

# Plan estratégico de la entidad 2020-Prorrogado 2023



# ÍNDICE

## **1.- Presentación del presidente**

## **2.- Contexto - antecedentes:**

Internacional

Nacional

Marcos y enfoques de la cooperación al desarrollo

DAFO de la entidad

Evaluación del plan estratégico anterior

## **3.- Marco estratégico**

Visión de la Entidad: Sin dejar a nadie atrás

Misión

Principios y valores

Ejes estratégicos

Nuestra Misión en los países en vías de desarrollo

Nuestra Misión en nuestra sociedad

Nuestra Misión en nuestra institución

Nuestra Misión en el cuidado de las personas

## **4.- Planes de Área:**

Intervenciones en terreno

Transformación social

Relaciones Institucionales

Obtención de recursos

Logística y medios

Calidad y procesos

Cuidado de las personas

## **5.- Calendarización de los proyectos estratégicos**

## **6.- Estrategia de actividades fundacionales:**

Cooperación al desarrollo

Educación al desarrollo

Voluntariado

## 1.- Presentación del presidente

### Presentación de la entidad

Somos una ONGD salesiana comprometida con la educación y el desarrollo de las poblaciones más vulnerables en el mundo. Trabajamos principalmente en tres campos: la cooperación al desarrollo, la educación para el desarrollo y la ciudadanía global y el voluntariado.

Nuestro trabajo en el mundo apuesta por la promoción y el desarrollo de la infancia y la juventud, haciendo efectivo su derecho a la educación con un especial énfasis en la formación técnica. Para ello, Jóvenes y Desarrollo lleva a cabo acciones de cooperación en países de América Latina, África Subsahariana, Asia y Oceanía. Estas acciones cuentan en muchas ocasiones con el apoyo del voluntariado internacional.

Nuestro trabajo en España se centra en sensibilizar y concienciar a la población, con especial atención a la juventud, promoviendo valores de justicia, paz, equidad, democracia, participación, solidaridad y respeto. Además, promovemos el voluntariado internacional como uno de los cauces más directos para ejercer la solidaridad.

JyD es una ONGD consolidada que con más de 30 años de antigüedad está presente en 16 sedes y oficinas en España, articuladas en cinco áreas regionales con sedes autonómicas en Bilbao, Valencia, Córdoba, León y Madrid.

### Presentación del proceso

El Plan Estratégico 2020 - 2022 de Jóvenes y Desarrollo se ha realizado en un proceso, que consta de 3 etapas bien diferenciadas, animado por un Equipo de Plan Estratégico, constituido “ad hoc” para coordinar todo el proceso. Estas etapas han sido:

- Un primer período de redefinición de nuestro Marco Estratégico (Misión – Visión – Valores) que se elaboró entre los meses de julio y septiembre, con la contribución de todos los departamentos al proceso de redacción.
- Un segundo período de Planificación Estratégica, en el que en base a las contribuciones de toda la plantilla (con una Jornada presencial de trabajo el día 13 de septiembre), los responsables de Departamento, coordinados por el Equipo del Plan Estratégico, han definido cuatro ejes: Nuestra misión en terreno, Nuestra misión en España, Nuestra misión interna y el Cuidado de las personas. Este documento fue realizado entre los meses de septiembre y octubre.
- Un tercer período de trabajo por Áreas, entre octubre y noviembre, en el que se han definido siete Áreas de trabajo. Con los objetivos marcados a nivel estratégico se realizó un trabajo entre departamentos, que ha llevado a un mayor enriquecimiento y concreción de los mismos, y facilitar el proceso de Planificación Operativa a realizar cada año.

Tras la conclusión de los Planes de Área cada departamento realizó su Plan Operativo para el año 2020, basándose en todas aquellas acciones y proyectos recogidos en dichos planes de Área.

## 2.- Contexto - antecedentes:

### Internacional

Conscientes del valor y originalidad del carisma Don Bosco queremos ser una entidad que contribuye con calidad en la construcción de un mundo más justo, equitativo, inclusivo y sostenible a pesar de que el hambre sigue aumentando, la brecha entre ricos y pobres también y el planeta está siendo devastado sin tener en cuenta las implicaciones actuales y para las generaciones futuras. Para ello prestamos especial atención a:

La **pobreza**. Afecta a 2.200 millones de personas en los países en desarrollo y se ha profundizado en los países desarrollados afectando mayoritariamente a la población infantil y a las mujeres, degradando las condiciones laborales de amplias capas de la población. El hambre, que ha aumentado por tercer año consecutivo tras una década de descensos, afecta a 1 de cada 9 personas. España tiene 29,2% de la población en riesgo de pobreza y exclusión, país europeo que más ha aumentado este indicador durante la crisis, tras Grecia.

La **desigualdad**. Sin precedentes en la historia, las 62 personas más ricas del mundo poseen los mismos recursos que la mitad de la población mundial, mientras existen 21 billones de dólares en paraísos fiscales.

La **crisis ecológica** que afecta con mayor dureza a la población más pobre. El 70% de las personas extremadamente pobres que viven en países en desarrollo lo hacen en áreas rurales, las más sensibles al cambio climático, a los sistemas extractivos y los mercados globales de productos alimenticios. Hemos superado la biocapacidad de la tierra y sistemas fundamentales para la vida – clima, biodiversidad y suelos – están en riesgo de colapso. Según el IPCC solo tenemos 10 o 12 años para frenar las peores consecuencias del cambio climático.

Los **desplazamientos humanos**. Vivimos los mayores desplazamientos forzosos de la historia tras la Segunda Guerra Mundial, 65 millones de personas desplazadas, migrantes y refugiadas. Se calcula que, de ellas, 20 millones están vinculadas a causas asociadas al cambio climático.

El **cierre del espacio democrático**. Solo 3% de la población mundial vive en países con Estados que permiten y fomentan la participación de la ciudadanía en la defensa de sus derechos y en los procesos de toma de decisiones que les afectan. Asistimos a una preocupante tendencia mundial de aprobación de leyes para obstaculizar el derecho a la libertad de asociación y el trabajo de las organizaciones de la sociedad civil y de quienes participan en ellas. En 106 países los ciudadanos corren riesgo cuando se organizan, expresan o movilizan para la mejora democrática de sus sociedades. En 2018 se registró el asesinato de, al menos, 321 defensores y defensoras de derechos humanos.

