

# **Plan Estratégico 2017-2021**

---

Versión reducida

# Plan Estratégico 2017-2021

---

Versión reducida

## Presentación:

Queridos amigos:

En 1961 la primera Presidenta de Manos Unidas, Mary Salas, escribió: “Es preciso que las riquezas que se obtienen de la tierra se pongan a disposición de todos. Es preciso que se mejore la distribución de los bienes terrenos, que se rompan las barreras del egoísmo, del interés, que se estudie el modo más adecuado de ayudar a las regiones menos desarrolladas, que se tomen medidas para obtener de la tierra los incalculables recursos todavía escondidos que está puede ofrecer para beneficio de todos”. En la lucha contra la pobreza y el hambre no se apela sólo a la caridad sino también y, sobre todo, a la justicia.

Esta interpelación para luchar por la justicia es la que imprimió la iniciativa y el esfuerzo que ha caracterizado a Manos Unidas a lo largo de sus casi 60 años de existencia y que le ha permitido alcanzar el reconocimiento social, no sólo en España, sino en otros muchos lugares del mundo por su buen hacer, su seriedad y eficacia.

Y para ello, Manos Unidas se ha basado en tres ejes fundamentales:

- ▶ La información, para dar a conocer el problema del hambre, sus causas y sus soluciones.
- ▶ La ayuda, necesaria para que la solidaridad y la justicia fuesen efectivas y llevar a cabo proyectos que no se limitarán a cubrir puntualmente una necesidad, sino que iniciarán un desarrollo continuado encaminado a remediar la pobreza.
- ▶ La formación, porque siguiendo una frase de San Agustín: “Se da pan al que tiene hambre, pero mejor sería que nadie tuviera hambre”. Por eso, es imprescindible la formación no sólo a los países que sufren la pobreza, sino también a los países desarrollados para que sean conscientes de la inmensa labor de justicia que queda por hacer.

Y para poder llevar a cabo todo este proceso, es preciso una Planificación; el ejercicio de tomar opciones frente a un entorno cambiante y hacerlo desde los fines y recursos disponibles. El resultado es la presentación de este Plan Estratégico 2017-2021.

Este Plan Estratégico pretende ser un instrumento de ayuda que oriente y fije las prioridades de la Organización para los próximos 5 años. En esta ocasión, hemos contado con la experiencia obtenida de otros planes anteriores y, por ello, no sólo hemos contado con la participación de Servicios Centrales y de las 71 delegaciones, sino que hemos ampliado la participación a nuevos grupos de interés, como son nuestros socios locales repartidos en más de 60 países y nuestros socios domiciliados, base esencial de nuestra ayuda y de nuestra base social respectivamente.

A todos ellos, a todos vosotros, nuestro especial agradecimiento por la dedicación, el esfuerzo y las aportaciones, todas valiosas, todas importantes, que han hecho posible este documento que nos permitirá mejorar nuestra labor de ayudar al que más lo necesita.



Clara Pardo Gil  
Presidenta

# Índice

1. ¿Qué es Manos Unidas?	5
.Misión	
.Visión	
.Valores	
.Valores finales	
.Valores instrumentales	
2. ¿Qué es el Plan Estratégico?	8
.¿Cuál es su finalidad?	
.¿Cuál es su contenido?	
.Prioridades Estratégicas	
.Objetivos Estratégicos	
3. ¿Cómo se Implanta el Plan Estratégico?	10
.Actividades del Plan Operativo	
4. Proceso de Elaboración del Plan Estratégico	11
.Fase 1ª: Análisis del entorno	
.Fase 2ª: Análisis de la organización	
.Fase 3ª: Identificación de prioridades	
.Fase 4ª: Redacción de objetivos	
.Fase 5ª: Revisión del plan	
.Fase 6ª: Aprobación y difusión del plan	
5. Prioridades Estratégicas de Manos Unidas	13
.Prioridades de desarrollo	
.Prioridades de gestión	
6. Objetivos Específicos	15
.Sedes Diocesanas-Delegaciones	
.Área Educación para el Desarrollo	
.Área de Proyectos	
.Área de Delegaciones	
.Área de Comunicación y Presencia Pública	
.Área de Gestión Financiera y Planificación	
.Área de Administración de Recursos y Personas	

# 1. ¿Qué es Manos Unidas?

Manos Unidas es la Asociación de la Iglesia Católica en España para la ayuda, promoción y desarrollo del Tercer Mundo.

