



HERMANAS DE LA SANTA CRUZ
PROVINCIA LATINOAMERICANA



PLAN ESTRATÉGICO EQUIPO PASTORAL PROVINCIAL 2024

OBJETIVO GENERAL

Compartir la Buena Nueva de Jesús con todas las personas vinculadas a la misión de las Hermanas de la Santa Cruz y sus obras, de tal modo que este mensaje sea considerado como una oportunidad de crecimiento humano y espiritual favorable al desarrollo de un propósito para la vida, de un estilo de relaciones humanas saludables y de un sentido de pertenencia comunitario.

Este objetivo implica transitar tres caminos simultáneamente:

Favorecer condiciones para que las personas vinculadas a la Provincia puedan formular, revisar y fortalecer su propósito para la vida.	Generar procesos de diálogo, cohesión y de encuentro para reconocer y apreciar las propias diferencias como factor clave del fortalecimiento de la comunión.	Avanzar hacia una cultura de participación reforzando la fidelización y el sentido de pertenencia , como ejercicio de la sinodalidad y de compromiso colectivo con la misión.
---	---	--

Los cuales se materializan a través de cuatro ámbitos de acción:

Ámbitos de acción	Objetivos específicos
1. Liderazgo sinodal (Dimensión profética)	Fortalecer el liderazgo profético en la Provincia, a partir del sello de nuestro Carisma: la experiencia del encuentro con Jesús, la enseñanza de la fe y el servicio.
2. Formación (Dimensión litúrgica)	Proporcionar una sólida formación en torno al Carisma de la Santa Cruz y su impacto en el desarrollo personal, en las relaciones comunitarias y en el sentido de pertenencia a la Provincia.
3. Vida comunitaria (Dimensión comunitaria)	Favorecer en las instituciones de la Provincia el crecimiento comunitario donde cada persona pueda desarrollarse plenamente y vivir la oportunidad de encontrarse con la persona de Jesús.
4. Misión (dimensión solidaria)	Favorecer en todas las personas vinculadas a la Provincia la comprensión de que el anuncio del Evangelio de Jesús se vive cuando el Carisma compartido se pone al servicio del desarrollo personal, de la inclusión y del sentido de pertenencia a una gran comunidad.

A partir de estos objetivos, se presentan 12 envíos de la Provincia (líneas de acción):

<p>1. Ámbito: Liderazgo sinodal</p>	<p>Envío 1: Desarrollar espacios de formación que profundicen sobre el carácter servicial, educativo y testimonial del liderazgo ejercido en todas las obras de la Provincia.</p> <p>Envío 2: Revisar los perfiles de cargo de quienes tienen responsabilidad directiva y pastoral para orientarlos hacia la vivencia del Carisma de la Santa Cruz.</p> <p>Envío 3: Desplegar instancias de acompañamiento a la gestión de los líderes de tal modo que favorezcan en sus equipos y comunidades el desarrollo personal, el buen clima grupal y el sentido de pertenencia.</p>
<p>2. Ámbito: Formación</p>	<p>Envío 4: Desarrollar un itinerario formativo bíblico y cristológico como sustento de las acciones de servicio y de enseñanza realizadas en la Provincia.</p> <p>Envío 5: Generar y coordinar retiros y encuentros de formación que promuevan el sentido de búsqueda de Dios y el encuentro personal con Jesús.</p> <p>Envío 6: Procurar que todos los procesos formativos de la Provincia incidan directa o indirectamente en el desarrollo personal, en el buen trato y en el sentido de pertenencia.</p>
<p>3. Ámbito: Vida comunitaria</p>	<p>Envío 7: Desarrollar estrategias para fortalecer los lazos comunitarios, el buen trato y la buena convivencia en cada una de las instituciones de la Provincia.</p> <p>Envío 8: Propiciar instancias de encuentro y canales de comunicación entre las distintas comunidades de la Provincia, como espacio para crecer en el sentido de pertenencia en torno a un Carisma compartido.</p> <p>Envío 9: Construir puentes de comunión y colaboración con instancias eclesiales y sociales como compromiso con el bien de la sociedad.</p>
<p>4. Ámbito: Misión</p>	<p>Envío 10: Diseño de planes estratégicos en cada obra de la Provincia para tomar decisiones orientadas a la mejora de la calidad del servicio correspondiente (educación, salud, cuidado, pastoral, acompañamiento).</p> <p>Envío 11: Generar encuentros y coordinaciones entre instituciones de la Provincia para compartir desafíos comunes y buenas prácticas que fortalezcan el desarrollo de la misión.</p> <p>Envío 12: Desarrollar experiencia de intercambio, pasantías formativas y/o voluntariado misionero para conocer, aprender y colaborar con la misión de otras instituciones y comunidades de la Provincia.</p>

