniles, ciudadanos y de pueblos originarios y campesinos constituyen un claro síntoma de esta brecha y, a la vez, reflejan un nuevo posicionamiento de los movimientos sociales en el continente.

Posibles Líneas de Acción

- ✓ Ampliación de los regímenes de protección social y de acceso a servicios básicos en beneficio de los sectores excluidos y más vulnerables.
- ✓ Promoción de políticas públicas que favorezcan una movilidad social ascendente.
- ✓ Promoción y consolidación de una nueva economía a partir de contratos sociales para la gestión sostenible y eficiente de los recursos naturales, que permitan a la vez reducir asimetrías entre las partes (por ejemplo entre empresas y comunidades).
- ✓ Impulso a la creación de empleos de calidad.
- ✓ Promoción de créditos de carácter inclusivo, orientados hacia la producción.
- ✓ Consolidación y expansión de experiencias de negocios inclusivos.
- ✓ Fortalecimiento de la capacidad de los esquemas institucionales regionales para generar bienes comunes que puedan ser disfrutados por el conjunto de los latinoamericanos.

- ✓ Reducción de las causas de debilidad y limitación de los Estados para lograr el desarrollo sustentable y el bien común.
- ✓ Reducción de las causas y factores que limitan el poder político de las sociedades civiles para la creación de bienes comunes sostenibles en el tiempo.

Nuevas miradas sobre el Desarrollo Sostenible

Desde sus inicios, en 1994, Avina procura contribuir al desarrollo sostenible de América Latina. Hoy, después de casi dos décadas, se renueva esta apuesta pero con la convicción de que se debe desarrollar una visión crítica de este paradigma, con el fin de enriquecerlo y revitalizarlo a la luz de los aportes de la Iniciativa de la Carta de la Tierra, la ética del cuidado y el respeto mutuo, y la construcción de bienes útiles, públicos y comunes.

Partiendo de la premisa de que las sociedades son más justas cuantos más bienes públicos y comunes producen, Avina busca promover el desarrollo sostenible a partir de la construcción de esos bienes. Los bienes públicos son bienes universales, derechos universales como el acceso al agua, a la educación, a la salud, y al trabajo. En tanto, los bienes comunes buscan dar respuesta a derechos de grupos específicos, como la posibilidad de que sean efectivamente reconocidas las lenguas de origen de comunidades indígenas, por ejemplo, en procesos judiciales.

De las entrevistas y consultas participativas realizadas en el marco de la elaboración del nuevo Plan Estratégico, surgieron con fuerza cuestionamientos al paradigma del desarrollo sostenible, fundados en los insuficientes avances registrados y en las brechas estructurales identificadas.

Convencidos de la vigencia de los desafíos del desarrollo sostenible, a la vez que se reconocen aquellas debilidades y limitaciones, los colaboradores de la organización y los miembros del Consejo Directivo ratificaron la continuidad de esta senda estratégica pero con una exhortación a abordar los factores más profundos del desarrollo para sentar las bases de un nuevo horizonte de sostenibilidad de América Latina.

A la luz del camino transitado, resulta evidente la tensión entre el planteo teórico del paradigma del desarrollo sostenible y su realidad efectiva. Por eso, es necesario promover una mirada realista sobre los factores que efectivamente intervienen en los patrones de desarrollo.

Abordar este camino requiere, desde la centralidad de la ética, comprender la complejidad de las dinámicas del desarrollo, e incidir proactivamente en la definición y en la implementación de las agendas de acción. También, implica reconocer la existencia de una intrincada trama de intereses, y reconocer los vínculos entre la dinámica de los procesos políticos y el cambio social.

Una nueva mirada del desarrollo sostenible debería atender, entonces, las causas de sus brechas estructurales en lo que respecta a la geopolítica de los recursos naturales, el desarrollo económico, la gobernabilidad y la integración.

