



PLAN ESTRATÉGICO

2023-2026

Construyendo misión



Índice

PLAN ESTRATÉGICO 2023-2026	4
Preámbulo - Dirección de Jóvenes y Desarrollo	4
Presentación	5
01 Identidad de Jóvenes y Desarrollo	7
Misión	7
Visión	7
Valores	8
Referentes identitarios de contexto	8
Contexto internacional	8
Contexto nacional	12
Marcos y enfoques de nuestro actuar	13
Evaluación del Plan Estratégico anterior, 2020-2022	18
02 Planificación estratégica para 2023-2026	22
Directrices estratégicas	22
Directrices del ámbito corporativo	22
Directrices de las áreas de actuación	22
Cooperación Internacional para el Desarrollo Humano y Sostenible	22
Voluntariado y Acompañamiento a Personas que Contribuyen a la Misión	22
Transformación Social para la Ciudadanía Global	23
Obtención de Recursos para la Solidaridad	23
Resultados estratégicos esperados para el ámbito corporativo	23
Resultados estratégicos esperados para las áreas de actuación	24
Cooperación Internacional para el Desarrollo Humano y Sostenible	24
Voluntariado y Acompañamiento a Personas Implicadas en la Misión	24
Transformación Social para la Ciudadanía Global	24
Obtención de Recursos para la Solidaridad	24
03 Estructura organizativa para Jóvenes y Desarrollo	25
04 Enfoque metodológico del proceso de reflexión estratégica	28
Marco general del Plan Estratégico en Jóvenes y Desarrollo	28
Enfoque metodológico general del proceso de reflexión estratégica	28
05 Monitoreo y evaluación	31

ANEXOS	32
01 Metodología del proceso de reflexión estratégica	32
Enfoque metodológico establecido por Jóvenes y Desarrollo	32
Metodología desarrollada por la consultoría	33
02 Modelos de las áreas de actuación	36
Cooperación internacional para el desarrollo humano y sostenible	36
Voluntariado y Acompañamiento a personas implicadas en la misión	37
Transformación social y cultura para el desarrollo y para la ciudadanía global	38
Obtención de recursos para la solidaridad	39
03 Tabla de Planificación	40
Ámbito corporativo	41
Áreas de actuación	47
Cooperación Internacional para el Desarrollo Humano y Sostenible	47
Voluntariado y Acompañamiento a Personas implicadas en la Misión	49
Transformación Social para la Ciudadanía Global	51
Obtención de Recursos para la Solidaridad	53
04 Fichas de 'stakeholders'	54
05 Fichas de descripción del área de Desarrollo Corporativo	56
06 Descripción de las fases del proceso	59
Fase 1. Preparación y lanzamiento	59
Fase 2. Análisis estratégico	59
Fase 3. Estrategia y objetivos	61
Fase 4. Redacción el Plan Estratégico	62
07 Participación	63

PLAN ESTRATÉGICO 2023-2026

Preámbulo - Dirección de Jóvenes y Desarrollo

Tenéis en vuestras manos el Plan Estratégico de Jóvenes y Desarrollo para el cuatrienio 2023-26.

Es el resultado del trabajo serio, participativo y muy laborioso que realizamos durante 2022. Así nos lo propusimos desde el principio, y así hemos llegado al final con la satisfacción del objetivo cumplido.

Con la aprobación del Patronato se convierte en una auténtica carta de navegación. Vais a encontrar las líneas maestras de nuestro proyecto operativo para los próximos cuatro años.

De él beberán cada una de las áreas que constituyen Jóvenes y Desarrollo para concretar su propio Plan Estratégico y los diversos planes operativos anuales. Con ello pretendemos ser más eficaces y más leales al propósito del ser de Jóvenes y Desarrollo que se expresa en el art.5 de nuestros estatutos: “el objeto de la Fundación es la cooperación al desarrollo sostenible, humano, social y económico” en todo el mundo.

Ir dando contenido y forma a la nueva estructura será uno de los primeros trabajos que tengan que desarrollar las diversas áreas que forman la renovada entidad. Requiere trabajo en grupo, visión de conjunto y capacidad de colaboración interáreas. No es un plan cerrado, es un plan abierto y que iremos madurando a lo largo de estos cuatro años. En la travesía que ahora iniciamos contamos con una buena brújula que nos debe llevar al puerto soñado. Las corrientes y las tormentas del quehacer diario nos indicarán los ajustes de rumbo necesarios.

Nuestro indicador principal lo constituyen los jóvenes. Nuestra estrella permanente, María Auxiliadora. A Ella nos encomendamos y de Ella imploramos su auxilio.

Luis Manuel Moral

Presentación

Este documento de Plan Estratégico de Jóvenes y Desarrollo 2023-2026 recoge el resultado de un profundo y participado esfuerzo de reflexión estratégica colectiva que se inicia en marzo de 2022 y finaliza en diciembre del mismo año.

El proceso liderado por la Dirección de Jóvenes y Desarrollo ha contado con la contribución de todas las instancias organizativas de la entidad y el soporte técnico de una Comisión del Plan Estratégico constituida para este propósito, en la que se ha incrustado, por primera vez en la trayectoria de Jóvenes y Desarrollo, una consultoría externa que ha asesorado y facilitado espacios de trabajo colaborativo.

Uno de los retos fundamentales de este proceso de reflexión estratégica consistía en integrar, de una manera definitiva y orgánica, la contribución a una misión ilusionante, formulada con precisión en el Plan Estratégico 2020-2022, de diferentes trayectorias organizativas salesianas, que contribuyen a un único propósito.

En el primer apartado, de Identidad de Jóvenes y Desarrollo, se describen la Misión, Visión y Valores de la entidad. Estos elementos identitarios son los mismos que se establecieron en el Plan Estratégico 2020-2022 y que se han considerado plenamente actualizados.

En este apartado se incorporan otros referentes identitarios que se califican de contexto, en los que se describe, a trazo grueso, los principales elementos a tener en cuenta del contexto internacional y nacional que compartimos. Se recuerdan, a su vez, los marcos y el enfoque de la cooperación al desarrollo, que se establecen como referencia de contexto y de metodología de trabajo para las áreas de actuación.

Se completa este apartado con la devolución de los trazos esenciales del *Informe de Situación* de Jóvenes y Desarrollo que elaboró la consultora colaboradora, así como los aprendizajes principales que las personas de las diversas instancias organizativas extraen del periodo estratégico 2020-2022.

En el segundo apartado, de Planificación Estratégica para 2023-2026, se presenta la estrategia corporativa de la entidad para este periodo.

Es importante tener en cuenta que los planes estratégicos de las cuatro áreas de actuación de Jóvenes y Desarrollo (Cooperación Internacional para el Desarrollo Humano y Sostenible; Voluntariado y Acompañamiento a Personas Implicadas en la Misión; Transformación Social para la Ciudadanía Global; y Obtención de Recursos para la Solidaridad) se detallarán en 2023 sus respectivos procesos estratégicos.

En el tercer apartado, y para facilitar el entendimiento del anterior, se describe la nueva Estructura Organizativa que Jóvenes y Desarrollo propone para el despliegue de esta estrategia. Como en otros apartados del texto, se incorporan en los Anexos referencias en detalle para profundizar en los diferentes temas. Consideramos de especial interés la ficha de descripción del Área de Desarrollo Corporativo, área de nueva creación.

En el cuarto apartado, Enfoque Metodológico del proceso de Reflexión Estratégica, se completa el contexto de la propuesta estratégica y se recuerda el para qué Jóvenes y Desarrollo emprende este proceso.

Al contexto se suma una breve descripción, que se encuentra en los Anexos, del enfoque metodológico adoptado por Jóvenes y Desarrollo tanto para sus decisiones metodológicas previas de referencia como para la validación de enfoques de trabajo propuestos por la consultora colaboradora.

En el quinto apartado, de Monitoreo y Evaluación, se describen estos procesos de planificación.

En los Anexos se quiere dar cuenta en detalle de algunos resultados del proceso que se consideran relevantes, destacando los siguientes: los Modelos de las áreas de actuación, la Tabla de Planificación y las Fichas de Stakeholders.

Jóvenes y Desarrollo ha trazado un camino para los próximos cuatro años. Ahora toca andar sabiendo que somos camino.



01 Identidad de Jóvenes y Desarrollo

Misión

Con la formulación de su Misión, una entidad recoge en un breve texto su razón de ser, sus orígenes, a quién se debe, cómo pretende trasladar valor a sus personas destinatarias y dónde lo hace. En esta breve formulación está el ADN de la organización.

