

Plan Estratégico — Puentes Digitales

CASO ILUSTRATIVO

desarrollado por Branetor

1. Misión y Visión

Misión: Cerramos la brecha digital en pueblos y veredas de bajos recursos, co-creando con niños, adolescentes y sus comunidades habilidades tecnológicas que abren oportunidades sin comprometer su identidad cultural.

Visión: Para 2035, las comunidades rurales donde trabajamos habrán desarrollado capacidades tecnológicas autónomas: facilitadores locales enseñando, jóvenes emprendiendo con confianza digital, y pueblos enteros aprendiendo sin depender de actores externos.

2. Principios y Valores

- **Construcción relacional:** El impacto sostenible requiere tiempo para ganarse la confianza y co-crear con las comunidades, no imponer soluciones rápidas. | En práctica: Rechazamos oportunidades de financiamiento cuando exigen velocidad que comprometa la calidad relacional.
- **Respeto cultural:** Las comunidades son dueñas de su proceso; entramos solo con permiso explícito y nos adaptamos a sus tiempos y formas, no al revés. | En práctica: Ninguna intervención inicia sin autorización de líderes locales.
- **Paciencia:** Los procesos comunitarios auténticos no se aceleran; tienen un ritmo propio que debemos respetar. | En práctica: Mínimo 3 meses de inmersión antes de iniciar programas en cualquier comunidad nueva, sin excepciones.
- **Honestidad radical:** Decimos la verdad sobre nuestro impacto — éxitos y fracasos — porque la confianza a largo plazo vale más que el financiamiento a corto plazo. | En práctica: Reportamos resultados reales, aunque nos cueste renovaciones. | Compromiso de mejora: Reconocemos que la presión financiera a veces suaviza nuestros mensajes a donantes; trabajaremos en comunicar fracasos con la misma claridad que los éxitos.

3. Matriz FLOA

Fortalezas

- **F1** Confianza profunda construida con las comunidades (3-5 años por comunidad)
- **F2** Metodología propia que integra cultura local con formación digital
- **F3** Equipo estable con experiencia acumulada
- **F4** Capacidad para enseñar tecnología sin conectividad

Limitaciones

- **L1** Poca capacidad administrativa — buenos en campo pero débiles en gestión e informes
- **L2** Metodología no documentada — vive en la experiencia del equipo

- **L3** Baja visibilidad fuera de las comunidades donde trabajan
- **L4** No hay capacidad interna para diversificar fuentes de financiamiento
- **L5** Dependencia de personas clave del equipo fundador

Oportunidades

- **O1** Fondos globales nuevos para reducir la brecha digital
- **O2** Política nacional de conectividad rural
- **O3** Empresas privadas buscan inversión social en tecnología y educación
- **O4** Organizaciones internacionales que proveen equipos refurbished
- **O5** Alcaldías locales con relación existente podrían aportar recursos públicos
- **O6** Plataformas educativas gratuitas que funcionan sin internet
- **O7** Redes de ONGs latinoamericanas trabajando temas similares

Amenazas

- **A1** Cambios de gobierno pueden revertir políticas de conectividad rural
- **A2** Reducción de fondos de cooperación internacional en la región
- **A3** ONGs más grandes entrando al tema con más recursos y compitiendo por financiamiento
- **A4** Presencia de grupos armados en algunas zonas dificulta el acceso
- **A5** Jóvenes formados como facilitadores locales migran a las ciudades
- **A6** Expectativas crecientes de conectividad inmediata superan lo posible