### Nacional

La situación actual a nivel nacional según el [VIII informe FOESA](#) de Cáritas se sitúa en un momento de incertidumbre, en el que planteando una mirada a nuestra cohesión social para analizar cómo vivimos y reaccionamos ante la gran recesión, cómo estamos enfocando la salida y cuáles son las consecuencias de la crisis en la poscrisis, se identifican tres bloques principales de riesgos sociales, que afectan con más fuerza a la sociedad insegura y a la sociedad estancada:

1. **La pérdida de calidad de nuestra democracia:** frente a la que crear un nuevo escenario con responsabilidades compartidas, de dialogar en torno a la creación de un sector público compuesto por el espacio de trabajo conjunto de las Administraciones públicas, las entidades no lucrativas y las empresas sociales, con las iniciativas ciudadanas y profesionales.

2. **La desigualdad en sus diferentes dimensiones:** frente a la que reflexionar sobre si queremos garantizar el acceso a la supervivencia de las personas a través de mecanismos de prestaciones y rentas condicionadas o mediante fórmulas de rentas garantizadas. Es decir, responder al reto de cuánta es la carga que queremos poner sobre los hombros de los pobres para poder ayudarles. Y respondernos, incluso, si a veces ser pobre es un delito.

**3. Los riesgos sociales derivados de los fenómenos demográficos:** frente a los que conseguir que las personas, inmersas en un mundo que promueve el individualismo, accedan a convertirse en una comunidad para facilitar el acceso de terceros. La pregunta está en cómo hacer que la ciudadanía colabore, lo que no se consigue ni a golpe de decreto ni por presión.

Algunas cifras significativas nos pueden dar la visión de la realidad frente a la que se plantean estas argumentaciones:

- 4,1 millones de personas sufren la [exclusión severa](#), y la cifra de [exclusión extrema](#) ha sido triplicada desde el 2007, de 600.000 personas a 1.800.000.
- El promedio de hijos por mujer de 1,3 no es suficiente para asegurar el [relevo generacional](#) de 2,1.
- 32 millones de personas se sitúan dentro de la [cohesión social](#) de definición la sociedad de las oportunidades, 6 millones en la sociedad insegura, 6,7 millones como sociedad estancada y 1,8 millones de personas en la sociedad expulsada.
- Si en la infancia has sufrido dificultades económicas, el [riesgo de pobreza o exclusión](#) se duplica al de la media de la población y así como la dificultad para terminar estudios secundarios obligatorios.

### **Marcos y enfoques de la cooperación al desarrollo:**

Las acciones de Jóvenes y Desarrollo en el marco de este Plan Estratégico, estarán alineadas a la Agenda 2030 y a los siguientes enfoques que aluden a la Visión que la organización tiene del Desarrollo.

[Agenda 2030 - ODS](#): En 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todas las personas, sin dejar a nadie atrás. La Agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de nuestras ciudades.

Los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible son una llamada universal a la acción para acabar con la pobreza, proteger el planeta y mejorar la vida y las perspectivas de futuro de todas las personas, en todo el mundo.

En la actualidad, se han conseguido grandes avances en la consecución de los Objetivos en muchos lugares, pero estamos lejos de alcanzar los Objetivos. Por este motivo, 2020 marca el comienzo de una década acción ambiciosa para poder cumplir con los Objetivos para 2030. La Fundación Jóvenes y Desarrollo en los próximos 3 años participará en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible previstos en la Agenda 2030.

**Enfoque de Derechos Humanos:** El presente Plan Estratégico apuesta una vez más por la incorporación del Enfoque Basado en Derechos en Jóvenes y Desarrollo. Esto implica un cambio de paradigma en el análisis de los problemas de desarrollo, en su identificación y definición, así como en la orientación de las actuaciones de cooperación y la manera en que se lleven a cabo.

El Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH) supone que los objetivos de desarrollo pasan por la plena realización de los derechos humanos de todas las personas, y supone un compromiso político y normativo, siendo una de sus principales fortalezas el tener como referente el marco normativo internacional de los Derechos Humanos.

El Enfoque Basado en Derechos parte de la universalidad de los derechos humanos, su indivisibilidad e interdependencia. Los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales, son todos ellos, inherentes a la dignidad humana, y la realización de cualquiera de ellos influye en el acceso y disfrute del resto de derechos. Asimismo, todos gozan del mismo status como derechos y no pueden ser jerarquizados, lo cual impone la necesidad de un abordaje integral al problema de la pobreza.

En lo que respecta a los derechos de la infancia, Jóvenes y Desarrollo es así mismo, entidad promotora y defensora de la [Convención de los Derechos del Niño](#): Hace 30 años, los dirigentes mundiales suscribieron un compromiso histórico con todos los niños y niñas del mundo al aprobar la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño, una ley internacional que se ha convertido en el acuerdo de derechos humanos más ampliamente ratificado de la historia, y ha contribuido a transformar la vida de niños de todo el mundo.

Sin embargo, todavía no se ha logrado que todos los niños y niñas disfruten de una infancia plena; todavía muchas infancias terminan antes de tiempo.

Jóvenes y Desarrollo asume que es responsabilidad de nuestra generación exigir a los dirigentes de gobiernos, empresas y comunidades que cumplan sus compromisos y actúen de una vez por todas en favor de los derechos de los niños. Han de comprometerse a garantizar que cada niño y niña disfrute de todos sus derechos.

**Enfoque de género:** En la última década hemos experimentado a nivel global una urgencia en la promoción de la igualdad de género y la protección de las mujeres. El ámbito educativo, que es el principal eje de nuestra acción, es un ámbito feminizado a lo largo de la historia. No ha sido así en la participación de actividades y en las tomas de decisiones. Es por ello, que desde nuestra entidad queremos promover la participación y, sobre todo el liderazgo de las mujeres en todas las actividades, impulsando la implicación de todas las personas en la transformación social, independientemente de su orientación sexual y de género, atendiendo de manera especial las situaciones de discriminación social, política, económica y cultural, así como las violencias ejercidas sobre la mujer.