El detalle de cada **envío** incluye:

- El *horizonte* de lo que esperamos ver realizado en 2028 (objetivos específicos).
- *Acciones actividades o tareas* que permitirán alcanzar este horizonte.
- *Productos e Indicadores*: aspectos verificables para medir el avance hacia el horizonte.
- *Metas y Plazos*: logros y tiempos estimados en que se debieran alcanzar los productos esperados.
- *Responsables*: personas y equipos que deben asegurar que las acciones se realicen, dentro de los plazos establecidos.

Cada ámbito de misión tendrá uno o dos **OKR** (resultado clave), que es lo mínimo que deberá informar cada obra para el desarrollo de este plan estratégico.

Cada año tendrá un **énfasis** que marcará principalmente un estilo y un lenguaje para la progresión de este Plan Estratégico:

2024 Difusión sensibilización y concientización	Se destinará un tiempo importante para la difusión del Plan Pastoral, para que sea conocido, estudiado y adecuado a los diferentes contextos institucionales. Esto implica publicarlo a través de distintos medios y ofrecer diferentes recursos promocionales como videos cortos, fichas de trabajo, folletos explicativos, resúmenes o infografías. Al final de este año se medirá el nivel de recepción o de conocimiento de este Plan
2025 Formación	Generar instancias abiertas de formación en torno al Carisma de la Santa Cruz y su modo de relacionarse con el mundo de hoy. Se preparará un gran evento, tipo congreso lo más masivo posible, con representantes de todas las obras. En este año será muy importante profundizar en las mediaciones pastorales del Carisma (mística, enseñanza, servicio, y) y el modo como estas experiencias conectan con las dimensiones de la identidad, la alteridad y el sentido de comunidad.
2026 Consolidación	Organizar instancias de profundización del Plan y de los elementos del Carisma. El paso que se puede hacer en este sentido es hacia una mayor articulación entre las diferentes comunidades de la Provincia, encausando las conclusiones que surgieron en el año 2025. Esta articulación implicará revisar los mecanismos de colaboración, fortalecimiento institucional y la creación de instancias claves que en cada institución sean los custodios del Carisma.
2027 Proyección	Visualizar los nuevos desafíos que tendremos para vivir y compartir el Carisma. Será un tiempo para consignar aprendizajes que aporten pistas de renovación y de vigencia de nuestra espiritualidad. Como la cultura avanza muy rápido no sabemos bien cuál será el lugar que ocupe la espiritualidad en los procesos vitales, educativos y decisionales, por eso será importante diseñar estrategias creativas para mantener viva la importancia de los valores evangélicos.
2028 Revisión	Generar instancias evaluativas de todo este proceso a modo general, a partir de las evaluaciones de cada año. La idea es volver sobre un diagnóstico actualizado respecto del estado de la Provincia para preparar las bases para un nuevo Plan Pastoral. La pregunta fundamental es si la Provincia Latinoamericana, con todas y a través de todas sus obras, ha sido elocuente en compartir la Buena Nueva de Jesús y si este anuncio ha impactado positivamente en la formulación de un propósito para la vida, en una cultura de buen trato y en desarrollo de un adecuado sentido de pertenencia a la gran familia de la Santa Cruz.

