

gobernanza

GUÍA PARA ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

Esta guía está pensada para ayudar a entidades de la economía social y solidaria (ESS) a crear su plan estratégico. Explica paso a paso cómo organizar el proceso, quién participa, qué temas tratar y cómo recoger y consensuar decisiones.

TIMON
de la empresa sostenible



CONTENIDOS

ESTA GUÍA ESTÁ PENSADA PARA AYUDAR A ENTIDADES DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA (ESS) A CREAR SU PLAN ESTRATÉGICO DE FORMA CLARA, ORDENADA Y PARTICIPATIVA.

EXPLICA PASO A PASO CÓMO ORGANIZAR ESTE PROCESO, QUIÉN PARTICIPA, QUÉ TEMAS TRATAR Y CÓMO RECOGER Y CONSENSUAR DECISIONES QUE ORIENTEN EL FUTURO DE LA ENTIDAD.

El contenido del presente protocolo incluye:

1. Preparar y diseñar el proceso.
2. Hacer un diagnóstico participativo.
3. Definir ejes o líneas estratégicas.
4. Formular objetivos.
5. Diseñar acciones concretas.
6. Validar y aprobar el plan.
7. Hacer seguimiento y evaluación.

1) PREPARAR Y DISEÑAR EL PROCESO

Un plan estratégico es una herramienta que permite decidir, como grupo, hacia dónde ir en los próximos años, qué objetivos alcanzar y qué acciones realizar para lograrlo. También permite evaluar cómo van las cosas y ajustar el rumbo si es necesario. No obstante, antes de planificar el futuro, hay que organizar cómo trabajar juntas para elaborar el plan.

¿Qué hacer en esta fase?

- Formar un grupo motor o promotor: personas que acompañan el proceso y se encargan de coordinar.
 - Hacer un calendario: cuántas reuniones, en qué fechas, con quiénes.
 - Diseñar una estrategia de participación: ¿Cómo escuchar las distintas voces de la entidad? Puede hacerse con reuniones, entrevistas, encuestas o talleres.
- 👉 Esta fase es clave para que el proceso sea participativo y ordenado.

Propuesta de plantilla

| Elemento | Contenido |
|------------------------|---|
| Grupo motor / promotor | ¿Quiénes lo componen? ¿Qué roles tendrá cada persona? |
| Objetivos del proceso | ¿Qué queremos lograr con este plan? (por ejemplo: definir objetivos comunes, ordenar nuestras prioridades...) |
| Calendario general | Fechas tentativas de reuniones / hitos importantes |
| Participación prevista | ¿Quiénes deben participar? ¿Cómo aseguramos una participación diversa e inclusiva? |
| Recursos disponibles | Tiempo, personas, espacios, presupuesto si aplica |

2) HACER UN DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

(Reunión 1)

- Reflexionar juntas sobre cómo está actualmente la entidad.
- Entender el presente es necesario para planificar el futuro.

¿Qué analizar?

- Revisar documentos básicos: estatutos, convenios, manuales.
- Ver cómo está organizada la entidad: número de personas trabajadoras, áreas de trabajo, productos o servicios.
- Evaluar si lo que se hace está alineado con la misión, visión y valores.
- Hacer un análisis DAFO e identificar Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.

👉 Es importante que todas las personas socias o trabajadoras participen activamente en esta reflexión.

Propuesta de plantilla

| Categorías | Observaciones |
|--|---------------|
| Fortalezas ¿Qué hacemos bien? ¿Qué nos distingue?) | |
| Debilidades ¿Qué aspectos internos necesitamos mejorar? | |
| Oportunidades ¿Qué cambios externos podemos aprovechar? | |
| Amenazas ¿Qué riesgos o problemas externos podrían afectarnos? | |

3) DEFINIR EJES O LÍNEAS ESTRATÉGICAS

(Reunión 2)

- Una vez conocido el punto de partida, decidir qué temas son prioritarios para los próximos años.

¿Qué son las líneas estratégicas?

- Son los grandes temas que se quieren trabajar a futuro. Pueden surgir del diagnóstico o de los debates colectivos. Algunos ejemplos comunes son:
 - Sostenibilidad económica
 - Participación democrática
 - Comunicación interna y externa
 - Igualdad y cuidados
 - Formación y desarrollo

👉 Lo ideal es definir entre 3 y 5 ejes estratégicos claros y asumibles.

Propuesta de plantilla

| Nº | Línea estratégica | ¿Por qué es importante? (Vinculación con el diagnóstico) | Comentarios clave del grupo |
|----|-------------------|--|-----------------------------|
| 1 | | | |
| 3 | | | |
| 3 | | | |

4) FORMULAR OBJETIVOS

(Reunión 3)

- Dentro de cada línea estratégica, definir qué se quiere conseguir concretamente.

¿Cómo deben ser los objetivos?

- Deben ser claros, concretos y alcanzables. Una fórmula útil es SMART:
 - S (Specific): específicos
 - M (Measurable): medibles
 - A (Achievable): alcanzables
 - R (Relevant): relevantes
 - T (Time-bound): con un tiempo definido

Ejemplo:

- Línea estratégica: Sostenibilidad económica..
- Objetivo: Conseguir que en 3 años al menos el 20% de los ingresos provengan de nuevos servicios.