En el proceso de reflexión estratégica, que ha alumbrado la propuesta de Plan Estratégico que recoge este documento, se ha validado la formulación de la Misión que fue resultado de un proceso participado y compartido realizado en el ciclo estratégico precedente (2020-2022).

La Misión de la entidad se formula de la siguiente manera:

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 misionera 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 de generar cambios para transformar la sociedad.

Visión

Con la formulación de su Visión, una entidad expresa los resultados esenciales que quiere lograr con su acción, describe qué futuro quiere atraer al momento presente. Describe su ambición, asentada en su razón de ser.

Conscientes del valor y originalidad del carisma de Don Bosco, **Jóvenes y Desarrollo** quiere 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 destinatarias 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 la educación y la evangelización como motores del desarrollo, 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.

Valores

Con la formulación de sus Valores, una entidad establece una referencia de comportamiento que compromete a las personas que forman parte de la misma, así como al comportamiento de la institución como un todo.

El Sistema Preventivo de Don Bosco inspira a **Jóvenes y Desarrollo** 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.

Referentes identitarios de contexto

Contexto internacional

El Plan Estratégico se ha diseñado en un momento histórico pospandemia, marcado por el inicio de la guerra en Ucrania y la superposición de múltiples crisis: crisis económica mundial, crisis ecológica y cambio climático, aumento de las desigualdades, del hambre, retroceso democrático y tensiones geopolíticas. Antes de la Covid-19 ya nos enfrentábamos a esta combinada crisis ecosocial, resultado del actual modelo de desarrollo, que además de lo mencionado antes, produce el abandono de los sistemas rurales y el aumento de las migraciones forzosas.

La pandemia ha agudizado la crisis ecosocial y ha puesto de relieve las debilidades y perversidades del sistema con un deterioro generalizado de la situación social en el que las personas más vulnerables se han llevado el mayor impacto.

Resaltando el valor y originalidad del carisma de Don Bosco y del Sistema Preventivo, queremos ser una entidad que contribuye con calidad en la construcción de un mundo más justo, equitativo, inclusivo y sostenible, a pesar de que falte mucho para que la vida, una vida más digna, esté presente en todos los rincones del planeta.

El análisis de la realidad nos lleva a prestar especial atención a:

La pobreza, el hambre y la desigualdad

La pobreza afecta a 2.000 millones de personas en los países empobrecidos y se ha profundizado en el resto de los países, según datos de la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Una situación que ha afectado mayoritariamente a la población infantil y a las mujeres: dos tercios de las personas que viven en la pobreza son mujeres y niñas. Además, se han degradado las condiciones laborales de amplias capas de la población.

Según datos de la Coordinadora de ONGD España, los recursos necesarios para afrontar la pandemia de la Covid-19 en los países empobrecidos equivalen a la fortuna de los tres hombres más ricos del mundo. La desigualdad extrema está configurando un modelo de sociedad al servicio del 1% y es un factor de degradación de la democracia. La desigualdad se ceba con las mujeres, que constituyen el 75% de la población activa mundial. Las mujeres trabajan dos tercios de las horas laborales del mundo, pero sólo ganan el 10% de los ingresos mundiales y poseen menos del 1% de la propiedad.

La desigualdad está directamente relacionada con la falta de oportunidades educativas para una mayoría de la población del Sur global. Así se ha reflejado durante la pandemia, cuando el cierre de centros educativos ha golpeado a la infancia y a la juventud perpetuando el ciclo de desigualdad.

En el mundo de hoy, como recoge el Papa Francisco en Fratelli Tutti, persisten numerosas formas de injusticia impulsadas por visiones antropológicas reductivas y por un modelo económico basado en las ganancias, que no

duda en explotar, descartar e incluso matar... Mientras una parte de la humanidad vive en opulencia, otra parte ve su propia dignidad desconocida, despreciada o pisoteada y sus derechos fundamentales ignorados o violados. Entonces, ninguna persona puede quedar excluida, no importa dónde haya nacido, y menos a causa de los privilegios que otras poseen porque nacieron en lugares con mayores posibilidades.

La crisis ecológica y climática¹

Los indicadores más importantes de los componentes del sistema climático (atmósfera, océanos, hielos) están cambiando a una velocidad sin precedentes en los últimos siglos y milenios. Se ha puesto en evidencia: el aumento de la concentración de gases de efecto invernadero; el aumento de la temperatura de la Tierra; el deshielo de los glaciares y la subida del nivel del mar; el consumo excesivo de recursos que no permite a la tierra regenerarse; y el riesgo de aparición de nuevas enfermedades. Son algunos de los temas cruciales que ya no podemos ignorar.

El cambio climático inducido por el ser humano, incluyendo fenómenos extremos más frecuentes e intensos, ha causado pérdidas y daños a la naturaleza y a las personas. La vulnerabilidad humana y la de los ecosistemas caminan juntas: entre 3.300 y 3.600 millones de personas viven en contextos muy afectados por el cambio climático y, por tanto, proclives a graves desastres naturales, como ya se están viviendo. Los efectos y riesgos del cambio climático son cada vez más complejos y difíciles de gestionar.

Hay un amplio consenso sobre el hecho de que las mujeres son las más afectadas por el cambio climático. Y la situación de los pueblos originarios es especialmente preocupante porque sus ecosistemas se ven fuertemente afectados por la crisis climática y por cadenas globales de producción y consumo.

El calentamiento global, que alcanzará +1,5°C a corto plazo, causará un aumento inevitable de múltiples riesgos para los ecosistemas y los seres humanos. La pérdida de la biodiversidad, los daños y la transformación de los ecosistemas seguirán aumentando con cada incremento del calentamiento global.

Estamos destruyendo la naturaleza a un ritmo sin precedentes en la historia y eso se vuelve en nuestra contra. El 85% de las personas extremadamente pobres que viven en países empobrecidos lo hacen en áreas rurales, las más sensibles al cambio climático, a los sistemas extractivos y a los mercados globales de alimentos.²

Los progresos realizados hasta la fecha en materia de planificación, adaptación y aplicación en todas las regiones y sectores están generando múltiples beneficios. Sin embargo, las estrategias deben ser a largo plazo si quieren ser eficaces.

¹ Documento de posicionamiento *Los Salesianos de Don Bosco en camino hacia un mundo sostenible desde la perspectiva de la ecología integral*.

² Coordinadora ONGD España. *Un sistema de cooperación para transformar el mundo*.

Los desplazamientos humanos³

Más de 89 millones de personas fueron forzadas a abandonar sus hogares por conflictos, violencia, persecución y violaciones de derechos humanos en todo el mundo. Esta cifra es la más alta desde la II Guerra Mundial.

La guerra de Ucrania ha hecho que estas cifras se disparen con millones de personas desplazadas y, con seguridad, las cifras totales de desplazamiento interno superan ya los 100 millones de personas. Aproximadamente, el 40% son menores.

Los desplazamientos en el mundo se deben en su mayoría a conflictos armados. Mientras no se resuelvan los conflictos existentes ni se controlen los riesgos de que surjan conflictos nuevos, el siglo XXI se definirá por el número de personas desplazadas de manera forzosa y por las opciones cada vez más precarias a su alcance.

El conflicto en la región de Tigray, en Etiopía, aporta al menos 2,5 millones de personas desplazadas dentro del país. Alrededor de 1,5 millones retornaron a sus hogares en el transcurso de un año.

En Afganistán, la toma de Kabul por parte de los talibanes en agosto de 2021 ocasionaron desplazamientos dentro del país y hacia países vecinos. Aunque en el año 2021 más de 790.000 afganos retornaron al país, el número de personas desplazadas internas aumentó por decimoquinto año consecutivo.

En República Democrática del Congo, Nigeria, Sudán del Sur, Sudán, la República Árabe Siria y Yemen, el número de personas desplazadas internas aumentó entre 100.000 y 500.000 en 2021.

El escaso espacio democrático

Las autocracias son mayoritarias en el mundo por primera vez desde 2001. Son 92 países, que albergan al 54% de la población mundial. Las principales víctimas son las minorías, periodistas, activistas y defensores y defensoras de los Derechos Humanos y del territorio. La falta de democracia y derechos impacta sobre todo en las mujeres, que sufren una violencia estructural exacerbada. En 2017, 87.000 mujeres fueron víctimas de feminicidio, una de cada tres mujeres sufrió violencia física o sexual y 200 millones de mujeres y niñas fueron sometidas a mutilación genital femenina en 30 países⁴.