El ODS 5 es una de las alineaciones fundamentales del Plan Estratégico que conecta con el objetivo de visibilizar, sensibilizar, y transformar los cuidados, la protección y el empoderamiento de las mujeres. JyD promoverá el desarrollo de propuestas con mirada de género que favorecen el empoderamiento en su capacidad de incidencia social y política.

Incluir la perspectiva de género en nuestras acciones, independientemente del tema que estemos tratando, nos invita a mirar la realidad de otra forma, nos ofrece la posibilidad de comprender cómo y dónde hay discriminación de género dándonos vías para transformarla. Prestando especial atención al lenguaje que utilizamos, las imágenes, los materiales, los espacios, los objetivos, las actividades...

Para integrar la perspectiva de género pretendemos desarrollar dos tipos de estrategias: 1. [Acciones positivas hacia las mujeres](#): pensar acciones concretas que den visibilidad y protagonismo a las mujeres, que contribuyan a revertir las desigualdades. 2. Transversalidad: La [transversalidad](#) del enfoque de género no consiste en simplemente añadir un “componente de igualdad entre los géneros” a una actividad ya existente. Significa incorporar la experiencia, el conocimiento y los intereses de las mujeres y de los hombres. Puede suponer cambios en los objetivos, estrategias y acciones para que todas las personas, hombres y mujeres, puedan influir y participar en los procesos educativos y beneficiarse de ellos.

**Enfoque de medio ambiente:** Promovemos la preservación del medio ambiente y apostamos por una práctica educativa que contribuya a un desarrollo humano y sostenible para todas las personas promoviendo el impulso de una ciudadanía crítica, activa y comprometida con una cultura del desarrollo sostenible, comprendiendo la importancia de aportar herramientas de reflexión sobre la relación del ser humano con la naturaleza y el impacto de la humanidad en el planeta. Para ello, JyD cuenta con una [política medioambiental](#) que implementa medidas y acciones tanto a nivel organizativo en la entidad como en las intervenciones realizadas en los proyectos, con el objetivo de hacer un uso responsable de los recursos en base a la protección del medio ambiente.

La dimensión social y ética de la ecología postula la promoción de una conciencia ecológica. La educación resulta así la condición básica para la buena gestión ecológica, ya que para crear una nueva sociedad se necesita una nueva humanidad, cambiada interiormente. Nuestra convicción es que sólo la educación puede lograr un cambio de conductas y de actitudes respetuosas en relación al medio ambiente y a la naturaleza.



Y sólo mediante cambios significativos en las actitudes personales y sociales se puede conseguir mejorar las conductas negativas de explotación, degradación y deterioro. La educación ecológica y medioambiental pretende precisamente aportar valores, actitudes, reflexiones y compromisos que generen conocimientos y buenas prácticas para llevar a los seres humanos a cuidar, respetar y proteger su propio planeta.

**Enfoque de cultura de paz:** promueve la justicia y la igualdad de oportunidades para todas las personas en todo momento, especialmente para los grupos más discriminados y vulnerables: las minorías, las poblaciones indígenas, refugiados, inmigrantes, mujeres, niños y niñas... y además el medio ambiente: tierra, aire, agua y todos los seres vivos que habitan la Tierra

El aumento del racismo y la xenofobia, el rechazo hacia la población migrante, la violencia de género y especialmente, el acoso escolar dentro de los centros educativos es una preocupación social y de urgencia. Las redes sociales e Internet se han convertido un medio de difusión de “fake news” que tienen una especial incidencia en la opinión pública. La interculturalidad, que incluye el pluralismo religioso experimenta las consecuencias de una sociedad basada en desinformación que provocan miedo, rechazo social y actitudes violentas ante la diversidad.

Debemos promover actitudes positivas hacia la diversidad cultural, sexual y religiosa, desarrollando un trabajo personal y emocional, así como, el entendimiento mutuo para impulsar los valores de respeto, paz y no violencia que promueve nuestra entidad. Por ello, es prioritaria la formación de profesorado y educadores/as del ámbito no formal, pero también de niños, niñas y jóvenes, en Inteligencia Emocional aplicada a los contextos educativos, DDHH, Equidad de Género e Interculturalidad para formarse como Agentes de PAZ promoviendo aprendizajes y relaciones positivas.

Para integrar la perspectiva de cultura de paz en nuestras acciones debemos promover espacios de diálogo, entendido éste como un diálogo igualitario donde se exponen argumentos de validez que nacen del espíritu crítico necesario para el desarrollo de las competencias que debemos adquirir para transformar nuestro entorno social en un entorno pacífico y seguro.

**Enfoque de eficacia de la cooperación:** En JyD asumimos como propios los cinco principios de eficacia de la ayuda establecidos en la Declaración de París.

- **Apropiación:** Se apoyará a las entidades Socias Locales a que desarrollen sus propias estrategias de desarrollo y que participen, según sus capacidades y en colaboración con otros actores no estatales, en el diseño e implementación de estrategias de desarrollo locales, regionales, e incluso nacionales, sobre todo en el ámbito de la Educación.
- **Alineación:** Se fortalecerá las capacidades de nuestras entidades Socias Locales para que desarrollen Planes Estratégicos participativos. Así mismo, JyD se alineará con los Planes de Desarrollo de las entidades Socias Locales, las cuales a su vez favorecerán políticas de desarrollo locales.
- **Armonización:** Se fomentará la armonización de las acciones que apoyamos a nuestras entidades Socias Locales con la de otros actores locales o internacionales, en el Sector de la Educación, especialmente con otras ONGs españolas y de la Red Don Bosco Network. Se instará a que las entidades Socias Locales participen en Grupos de Trabajo en el Sector Educativo, para que de forma coordinada se mejoren las políticas educativa de los países en los que Cooperamos.
- **Gestión para resultados de Desarrollo:** Se desarrollará un proceso de mejora en los procesos de gestión interna del Departamento y de gestión de las acciones de cooperación que permita medir los resultados. Para ello se avanzará en el desarrollo de sistemas de gestión de la información tanto de la ONGD como de nuestras entidades Socias Locales.
- **Responsabilidad Mutua:** Se proporcionará a las entidades Socias Locales y a las administraciones información transparente y completa sobre los flujos de ayuda. Se mantendrá el sello de Transparencia y Buen Gobierno de la Coordinadora de ONGD y se evaluará las acciones de Cooperación más relevantes, con el fin de detectar áreas de mejora y hacer públicos los resultados de las mismas.