Somos una Organización No Gubernamental para el Desarrollo (ONGD) de voluntarios, católica y seglar.

Somos también una Asociación Pública de Fieles, de ámbito nacional, erigida como persona jurídica pública, de acuerdo con el derecho canónico, por la Conferencia Episcopal Española.

Nuestro objetivo de lucha contra el hambre y la pobreza lo llevamos a cabo mediante dos actividades:

- Dando a conocer a la sociedad española la realidad de los países en vías de desarrollo.
- Apoyando y financiando proyectos de desarrollo en África, América y Asia.

Manos Unidas nació en 1959 como una campaña puntual contra el hambre organizada por las Mujeres de Acción Católica. Y, a partir de 1978, adquirió plena personalidad jurídica, canónica y civil, como organización, pasando a denominarse “Manos Unidas – Campaña Contra el Hambre”.

## Misión:

MANOS UNIDAS tiene como misión: *“la lucha contra el hambre, la deficiente nutrición, la miseria, la enfermedad, el subdesarrollo y la falta de instrucción, producidos entre otras por las siguientes causas: la injusticia, el desigual reparto de los bienes y las oportunidades entre las personas y los pueblos, la ignorancia, los prejuicios, la insolidaridad, la indiferencia y la crisis de valores humanos y cristianos”.*

(Estatutos - artículo 5).

## Visión:

Nuestra visión, cuyo fundamento es el Evangelio y la Doctrina Social de la Iglesia, es que: cada persona, hombre y mujer, “en virtud de su dignidad e igualdad fundamental, sea capaz de ser, por sí mismo, agente responsable de su mejora material, de su progreso moral, su desarrollo espiritual, y goce de una vida digna” (*Populorum Progressio*, 34).



## Valores:

La cultura que orienta nuestra Organización está conformada por los siguientes valores que, a su vez, hunden sus raíces en el Evangelio y en la Doctrina Social de la Iglesia:

### VALORES FINALES (relativos a la visión):

- ▶ **La dignidad de la persona y nuestra visión trascendente de la misma**, eje y fundamento de todo proyecto social, económico, político y cultural.
- ▶ **El destino universal de los bienes**, orientados a garantizar condiciones de vida digna para todos.
- ▶ **El bien común**, que se considera alcanzado cuando los derechos humanos son garantizados, respetados y promovidos.
- ▶ **La Solidaridad**, como determinación firme de trabajar por la justicia, de manera organizada y perseverante, por la vida digna de las personas más empobrecidas de la tierra, en África, Asia y América.
- ▶ **La subsidiariedad**, no **imponiendo** nuestro modo de ver y de hacer las cosas, sino respondiendo a demandas de las mujeres y hombres de los pueblos del Sur y compartiendo con ellos la responsabilidad de su propio desarrollo.

## VALORES INSTRUMENTALES (relativos a la misión):

- ▶ **El voluntariado** como testimonio y **cultura del servicio y la generosidad gratuita**, como **alternativa** a la competitividad y el economicismo, en orden a la transformación más justa y solidaria de la sociedad. El voluntario asume las responsabilidades de los órganos de gobierno, dirección y gestión.
- ▶ **La austeridad** en los gastos y en el consumo, orientada al compartir y al desarrollo de estilos de vida sostenible, respetuosos con el medio ambiente.
- ▶ **La cultura de la paz**, construida sobre el diálogo, la reconciliación, la amistad y el respeto por la vida, no colaborando en ningún caso con acciones bélicas, partidistas o que impliquen violencia contra el ser humano o contra su naturaleza.
- ▶ **La cooperación y la coordinación** con otras organizaciones del Sur para atender las solicitudes de todas las personas en situación de exclusión, sin distinción de sexo, raza, país o religión.
- ▶ **La independencia de actuación** en la elección de campañas de sensibilización y en el apoyo a **proyectos** de desarrollo.
- ▶ **La calidad y la profesionalidad** en todas sus actividades, sin que la profesionalidad sea sinónimo de remuneración.
- ▶ **La transparencia** en la captación, gestión y administración de los recursos.