Por otro lado, como queda recogido en Fratelli Tutti, hoy en muchos países democráticos se utiliza el mecanismo político de exasperar, exacerbar y polarizar. Se niega a otras personas el derecho a existir y a opinar, y para ello se acude a la estrategia de ridiculizarlas, sospechar de ellas, cercarlas. No se recoge su parte de verdad, sus valores, y de este modo la sociedad se empobrece y se reduce a la prepotencia del más fuerte. La política ya no es una discusión sana sobre proyectos a largo plazo para el desarrollo de todos y el bien común, sino sólo recetas inmedatistas de marketing político que encuentran en la destrucción del otro el recurso más eficaz. En este juego mezquino de las descalificaciones, el debate es manipulado hacia un estado permanente de cuestionamiento y confrontación.

³ ACNUR. *Informe de tendencias globales. 2022*.

⁴ Coordinadora ONGD España. *Un sistema de cooperación para transformar el mundo*.

Contexto internacional en educación⁵

La Covid-19 es la crisis más grave que han sufrido todos los sistemas educativos del mundo a la vez. Las escuelas estuvieron cerradas el 28% de los días y parcialmente cerradas el 26% de los días entre marzo de 2020 y octubre de 2021.

Las dos preocupaciones principales son el efecto de la interrupción del aprendizaje y la distribución desigual de los efectos negativos en el aprendizaje, entre otros, en el alumnado más desfavorecido. A escala mundial, sólo uno de cada tres niños y niñas y una de cada seis de los más pobres, tiene acceso a Internet. Por lo tanto, la modalidad de aprendizaje a distancia más eficaz disponible excluye a la gran mayoría del alumnado y los esfuerzos por ampliar dichas modalidades irían en detrimento de la equidad a corto y medio plazo.

Hay pruebas claras de que los efectos difieren según el nivel socioeconómico. Apenas existen evaluaciones directas del aprendizaje en los países de ingresos bajos y medianos.

La pandemia también ha planteado retos sin precedentes para el personal docente. El cierre de las escuelas hizo que un gran número de profesores y profesoras no contaran con la preparación necesaria para el paso a la enseñanza a distancia, no tuvieran claro su papel y debieran familiarizarse con la tecnología.

La **educación y la formación técnica y profesional** se resintieron, ya que hasta el 80% de los programas se centra en habilidades prácticas y blandas, que deben adquirirse en persona. La preparación del personal docente fue un problema importante, ya que carecían de capacidad para impartir enseñanza a distancia.

En **educación Primaria y Secundaria**, antes de la pandemia, 260 millones de niños, niñas, adolescentes y jóvenes en edad de cursar estos grados se encontraban sin escolarizar. La cifra apenas había variado en una década.

Las tasas de finalización de la enseñanza Primaria se acercan al 90%, o lo superan, en todas las regiones, excepto en África subsahariana, donde sólo dos de cada tres menores terminan la escuela primaria, si bien la tasa aumenta del 65% al 76% si se incluye a los que llegaron muy tarde al último grado.

En África subsahariana, el 23% de los niños y niñas de primaria y el 31% de los y las adolescentes que cursan el primer ciclo de secundaria tienen una edad considerablemente superior a la normal, lo que explica que la región presente la mayor diferencia entre las tasas de finalización oportuna y final.

Aunque la expansión de los sistemas educativos ha creado oportunidades para muchos, un gran número de personas debe conformarse con un aprendizaje de baja calidad.

En la **primera infancia**, los datos del Índice de Desarrollo de la Primera Infancia para niños y niñas de 36 a 59 meses sugieren que la brecha de riqueza se estancó o aumentó en su mayor parte.

La **educación para el desarrollo sostenible y la ciudadanía mundial** es una respuesta a los retos de un planeta cada vez más interconectado y cuyo futuro está en juego. Sin embargo, la Covid-19 puso de manifiesto la incapacidad de los sistemas educativos para lograr los ideales de solidaridad y multilateralismo. La creciente desigualdad dentro de los países y entre ellos plantea problemas morales.

⁵ UNESCO. *Informe de seguimiento de la educación en el mundo, 2021-2022*.

Contexto nacional

El Plan Estratégico se ha elaborado en un contexto nacional marcado por el conflicto de Ucrania, que ha agudizado aún más los efectos de vulnerabilidad producidos por la situación pospandemia.

En los últimos dos años la sociedad española ha experimentado una situación excepcional, marcada por los efectos de la pandemia de la Covid-19 y las medidas que se tomaron para hacerla frente. Según datos oficiales sobre los niveles de pobreza tras la pandemia, casi la mitad de los españoles, el 44,9%, vive muy cerca del límite de sus posibilidades y uno de cada cinco, el 21 %, ya está instalado en esa situación, viviendo en hogares que acaban el mes con mucha dificultad.

Cada vez hay más población con empleo y con estudios que pasan a ser parte de la categoría de pobres y aumentan también las personas que no pueden mantener su casa caliente y que pasan frío en invierno porque no pueden pagar la calefacción. El coste de la vivienda es un aspecto determinante para muchas familias⁶.

La pobreza aumentó en alrededor de 319.000 personas tras la pandemia, inferior a las estimaciones que vaticinaban que la pobreza severa podría aumentar en casi 800.000. Las medidas de contención enmarcadas en el llamado escudo social contribuyeron positivamente a paliar buena parte de las consecuencias previstas. Tener descendencia sigue siendo un importante factor de riesgo de pobreza y exclusión, como demuestra que los hogares en los que viven menores o jóvenes tienen tasas más altas en los principales indicadores que aquellos donde hay personas adultas solamente. Además el 54,3% de las familias monoparentales, están en situación de riesgo de pobreza. Una de las causas de esta pobreza está asociada a la desigualdad. Según el Índice de Gini de 2021, el indicador en España es de 33, que es 2,9 puntos superior a la media europea.

Particularmente significativa es la situación de las personas jóvenes en España, que supone el 21,5 % del total de población, situados como un colectivo en el que la exclusión severa ha pasado del 10% al 15,1% desde el estallido del coronavirus. Son 1,45 millones de personas de entre 16 y 34 años las que se encuentran en esa situación, más de medio millón más que antes de la Covid-19.

En este contexto cabe destacar el auge de los discursos de odio entre la juventud española. Los tres motivos principales por los que se discrimina en España son el origen étnico (42,3%), el sexo o género (40,5%) y la orientación sexual (39%). La discriminación por país o lugar de origen aparece en quinto lugar (31,5%) y los rasgos racializados en sexto (21,6%). Tan sólo un 26% de las personas encuestadas señalan que nunca se han sentido discriminada⁷.

⁶ *El Estado de la Pobreza. Seguimiento de los indicadores de la Agenda 2030 UE 2015-2021*, de la Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social en el Estado Español (EAPN-ES).

⁷ *Jóvenes y racismo. Estudio sobre percepciones y actitudes racistas y xenófobas entre la población joven de España*, Centro Reina Sofía sobre Adolescencia y Juventud, de la Fundación FAD Juventud. 2022.

Marcos y enfoques de nuestro actuar

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

Enfoque de los Cuidados basado en el amor fraterno

El 24 de noviembre de 2013, el Papa Francisco en el mismo año de inicio de su pontificado, publicó la exhortación *Evangelii Gaudium*, que él declara programática. En ella invita a la Iglesia entera a una conversión misionera y pastoral, a ser 'Iglesia en salida': "Sueño con una opción misionera capaz de transformarlo todo, para que las costumbres, los estilos, los horarios, el lenguaje y toda estructura eclesial se convierta en un cauce adecuado para la evangelización del mundo actual más que para la autopreservación" (EG 27). Dentro de esa renovación y evangelización que pide Francisco se incluye, sin duda, la lucha por la justicia y por una ciudadanía global, que transforme las estructuras injustas del mundo actual, dado que "hoy tenemos que decir «no a una economía de la exclusión y la inequidad. Esa economía mata... No se puede tolerar más que se tire comida cuando hay gente que pasa hambre. Eso es inequidad»" (EG 53).

También en la encíclica *Laudato Si'*, encontramos alineada nuestra misión: "La íntima relación entre los pobres y la fragilidad del planeta, la convicción de que en el mundo todo está conectado..., el sentido humano de la ecología, la grave responsabilidad de la política internacional y local, la cultura del descarte y la propuesta de un nuevo estilo de vida" (LS 16).