## DAFO

Presentamos el análisis DAFO realizado colaborativamente en el proceso de reflexión de las nuevas líneas de trabajo estratégico de la entidad:

<h3 style="text-align: center;">DEBILIDADES</h3>	<h3 style="text-align: center;">FORTALEZAS</h3>
<h3 style="text-align: center;">AMENAZAS</h3> <p>Crisis económica y cambios políticos en España</p> <p>Laicismo creciente y crisis de valores</p> <p>Desprestigio de congregaciones religiosas por escándalos</p> <p>Competencias crecientes de otras ONG en un sector atomizado</p> <p>Dificultad de integración en la compleja estructura del movimiento salesiano</p> <p>Incapacidad de actuación integrada en toda España</p> <p>Falta información de la Misión y acción en España</p> <p>Lentitud en la toma de decisiones por burocracia y dependencia de los órganos directivos</p> <p>Pérdida de fuerzas e ilusión del personal</p> <p>Falta de adaptación a los cambios sociales y generacionales</p> <p>Falta de crecimiento de nuestra base social</p>	<h3 style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</h3> <p>Visión de la agenda 2030</p> <p>Derechos humanos vulnerados y realidades de crisis sociales en diversos países</p> <p>Visión misionera de la Iglesia y el Papa (Exhortación Apostólica Evangelii Gaudium y DSI)</p> <p>Plan Director de la Cooperación Española 2018-2021</p> <p>El contexto actual de leve crecimiento en España tras crisis y cambios políticos</p> <p>La cooperación y la participación en redes institucionales y plataformas</p> <p>Base social potencial de antiguos alumnos salesianos</p> <p>Adaptación a las nuevas tecnologías</p> <p>Crecimiento de colaboradores en el mundo digital</p> <p>RSC creciente y nuevos financiadores empresariales de proyectos como Google</p> <p>Adecuación de las capacidades y recursos para un mayor crecimiento con calidad y profesionalidad</p> <p>Desarrollo creciente del trabajo de Advocacy</p> <p>Llegar a conseguir una base social comprometida</p> <p>Hacer alianzas para conseguir nuevas oportunidades</p>



Los retos identificados por el personal de la entidad a lo largo de las reuniones para el desarrollo del plan estratégico son:

- Ser aún más transparentes
- Desarrollar un proyecto de futuro
- Ajustar los ritmos de trabajo
- Crear una nueva marca que aproveche el potencial de las dos organizaciones para transformar la sociedad
- Tener una cultura con Identidad única
- Generar ilusión, esperanza y enfatizar lo positivo que tenemos (empatía)
- Ser creativos para tener nuevas estructuras y mentalidad
- Conocer de verdad en profundidad el trabajo de todos los departamentos
- Propiciar una mayor compenetración intra e interdepartamental
- Optimizar recursos y mejorar y simplificar procesos

## **Evaluación del plan estratégico anterior**

A lo largo de los 5 años de ejecución del anterior plan estratégico de la fundación se ha dado seguimiento de sus líneas estratégicas, así como se han ido adaptando los objetivos en función de las prioridades o cambios en la acción de cada programación anual. En la última renovación del plan con prórroga a 2019 y con el horizonte puesto en un nuevo plan estratégico posible del 2020 se sintetizaron las siguientes prioridades en la revisión para cada eje estratégico del plan vigente hasta 2019.

### **1.Fortalecimiento de la entidad**

- Elaborar planes estratégicos útiles como hoja de ruta para el desarrollo principal de la actividad de la entidad.
- Potenciar la integración de la EpD en todos los ámbitos y acciones de la entidad integralmente.
- Mejorar la presencia e integración en obras y ambientes salesianos (redes sociales, panfletos informativos, etc).

### **2.Sostenibilidad y viabilidad**

- Dimensionar las capacidades y prioridades del trabajo del personal.
- Desempeñar un mayor y mejor seguimiento presupuestario como del control del mismo por los departamentos.
- Ejecutar los proyectos con un mayor reporte y seguimiento trimestral al menos para seguir los ritmos contables.
- Diseñar estrategias de búsqueda de fondos para establecer prioridades seleccionando las convocatorias a las que presentarse optimizando los recursos evitando la carga de trabajo que genera las formulaciones. Analizar la posibilidad de externalizar dichas formulaciones.
- Priorizar el cuidado de la base social, diseñar una estrategia de posicionamiento y de captación de fondos privados.
- Enfocar las acciones de comunicación en consonancia con la imagen que se quiere transmitir. Mayor eficacia y planificación del área de comunicación con el resto de áreas de actividades a comunicar.

### 3. Mejora de la calidad

- Mejorar el archivo y la accesibilidad de los documentos oficiales, tanto internamente como hacia el exterior en la web o medios de comunicación de cara a financiadores.
- Mejorar el seguimiento y cumplimiento de las obligaciones de los estándares de calidad y su fundamento
- Revisar y actualizar el plan estratégico, el enfoque y estructura no son válidos para desarrollar los planes estratégicos de área ni las programaciones.
- Mejorar la eficacia del trabajo interdepartamental evitando duplicidades, planteamiento de análisis de los procesos: identificación y formulación de proyecto, selección de los recursos, ejecución y seguimiento de las acciones formuladas, justificación y evaluación. La comunicación interna, criterios estratégicos, soportes de archivo y trabajo.
- Solventar la problemática de los servidores, carencia de bases de datos y de documentos homogeneizados, así como mejorar los recursos informáticos.
- Elaborar los códigos de conducta del personal, documento de cuidado de las personas, plan de igualdad de género y plan de medio ambiente (actualizarlo y tenerlos siempre al día).