Combinaciones estratégicas

- **[FO]** Usar la confianza construida y la metodología culturalmente situada para liderar intercambios en redes latinoamericanas, posicionándose como referentes en intervenciones comunitarias lentas y sostenibles.
- **[FO]** Aprovechar su capacidad para enseñar sin conectividad integrando plataformas educativas offline gratuitas en su metodología, fortaleciendo la oferta formativa sin depender de internet.
- **[LO]** Aprovechar las redes de ONGs latinoamericanas para aprender cómo otras organizaciones han sistematizado sus metodologías y co-crear un proceso de documentación colaborativo.
- **[LO]** Desarrollar capacidad de diversificación de fondos conectando con empresas privadas y alcaldías aliadas que valoren el impacto a largo plazo, no solo resultados inmediatos.
- **[FA]** Usar la confianza profunda con las comunidades para co-construir narrativas realistas sobre lo que la tecnología puede y no puede hacer, protegiéndose de expectativas infladas que otros actores generan.
- **[FA]** Aprovechar la experiencia acumulada del equipo para crear programas de mentoría continua que mantengan a los facilitadores locales conectados aunque migren, convirtiéndolos en multiplicadores urbano-rurales.
- **[LA]** Si no mejoran su visibilidad externa, las ONGs más grandes seguirán acaparando fondos porque tienen mejor comunicación, aunque su impacto sea menos profundo.

- **[LA]** Si no documentan su metodología antes de que se reduzcan más los fondos, perderán oportunidades de financiamiento porque no podrán demostrar un modelo replicable y escalable.

4. Análisis MICMAC

Variable	Tipo	Influencia	Dependencia	Clasificación
Confianza comunitaria	interno	16	10	Poder
Capacidad administrativa	interno	14	13	Autónoma
Sistematización metodológica	interno	17	16	Enlace
Visibilidad institucional	interno	13	17	Resultado
Fondos internacionales para brecha digital	externo	15	19	Enlace
Política nacional de conectividad	externo	14	9	Autónoma
Competencia por financiamiento	externo	13	17	Resultado
Retención de talento local	externo	15	16	Enlace

5. Estrategias

- **E1 (P2):** Liderar un laboratorio metodológico regional de alfabetización digital sin conectividad, co-creando con ONGs latinoamericanas la sistematización de modelos comunitarios lentos y culturalmente situados.
- **E2 (P3):** Desarrollar un programa de mentoría y vinculación urbano-rural que mantenga a facilitadores locales conectados con las comunidades aunque migren, transformándolos en multiplicadores híbridos con incentivos económicos y simbólicos.
- **E3 (P1):** Construir un portafolio diversificado de financiamiento mezclando fondos internacionales de brecha digital, alianzas público-privadas locales y modelos de sostenibilidad comunitaria que protejan la continuidad ante cambios políticos y recortes de cooperación.
- **E4 (P4):** Elevar la visibilidad institucional mediante narrativas de impacto profundo, no inmediato, que posicionen a Puentes Digitales como referente en intervenciones comunitarias auténticas, protegiendo acceso a financiamiento frente a competidores más grandes con modelos superficiales.

6. Objetivos y Metas

- **O0 — Objetivo misional:** Aumentar de 200 a 500 niños formados anualmente en 8 comunidades para el año 3 [300 niños, 5 comunidades / 400 niños, 6 comunidades / 500 niños, 8 comunidades].
- **O1 — Diversificación financiera:** Reducir dependencia de cooperación del 70% al 40% con 3 fuentes activas al año 3 [60%, 1 fuente nueva / 50%, 2 fuentes / 40%, 3 fuentes].
- **O2 — Liderazgo metodológico:** Metodología publicada con laboratorio de 3 ONGs y 2 replicaciones externas al año 3 [60% documentado, 2 ONGs aliadas / 100% publicado, 3 ONGs, 1 replicación / 2 replicaciones verificadas].
- **O3 — Retención de facilitadores:** Aumentar retención del 50% al 70% con 8 comunidades con facilitador certificado autónomo [55%, 4 comunidades certificadas / 62%, 6 comunidades / 70%, 8 comunidades].

- **O4 — Visibilidad institucional:** Presencia en 3 espacios de referencia y 8 contactos institucionales no solicitados al año 3 [1 espacio de referencia, 2 contactos institucionales / 2 espacios acumulados, 5 contactos acumulados / 3 espacios acumulados, 8 contactos acumulados].