En ese marco, resulta clave promover condiciones políticas y sociales que permitan resignificar y dar un nuevo impulso al desarrollo sostenible a partir de la construcción de agendas colectivas que pongan la mirada en el largo plazo. También, se debe contribuir a generar condiciones favorables para reformular el modo en que América Latina se posiciona globalmente, potenciando aspectos tales como las tecnologías de la información y la comunicación, y procurando modificar otros como el rol de la región en la economía mundial y revertir la preeminencia de la lógica financiera sobre la productiva.

Visión movilizadora de futuro

Sobre la base del paradigma del desarrollo sustentable, problematizado y reformulado, se definieron ocho hipótesis para guiar el trabajo de Avina en los próximos cinco años: las primeras cinco surgen del refinamiento de las hipótesis vigentes hasta el momento y las restantes tres fueron incorporadas con el fin de complementar las originales:

- Es posible construir procesos de desarrollo sostenible que satisfagan las necesidades del presente y que, al mismo tiempo, aseguren la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades.
- El desarrollo sostenible depende en gran medida de la habilidad de la sociedad civil, el empresariado y los gobiernos para dialogar, colaborar e implementar agendas de acción en forma conjunta.
- La sociedad latinoamericana posee en sí misma recursos y potencial para crear soluciones a los desafíos que enfrenta.
- Los que asumen y comparten el liderazgo tienen un papel esencial en la promoción de la convergencia de intereses alrededor de modelos sostenibles.
- El liderazgo auténtico es el que se enfoca en hacer crecer a los demás, sin dejar de cuidarse a sí mismo.
- Las sociedades son más equitativas cuantos más bienes públicos de calidad producen, a través de alianzas entre diferentes actores (sociedad civil, sector público y sector privado), sean éstos servicios, normas o institucionalidad.
- La sostenibilidad de esos bienes públicos depende de la construcción de una institucionalidad que los proteja, y que asegure su continuidad en el tiempo, más allá de los actores y las circunstancias que los generaron.

- El impacto y el direccionamiento de los procesos de transformación dependen en gran medida de la ampliación de la base de participación en las agendas colectivas de acción, especialmente con el involucramiento de sectores vulnerables y jóvenes.

Misión

La misión de Avina en el marco del Plan Estratégico 2013-2017 se focaliza en este llamado a la revitalización y la interpelación del paradigma de desarrollo sostenible.

Esta nueva mirada, entonces, busca atender las causas de las brechas estructurales de desarrollo para generar las condiciones que hagan posible la construcción de un futuro mejor para la región.

Hasta la fecha la misión fue la siguiente:

“Contribuir al desarrollo sostenible de América Latina fomentando la construcción de vínculos de confianza y alianzas fructíferas entre líderes sociales y empresariales, y articulando agendas de acción consensuadas”.

Como resultado del proceso de planificación participativa para el quinquenio fue reformulada la misión de la siguiente manera:

“Desde América Latina, impactar en el desarrollo sostenible, creando condiciones favorables para que actores diversos puedan contribuir juntos al bien común”.

De esta manera, la misión sigue orientada por el desarrollo sostenible el fin que motiva a la organización al mismo tiempo que destaca algunos ejes clave de su contribución.

El primero resalta la convicción de que la experiencia de América Latina tiene gran potencial de aporte al mundo en materia de desarrollo sostenible.

El segundo, referido al impacto, subraya la necesidad de transitar hacia una mayor capacidad y efectividad de las intervenciones, para generar cambios concretos que mejoren las condiciones de vida de los latinoamericanos.

El tercero, centrado en la creación de condiciones, resalta la importancia del rol que juega Avina como facilitador, puente y articulador para optimizar y amplificar los impactos de sus diversos aliados.

El cuarto, focalizado en el bien común, significa enfocar aquello que conviene y beneficia a todos y que se expresa en los bienes y servicios que están a disposición de toda la sociedad.

La expresión de contribuir juntos, como quinto eje, reconoce la importancia de la colaboración en agendas compartidas entre organizaciones y diversos sectores de la sociedad para enfrentar y superar los retos complejos que marcan el camino hacia el desarrollo sostenible.