### 4. Trabajo en red

- Mejorar la comunicación entre departamentos, si bien hay que señalar que en los 5 años del plan estratégico se han ido mejorando las sinergias entre las diferentes áreas y se mantienen más reuniones con todo el personal, pero aún se puede hacer mejor.
- Continuar con el intercambio entre las áreas de EpD y Cooperación han alcanzado un nivel de comunicación asiduo, siguiente paso identificar y formular juntas.
- Desarrollar una participación y asistencia relevante en las redes y plataformas de ONGs, procurando que se note la presencia.

### 5. Procesos de evaluación y seguimiento

- Situación en la evaluación de proyectos: es débil, se requiere mayor inversión de tiempo y esfuerzos para poder responder a las medidas de calidad y mejora continuada.
- Situación en la evaluación de los planes: hay actitud y predisposición a la mejora pero falta una estructura / orientación más profesionalizada para poder hacerlo con eficacia y reflejo en las mejoras a implementar (buscar la utilidad y operatividad)

Una de las realidades más latentes en la evaluación de plan estratégico anterior a contemplar como interés de mejora en el nuevo plan es la búsqueda de la calidad tanto en estrategias y medios como en procedimientos de mejora continuada. El otro de los enfoques más destacados, para la mejora de la entidad y su adaptación a la realidad y los signos de los tiempos, es el trabajo en red tanto interno como externo en el que las actividades fundacionales de la entidad. De cara al nuevo plan estratégico buscar la integralidad en todo el desarrollo de su trabajo tanto para el personal como para los beneficiarios e colaboradores.

### 3.- Marco estratégico

El **plan estratégico de Jóvenes y Desarrollo** descansa esencialmente sobre los valores de la dignidad de la persona y los Derechos Humanos, junto al cuidado de la “casa común” y el compromiso de profesionalidad y transparencia en sus actividades, con la misión de acompañar y fortalecer la actividad misionera salesiana en el mundo, tal como se especifica a continuación:

**Visión:** Sin dejar a nadie atrás

Conscientes del valor y originalidad del carisma Don Bosco queremos ser una entidad que contribuye con calidad en la construcción de un mundo justo, equitativo, inclusivo y sostenible:

1. Fomentando en la infancia y la juventud destinataria un desarrollo educativo integral en un entorno de alegría y seguridad, dándoles las herramientas para ser personas protagonistas/empoderadas con conciencia ciudadana crítica e integradora.
2. Aplicando el sistema preventivo de Don Bosco y su criterio de intervención educativo/pastoral en todos los contextos de actuación.
3. Implicando a la sociedad en general, especialmente al Movimiento Salesiano, para que participe de una manera efectiva en nuestra misión.
4. Siendo un referente para la sociedad como institución que promueve como motores del desarrollo la educación y la evangelización, generando alianzas estratégicas con instituciones, empresas y otras entidades del sector.
5. Asegurando una gestión de calidad y profesionalidad en todos los procesos para aumentar el alcance de la misión.

#### Misión

Jóvenes y Desarrollo es una entidad sin ánimo de lucro de inspiración cristiana, creada por la congregación Salesiana en España cuya misión es:

“Fortalecer y acompañar la actividad misional de promoción, protección y educación de la infancia y juventud para favorecer su desarrollo integral, con especial atención a los más vulnerables en los países empobrecidos, promoviendo el compromiso solidario de las personas con el fin de hacerlas copartícipes de la misión y generar cambios para transformar la sociedad”

#### Principios y valores

El sistema preventivo de Don Bosco nos inspira a trabajar con estos valores fundamentales:

- La dignidad de la persona y defensa de los Derechos Humanos
- La solidaridad y subsidiariedad en busca del bien común
- La gratuidad y voluntariado con optimismo, alegría y amabilidad
- La inclusión de todas las personas con vocación de servicio a los más excluidos
- El desarrollo sostenible para una ciudadanía global (universalidad)
- La profesionalidad y transparencia en todas sus acciones con espíritu de familia

#### Ejes estratégicos

Partiendo de la Misión, Visión y Valores de la entidad llevamos a cabo una jornada presencial con todo el personal contratado y voluntario de la entidad, el 12 de septiembre del 2019 en la que trabajamos los ejes del plan y durante la cual surgió el cuarto eje; cuidado de las personas. En esa reunión tras una presentación en la que se explicó la necesidad de un plan estratégico y previa revisión del DAFO de 2018 sobre la entidad dividimos a los participantes en distintos grupos para poder trabajar los diferentes ejes:

Sugerir redacciones tanto del eje como los bloques de objetivos y priorizar aportaciones para los objetivos, con la ayuda del equipo del plan. Tras esta sesión se recogieron las diferentes aportaciones y se realizó un documento en el que se recogieron los diferentes ejes y sus objetivos.

- **Nuestra Misión en los países empobrecidos:** Facilitar el desarrollo integral de las personas a través de la educación y la defensa de la dignidad humana, con especial atención a la infancia y juventud en situación vulnerable en los países empobrecidos.
- **Nuestra Misión en nuestra sociedad:** Promover cambios de valores y actitudes en la sociedad que generen el compromiso solidario de las personas para avanzar hacia la construcción de una sociedad más justa, inclusiva e igualitaria
- **Nuestra Misión en nuestra institución:** Fortalecer institucionalmente la Procura promoviendo una gestión eficiente sustentada en estrategias de conjunto, en una organización eficaz, en el cuidado de la casa común y en el compromiso personal.
- **Nuestra Misión en el cuidado de las personas:** Hacer del cuidado de las personas y de la igualdad de oportunidades desde el Carisma Salesiano, la seña de identidad de la Procura.