La misión, visión y valores de Manos Unidas devienen de su identidad, que tiene su base en el propio origen de la entidad. El proceso de definición de los mismos se corresponde con la cultura de participación, transparencia y corresponsabilidad practicada en todos los ámbitos de la Organización, y en él ha participado desde el origen, todas las Delegaciones en España y los Servicios Centrales

En el transcurso de su historia, Manos Unidas ha pasado por diferentes etapas en cuanto a su ubicación jurídica, pero nunca ha dejado de ser una institución eclesial ni de tener la misma misión que en su origen: la lucha contra la pobreza y el hambre en el mundo.

En 2005 se abrió un proceso participativo para toda la Organización en el que se realizó la revisión y formalización de la misión, visión y valores, que fueron ratificados por la Comisión Permanente. Asimismo, durante la elaboración del presente plan estratégico, se realizó una jornada de reflexión en la que se revisaron estos pilares de nuestra identidad con la participación de representantes de las delegaciones, los Servicios Centrales y la Comisión Permanente.

## 2. ¿Qué es el Plan Estratégico de Manos Unidas?

- ▶ **Plan de acción comunitario.**
- ▶ **Con unos objetivos concretos.**
- ▶ **A cumplir en un determinado plazo.**

### ¿Cuál es su finalidad?

Que sea una ayuda para:

- ❖ La realización de nuestros fines.
- ❖ La potenciación de nuestra Campaña.
- ❖ El impulso de las tareas que se realizan a lo largo del año.



Filipinas/Javier Marmol



## ¿Cuál es su contenido?

### Prioridades Estratégicas:

Las prioridades estratégicas son los grandes temas que Manos Unidas va a priorizar para los próximos 5 años, frente a otros posibles. Son, en definitiva, nuestras grandes apuestas. Entre estas prioridades se han distinguido dos tipos: de desarrollo y de gestión.

Las prioridades de desarrollo son aquellos retos que nos exige la misión de lucha contra el hambre que nos ha encomendado la Iglesia, a la luz de la situación que se vive tanto en nuestro país como en los países del sur. Un horizonte que nos debe guiar y motivar para saber en qué debemos destinar los esfuerzos que empleamos en estas tareas.

Las prioridades de gestión son aquellos temas que inciden en la manera en la que vamos a organizar y a administrar las personas y los recursos que poseemos. Un conjunto de decisiones que persiguen lograr pequeños cambios en aspectos claves que, a modo de palancas, nos permitan impulsarnos y abrirnos a otras formas de trabajar más comprometidas, ordenadas y cohesionadas.

El Plan Estratégico se implanta a través de Planes Operativos Anuales.

### Objetivos Estratégicos:

Los objetivos estratégicos son las líneas de trabajo con las que las Delegaciones y las Áreas de los Servicios Centrales concretarán e impulsarán las prioridades estratégicas.

Para definir estos objetivos, se realizó una revisión de la misión, visión y valores de la organización y, a continuación, las Delegaciones y Áreas de Servicios Centrales analizó las prioridades y el contenido de las mismas, y decidió cuáles de ellas podrían impulsar desde su realidad y campo de trabajo.

### 3. ¿Cómo se implanta el Plan Estratégico?

#### Plan Estratégico 2017-2021



Estos Planes Operativos son elaborados cada año por:

- **Delegaciones y Servicios Centrales.**

Y presentados en \*:

- **Asamblea extraordinaria de octubre.**

(\*): junto al presupuesto.

#### **Actividades del Plan Operativo:**

En este sentido, los Objetivos del Plan Estratégico se recogerán en los Planes Operativos que se elaborarán y concretarán cada año. En estos planes se marcarán las metas específicas a lograr en cada uno de esos objetivos.

Para ello, los Planes Operativos constarán de actividades que serán con las que vamos a medir el grado de desarrollo, progreso o ejecución necesarios para valorar el cumplimiento de dichos objetivos específicos. Estas evaluaciones serán intermedias y finales y los resultados obtenidos se presentarán ante el órgano de gobierno.

## 4. Proceso de elaboración del Plan Estratégico

Participación de diferentes personas, niveles y grupos de interés con el objetivo de conseguir la mayor implicación y representación posible: órganos de gobierno, delegaciones, servicios centrales, voluntarios, contratados, personas con responsabilidad, técnicos, así como financiadores (socios domiciliados) y contrapartes en el sur (socios locales).