7. Plan de Acción

Código	Obj.	Acción	Responsable	Trim.	Recurso
A0.0	O0	Diseñar el sistema de registro y seguimiento de participantes antes de iniciar los ciclos de formación	Administradora (co-liderado con Coordinadora de campo)	Q1	actuales
A0.1	O0	Elaborar protocolo de selección y caracterización de 2 comunidades nuevas con criterios de conectividad y perfil cultural	Coordinadora de campo, con apoyo de los dos coordinadores de comunidad	Q1	actuales
A0.2	O0	Firmar acuerdos de entrada con las 2 comunidades nuevas (total 5 activas) incluyendo compromisos de las autoridades locales	Directora	Q2	presupuesto
A0.3	O0	Capacitar a 2 facilitadores nuevos en metodología sin conectividad para cubrir las comunidades adicionales	Los dos facilitadores senior	Q2	actuales
A0.4	O0	Implementar ciclos de formación en las 5 comunidades con protocolo estandarizado de participantes	Coordinadora de campo con los dos coordinadores de comunidad y los facilitadores senior	Q3	presupuesto
A0.5	O0	Documentar resultados de formación de las 300 niños con evidencia de asistencia y productos finales por comunidad	Administradora	Q4	actuales
A1.0	O1	Contratar o designar a una persona responsable de la gestión de recursos y relaciones con financiadores	Directora	Q1	humano
A1.1	O1	Diseñar portafolio de oferta institucional con tres líneas diferenciadas (programas comunitarios, consultoría metodológica, formación de formadores)	Persona designada en A1.0 como responsable de gestión de recursos, con apoyo de la directora	Q2	condicionado
A1.2	O1	Establecer protocolo formal de expectativas con financiadores corporativos sobre plazos de 3-5 años, no 6 meses	Directora	Q2	actuales
A1.3	O1	Identificar y contactar 5 aliados corporativos locales potenciales para modelo de alianza público-privada	Persona designada en A1.0 como responsable de gestión de recursos	Q3	presupuesto
A1.4	O1	Firmar acuerdo con al menos 1 fuente nueva (corporativo local o fondo internacional de brecha digital)	Directora	Q4	condicionado
A1.5	O1	Documentar modelo de negociación con corporativos que funcionó para replicar	Persona responsable de gestión de recursos, con apoyo de la comunicadora	Q4	actuales

Código	Obj.	Acción	Responsable	Trim.	Recurso
A2.0	O2	Designar al facilitador senior responsable de liderar el proceso de documentación metodológica	Directora	Q1	actuales
A2.1	O2	Diseñar protocolo de documentación metodológica con categorías de sistematización	Facilitador senior designado en A2.0, con apoyo de la coordinadora de campo	Q2	actuales
A2.2	O2	Identificar y contactar 5 ONGs latinoamericanas de alfabetización digital en contextos rurales	Directora, con apoyo de la persona de gestión de recursos	Q2	presupuesto
A2.3	O2	Documentar el 60% de la metodología aplicando el protocolo de A2.1	Facilitador senior designado en A2.0	Q3	actuales
A2.4	O2	Firmar acuerdos de co-creación con al menos 2 ONGs latinoamericanas dispuestas a co-crear, no solo recibir metodología	Directora	Q3	condicionado
A2.5	O2	Realizar primer encuentro virtual del laboratorio metodológico regional con las 2 ONGs aliadas	Facilitador senior designado en A2.0, con apoyo de la directora para la apertura institucional del encuentro	Q4	presupuesto
A3.0	O3	Levantar un diagnóstico del estado actual de los facilitadores — cuántos están activos, cuántos migraron, cuáles son sus principales razones de desvinculación	Coordinadora de campo	Q1	actuales
A3.1	O3	Diseñar modelo de incentivos económicos y simbólicos realistas para facilitadores	Directora con apoyo de la coordinadora de campo	Q2	actuales
A3.2	O3	Diseñar sistema de seguimiento trimestral de facilitadores vinculados a incentivos	Administradora	Q2	actuales
A3.3	O3	Implementar primer ciclo de certificación formal para 4 facilitadores de las comunidades priorizadas	Los dos facilitadores senior	Q3	presupuesto
A3.4	O3	Establecer esquema de incentivos económicos con primer desembolso a facilitadores certificados	Administradora con coordinación de la directora	Q4	presupuesto
A3.5	O3	Documentar resultados del modelo de retención del año 1 para ajustes	Facilitador senior designado en A2.0	Q4	actuales
A4.1	O4	Contratar apoyo técnico externo para capacitar a la comunicadora en construcción de narrativas de impacto profundo	Directora	Q1	humano
A4.2	O4	Diseñar estrategia de comunicación institucional con enfoque en impacto profundo, no inmediato	Comunicadora, con apoyo del consultor externo contratado en A4.1	Q2	condicionado
A4.3	O4	Identificar 3 espacios de referencia potenciales en brecha digital o educación rural	Comunicadora con apoyo de la directora	Q2	actuales
A4.4	O4	Publicar 2 piezas de comunicación con narrativas de impacto profundo (caso de estudio comunitario + artículo de posicionamiento metodológico)	Comunicadora	Q3	presupuesto