Desde Jóvenes y Desarrollo también asumimos el "amor fraterno" como base sobre el que sustentamos el enfoque de cuidados. Como expresa el Papa Francisco en *Fratelli Tutti* "un amor que va más allá de las barreras de la geografía y el espacio; de manera que seamos capaces de reaccionar con un nuevo sueño de fraternidad y amistad social que no se quede en palabras" (FT 6). Asimismo seguimos la máxima de Don Bosco de "Hacer todo por amor, nada por la fuerza", que es la base de la espiritualidad Salesiana, que tiene su raíz en San Francisco de Sales. El amor incondicional y sin restricciones, la dulzura, la amabilidad en el trato... que denotan la presencia de Dios en el corazón humano y en un vivir "todo por amor". Asumimos la *amorevolezza* salesiana, que es "un amor que se manifiesta en el cuidado del otro a través de la sencillez, la cordialidad y la fidelidad, que produce deseo de correspondencia; que suscita confianza, abriendo el camino a la comunicación profunda "la educación es cosa del corazón"; que se difunde creando un clima de familia, donde estar juntos es bonito y enriquecedor"⁸. En el marco de este nuevo Plan Estratégico, queremos ser una entidad generadora de esperanza, que favorezca el cuidado de las personas desde el amor fraterno y el cuidado de la casa común.

Enfoque de Derechos Humanos y ODS

El presente Plan Estratégico apuesta una vez más por el Enfoque Basado en Derechos Humanos (EBDH) en Jóvenes y Desarrollo. El EBDH significa que los objetivos de desarrollo pasan por la plena realización de esos derechos y supone un compromiso político y normativo.

El Enfoque Basado en Derechos Humanos parte de la universalidad de esos derechos, 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. Asimismo, todos gozan del mismo estatus como derechos y no pueden ser jerarquizados, lo que impone la necesidad de un abordaje integral del problema de la pobreza.

La Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible es 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. Se expresa un claro dictamen sobre la insostenibilidad del actual modelo de desarrollo, no sólo a nivel medioambiental, sino también económico y social, superando así definitivamente la idea de que la sostenibilidad es sólo una cuestión medioambiental y afirmando una visión integrada de las diferentes dimensiones del desarrollo.

⁸ *Carta de identidad carismática de la Familia Salesiana*, n°32.

Teniendo en cuenta este enfoque, en Jóvenes y Desarrollo apostamos por vertebrar nuestras acciones en el marco de este enfoque, empoderando a los titulares de derechos y fortaleciendo capacidades de los titulares de obligaciones y de responsabilidades.

En lo que respecta a los derechos de la infancia, Jóvenes y Desarrollo es una entidad promotora y defensora de la Convención de los Derechos del Niño.

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 la infancia.

Enfoque de Género

A lo largo de los años 60 surgió el enfoque de género y la necesidad de impulsar un análisis de género en las personas y en las organizaciones. En esta línea, Jóvenes y Desarrollo está comprometida con la integración del enfoque de género como una herramienta para erradicar las desigualdades y apostar por un mundo libre de violencias.

El enfoque de género atiende las diferencias construidas socialmente entre mujeres y hombres y cómo estas interfieren en los modos de relación, oportunidades y acceso a recursos. Esta herramienta de diagnóstico facilita la comprensión de problemas sociales y estructurales que nos permite adaptar nuestra práctica para fomentar la igualdad entre mujeres y hombres.

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 es el principal eje de nuestra acción, que se basa en el Sistema Preventivo de Don Bosco. 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 sexo y/u orientación sexual, atendiendo y partiendo de las situaciones de discriminación social, política, económica y cultural, así como las violencias ejercidas sobre la mujer.

Estas estrategias se dirigen a la deconstrucción de los elementos que contribuyen a la perpetuación de las desigualdades entre hombres y mujeres, así como los patrones de conducta que han sido asumidos por los procesos de socialización. Visibilizar las discriminaciones resulta imprescindible para tomar conciencia y actuar en consecuencia para su erradicación, eliminando los condicionantes de género que favorecen la vulneración de derechos y, por tanto, aminorar los factores de riesgo que exponen a las mujeres a situaciones de exclusión social e impiden su desarrollo personal en condiciones de igualdad.

Contribuir a la construcción de la cultura de paz supone atender la igualdad de género como una variable indispensable. El género es uno de los nudos fundamentales que expresan asimetrías sociales, las cuales son fundamento de la violencia estructural y cultural. La desigualdad de género producida por el sexismo deja secuelas en las niñas y mujeres de todo el mundo.

Es preciso tomar acción para que ser mujer deje de ser un factor de riesgo ya que las mujeres y niñas están más expuestas a sufrir cualquier forma de violencia. No existe lugar en el mundo en el que las niñas y las mujeres no sufran los estragos de la desigualdad de género; la violencia es global y su magnitud un reto que es preciso asumir, porque la igualdad de género es un derecho humano que conforma las bases de la democracia y la justicia social.

Con este fin, el Enfoque de Género atraviesa el Plan Estratégico de Jóvenes y Desarrollo, que se establece como una herramienta de trabajo que permite tener en cuenta los posibles efectos de las prácticas institucionales sobre la situación de desigualdad generalizada entre mujeres y hombres, además de establecer acciones positivas para su erradicación. Caminando, de este modo, hacia la construcción de un mundo más justo y pacífico.

Enfoque de Ecología Integral

Desde Jóvenes y Desarrollo promovemos un enfoque de ecología integral que abarca un conjunto de ideas y estrategias para conservar nuestra Casa Común, entendiendo ésta como un organismo vivo donde todo está interrelacionado. No se trata sólo de cuidar la naturaleza sino de construir juntos un nuevo modelo donde las personas y la naturaleza vivan en armonía.

Asumimos las líneas de reflexión de la Congregación Salesiana en la sostenibilidad medioambiental, siendo sensibles a las iniciativas que surjan para coordinarse, en especial Don Bosco Green Alliance y alineándonos con el Documento de posicionamiento: los Salesianos de Don Bosco en camino hacia un mundo sostenible desde la perspectiva de la ecología integral. Para ello, asumimos el objetivo planteado en este posicionamiento de contribuir a la realización de un mundo más justo y sostenible, difundiendo una cultura del cuidado y de la paz, a través de la promoción de la perspectiva de la ecología integral como enfoque del desarrollo humano.

“La cultura ecológica no se puede reducir a una serie de respuestas urgentes y parciales a los problemas que van apareciendo en torno a la degradación del ambiente, al agotamiento de las reservas naturales y a la contaminación. Debería ser una mirada distinta, un pensamiento, una política, un programa educativo, un estilo de vida y una espiritualidad que conformen una resistencia ante el avance del paradigma tecnocrático” (LS 111).

Nuestro compromiso con una ecología humana integral nace de la convicción de fe de que “todo está relacionado, y que el auténtico cuidado de nuestra propia vida y de nuestras relaciones con la naturaleza es inseparable de la fraternidad, la justicia y la fidelidad a los demás”. Dentro de la vida social de los seres humanos, no podemos separar el cuidado del ambiente. Por tanto, la ecología ha de ser integral, humana. Y, en consecuencia, invita a una conversión ecológica que afecte, no sólo a la economía y a la política, sino también a la vida social, a las relaciones, a la afectividad, a la espiritualidad. (ACG 430, 74-75).

Enfoque de Cultura de Paz

La construcción de una cultura de paz requiere principalmente un compromiso de toda la humanidad. El mundo actual necesita urgentemente una conciencia colectiva al servicio de la dignidad humana, que exige la participación de todas las personas, que genere a la juventud y a las generaciones futuras valores que les ayuden a construir un mundo más digno y armonioso de justicia, solidaridad, libertad y prosperidad. La cultura de paz hace posible el desarrollo humano sostenible, la protección del medio ambiente, la igualdad y la satisfacción personal de cada ser humano.⁹

La educación para la paz juega un papel clave en la educación para la solidaridad y la ciudadanía global. No se reduce sólo al ámbito de escuela como con frecuencia se tiende a pensar, sino que tiene un papel primordial en la educación no formal e informal.