#### CODIGOS DEPARTAMENTOS:

DIR: Dirección; COP: Cooperación, EPD: Educación para el Desarrollo, VOL: Voluntariado, SEC: Secretaría, GD: Gestión Donante, COM: Comunicación, ADM: Administración, LOG: Logística, INF: Informática, EMP: Empresas, PER: Recursos Humanos, JUR: Asesoría Jurídica

## Nuestra misión en países en vías de desarrollo

	Qué / Objetivos estratégicos	Planes de Área	Proyectos Estratégicos	Departamentos implicados
Facilitar el desarrollo integral de las personas a través de la educación y la defensa de la dignidad humana, con especial atención a la infancia y juventud en situación vulnerable en los países empobrecidos.	Mejorar la calidad y sostenibilidad de nuestras acciones en los países empobrecidos para conseguir un mayor impacto en los destinatarios de la misión.	Intervención en terreno	IT 1 – IT 9	(COP, ADM, VOL, COM, EMP, PER, SEC),
		Obtención de recursos	OR 1, OR 3, OR 4	(COP, EPD, GD, COM, EMP, PER, SEC)
	Prevenir y mitigar las consecuencias de los desastres humanitarios, mediante protocolos de respuesta sistemáticos que fortalezcan las comunidades afectadas.	Intervención en terreno	IT 1, IT 2, IT 3, IT 9	(COP, ADM, COM, SEC)
	Colaborar con instituciones y entidades del sector para la creación de sinergias, llegando a ser un referente en el ámbito educativo de la cooperación al desarrollo sostenible y la ciudadanía global.	Relaciones Institucionales	INST1, INST 2, INST 6, INST 9	(DIR, COP, EPD, COM, EMP)
		Intervención en terreno	IT 1, IT 2, IT 5, IT 7, IT 8	(COP, ADM, VOL, COM, EMP, PER, SEC)
Diversificar e incrementar la captación de recursos económicos, humanos y técnicos, fidelizando e implicando nuestra base social para la intervención en terreno.	Obtención de recursos	OR 1, OR 2, OR 6, OR7	(COP, EPD, GD, COM, EMP, PER, SEC)	
	Logística y Medios	MED1, MED 2, MED 7	(ADM, SEC, JUR, LOG, INF, GD, COM)	
	Intervención en terreno	IT 1, IT 2, IT 3, IT 6, IT 7, IT 8	(COP, ADM, VOL, COM, EMP, PER, SEC)	

## Nuestra misión en nuestra sociedad

	Qué / Objetivos estratégicos	Planes de Área	Proyectos Estratégicos	Departamentos implicados
<p>Promover cambios de valores y actitudes en la sociedad que generen el compromiso solidario de las personas para avanzar hacia la construcción de una sociedad más justa, inclusiva e igualitaria.</p>	Aumentar la presencia de la EpD y la Ciudadanía Global dentro de la planificación de los centros educativos.	Transformación Social	TS 1 - TS 6, TS 7, TS 9, TS 11, TS 13	(DIR, EPD, COM, GD, VOL, EMP)
	Sensibilizar a la sociedad para aumentar la participación ciudadana.	Relaciones Institucionales Transformación Social	INST2, INST 7, INST 8, INST 10 TS 2, TS 3, TS 5, TS 6 TS 8 – TS 12	(DIR, COP, EPD, COM, EMP) (DIR, EPD, COM, GD, VOL, EMP)
	Incrementar nuestra presencia en los medios de comunicación y consolidar nuestra imagen de marca para dar visibilidad a las nuevas periferias	Relaciones Institucionales Obtención de recursos Transformación Social	INST 5, INST9, INST 10 OR 1, OR 7 – OR13 TS 3, TS 4. TS 5, TS 10, TS 11, TS 12, TS 14	(DIR, COP, EPD, COM, EMP) (COP, EPD, GD, COM, EMP, PER) (DIR, EPD, COM, GD, VOL, EMP)
	Promover y fortalecer alianzas y relaciones institucionales para trabajar conjuntamente por el bien común mediante la transformación social.	Relaciones Institucionales Transformación Social	INST2, INST 3, INST 4, INST 7, INST9, INST 10 TS1, TS 2, TS 3, TS 5, TS 6	(DIR, COP, EPD, COM, EMP) (DIR, EPD, COM, GD, VOL, EMP)
	Integrar nuestra misión en los diferentes colectivos de la Congregación Salesiana en España.	Relaciones Institucionales Transformación Social	INST 4, INST 5 TS 2, TS 5, TS6, TS8, TS9, TS 11, TS14	(DIR, COP, EPD, COM, EMP) (DIR, EPD, COM, GD, VOL, EMP)
	Aumentar la base social incrementando el número de socios y colaboradores (personas y entidades), y mejorar la fidelización de los existentes para la transformación social.	Obtención de recursos Transformación Social	OR 9, OR 10, OR 11, OR 13 TS 2, TS5, TS 6, TS8 – TS12,TS14	(COP, EPD, GD, COM, EMP, PER) (DIR, EPD, COM, GD, EMP)

## Nuestra misión interna (en nuestra institución)

	Qué / Objetivos estratégicos	Planes de Área	Proyectos Estratégicos	Departamentos implicados
Fortalecer institucionalmente la entidad promoviendo una gestión eficiente sustentada en estrategias de conjunto, en una organización eficaz, en el cuidado de la casa común y en el compromiso personal.	Desarrollar, implementar y evaluar estrategias para asegurar una intervención de calidad, basada en el Sistema Preventivo de Don Bosco, y velando por el cumplimiento de los estándares de transparencia y buen gobierno.	Calidad y procesos	CAL 1, CAL 2, CAL 3, CAL 4, CAL 5, CAL 7	(DIR Y TODOS)
	Obtener los medios y herramientas necesarios para garantizar una gestión eficiente y ambientalmente sostenible, asegurando la adaptación a las nuevas tecnologías.	Logística y medios	MED 1 – MED 8	(ADM, SEC, JUR, LOG, INF, GD)
	Actuar siendo una organización eficiente con una estructura sólida e igualitaria en personas y medios, impulsados por el Carisma Salesiano, y una visión transversal y cooperativa del trabajo.	Calidad y procesos	CAL 6, CAL 8, CAL 9	(DIR Y TODOS)
		Cuidado de las personas	PERS 0 – PERS 6	(DIR, PER, COM, SEC)
	Garantizar la sostenibilidad económica mediante el desarrollo de estrategias diversificadas para la obtención de recursos necesarios para la misión.	Obtención de recursos	OR 1, OR 5, OR 6, OR 7	(COP, EPD, GD, COM, EMP, PER)
Logística y medios		MED2, MED 6, MED 8	(ADM, SEC, JUR, LOG, GD)	
Calidad y procesos		CAL 9	(DIR Y TODOS)	