Código	Obj.	Acción	Responsable	Trim.	Recurso
A4.5	O4	Participar en 1 espacio de referencia seleccionado con ponencia o presentación institucional	Directora como representante institucional, con apoyo de la comunicadora para preparar los materiales de la ponencia o presentación	Q4	presupuesto

8. KPIs y Monitoreo

Código	Tipo	KPI	Obj.	Frec.	Responsable	Metas
KPI-I1	impacto	Niños que completan ciclo formativo	O0	trimestral	Coordinadora de campo	300 niños / 400 niños / 500 niños
KPI-I2	impacto	Cobertura territorial activa	O0	trimestral	Coordinadora de campo	5 comunidades / 6 comunidades / 8 comunidades
KPI-I3	impacto	Autonomía comunitaria desarrollada	O3	trimestral	Coordinadora de campo	4 comunidades / 6 comunidades / 8 comunidades
KPI-I4	impacto	Tasa de continuidad de participantes	O0	trimestral	Coordinadora de campo	75% / 75% / 75%
KPI-G1	gestión	Diversificación de fuentes de financiamiento	O1	trimestral	Administradora	60% dependencia / 50% dependencia / 40% dependencia
KPI-G2	gestión	Avance en sistematización metodológica	O2	trimestral	Facilitador senior designado	60% / 100% / 100%
KPI-G3	gestión	Retención de facilitadores locales	O3	trimestral	Coordinadora de campo	55% / 62% / 70%
KPI-G4	gestión	Visibilidad institucional cualificada	O4	trimestral	Comunicadora	2 contactos / 5 contactos / 8 contactos
KPI-G5	gestión	Ejecución del plan estratégico	todos	mensual	Directora	80% / 85% / 90%

9. Evaluación y Mejoramiento

- **Revisión mensual:** ¿Cuántas acciones del trimestre están completadas? ¿Hay algún bloqueo que impida avanzar? ¿Se necesita apoyo de alguien para alguna acción específica?
- **Revisión trimestral:** Revisión de todos los KPIs con semáforo (30 min) · Análisis de KPIs en amarillo o rojo (45 min) · Decisiones según árbol de decisiones (30 min) · Ajuste de acciones para el siguiente trimestre (15 min).
- **Evaluación anual:** Bloque 1: ¿Qué pasó? — Resultados vs. metas (1 hora) · Bloque 2: ¿Por qué pasó? — Causas de desvíos (1 hora) · Bloque 3: ¿Qué cambiamos? — Ajuste del plan y actualización del MICMAC (1 hora) · Bloque 4: ¿Qué aprendimos? — Lecciones institucionales (30 min).

Sistema de semáforos

- **Verde:** continuar según lo planeado.

- **Amarillo:** analizar causas y definir acciones correctivas.
- **Rojo:** protocolo de escalamiento a la directora.
- **2+ rojos:** sesión extraordinaria de junta directiva.
- **Protocolo especial (KPI-G1):** si la dependencia de cooperación internacional supera el 70%, la directora notifica a la junta directiva en máximo 5 días hábiles y la junta sesiona de forma extraordinaria en las siguientes 2 semanas.
- **Protocolo especial (KPI-I1):** si al cierre del segundo trimestre se lleva menos del 60% de la meta anual de niños formados, la coordinadora de campo presenta un plan de recuperación urgente a la directora.

Este documento es un caso ilustrativo generado con Branetor para mostrar el tipo de plan estratégico completo que la plataforma produce — desde la misión hasta el sistema de evaluación, con la misma metodología (FLOA, MICMAC, KPIs con semáforos) que cualquier organización puede construir para sí misma en branetor.com.