La noción de paz ha ido evolucionando de una paz negativa centrada en la ausencia de violencia, para dar paso a la paz positiva, definida como un proceso orientado a la transformación pacífica de los conflictos en el ámbito personal, colectivo, nacional e internacional, que promueve las capacidades relacionadas con el diálogo, la empatía, la construcción de consensos y la creatividad para abordar los conflictos. Además, esta transformación pacífica se nutre de la construcción de valores relacionados con la armonía social, la igualdad, la justicia, los derechos humanos, la solidaridad, el respeto por la naturaleza y la diversidad cultural.¹⁰

“El futuro no es monocromático, sino que es posible si nos animamos a mirarlo en la variedad y en la diversidad de lo que cada uno puede aportar. Cuánto necesita aprender nuestra familia humana a vivir juntos en armonía y paz sin necesidad de que tengamos que ser todos igualitos”¹¹

La construcción de una cultura de paz pasa necesariamente por la actitud de solidaridad. La verdadera solidaridad consiste en poner amor en la vida de las personas todos los días.

⁹ <https://educra.cl/una-aproximacion-a-la-cultura-de-paz-en-la-escuela/>

¹⁰ Cátedra UNESCO para la Educación para la Justicia Social.

¹¹ *Fratelli Tutti*. Papa Francisco.

Enfoque de Eficacia de la Cooperación¹²

En Jóvenes y Desarrollo asumimos como propios los cinco principios de eficacia de la ayuda establecidos en la Declaración de París: Apropiación, Alineación, Armonización, Gestión para resultados de Desarrollo y Responsabilidad Mutua.

Apropiación: implica que los países socios ejercen una autoridad y liderazgo efectivos sobre sus políticas y estrategias de desarrollo, que coordinan la ayuda de los donantes y fomentan la participación de la sociedad civil, parlamentos y gobiernos locales (apropiación democrática y local) en el proceso.

Alineación: los donantes basan su apoyo en las estrategias de desarrollo, legislación, instituciones y procedimientos nacionales de los países socios. Íntimamente vinculado al principio de apropiación democrática y local, tiene como objetivo facilitar el liderazgo de los gobiernos y sociedades de los países socios sobre sus propios procesos de desarrollo, reduciendo la dispersión de enfoques, estrategias y recursos.

Armonización: las acciones de los donantes son más coordinadas, más transparentes y colectivamente eficaces. Implica dos compromisos básicos: unificar y simplificar procedimientos a escala nacional para la planificación, desembolso, supervisión, evaluación, seguimiento e información al gobierno, a efectos de reducir los costes de transacción; y avanzar en la complementariedad y la división del trabajo.

Gestión para Resultados de Desarrollo: centra sus esfuerzos en dirigir todos los recursos humanos, financieros, tecnológicos y naturales de una organización o país hacia la consecución de resultados de desarrollo. El centro de atención ya no se encuentra en los recursos sino en los resultados. Al mismo tiempo, la GpRD se centra en la entrega de información que permita mejorar la toma de decisiones.

Responsabilidad Mutua: responsabilidad recíproca en el seguimiento y logro de los resultados.

Enfoque de Juventudes

La participación se integra como objetivo sustancial de la educación cívica de la ciudadanía y como un criterio fundamental de la construcción de la cultura democrática, por ello desde el carisma salesiano esta participación juvenil es uno de los pilares de nuestra intervención educativa. En otras cuestiones esto se refleja también a través del fomento del voluntariado como forma activa de participación juvenil integrada directamente en nuestra misión salesiana.

Las políticas y programas que se han gestionado para la población adolescente y joven han sido determinados fundamentalmente por paradigmas tradicionales que concebían esta etapa que como un periodo preparatorio para la adultez y el futuro, o como un problema social¹³.

Desde esa mirada, se ha considerado la fase juvenil (adolescencia y juventud) como un período caracterizado por la crisis, la inmadurez, el pasotismo, la reorganización de la personalidad y las relaciones sociales, la carencia de identidad, sin un sentido y proyecto claros de existencia.

Uno de los principales errores derivados de esta concepción es que se considera a las personas adolescentes y jóvenes sólo en función de lo que pueden llegar a ser en el futuro y no de lo que son, necesitan, desean y tienen derecho en el presente. Esto ha llevado a desarrollar e imponer desde el mundo adulto e institucional respuestas adultocéntricas en los distintos entornos donde se desarrollan (familia, comunidad, instituciones educativas, organizaciones, etc.), sin considerar la opinión de las personas jóvenes sobre lo que ellas piensan, sienten, necesitan o desean.

¹² AECID.

¹³ ENFOQUE DE JUVENTUDES *Una aproximación desde los Derechos Humanos, las diversidades y el desarrollo de las personas adolescentes y jóvenes.* ALDEAS INFANTILES SOS LAAM

Estos enfoques tradicionales han ido quedando obsoletos y han sido sustituidos por una concepción de las personas adolescentes y jóvenes que “se centra en su potencial como personas... como un recurso vital para sus familias, para su comunidad y para la sociedad en general”¹⁴.

Transversalizar el Enfoque de Juventudes en el quehacer organizacional con personas adolescentes y jóvenes implica de identificarlos como sujetos de derecho (garantizando el ejercicio pleno y la exigibilidad de sus derechos), reconocer su diversidad e incorporar una perspectiva positiva de empoderamiento y desarrollo integral en el trabajo con estos grupos.

¹⁴ Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (2013). *Una nueva mirada de la participación adolescente*.

Evaluación del Plan Estratégico anterior, 2020-2022

La evaluación del Plan Estratégico 2020-2022 contó con dos procesos diferenciados y conectados:

- La elaboración de un Informe de Situación de Jóvenes y Desarrollo, realizado por la consultoría como una valoración externa. Este proceso se asentó en las siguientes acciones:
 - Procesado de documentación secundaria.
 - Entrevistas semiestructuradas a 13 miembros del equipo.
 - Cuestionario a profesionales y personas colaboradoras.
- La elaboración de una evaluación de las líneas estratégicas del plan, hecho por las personas comprometidas en su desarrollo. Este proceso fue realizado de manera interna con el liderazgo de la coordinadora de la Comisión del Plan Estratégico.

El análisis fue presentado y validado por el Equipo Humano de Jóvenes y Desarrollo en una sesión de trabajo celebrada el 27 de abril de 2022. Este análisis se centró en el ámbito corporativo¹⁵ y enfocó su mirada a los siguientes aspectos:

1. Los fundamentos de la estrategia de Jóvenes y Desarrollo como organización.
2. La gobernanza de la entidad.
3. La estrategia de áreas de actuación y sectores en los que opera Jóvenes y Desarrollo.
4. Los elementos de cohesión organizativa.

Hallazgos tras el análisis

Los principales hallazgos que se han encontrado tras este proceso de evaluación del plan anterior y de análisis estratégico son:

Sobre los fundamentos de la estrategia:

- La redacción de la misión en el anterior proceso de reflexión estratégica ha sido un buen punto de partida para el despliegue de una visión compartida.
- En algunas instancias organizativas perviven valoraciones diferentes sobre la legitimidad de algunas actividades básicas y su contribución a la misión.
- Las contribuciones de las estructuras salesianas a nivel nacional son complementarias y juntas tienen una gran potencialidad.
- Jóvenes y Desarrollo cuenta con activos estratégicos con enorme potencia: el mundo salesiano y la implantación territorial (internacional y nacional).
- Hay un acuerdo mayoritario en que hay que ser transparentes sobre la identidad cristiana y el carisma salesiano de la organización, aunque existen divergencias en cómo se ha de trasladar en las actividades y procesos.
- Se detectan síntomas de agotamiento en patrones de relación de la entidad con su entorno. Dinámicas exitosas en el pasado y que se mantienen por inercia.

¹⁵ En el Anexo 01, de *Descripción de la metodología del proceso de reflexión estratégica*, se puede encontrar una explicación más detallada sobre qué es el ámbito corporativo.

Sobre la gobernanza:

- La Congregación Salesiana gobierna la institución con determinación (Rector Mayor, Patronato, Presidencia) y asegura su vinculación con la Congregación.
- La marcada estructura organizativa vertical en el gobierno de Jóvenes y Desarrollo necesita de ajustes transversales para asegurar la efectividad en la dirección y en la gestión.
- Se ha comenzado un proceso para la delegación de la toma de decisiones en órganos colegiados de coordinación (Equipo Directivo y Consejo Asesor).
- En la toma de decisiones se pretende mantener un equilibrio de atención y cuidado entre obtención de recursos económicos, la actividad misionera en los países empobrecidos y la intervención para la transformación social.
- Están pendientes de concretar los rasgos culturales y sistemas para una evaluación del desempeño y medición del impacto desde la perspectiva de los ODS.