## Nuestra misión en el cuidado de las personas

	Qué / Objetivos estratégicos	Planes de Área	Proyectos Estratégicos	Departamentos implicados
Hacer del cuidado de las personas y de la igualdad de oportunidades desde el Carisma Salesiano, la seña de identidad de la Procura.	Fortalecer las capacidades del personal con iniciativas de formación permanente, conciliación y un acompañamiento Salesiano que asegure la motivación y el compromiso.	Cuidado de las personas	PERS 1, PERS 2, PERS 3, PERS 6	(DIR, PER, COM, SEC)
	Garantizar un sistema de comunicación interna que facilite el conocimiento y la participación de todas las personas implicadas en la actividad de la Procura.	Cuidado de las personas	PERS 3, PERS 5, PERS 4	(DIR, PER, COM, SEC)
		Calidad y procesos	CAL 2, CAL 6, CAL 9	(DIR Y TODOS)
	Sistematizar todas las iniciativas de voluntariado de la Procura desde la perspectiva salesiana promoviendo el cuidado de las personas y la transformación social.	Transformación Social	TS 2, TS 3, TS 5, TS 6, TS 7 – TS 12	(DIR, EPD, COM, GD, EMP, VOL)
	Atender con amorevolezza (amabilidad) a la personas que participan en el desarrollo de la actividad de la Procura.	Cuidado de las personas	PERS 1, PERS 2, PERS 6	(DIR, PER, COM, SEC)



## 4.- Planes de Área:

Durante la segunda fase de planificación estratégica, se realizó un trabajo entre departamentos para un mayor enriquecimiento y robustez de los mismos. La metodología provocó la generación de un mayor número de ideas, concretadas en los proyectos que se describirán más adelante.

Además sirvió como una toma de conciencia para toda la plantilla de que muchos procesos de la entidad implican a los diversos departamentos en diferentes momentos.

En total hay siete Planes de Área que abarcan:

- **Intervención en terreno:** este plan de área engloba todas las acciones de sistematización de nuestras iniciativas en terreno, no sólo limitándose al ámbito de cooperación y la respuesta humanitaria, dando participación a todos los departamentos, con el fin de aumentar nuestro impacto en los países en vías de desarrollo.
- **Transformación social:** este plan de área pretende aumentar nuestra incidencia en nuestra sociedad, fortaleciendo la presencia e incluyendo los enfoques de Educación para el Desarrollo y la puesta en valor del Voluntariado en todas las acciones de Jóvenes y Desarrollo.
- **Relaciones Institucionales:** este plan de área sistematiza las interacciones de Jóvenes y Desarrollo con administraciones públicas, instituciones, plataformas y otras entidades del ámbito salesiano, con el fin de aumentar nuestra incidencia socio-política.
- **Obtención de recursos:** este plan de área pretende dar una mayor interdisciplinariedad a todas las acciones que realizamos para movilizar todo tipo de medios técnicos o humanos para alcanzar nuestra misión, y no sólo enfocarlo a la captación de fondos.
- **Logística y medios:** en este plan de área hemos agrupado todos los proyectos y acciones de soporte a nuestros proyectos, y así visibilizar resaltar el trabajo más logístico dentro de la entidad, fundamental para alcanzar nuestra misión.
- **Calidad y procesos:** en este plan de área hemos incluido todos los aspectos gobernanza, transparencia, buen gobierno y gestión de procesos, para ser más eficaces en nuestra toma de decisiones y en la ejecución de las mismas en todos los niveles de la entidad.
- **Cuidado de las personas:** este plan de área quiere dar respuesta a una mayor preocupación por la atención a las personas que participan en el día a día de nuestra casa: personal en sede, voluntarios, expatriados y cooperantes.

Estos siete planes de áreas se concretan en diversas iniciativas que quedan reflejadas en las tablas siguientes:

Intervención en terreno	Transformación social		Relaciones institucionales
IT-1 Diseño de plan estratégico de cooperación al desarrollo	TS-1 Diseño de plan estratégico de Educación para el Desarrollo	TS-8 Voluntariado Salesiano	INST-1 CONGD - Redes
IT-3 Fortalecimiento de Capacidades genérico de OPDs	TS-2 Innovación pedagógica en educación formal (Aulas en acción)	TS-9 Voluntariado Civil	INST-2 Advocacy desde una perspectiva salesiana
IT-4 Identificación-selección de acciones de Cooperación de Desarrollo	TS-3 Participación Juvenil (Iniciativa o espirales solidarias)	TS-10 Voluntariado Sede	INST-3 Protocolo y relaciones institucionales
IT-5 Acciones de EpD en terreno	TS-4 Prevención de discurso de odio (Somos más)	TS-11 Voluntariado grupos estables	INST-4 Coordinación Plataformas + TechDB
IT-6 Formulación de acciones de Cooperación al Desarrollo	TS-5 Sensibilizarte y Proyectos de Museo	TS-12 Voluntariado con empresas	INST-5 Implicación Familia Salesiana en la Procura
IT-7 Seguimiento de acciones de Cooperación al Desarrollo	TS-6 Hermanamiento Obras Salesianas Norte-Sur	TS-13 Voluntariado comunicación de las acciones de EpD	INST-6 Estrategia de Empresa - Apoyo en Terreno
IT-8 Evaluación de acciones de Cooperación al Desarrollo	TS-7 Planificación Voluntariado		INST-7 Estrategia de Empresas - Apoyo en España
IT-9 Apoyar Acciones de Ayuda Humanitaria y de Emergencia			INST-8 Estrategia de Empresas - capacitación y fidelización

Obtención de recursos	Logística y Medios	Calidad y Procesos	Cuidado de las personas
OR -1 Estrategia de financiación	MED - 1 Equipamiento informático	CAL - 1 Planificación estratégica	PERS - 1 Plan de Formación Permanente
OR -2 Atención y fidelización al donante	MED - 2 Mantenimiento de las instalaciones	CAL - 2 Planificación económica	PERS - 2 Plan de incentivos
OR -3 Gestión donaciones sin vínculo	MED - 3 Archivo general	CAL - 3 Documentación institucional y jurídica	PERS - 3 Evaluación continua y grado de satisfacción
OR -4 Gestión donaciones con vínculo (Cooperación)	MED - 4 Gestión de compras	CAL - 4 Planificación operativa	PERS - 4 Atención cuidado al personal fuera de la sede
OR -5 Reportes e informes		CAL - 5 Mejora de los procesos	PERS - 5 Plan de comunicación interna
		CAL - 6 Medio ambiente	
		CAL - 7 Selección y contratación de personal	