ÁMBITO 1: LIDERAZGO SINODAL

Fundamentación	Todo plan sostiene su buena ejecución en la gestión de buenos liderazgos. Hay liderazgos espontáneos e institucionales, pero todos son responsables de que el Carisma se viva bien y conforme al objetivo acordado. Más allá de las distintas teorías y formas de ejercer el liderazgo, nosotros buscamos que sea con el estilo de Jesús el Buen Pastor . Se trata de un liderazgo realizado en el servicio, orientado a la enseñanza y abierto a la experiencia del encuentro con el Señor.
Horizonte	Fortalecer el liderazgo profético en la Provincia, a partir del sello de nuestro Carisma: la experiencia del encuentro con Jesús, la enseñanza de la fe y el servicio
Pregunta clave	¿Cómo verificar en 2028 que el liderazgo desplegado en la Provincia se ha fortalecido a partir del Carisma?

Envío 1	Acciones o tareas	Productos e Indicadores	Metas y Plazos					Responsable
			24	25	26	27	28	
Desarrollar espacios de formación que profundicen sobre el carácter servicial, educativo y testimonial del liderazgo ejercido en todas las obras de la Provincia.	1.Realización de un diagnóstico sobre el estado del liderazgo en la Provincia	Informe terminado y difundido	x					-Equipo pastoral provincial
	2.Catastro de actores claves (líderes proféticos) en cada obra	Informe actualizado con perfiles, roles y cantidades	x	x	x	x	x	-Equipo pastoral provincial Directivos de cada obra
	3.Escuela de formación de líderes de la Provincia.	Programa diseñado y difundido	x					-Equipo pastoral provincial
		Ejecución del programa diseñado		X	X	X		
		N° de obras representadas		9	9	9		-Redes externas
		% de evaluación positiva		60	70	90		
	4.Procedimiento de evaluación a los liderazgos de la Provincia	Procedimiento e instrumento diseñado + piloto	x					-Equipo pastoral provincial -Asesor externo
		% de evaluación positiva de los liderazgos		50	60	70	80	
		Informe anual de evaluación de los liderazgos según parámetros del Carisma		x	x	x	x	

	5.Programa de inducción a nuevos liderazgos de la Provincia.	Programa diseñado	x					-Equipo pastoral provincial
		Ejecución del programa diseñado	X	X	X	X	X	
		% de evaluación positiva	60	70	80	90	100	
	OKR	% de líderes que percibe que su liderazgo se ha fortalecido a partir del Carisma	60	70	80	90	100	

Envío 2	Acciones o tareas	Productos e Indicadores	Metas y Plazos					Responsable
			24	25	26	27	28	
Revisar los perfiles de cargo de quienes tienen responsabilidad directiva y pastoral para orientarlos hacia la vivencia del Carisma de la Santa Cruz	Realizar un estudio o diagnóstico sobre los perfiles de cargo de acuerdo con el Carisma y con la realidad de cada obra.	Informe sobre los perfiles de cargo en las distintas obras		x				-Equipo pastoral provincial
		Difusión y actualización de los perfiles de cargo		x	x	x	x	-Equipo pastoral provincial

Envío 3	Acciones o tareas	Productos e Indicadores	Metas y Plazos					Responsable
			24	25	26	27	28	
Desplegar instancias de acompañamiento a la gestión de los líderes de tal modo que favorezcan en sus equipos y comunidades el desarrollo personal, el buen clima grupal y el sentido de pertenencia.	Reuniones mensuales directores y responsables de pastoral Nómina, protocolo, agenda y bitácora de entrevistas personales (esquema de 4 entrevistas al año)	Diseño y socialización del programa de acompañamiento	x					Equipo pastoral provincial Consejo Provincial
		N° de obras con esquema completo	1	3	5	9	9	
		% de evaluación positiva	60	70	80	80	90	
	Realizar un retiro espiritual por año con los líderes de las obras	N° de obras representadas	9	9	9	9	9	Equipo pastoral provincial
		% de evaluación positiva	70	80	90	100	100	