Sobre la estrategia de servicios y mercados:

- Se ha iniciado una revisión de la estrategia de servicios y mercados, aún no completada.
- Hay actividades que compiten entre sí por ciertos recursos.
- La originalidad y la singularidad de Jóvenes y Desarrollo está por descubrir con nitidez en el mundo salesiano y es responsabilidad de la organización cambiarlo.
- Jóvenes y Desarrollo está en una posición privilegiada para promover la innovación y el desarrollo tecnológico.

Sobre los elementos de cohesión:

- No están implementadas políticas de orientación a resultados y de mejora continua.
- Se avanza en el conocimiento, reconocimiento y puesta en valor de complementariedad de las culturas organizativas que conviven en el proceso de unión.
- Falta por completar el nuevo ajuste territorial.
- La orientación al futuro de la mayoría de las personas del Equipo Humano es un activo para la adaptación de la entidad a un entorno cambiante.

Logros y Aprendizajes tras el análisis

Se evaluó el desarrollo de la estrategia del Plan Estratégico 2020-2022 por líneas de actuación:

1. Nuestra Misión en los países empobrecidos.
2. Nuestra Misión en nuestra sociedad.
3. Nuestra Misión en nuestra institución.
4. Nuestra Misión en el cuidado de las personas.

En la reflexión realizada se identificaron los siguientes resultados de los que aprender:

Nuestra Misión en los países empobrecidos:

- Facilitar el desarrollo integral de las personas a través de la educación y de la defensa de la dignidad humana, con especial atención a la infancia y a la juventud en situación vulnerable en los países empobrecidos.
- Adaptación a los contextos externos cambiantes y gran esfuerzo en la previsión y en la anticipación.
- Rápida respuesta frente a las emergencias como: la pandemia, la crisis de Etiopía o la guerra de Ucrania. La organización tiene experiencia para profundizar en la línea de acción humanitaria.
- En un contexto de incertidumbre, se ha logrado identificar acciones, formular proyectos y acceder a fuentes de financiación que debemos consolidar en los próximos años.
- El fortalecimiento de las oficinas locales de desarrollo ha sido muy positivo para lograr una mejor respuesta en cooperación internacional, aunque no es un camino acabado. Se debe seguir con el refuerzo y dar respuesta a la demanda de espacios de reflexión compartida.
- Se ha avanzado en los ciclos de trabajo y en las herramientas de intervención con nuestros socios, lo que ha supuesto una mejora en los reportes del destino de los fondos privados.

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.
- Periodo de crecimiento de la Educación para el Desarrollo con la reorganización de líneas de intervención que han dado acceso a nuevas fuentes de financiación y organismos, como la Unión Europea.
- La integración de la Cultura para el Desarrollo ha abierto posibilidades y proyectos novedosos de transformación social a través del arte.
- Es necesario desarrollar una mirada conjunta para todas las acciones de transformación social con más espacios de coordinación, diseño de actividades, ejecución y evaluación.
- Avance en el establecimiento de alianzas y vínculos con otras entidades del sector que ha generado un reconocimiento positivo de nuestras actividades.
- Se han dado pequeños avances en la línea de incidencia política y social, aunque queda camino por recorrer.
- Las acciones de transformación social se han visto afectadas en gran medida por la pandemia y las limitaciones de presencialidad, entre ellas la actividad de voluntariado.

Nuestra Misión en nuestra institución:

- Fortalecer institucionalmente la entidad promoviendo una gestión eficiente sustentada en las estrategias de conjunto, en una organización eficaz, en el cuidado de la Casa Común y en el compromiso personal.
- La creación del departamento de Calidad ha llevado a iniciar procesos de mejora e incorporar criterios de transparencia y buen gobierno.
- Se han dado avances en la organización de las tareas y en los procedimientos, y en la mayor interrelación de los departamentos, aunque quedan ámbitos por trabajar y mecanismos que mejorar.
- Los órganos de gobierno, Equipo Directivo y Consejo Asesor, no cumplen con los objetivos en la organización actual y queda como resultado estratégico la configuración de un órgano que garantice el desarrollo de la toma de decisiones y que ayude en la toma de determinaciones equilibradas.
- De la evaluación del modelo de negocio de Jóvenes y Desarrollo nace la necesidad de mejorar la coordinación territorial para tener una visión global de la entidad y de que las sedes territoriales tengan voz en los órganos de gobierno.
- Se detectan oportunidades de financiación a través de las nuevas tecnologías y de trabajo con la base social para equilibrar los presupuestos y cumplir con nuestra misión.
- Importante el desarrollo de la línea de empresas y organizaciones de la sociedad civil, colectivos abiertos al cambio y que contribuyen a nuestra misión.

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 Jóvenes y Desarrollo.
- La creación de un departamento y la asignación de una persona responsable han sido muy apreciados, ya que apoya la motivación y la capacitación del personal.
- Es un departamento clave para iniciar un proceso de reconfiguración de la estructura organizativa.
- Se detecta la necesidad de tener una cultura organizativa común, crear espacios de participación y coordinación y favorecer todos los canales de comunicación.

02 Planificación estratégica para 2023-2026

Directrices estratégicas

Nuestro Plan Estratégico tiene dos objetivos principales que agrupan las directrices:

La **adaptación** a los tiempos tanto de la sociedad como de la realidad mundial y, sobre todo, de nuestro sector, con una preferencia por la promoción de los Derechos Humanos. Por eso, hemos reflexionado y tratado de marcar nuevas orientaciones para innovar en nuestras áreas.

Dar mayor **protagonismo** a nuestros stakeholders, grupos de interés que se suman a nuestra misión para construir un mundo mejor. Por eso, en este proceso estratégico hemos dedicado un tiempo a la identificación de la realidad y de las necesidades de nuestros grupos de interés (fichas de descripción de stakeholders, disponibles en Anexos 03).

Directrices del ámbito corporativo

Para el ámbito corporativo se propone establecer las siguientes directrices, que se han de plasmar en las distintas planificaciones y programaciones de despliegue estratégico:

1. Acompañar la cohesión de la entidad en su nuevo paradigma.
2. Integrar en la estrategia corporativa los ODS y el enfoque en Derechos Humanos.
3. Responder a las necesidades de los stakeholders.
4. Establecer un modelo organizativo ajustado a las necesidades de desarrollo estratégico.
5. Revisar el desarrollo territorial y el enfoque de las sedes.
6. Planificar corporativamente una política económica y financiera unificada y equilibrada alineada con la estrategia.

Directrices de las áreas de actuación

Para las áreas de actuación se propone establecer las siguientes directrices específicas, que se han de plasmar en las distintas planificaciones y programaciones de despliegue estratégico de cada una de las áreas de actuación:

Cooperación Internacional para el Desarrollo Humano y Sostenible

1. Ser una entidad referente en la cooperación internacional.
2. Fortalecer las Oficinas de Planificación y Desarrollo (OPD).
3. Avanzar en el posicionamiento de la entidad en acción humanitaria.
4. Actualizar la lógica de proyecto para todo tipo de acción de cooperación internacional.

Voluntariado y Acompañamiento a Personas que Contribuyen a la Misión

1. Ser una entidad referente en el Voluntariado y acompañamiento de personas implicadas en la misión.
2. Favorecer el testimonio misionero y la acogida en la casa.
3. Actualizar los servicios y proyectos para la promoción y fidelización del voluntariado.
4. Profesionalizar el voluntariado técnico.
5. Fortalecer el vínculo con la pastoral misionera de la Iglesia y salesiana en el cuidado de las personas voluntarias y colaboradoras.

Transformación Social para la Ciudadanía Global

1. Ser una entidad referente en la transformación social para la ciudadanía global.
2. Incorporar con mayor profundidad el protagonismo y la participación juvenil.
3. Profundizar en la integración del enfoque en Derechos Humanos en el marco de la Agenda 2030.
4. Promover e impulsar la cultura para el desarrollo como herramienta para contribuir a la exigibilidad y garantía de los Derechos Humanos.

Obtención de Recursos para la Solidaridad

1. Aumentar los donantes y la base social que apoya a Jóvenes y Desarrollo.
2. Mantener un enfoque de sensibilización pastoral con las personas donantes.
3. Profundizar en las alianzas con empresas y entidades.
4. Potenciar la relación de colaboración en todos los ambientes salesianos.