Objetivos

Para tornar efectiva esta nueva misión, se definieron objetivos institucionales de cara al 2017. En su formulación, estructurada en torno a cinco dimensiones (impacto, comunicación, capital humano, capital social y capital intelectual), fue tomado en cuenta el llamado a una gestión estratégica del capital social orientada a reducir las brechas estructurales de desarrollo.

También, se incluye la idea de conformar un “equipo transformador” con habilidades para el análisis y la reflexión constantes en torno a las complejidades de la propia dinámica del desarrollo. Esta alternativa surgió con fuerza de las consultas participativas realizadas en el marco de la elaboración del Plan Estratégico.

La necesidad de construir y refinar habilidades comunicacionales; la importancia de definir con precisión las fortalezas de la acción de Avina y su capacidad transformadora; y la idea de sistematizar su modo de acción, ocupan también un lugar central. A continuación se detallan, entonces, los objetivos centrales a alcanzar en los próximos cinco años.

- Que el aporte de Avina junto a sus aliados logre impactar a nivel regional en la valorización de lo público y en el desarrollo de modelos de nueva economía, y que éstos sirvan de referencia a nivel global (IMPACTO).
- Que Avina sea reconocida dentro y fuera de la región como una organización referente y posible aliada en la transformación en pos del desarrollo sostenible de América Latina (COMUNICACIÓN).
- Que Avina cuente con la capacidad de análisis y de gestión, y las habilidades comunicacionales necesarias para crear condiciones para la incidencia pública (CAPITAL HUMANO).
- Que Avina logre incidir en la definición de políticas públicas y en agendas colectivas a partir de la gestión estratégica de un capital social amplio, diverso y potente (CAPITAL SOCIAL).
- Que Avina, a partir de sus aprendizajes, conceptualice un modelo de acción que sirva de base para nuevos aprendizajes y pueda lograr ampliar la base de aliados, socios, donantes y co-inversores (CAPITAL INTELECTUAL).

El “Cómo”

Una de las fortalezas del “saber hacer” de Avina es su capacidad para articular diversos actores. También, su versatilidad para moverse en “mundos diferentes”. Ambos factores le permiten tejer

lazos y construir espacios de diálogo multisectoriales que ayudan a acercar esos mundos e incluso compatibilizarlos en procesos colaborativos contruidos e implementados colectivamente.

Su marco de actuación se basa en la identificación de oportunidades concretas de transformación en pos del desarrollo sostenible, en la articulación estratégica de capital social en torno a esa oportunidad, y en la construcción de agendas comunes de acción orientadas a detonar esos cambios.

En ese camino, busca construir plataformas continentales que permiten que actores diversos se involucren en igualdad de condiciones en la construcción de lo público.

Uno de los principales capitales de Avina es su fuerza transformadora, sustentada en la combinación estratégica de su alcance regional y su capilaridad territorial, lograda a lo largo de casi dos décadas de trabajo local concreto.

Avina trabaja y se compromete al mismo tiempo a escala local y regional. A su vez, combina innovación social con innovación tecnológica y científica para acelerar la lucha contra la pobreza y promover oportunidades para millones de latinoamericanos, en pos del desarrollo sostenible.

A partir de los aportes surgidos de las consultas participativas y las entrevistas, y del análisis de los aprendizajes y debilidades del trabajo de estos años, se promoverán una serie de modificaciones al Modelo de Intervención y al Modelo Operativo de Avina, y se avanzará en un redireccionamiento de la Estrategia Presupuestaria. Todas ellas, se presentan a continuación.

Refinamiento del Modelo de Intervención

- ✓ Pasar de la administración de vínculos y contactos a una gestión estratégica integral del capital social orientada a generar una masa crítica con capacidad efectiva de incidencia pública.
- ✓ Conceptualizar el “marco de actuación” de Avina en un documento que permita sistematizar el “modo de hacer” de la organización para mejorarlo en aquellos aspectos que sea necesario, y favorecer la coherencia y la integralidad del trabajo de su equipo en todo el continente.
- ✓ Focalizar los esfuerzos en las agendas de acción y las alianzas que resulten estratégicas para la incidencia pública.
- ✓ Reenfocar el trabajo de las unidades que prestan servicios (como Comunicación Estratégica y Gestión del Conocimiento) para que se transformen en herramientas de incidencia, a partir de su involucramiento en los propios procesos colaborativos de acción promovidos por Avina.