☞ Un buen objetivo ayuda a enfocarse y a medir el avance.

Propuesta de plantilla

| Línea estratégica 1 | | | | |
|---------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|------------------|
| Nº | Objetivo estratégico | ¿Qué queremos lograr? | Indicador de éxito | Plazo aproximado |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |

| Línea estratégica 2 | | | | |
|---------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|------------------|
| Nº | Objetivo estratégico | ¿Qué queremos lograr? | Indicador de éxito | Plazo aproximado |
| 1 | | | | |
| 2 | | | | |
| 3 | | | | |

5) DISEÑAR ACCIONES

(Reunión 4)

- Concretar qué hacer para alcanzar los objetivos establecidos en la fase anterior.

¿Qué incluye cada acción?

- Qué se va a hacer
- Quién se encarga
- Cuándo se hace
- Con qué recursos
- Cómo saber si está funcionando (indicadores)

👉 Esta parte convierte el plan en algo práctico y realista.

Propuesta de plantilla

| Línea estratégica 1 | | | | | |
|---------------------|-----------------|----------------|---------------------|---------------------|---------------------------|
| Nº | Acción concreta | Responsable(s) | Recursos necesarios | Fecha de inicio/fin | Indicador de cumplimiento |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |

| Línea estratégica 1 | | | | | |
|---------------------|-----------------|----------------|---------------------|---------------------|---------------------------|
| Nº | Acción concreta | Responsable(s) | Recursos necesarios | Fecha de inicio/fin | Indicador de cumplimiento |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |

6) VALIDAR Y APROBAR EL PLAN

(Reunión 5)

- Con el borrador preparado, compartirlo y validarlo colectivamente.

¿Cómo hacerlo?

- Presentar el plan en una asamblea o espacio amplio.
 - Recoger mejoras o correcciones.
 - Ajustar el documento si es necesario.
 - Aprobarlo formalmente.
- 👉 Es importante que todas las personas sientan que el plan les pertenece.

7) HACER SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y REVISIÓN

- El plan debe estar vivo: permite corregir, aprender y mejorar.

¿Qué implica esta fase?

- Hacer una revisión anual del cumplimiento del plan.
 - Usar los indicadores definidos para ver avances.
 - Valorar si es necesario modificar alguna acción o línea estratégica.
 - Compartir los resultados con todas las personas implicadas.
- ☞ Evaluar permite mejorar y seguir construyendo colectivamente.

RECURSOS DESCARGABLES VINCULADOS A ESTA GUÍA

Esta guía tiene vinculada un recurso. Para su descarga, sigue las instrucciones:

- El archivo está en formato hoja de cálculo de Microsoft Excel (.xlsx) y Open Document de Libre Office (.ods).
- Elige el que mejor se adapte a tu entidad.
- Pincha sobre el nombre del archivo que quieras descargar.
- Tendrás el documento en el área de descargas de tu PC o móvil.

PLANTILLA PARA LA ELABORACIÓN
DEL PLAN ESTRATÉGICO



PLANTILLA PARA LA ELABORACIÓN
DEL PLAN ESTRATÉGICO





¿QUÉ ES EL TIMÓN DE LA EMPRESA SOSTENIBLE?

Las empresas de la Economía Social y Solidaria (ESS) enfrentan importantes desafíos que muchas veces limitan su crecimiento y sostenibilidad.

Las herramientas de gestión disponibles no responden a sus particularidades y valores ya que están diseñadas para empresas basadas en estructuras jerárquicas y modelos de maximización de beneficios.

La ESS necesita un toolkit pensado y adaptado a su lógica organizativa que integre valores como la democracia interna, la sostenibilidad económica con impacto social y el bienestar de las personas.

Aunque el Timón de la Empresa Sostenible está más orientado al sector servicios, hemos reunido herramientas versátiles aplicables en cualquier entidad para, mediante metodologías y recursos prácticos, incidir y mejorar en las áreas de Gobernanza, Gestión de equipos y Bienestar.

¿QUÉ OBJETIVOS TIENE?

- Evaluar el estado actual de la entidad y detectar áreas de mejora.
- Mejorar sus procesos de gobernanza y gestión.
- Optimizar su planificación estratégica y su sostenibilidad a largo plazo.
- Fortalecer sus equipos de trabajo.
- Gestionar la carga laboral.
- Fomentar el bienestar de sus trabajadoras y socias.
- Mejorar la comunicación interna y la toma de decisiones.

¿A QUIÉN ESTÁ DIRIGIDO?

Cooperativas de trabajo asociado, de consumo, de servicios y agroecológicas.
Asociaciones y fundaciones con actividad económica.
Empresas de inserción sociolaboral y centros especiales de empleo.
Sociedades laborales y mutualidades.
Grupos de economía comunitaria y finanzas éticas.

Timón de la Empresa Sostenible es un proyecto de Germinando apoyado por el Ministerio de Trabajo y Economía Social en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR), financiado por la Unión Europea-NextGenerationEU.