Resultados estratégicos esperados para el ámbito corporativo

Los retos que nos hemos marcado en el ámbito corporativo tras la reflexión en grupo nos llevan a conseguir mejores **sistemas de gestión y gobernanza y mayor calidad en nuestros procesos**. Estos resultados esperados son los siguientes, detallados en acciones en la tabla de planificación (disponible en Anexos 02):

- Estructura organizativa diseñada e implantada acorde con la estrategia.
- Despliegue estratégico liderado.
- Estructura territorial en España diseñada e implantada acorde con la estrategia.
- Política económica y financiera de la entidad diseñada e implantada acorde con la estrategia.
- Directrices establecidas para las relaciones institucionales.
- Enfoques de trabajo del sector incorporados a nuestra actividad desde nuestra identidad y carisma. (Referentes: ODS, Derechos Humanos, igualdad, medio ambiente...)
- Plan Estratégico actual evaluado y desarrollado el proceso de reflexión estratégica para los siguientes ciclos estratégicos.

Desarrollo corporativo

- Criterios y políticas corporativas establecidas para el desarrollo del modelo corporativo y aplicación de los mismos.
- Datos para la evaluación y toma de decisiones provistos.
- Sistemas de gestión corporativa con referencia al despliegue estratégico actualizados.
- Proceso de digitalización en la prestación de nuestros servicios desarrollado.
- Contribución del Museo a la entidad en desarrollo sostenible y la ciudadanía global fortalecida.
- Soportes operativos para el desarrollo de las áreas de actuación actualizados.
- Plan Estratégico de Comunicación Corporativa elaborado.
- Relación en todos los ambientes salesianos potenciada.

Resultados estratégicos esperados para las áreas de actuación

En este apartado detallamos los retos comunes que nos hemos marcado para cada área de actuación. Se buscan resultados con los siguientes enfoques:

- Convergencia y coherencia con la planificación estratégica.
- Innovación en nuevas líneas de actuación.
- Búsqueda de una mejor interrelación con nuestros stakeholders.
- Mejora de gestión interna.
- Obtención de financiación.

Detallamos, a continuación, los resultados esperados por cada área de actuación con los retos comunes planteados, detallados en acciones en la tabla de planificación (disponible en ANEXOS 02):

Cooperación Internacional para el Desarrollo Humano y Sostenible

1. Plan del área elaborado: Cooperación Internacional para el Desarrollo Sostenible.
2. Posicionamiento en Acción Humanitaria fortalecido.
3. Oficinas de Planificación y Desarrollo (OPD) fortalecidas.
4. Lógica de proyecto en las acciones de cooperación en terreno con financiación privada actualizada.
5. Línea de actuación de proyectos escuelas con hermanamiento solidario diseñada e implantada.
6. Financiación con convocatorias mantenida.

Voluntariado y Acompañamiento a Personas Implicadas en la Misión

1. Plan del área elaborado: acompañamiento a personas que contribuyen directamente al Desarrollo Sostenible.
2. Vínculo con la pastoral misionera fortalecido.
3. Línea de actuación de hermanamiento solidario diseñada e implantada.
4. Voluntariado técnico profesionalizado, según planificación estratégica de voluntariado.
5. Servicios y proyectos para la promoción y fidelización del voluntariado desarrollados.
6. Acogida del testimonio y presencia misionera integrada.
7. Financiación con convocatorias obtenida.

Transformación Social para la Ciudadanía Global

1. Plan del área elaborado: Transformación Social para la Ciudadanía Global.
2. Enfoque de juventudes en el área incorporado.
3. Contribuciones de diversas actividades del área al desarrollo de los ODS y el enfoque en Derechos Humanos integradas.
4. Liderazgo en la prevención de discurso de odio como referentes en el sector obtenido.
5. Línea de actuación de hermanamiento solidario diseñada e implantada.
6. Posicionamiento de cultura para el desarrollo en el sector impulsado.
7. Posición sobre incidencia política y social en la entidad definida.
8. Financiación con convocatorias mantenida.

Obtención de Recursos para la Solidaridad

1. Plan del área elaborado: Obtención de Recursos para la Solidaridad.
2. Innovaciones en los procesos del negocio desarrolladas.
3. Plan de trabajo de alianzas con empresas y entidades desarrollado.
4. Presencia con impacto en ambientes salesianos lograda.
5. Financiación con convocatorias obtenida.

03 Estructura organizativa para Jóvenes y Desarrollo



Se propone la implementación y desarrollo de una estructura organizativa para culminar el fortalecimiento de única entidad y para desplegar la estrategia que contiene el Plan Estratégico de Jóvenes y Desarrollo 2023-2026, explicada con el siguiente esquema¹⁶:

Toda la organización tiene la responsabilidad compartida de amparar, proteger, alentar e impulsar lo que la entidad sitúa como expresión de su razón de ser: su **Misión**. El diagrama de círculos es un esquema de composición de los ámbitos de participación en la misión, cada círculo va dando apoyo al otro con la misión en el centro, de fuera a dentro.

En primera instancia, como realidad más apegada a la misión, están las **áreas de actuación** en las que Jóvenes y Desarrollo opera para hacer tangible su Misión.

En el proceso de reflexión estratégica se han identificado cuatro áreas de actuación:

- Cooperación Internacional para el Desarrollo Humano y Sostenible.
- Voluntariado y Acompañamiento a Personas que contribuyen a la Misión.
- Transformación Social para la Ciudadanía Global.
- Obtención de Recursos para la Solidaridad.

Estas áreas se interrelacionan, complementan y contribuyen por igual al desarrollo de la misión de Jóvenes y Desarrollo, independientemente de su dimensión organizativa, trayectoria y consolidación. Todas ellas son pertinentes y necesarias en este momento para que la Misión se desarrolle de forma efectiva*.

El **ámbito corporativo** tiene los objetivos de dar soporte al funcionamiento de la estructura organizativa ajustada a las necesidades de desarrollo estratégico y de estar al servicio de la gestión operativa que sostiene esta estructura. En el proceso de reflexión estratégica se ha identificado un área corporativa que integra todos los departamentos que desarrollan su contribución al propósito de la Misión apoyando y dando soporte a las áreas de actuación (Ficha explicativa Anexo 04).

¹⁶ En amarillo, el propósito de la entidad. En blanco, las áreas de actuación. En negro, el ámbito corporativo, que se ordena a su vez en dos niveles: las áreas corporativas y el nivel de Gobierno y Dirección.

El área corporativa y sus secciones son:

- Área de Desarrollo Corporativo.
 - Calidad
 - Comunicación
 - Conservación del Patrimonio Cultural
 - Cuidado de las personas
 - Desarrollo territorial
 - Gestión administrativa
 - Gestión económica y financiera
 - Gestión documental y secretaría
 - Gestión jurídica
 - Gestión logística
 - Gestión de sistemas
 - Políticas transversales
 - Relaciones institucionales
 - Secretaría de proyectos

Para liderar las áreas corporativas y las áreas de actuación, Jóvenes y Desarrollo cuenta con la contribución de la **Dirección** y la de **Patronato**.

La Dirección de Jóvenes y Desarrollo propone contar con un **Equipo Directivo** que, de forma consultiva, le asista en la toma de las decisiones que le corresponde. El Equipo Directivo estará compuesto por los siguientes puestos: Dirección General, responsables de las áreas de actuación (cuatro actualmente), responsable del Área de Desarrollo Corporativo y responsable del departamento de Administración.

Para explicar de una forma más pormenorizada el contenido e interacción de estos elementos sistémicos, se cuenta con los siguientes referentes documentales:

- Misión y Valores.
- Modelos de las áreas de actuación (4 modelos, disponibles en Anexos 01).
- Fichas de descripción de las áreas corporativas (2 fichas, disponibles en Anexos 04).
- Descripción de puesto de personas responsables de áreas de actuación y áreas corporativas (6 fichas de descripción de puestos).
- Ficha de descripción de puesto (director) y fichas de equipos de gobierno (2 fichas, Equipo Directivo y Patronato).

La estructura organizativa es un elemento clave para el desarrollo de un modelo organizativo, pero no es un elemento único. Entendemos un modelo organizativo como la interacción de varios elementos que configuran el cómo se hacen las cosas en la organización. Estos elementos son los siguientes:

- La estructura organizativa.
- El funcionamiento de los equipos y desempeño de las personas.
- Los distintos sistemas de gestión.
- El liderazgo y la cultura organizativa que se promueven.