Refinamiento del Modelo Operativo

- ✓ Terminar con la distinción vigente entre “Estrategias País” y “Oportunidades de Relevancia Continental” (ORC). Todas las estrategias de Avina son oportunidades de cambio social relevantes, definidas institucionalmente, independientemente de su alcance, que puede ser regional, de un conjunto de países o de un solo país.
- ✓ Reducir y focalizar el número de Oportunidades en las que trabaja Avina y garantizar los recursos para que cada una de ellas pueda desarrollarse plenamente. La Estrategia de Avina en cada país se construirá a partir del conjunto de Oportunidades definidas institucionalmente en ese país.
- ✓ Agilizar la capacidad de respuesta, acción y transformación frente a las oportunidades identificadas.

Estrategia Presupuestaria

De las consultas participativas y entrevistas realizadas, surgieron dos lineamientos básicos en relación a la estrategia presupuestaria de Avina de cara a los próximos cinco años:

- ✓ Focalización en una menor cantidad de Oportunidades para concentrar allí los esfuerzos presupuestarios.
- ✓ Desarrollar una estrategia que busque involucrar a otras organizaciones e inversores dispuestos a apostar por el “modelo de actuación” de Avina, a la manera que hoy lo hace Viva Trust.

Estos lineamientos parten de la premisa de que, para alcanzar los objetivos de posicionamiento e impacto que se plantea Avina en la región, es necesario contar con equipos y presupuestos más fortalecidos.

Reflexiones finales

La presente propuesta es el resultado de seis arduos meses de trabajo en los que, desde el Grupo Guía de Planificación, se motorizó un proceso de consultas participativas que involucró a colaboradores de la organización, expertos y aliados.

Se trata, entonces, de una creación colectiva, protagonizada por quienes están involucrados en el trabajo de Avina. Este documento procura reflejar el espíritu de todo ese proceso de construcción conjunta.

MÉTODO

CARACTERÍSTICAS

- Planificación abierta, sin “no negociables”
- Se valoraron los “activos” históricos de Avina
- Se validó la orientación general de la planificación anterior, a la que se propusieron cambios
- Se buscó y se obtuvo una alta participación de los colaboradores
- Se aprovechó el gran valor del capital intelectual de nuestros colaboradores

REFLEXIÓN

- Contexto y tendencias 2020
- Paradigma e Hipótesis
- Objetivos Institucionales
- Marco de Actuación
- Modelo Operativo



Apoyo del Grupo Guía

PROCESO PARTICIPATIVO

CONSULTA INTERNA

- Entrevistas y consultas
- Papers solicitados
- Debate abierto (blog y Skype)
- Minutas reuniones internas
- Escucha con todos los colaboradores
- Proyectos aplicativos
- Aprendizaje logros
- Innovación en los bordes
- Documentos sobre Ética del Cuidado
- Documentos análisis de contexto y PEPs
- Documentos externos provistos por equipos
- Preguntas específicas a unidades
- Análisis, síntesis y propuesta
- Herramientas de incidencia
- Sistematización del Modelo de Intervención
- Lecciones aprendidas de las transformaciones
- Oportunidades en el escenario de tendencias



CONSULTA EXTERNA

Entrevistas a líderes:

- Fernando Calderon
- Gustavo Vera
- Pedro Tarak
- Daniela Markun
- Pedro Markun
- Fernando Iglesias
- Martin Abregu
- Veet Vivarta
- Ricardo Poppi



RESULTADOS

- Refinamiento de la misión orientada a impacto
- Focalización de las oportunidades institucionales
- Reestructuración interna con la creación de dos direcciones (DCE y DNI)
- Fortalecimiento del rol de orientación institucional del CEI
- Estrategia 2013-2017 definida para su inmediata planificación
- Simplificación del Ciclo de Vida de las Oportunidades y creación de las Herramientas de Impacto