ÁMBITO 2: FORMACIÓN

Fundamentación	La formación es fundamental. Se puede canalizar a través de programas o itinerarios específicos, como también a partir del desarrollo de una actitud abierta a la formación permanente. El mundo es cada vez más complejo y siempre necesitamos profundizar en el modo como la propuesta del Evangelio dialoga con los tiempos de hoy. Por la formación, como práctica prioritaria y permanente, ofrecer la posibilidad para aprender a discernir cristianamente la vida y la realidad que vivimos a la luz de los elementos de nuestro Carisma.							
Horizonte	Proporcionar una sólida formación en torno al Carisma de la Santa Cruz y su impacto en el desarrollo personal, en las relaciones comunitarias y en el sentido de pertenencia a la Provincia.							
Pregunta clave	¿Cómo verificar cada año y en 2028 que las personas vinculadas a la Provincia conocen y se identifican con el Carisma dado su aporte al desarrollo personal y comunitario?							
Envío 4	Acciones o tareas	Productos e Indicadores	Metas y Plazos					Responsable
			24	25	26	27	28	
Desarrollar un itinerario formativo bíblico y cristológico como sustento de las acciones de servicio y de enseñanza realizadas en la Provincia	Diseño y convocatoria a una escuela abierta de formación bíblica en torno al Carisma	Diseño y socialización del programa de formación	x	x	x			-Equipo pastoral provincial -Coordinadores pastoral de cada obra -Red externa
		N° de obras que participan con delegados		9	9	9		
		% de evaluación positiva	60	70	80	80		
	Diseño de proceso formativo adecuado a la realidad de cada obra	N° de obras que cuenta con un itinerario propio y adaptado a su realidad		3	5	7	9	-Equipo pastoral provincial -Coordinadores pastoral de cada obra -Red externa
% de evaluación positiva de estos procesos		70	80	80	90	90		

Envío 5	Acciones o tareas	Productos e Indicadores	Metas y Plazos					Responsable
			24	25	26	27	28	
Generar y coordinar retiros y encuentros de formación que promuevan el sentido de búsqueda de Dios y el encuentro personal con Jesús .	Convocar a una jornada al año abierta que incluya formación y modalidad de retiro espiritual	Diseño y realización	x	x	x	x	x	Equipo pastoral provincial -Coordinadores pastoral
		N° de obras que participan con representantes	3	5	7	9	9	
		% de evaluación positiva	60	70	80	80	90	
	Procurar que cada obra tenga, al menos, una jornada cada año de formación y oración entorno al Carisma	N° de obras que organiza una jornada al año		3	5	7	9	-Equipo pastoral provincial -Coordinadores pastoral
		% de evaluación positiva de estos procesos	70	80	80	90	100	
	OKR	% de participantes que conocen y se sienten identificados con el Carisma	50	60	70	80	90	
% de participantes que perciben que el Carisma les ayuda en su crecimiento personal y comunitario		50	60	70	80	90		

Envío 6	Acciones o tareas	Productos e Indicadores	Metas y Plazos					Responsable
			24	25	26	27	28	
Procurar que todos los procesos formativos de la Provincia incidan directa o indirectamente en el desarrollo personal, en el buen trato y en el sentido de pertenencia	Solicitud, revisión y retroalimentación de procesos formativos o modelos de trabajo, según pauta estándar	N° de obras que envían sus planes y son retroalimentadas	2	4	5	7	9	-Equipo pastoral provincial
	Aplicación de pauta de verificación del Carisma a 4 acciones claves de cada obra	Promedio: percepción general de las personas que cree que su experiencia en la obra incide en su desarrollo persona, buen trato y sentido de pertenencia (escala 1-5)	3	3,5	3,7	4	4,5	-Equipo pastoral provincial