### FASE 1

#### 1. Análisis del entorno:

- ▶ Cuestionario a socios locales: fue enviado a 264 socios locales de más de 48 países y se recibieron cumplimentadas 135 encuestas de 40 países (56 de América, 45 de Asia y 34 de África).
- ▶ Cuestionario a socios domiciliados: fue enviada a 7.700 contactos con correo electrónico activo y se recibieron cumplimentadas 821 encuestas donde se obtuvieron más de 3.000 aportaciones en preguntas abiertas.

### FASE 2

#### 2. Análisis de la organización:

- ▶ Cuestionario “DAFO”: este cuestionario consta de 3 bloques: una evaluación del plan estratégico anterior, un análisis DAFO y una solicitud de propuestas de futuro tanto para el área o la delegación, como para la Organización. Se recibieron cuestionarios de 50 delegaciones y de las 6 áreas de los servicios centrales, lo que supuso la obtención y el análisis de 1.465 aportaciones.

### FASE 3

#### 3. Identificación de prioridades:

- ▶ Jornada de planificación estratégica: fue una sesión presencial y participativa donde se realizó la revisión de nuestra misión, visión y valores, se celebraron unos grupos de trabajo de reflexión en torno a cuatro temas cruciales y se expuso todo el trabajo de explotación y análisis de datos elaborado a partir de las aportaciones recibidas en los diferentes cuestionarios. Un estudio que ha dado lugar a la identificación de las 8 prioridades estratégicas del plan.

## FASE 4

### 4. Redacción de objetivos:

- Propuesta de objetivos: se solicitó a las Delegaciones y los Servicios Centrales un análisis de las prioridades establecidas en el plan para que identificaran cuáles de ellas podrían impulsar desde su realidad y campo de trabajo. A partir de este análisis, definieron y enviaron sus objetivos estratégicos.
- Elaboración del plan estratégico (primera versión): una vez identificados las prioridades y los objetivos, se elaboró la primera versión del plan.

## FASE 5

### 5. Revisión del plan:

- Revisión y aportaciones al plan: las Delegaciones y los Servicios Centrales enviaron las aportaciones que consideraron oportunas a la primera versión del plan. Se analizaron estas aportaciones y se redactó la segunda versión del plan estratégico.
- Presentación del plan estratégico en Comisión Permanente (CP): esta segunda versión se presentó con antelación a la CP para que se incorporaran sus observaciones y dieran el visto bueno al mismo.

## FASE 6

### 6. Aprobación y difusión del plan:

- Aprobación del plan estratégico: el plan se presentó y explicó en Asamblea, para su votación y fue aprobado por unanimidad en sesión del 20 de mayo de 2017.
- Difusión en Manos Unidas: se envió el plan a todas las Delegaciones y áreas de los Servicios Centrales.
- Difusión al exterior: está pendiente la elaboración y edición de un documento corporativo para que sea presentado y entregado en actos y/o a personas e instituciones de interés. Esta versión además estará disponible de forma pública en la página web de Manos Unidas.



## 5. Prioridades estratégicas de Manos Unidas

### Prioridades de desarrollo:

- Identidad
- Campaña
- Grandes valores, medios y sociedad
- Proyectos y socios locales

### Prioridades de gestión:

- Delegaciones
- Formación, seguimiento y motivación
- Captación de fondos
- Planificación, diálogo, acuerdos y procedimientos

### Prioridades de desarrollo:

#### REFUERZO DE LA IDENTIDAD DE MANOS UNIDAS:

Formar y explicar nuestra historia e identidad dentro de la Organización, para que nuestra pertenencia a la Iglesia y nuestra condición de asociación de fieles nos den fuerza y cohesión interna.

#### INCREMENTO DE LA IMPLANTACIÓN DE LA CAMPAÑA DE MANOS UNIDAS:

Centrar formación, tiempos y recursos al interior de la Organización, para multiplicar la implantación de la campaña institucional en las áreas de proyectos, sensibilización y denuncia de las causas del hambre.

#### MAYOR IMPACTO EN MEDIOS Y SOCIEDAD A TRAVÉS DE VISIBILIZAR LOS GRANDES VALORES:

Dar mayor visibilidad y difundir los grandes valores de la Organización, así como el trabajo y los resultados que obtenemos, para segmentar el público objetivo<sup>1</sup> y lograr mayor impacto en los medios y la sociedad: desarrollo propio de la Iglesia, misioneros, proyectos realizados, seriedad, transparencia, austeridad.