## 5.- Calendarización de los proyectos estratégicos

	Año 1	Año 2	Año 3
IT-1 Diseño de plan estratégico de cooperación al desarrollo	■		
IT-3 Fortalecimiento de Capacidades genérico de OPDs	■	■	■
IT-4 Identificación-selección de acciones de Cooperación de Desarrollo	■	■	■
IT-5 Acciones de EpD en terreno	■	■	■
IT-6 Formulación de acciones de Cooperación al Desarrollo	■	■	■
IT-7 Seguimiento de acciones de Cooperación al Desarrollo		■	■
IT-8 Evaluación de acciones de Cooperación al Desarrollo	■	■	■
IT-9 Apoyar Acciones de Ayuda Humanitaria y de Emergencia	■	■	■
TS-1 Diseño de plan estratégico de Educación para el Desarrollo	■		
TS-2 Innovación pedagógica en educación formal (Aulas en acción)	■	■	■
TS-3 Participación Juvenil (Iniciativa o espirales solidarias)	■	■	■
TS-4 Prevención de discurso de odio (Somos más)	■	■	■
TS-5 Sensibilizarte y Proyectos de Museo		■	■
TS-6 Hermanamiento Obras Salesianas Norte-Sur	■	■	■
TS-7 Planificación Voluntariado	■	■	■
TS-8 Voluntariado Salesiano	■	■	■
TS-9 Voluntariado Civil	■	■	■
TS-10 Voluntariado Sede	■	■	■
TS-11 Voluntariado grupos estables		■	■
TS-12 Voluntariado con empresas	■	■	■
TS-13 Voluntariado comunicación de las acciones de EpD	■	■	■
INST-1 CONGD - Redes	■	■	■
INST-2 Advocacy desde una perspectiva salesiana	■	■	■
INST-3 Protocolo y relaciones institucionales	■	■	■
INST-4 Coordinación Plataformas + TechDB	■	■	■

	Año 1	Año 2	Año 3
INST-5 Implicación Familia Salesiana en la Procura	■	■	■
INST-6 Estrategia de Empresa - Apoyo en Terreno	■	■	■
INST-7 Estrategia de Empresas - Apoyo en España	■	■	■
INST-8 Estrategia de Empresas - capacitación y fidelización	■	■	■
OR -1 Estrategia de financiación	■	■	■
OR -2 Atención y fidelización al donante	■	■	■
OR -3 Gestión donaciones sin vínculo	■	■	■
OR -4 Gestión donaciones con vínculo (Cooperación)	■	■	■
OR -5 Reportes e informes	■	■	■
MED - 1 Equipamiento informático	■	■	■
MED - 2 Mantenimiento de las instalaciones	■	■	■
MED - 3 Archivo general	■	■	■
MED - 4 Gestión de compras	■	■	■
CAL - 1 Planificación estratégica	■	■	■
CAL - 2 Planificación económica	■	■	■
CAL - 3 Documentación institucional y jurídica	■	■	■
CAL - 4 Planificación operativa	■	■	■
CAL - 5 Mejora de los procesos	■	■	■
CAL - 6 Medio ambiente	■	■	■
CAL - 7 Selección y contratación de personal	■	■	■
PERS - 1 Plan de Formación Permanente	■	■	■
PERS - 2 Plan de incentivos	■	■	■
PERS - 3 Evaluación continua y grado de satisfacción	■	■	■
PERS - 4 Atención cuidado al personal fuera de la sede	■	■	■

## 6.- Estrategia de actividades:

La acción de la institución se ejecuta desde departamentos misionales y departamentos de soporte. Los primeros se centran en las áreas de Cooperación, Educación para el Desarrollo y Voluntariado, núcleos de nuestra acción misional. Los segundos permiten realizar una gestión interna eficaz en todas las áreas que dan soporte.

De esta forma, en su acción misional la organización con el apoyo de los Departamentos Soporte desarrollará los Planes de Área desde los Departamentos misionales en los que:

- La solidaridad se hace realidad mediante la Cooperación al Desarrollo. Un verdadero desarrollo que solamente llega a ser real cuando nos desarrollamos todas las personas. Éste ha sido y es nuestro plan de trabajo, permitiendo que miles de personas tengan acceso a una vida más digna.
- La solidaridad se hace realidad mediante la Educación para el Desarrollo, centrada en el valor de la persona considerada en su integralidad y abierta a la trascendencia recogida por principios éticos, que buscan promover la justicia y superar la pobreza, la exclusión y las hirientes desigualdades.
- La solidaridad se hace realidad mediante la Experiencia del Voluntariado. El voluntariado es una propuesta educativa y solidaria que hemos de realizar y fomentar en nuestra sociedad pues nos da una oportunidad de diálogo con la diversidad cultural, ya que el servicio libre, generoso, solidario y gratuito crea puentes de encuentro.

Es por este enfoque que la entidad presenta tres planes estratégicos de sus actividades misionales encuadrados en las líneas estratégicas de la entidad en su nuevo plan:

- Plan estratégico de Cooperación al desarrollo
- Plan estratégico de Educación al desarrollo
- Plan estratégico de Voluntariado

Así mismo en este nuevo Plan Estratégico se buscará el desarrollo de temáticas transversales que permitan desarrollar acciones coordinadas en los tres departamentos misionales con el apoyo de todos los departamentos soporte. Las temáticas que se plantean para los próximos años en las que integraremos los diferentes enfoques de desarrollo antes indicados son:

- Protección de infancia y juventud en situación de alto riesgo, en el que trataremos temas como la trata y el abuso de menores y la vulneración de los derechos de la infancia.
- Educación de calidad y empleo, dirigida a la juventud y adultos, priorizando aquellos en situación vulnerable.

En ambas temáticas se incluirá la promoción de una ciudadanía global comprometida con el desarrollo sostenible, la convivencia pacífica y la justicia social.