ÁMBITO 3: VIDA COMUNITARIA

Fundamentación	La evangelización no es una tarea para gente solitaria, es algo que se expresa y se vive en comunidad. Hay fuertes tendencias en el mundo que están en la base de los problemas de hoy. Se trata de fuerzas opuestas como el individualismo y la masificación, la tensión entre ser “uno mismo” y ser “parte de la masa” que sigue la corriente. La comunidad es una práctica social que soluciona esta tensión. Por eso es clave cultivar los vínculos humanos en espacios donde cada persona pueda desarrollarse y, al mismo tiempo, se puedan tejer propósitos compartidos en fraternidad .
Horizonte	Favorecer en las instituciones de la Provincia el crecimiento comunitario donde cada persona pueda desarrollarse plenamente y vivir la oportunidad de encontrarse con la persona de Jesús.
Pregunta clave	¿Cómo verificar cada año y en 2028 que las personas vinculadas a la Provincia perciben que su experiencia comunitaria en la institución de la que son parte le ayuda a desarrollarse plenamente?

Envío 7	Acciones o tareas	Productos e Indicadores	Metas y Plazos					Responsable
			24	25	26	27	28	
Desarrollar estrategias para fortalecer los lazos comunitarios, el buen trato y la buena convivencia en cada una de las instituciones de la Provincia	Realizar un estudio de clima en cada obra	Informe y socialización del estudio de clima	x	x	x	x	x	-Equipo pastoral provincial -Encargado de convivencia escolar -Asesor externo
	Revisar y mejorar planes de convivencia o protocolos de atención	N° de obras que informan sobre sus planes de convivencia o protocolos de atención	3	4	5	7	9	
		% promedio de evaluación positiva de la convivencia informada por las obras	50	60	70	80	90	
	OKR	% de personas de cada obra que percibe que la vida comunitaria le ayuda en su desarrollo pleno	60	70	80	90	100	
		% de personas perciben un fortalecimiento de su sentido de pertenencia a la comunidad y a la Provincia	60	70	80	90	100	

Envío 8	Acciones o tareas	Productos e Indicadores	Metas y Plazos					Responsable
			24	25	26	27	28	
Propiciar instancias de encuentro y canales de comunicación entre las distintas comunidades de la Provincia, como espacio para crecer en el sentido de pertenencia en torno a un Carisma compartido.	Crear un Consejo Provincial con representantes de todas las obras	Conformación del Consejo, con agenda y síntesis de actas	x	x	x	x	x	-Consejo Provincial
		N° de obras representadas	9	9	9	9	9	
		% de evaluación positiva de la instancia	90	95	100	100	100	
	Propiciar experiencias de colaboración entre las obras	N° de coordinación, colaboraciones o alianzas generadas entre obras	2	3	3	4	4	-Equipo pastoral provincial
		% de evaluación positiva de estas coordinaciones	80	80	90	100	100	
	Crear un boletín informativo digital de las acciones de todas las obras Activar RRSS Página web -Instagram - Facebook	N° de obras que informan recepción del boletín	9	9	9	9	9	-Fredy Yébenes
		N° de visitantes	500	700	1000	1200	1500	
		% promedio de evaluación positiva del boletín	50	60	70	80	90	
	Envío 9	Acciones o tareas	Productos e Indicadores	Metas y Plazos				
Construir puentes de comunión y colaboración con instancias eclesiales y sociales como compromiso con el bien de la sociedad	Plan de vínculo eclesial	Agenda de colaboración con la Iglesia local	x	x	x	x	x	-Equipo pastoral provincial -coordinadores pastoral de cada obra
		Agenda de colaboración con el mundo de la Vida Religiosas (CONFERRE)	x	x	x	x	x	
		Promedio evaluación positiva de la Provincia de la Santa Cruz (escala 1-5)	3	3,5	3,7	4	4,5	
	Plan de vinculación con organizaciones sociales y locales	N° de obras que informan sobre su mapa de vinculación	2	3	5	7	9	-Equipo pastoral provincial -coordinadores pastoral de cada obra
		Promedio evaluación positiva de la Provincia de la Santa Cruz (escala 1-5)	80	80	90	100	100	