<sup>1</sup>Público objetivo: personas de familias o entornos de cultura cristiana, predispuestas a colaborar con Manos Unidas

## MEJORA DE LOS PROYECTOS A TRAVÉS DEL REFUERZO A SOCIOS LOCALES:

Establecer mejoras en el ciclo del proyecto y una nueva modalidad del mismo para mejorar la eficacia y el fortalecimiento del socio local: necesidades y estrategia de desarrollo, formación, sostenibilidad.



## Prioridades de gestión:

### APOYO Y REFUERZO A DELEGACIONES:

Establecer un plan concreto para dar apoyo a las delegaciones, de forma que los servicios centrales establezcan tareas y responsabilidades con ellas para organizar conjuntamente tres grandes actividades:

- ▶ captación de nuevos voluntarios,
- ▶ establecimiento de relación y grupos en parroquias,
- ▶ y presencia y relación con profesores, colegios y universidades.

### APOYO AL PERSONAL CON FORMACIÓN, SEGUIMIENTO Y MOTIVACIÓN:

Mejorar la gestión y la atención de las personas, aprovechando que su compromiso es asimismo una gran fortaleza de la Organización: multiplicar la formación interna y el seguimiento por sus superiores para incidir en su mejora y motivación.

### CONSOLIDACIÓN DE LA CAPTACIÓN DE FONDOS:

Apoyar las acciones emprendidas para incrementar la captación de fondos y establecer planes para su impulso por parte de las delegaciones: socios, empresas, marketing, organismos públicos, Unión Europea.

### PLANIFICACIÓN, DIÁLOGO Y ACUERDOS PARA MEJORAR NUESTRO TRABAJO Y PROCEDIMIENTOS:

Mejorar la planificación y la evaluación de objetivos y funciones, y mejorar los métodos de trabajo mediante el diálogo, el apoyo a acuerdos y la aprobación de procedimientos, manuales y normativas.

## 6. Objetivos estratégicos

### Sedes Diocesanas - Delegaciones:

1. Impulsar acciones de formación en las Delegaciones sobre identidad e historia de Manos Unidas e incrementar el número y la participación de los miembros.
2. Aumentar las actividades de sensibilización sobre la campaña, incidiendo más en la denuncia de las causas del problema y en la propuesta de alternativas.
3. Incrementar la relación con los medios de comunicación locales.
4. Fortalecer la presencia de socios locales en las actividades de las delegaciones para apoyar su labor.
5. Fortalecer la Delegación a través de la captación y atención de nuevos voluntarios y la presencia en parroquias y centros educativos.
6. Priorizar la formación y el seguimiento de los equipos como impulso a la motivación y cohesión de la Delegación.



7. Continuar con las acciones de captación de fondos con socios, pequeñas empresas y organismos públicos descentralizados.

8. Analizar con el equipo el funcionamiento de las áreas de trabajo de la delegación y mejorarlo a través de nuevos métodos de organización y de tecnología.

## Área de Educación para el Desarrollo:

1. Desarrollar y formar sobre el concepto propio de desarrollo que tiene la Iglesia, que se hace presente en los proyectos, la sensibilización y la denuncia.
2. Apoyar la coordinación de Servicios Centrales y Delegaciones para la implantación y el seguimiento de la campaña de Manos Unidas.
3. Potenciar la apropiación de la campaña de Manos Unidas y seleccionar temáticas que contribuyan a dar respuestas a los retos y desafíos del mundo actual.
4. Reforzar los procesos de educación para el desarrollo con el apoyo del Área de Proyectos y de socios locales estratégicos.



5. Formar y trabajar con las delegaciones, para facilitar el mejor desempeño de sus tareas de educación al desarrollo.

6. Potenciar una formación que mejore la motivación, el compromiso y la capacitación mediante la coordinación con Delegaciones y Servicios Centrales.

## Área de Proyectos:

1. Potenciar la calidad y el impacto del trabajo en los proyectos de desarrollo.
2. Mejorar nuestra labor de manera innovadora, fortaleciendo socios locales estratégicos y consolidando procesos y estrategias de desarrollo.
3. Reforzar la presencia y la comunicación con empresas y con organismos públicos prioritarios para mejorar la eficiencia en la captación de fondos.
4. Fortalecer la coordinación con los dptos. de Proyectos y Delegaciones



para asegurar propuestas de calidad y mejorar la gestión de organismos y convocatorias.

5. Mejorar la documentación sobre el desarrollo de los proyectos apoyados a través de Operación Enlace que se envía a las Delegaciones.
6. Fortalecer nuestra colaboración y eficiencia con la mejora de los procedimientos, los espacios de coordinación y las herramientas de gestión interna.
7. Impulsar programa de formación específico para el Área de Proyectos que mejore la eficiencia, la motivación y el compromiso, en coordinación con Formación.



Burkina Faso/Javier Marmol

### Área de Comunicación y Presencia Pública:

1. Reforzar la integración de nuestra identidad en la comunicación.
2. Mejorar la coordinación interna para divulgar con más impacto la campaña de Manos Unidas.
3. Consolidar y potenciar la presencia pública de Manos Unidas en la sociedad y en los medios de comunicación.

4. Consolidar la relación con empresas, la captación de fondos y las estrategias de marketing en los procesos y actividades de la Organización.
5. Mejorar la coordinación interna del área, así como el entendimiento y la implicación de los equipos.



### **Área de Delegaciones:**

1. Reforzar la identidad de Manos Unidas en las Delegaciones.
2. Incrementar la implantación de la Campaña en las Delegaciones.
3. Reforzar el conocimiento individualizado y el trabajo de las delegaciones, con especial atención al aumento del número de voluntarios y a su expansión territorial.
4. Apoyar a las Delegaciones en la captación de fondos a través de socios, pymes, organismos públicos y parroquias.
5. Mejorar la coordinación y la eficacia de las Delegaciones a través de la tecnología, los procedimientos, la comunicación y la normativa.

### **Área de Gestión Financiera y Planificación:**

1. Mejorar la eficacia del departamento Económico y de la sección de Socios como instrumento al servicio de nuestra Organización.
2. Potenciar más la formación del Área y de las Delegaciones para el mejor desempeño de sus funciones sobre contabilidad, administración y fiscalidad.
3. Actualizar las políticas, procesos y procedimientos de la Organización, así como asesorar y apoyar a las áreas en sus necesidades al respecto.

4. Potenciar más la ética, la transparencia, el buen gobierno, la rendición de cuentas y el cumplimiento normativo como valores distintivos de la Organización.
5. Consolidar y sofisticar los sistemas de planificación y seguimiento de objetivos al servicio de la eficacia, la coordinación y la participación de la Organización.

### Área de Administración de Recursos y Personas:

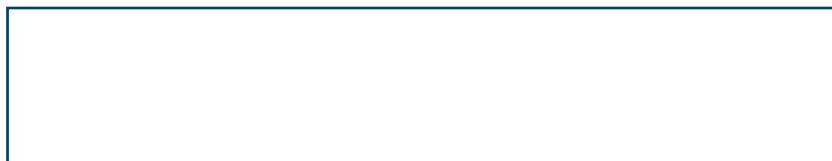
1. Incrementar el número de miembros entre las personas voluntarias.
2. Mejorar la comunicación con los socios locales a través de la tecnología.
3. Reforzar la actividad de las Delegaciones a través de manuales y uso de aplicaciones informáticas tipo CRM.
4. Mejorar la coordinación y la eficacia del área de Administración a través de la formación, la evaluación de objetivos y la documentación de procesos.
5. Mejorar la coordinación y la eficacia de las áreas de servicios centrales a través de la normativa de voluntariado y la optimización de recursos.
6. Desarrollar un plan de dinamización de voluntarios para fortalecer los equipos de las Delegaciones.
7. Implantar un sistema de evaluación del desempeño y un sistema de motivación y reconocimiento para todo el personal.
8. Adecuar la Organización a las exigencias de la normativa que afecta al dpto. de relaciones laborales.



Madagascar/Ecclesia Plinhol

# Plan Estratégico 2017-2021

Versión reducida



**Manos Unidas**  
CAMPAÑA CONTRA EL HAMBRE



SERVICIOS CENTRALES  
Barquillo, 38 - 3º. 28004 Madrid  
900 811 888 - [manosunidas.org](http://manosunidas.org)