ÁMBITO 4: MISIÓN

Fundamentación	La misión en la Iglesia implica siempre una oportunidad maravillosa para compartir con otros el gozo de habernos encontrado con Jesús. Este compartir lo hacemos a través de la educación integral, de prestaciones de salud de calidad, del cuidado genuino y de acompañamiento pastoral respetuoso de los procesos de cada persona, comunidad e institución. En este sentido la espiritualidad de la Santa Cruz tiene un mensaje esperanzador para compartir con este mundo herido , donde el triunfo de la vida alienta, repara y conecta con los anhelos más profundos del ser humano.
Horizonte	Favorecer en todas las personas vinculadas a la Provincia la comprensión de que el anuncio del Evangelio de Jesús se vive cuando el Carisma compartido se pone al servicio del desarrollo personal, de la inclusión y del sentido de pertenencia a una gran comunidad.
Pregunta clave	¿Cómo verificar cada año y en 2028 que las personas vinculadas a la Provincia comprenden que la evangelización es posible cuando se comparte el Carisma de la Santa Cruz?

Envío 10	Acciones o tareas	Productos e Indicadores	Metas y Plazos					Responsable
			24	25	26	27	28	
Diseño de planes estratégicos en cada obra de la Provincia para tomar decisiones orientadas a la mejora de la calidad del servicio correspondiente (educación, salud, cuidado, pastoral, acompañamiento)	Acompañamiento y asesoría en el diseño de planes estratégicos en cada obra	N° de obras que informan planes estratégicos para revisión y retroalimentación	5	6	7	8	9	-Equipo pastoral provincial
		N° de equipos directivos que declaran que el plan estratégico ayuda tomar decisiones sobre el mejor desarrollo del Carisma	9	9	9	9	9	
	Difusión del Plan Estratégico Provincial	N° de obras que informan recepción del plan provincial	9	9	9	9	9	Equipo pastoral provincial
		Promedio general de obras que califica el aporte del Plan Provincial al diseño de sus planes propios (escala 1-5)	<4		<4		<4	

Envío 11	Acciones o tareas	Productos e Indicadores	Metas y Plazos					Responsable
			24	25	26	27	28	
Generar encuentros y coordinaciones entre instituciones de la Provincia para compartir desafíos comunes y buenas prácticas que fortalezcan el desarrollo de la misión	Conversatorio de buenas prácticas Consejos directores Consejos pastorales	Diseño de programa	x					-Equipo pastoral provincial -Equipos directivos
		N° de obras que informan sobre buenas prácticas según pauta estándar	4	5	6	7	8	
	Encuentro bianual, stand informativos, feria de presentaciones, Congreso, etc.	N° de obras que participan		9		9		-Equipo pastoral provincial
		% de evaluación positiva		80		80		
OKR	% de personas de cada obra que señala comprender que la evangelización se expresa al compartir el Carisma	40	50	60	70	80		

Envío 12	Acciones o tareas	Productos e Indicadores	Metas y Plazos					Responsable
			24	25	26	27	28	
Desarrollar experiencias de intercambio, pasantías formativas y/o voluntariado misionero para conocer, aprender y colaborar con la misión de otras instituciones y comunidades de la Provincia	Diseño de un plan de pasantías, intercambio o voluntariado	Diseño y experiencia piloto	x	x				-Equipo pastoral provincial -Coordinadores pastoral
		N° de obras que sostiene alguna de estas experiencias		1	3	5	6	
		% evaluación positiva		80	85	90	95	-Encargada Personalizada -Coordinadores académicos
		Promedio de personas que señala aprender más de la Espiritualidad a partir de estas experiencias intercambio (escala 1-5)		<4	<4	<4	<4	