Para el diseño de la estructura organizativa que estamos presentando se han tenido en cuenta las siguientes directrices:

- Cada área de actuación ha de contar con una persona responsable.
- El área corporativa ha de contar con una persona responsable y además tiene los siguientes referentes:
 - Responsables de los departamentos
 - Nexos para las áreas de actuación
- Cada área de actuación o corporativa diseñará e implementará su propia estructura organizativa, ajustada a las necesidades de su modelo de negocio (áreas de actuación) o necesidades organizativas (áreas corporativas). No serán todas iguales.
- Cada área tiene su equipo de trabajo, compuesto por personas que pueden contribuir al trabajo de varias áreas (de actuación o corporativas).

04 Enfoque metodológico del proceso de reflexión estratégica

Marco general del Plan Estratégico en Jóvenes y Desarrollo

Para el diseño general de un proceso de reflexión estratégica en Jóvenes y Desarrollo que condujera a la redacción del Plan Estratégico de Jóvenes y Desarrollo 2023-2026, la dirección de Jóvenes y Desarrollo estableció las siguientes decisiones metodológicas de partida y referencia:

- Asegurar la participación, organizada, de todas las instancias organizativas y personas involucradas en el desarrollo de la misión de la entidad: profesionales, voluntariado, personas colaboradoras...
- Asentar el grueso de la reflexión estratégica en la contribución del Consejo Asesor, órgano en el que están representados todos los departamentos organizativos.
- Dotar al proceso de un liderazgo claro, personificado en las personas que ocupan la dirección de la entidad: Luis Manuel Moral y Juan Linares.
- Involucrar a los órganos de gobierno o en el proceso en la reflexión estratégica y elaboración del documento de Plan Estratégico de Jóvenes y Desarrollo 2023-2026.
- Contar con la contribución técnica de soporte y asistencia de una Comisión de Plan Estratégico, en la que se tendrá en cuenta a otras personas ajenas al Equipo Asesor y representativas de diversas instancias de la organización, que contribuyeran al proceso realizando las tareas que le encomendara el liderazgo del proceso.
- La Comisión del Plan Estratégico contaría con la coordinación de la responsable de Calidad, quien se responsabilizaría técnicamente del proceso de reflexión estratégica.
- Incrustar en la Comisión del Plan Estratégico la contribución de una consultoría externa, que realizaría fundamentalmente las siguientes funciones: asesorar en todo el proceso, facilitar momentos de trabajo colaborativo (Equipo Tractor, Comisión del Plan Estratégico, encuentros del Equipo Humano) y entregar una visión externa de la entidad en la Fase de Análisis Estratégico.

El punto de partida sobre cómo realizar el proceso de reflexión estratégica se estableció con precisión, la misma con la que está fijado en los estatutos de la entidad, cuál es el proceso de aprobación, contenido mínimo y razón de ser el Plan Estratégico de la entidad.

En el artículo 18º, sobre las competencias del Patronato en relación a los Principios de Planificación y seguimiento de la actividad y buen Gobierno, para la aplicación de los recursos al cumplimiento de los fines, de los Estatutos de Jóvenes y Desarrollo, se establece lo siguiente:

- A. (Punto 2) Ejercer la alta inspección, vigilancia y orientación de la labor de la Fundación y aprobar los planes de gestión y programas periódicos de actuación de la misma.
- B. (Punto 4) Fijar las líneas generales y las políticas de actuación institucional, así como los criterios para la distribución y aplicación de los fondos disponibles, de acuerdo con los fines de la Fundación.
- C. (Punto 7) Examinar y en su caso aprobar en plan de actuación, la memoria oportuna, así como el balance de situación y la cuenta de resultados que hayan de ser presentados al protectorado.

Enfoque metodológico general del proceso de reflexión estratégica

Con el marco estatutario definido y las decisiones metodológicas de partida y referencia establecidas, comunicadas y compartidas, la consultora elegida para acompañar el proceso asesoró a la responsable del Plan Estratégico para diseñar un proceso de reflexión estratégica con un enfoque determinado¹⁷, y con una sistemática de fases y actividades precisa¹⁸, que fue validada por la Dirección de Jóvenes y Desarrollo.

¹⁷ En el Anexo 01 de *Metodología del proceso de reflexión estratégica* se explica más detalladamente el enfoque metodológico empleado por la consultora.

¹⁸ En el Anexo 06 de *Descripción de las fases del proceso* se puede consultar de manera detallada todas las acciones y momento que se diseñaron y ejecutaron en el proceso de reflexión estratégica.

En este momento enumeramos algunos elementos clave que han estado presentes durante todo el proceso de reflexión estratégica, y que configuran de alguna manera, el resultado obtenido en la reflexión.

Sobre el pensamiento estratégico

Para que un proceso de reflexión estratégica en una entidad sea exitoso, ha de contar con la concurrencia de un tipo de pensamiento específico: el pensamiento estratégico.

En las organizaciones hay pensamiento operativo, práctico, y para la realización de algunas funciones directivas recurrentes, como pueden ser los procesos de planificación, y especialmente la estratégica, se ha de contar con pensamiento estratégico, que, entre otros elementos, se caracteriza por los siguientes aspectos:

- Contar con una perspectiva sistémica. La causalidad lineal no resulta de utilidad para procesos complejos, como es una reflexión estratégica.
- Persistencia en la persecución del propósito estratégico.
- No se ha de olvidar cuál es el último para qué de la entidad, a qué propósito se encomienda, para no desviarse de lo esencial.
- Capacidad para interpretar las conexiones entre presente, pasado y futuro.
- La trayectoria de una entidad es una mochila cargada de activos estratégicos, de formas de enfrentar los retos sobre los que será preciso tomar conciencia y aprovechar o superar si fuera el caso.
- Capacidad para detectar oportunidades emergentes.
- Identificar aquello que, independientemente de su dimensión y grado de presencial, trae consigo una posibilidad de desarrollo positivo en el futuro, es una capacidad clave en un proceso de reflexión estratégica.
- Capacidad para combinar el sueño, el realismo y la crítica. Una reflexión estratégica ha de tener presente la ambición, pero con los pies en la tierra. Es necesario soñar, como hacía Don Bosco, e interpretar los sueños para anclar la tarea que conducirá a su realización.

Sobre los niveles de estrategia

De los diversos niveles de estrategia que se pueden manejar en un proceso de reflexión estratégica, para este proceso se han utilizado dos:

- Nivel corporativo, en el que el objeto de trabajo es el Modelo Corporativo, que representa las opciones estratégicas de la organización en torno a su esencia y las bases de su pensamiento estratégico.
- Nivel competitivo, o de áreas de actuación, en el que el Modelo de área describe la racionalidad de cómo la organización crea, captura y entrega valor a todas y cada una de las personas destinatarias de la misión, así como a otras instancias involucradas.

Durante el proceso de reflexión estratégica se manejó la metáfora organizacional de que el nivel corporativo genera las condiciones estructurales, genera un sustrato, en el que las grandes actividades de la entidad (cuatro áreas de actuación) operan y se desarrollan gracias al alimento que el sustrato les facilita.

Esta distinción ha tenido impacto en el diseño de la estructura organizativa, al establecerse un Área de Gestión que agrupa los procesos transversales y corporativos de la entidad: Área Corporativa.

Sobre el modelo organizativo

En todo momento se ha manejado una concepción de Modelo Organizativo como el resultado cualitativo y evolutivo de la interacción de diversos elementos organizativos y de manera esencial, los siguientes: una estructura organizativa; un funcionamiento de personas y equipos; unos sistemas de gestión; y un liderazgo y cultura a promover.

Se considera muy relevante no olvidar que un cambio de paradigma organizacional no se resuelve únicamente con una modificación de la estructura organizativa. Este es un elemento clave, pero no único, para poder alcanzar los resultados esperados.

Sobre la estrategia y la estructura organizativa

En este proceso de reflexión estratégica se consideró especialmente relevante definir la estrategia de la entidad y, posteriormente, establecer la estructura organizativa que debería acompañar el despliegue de la misma. La estructura organizativa ha de seguir la estrategia.

Además, se consideró un resultado imprescindible del proceso de reflexión que el Plan Estratégico debería incorporar establecer al menos las líneas maestras de una estructura organizativa efectiva para la estrategia diseñada, sobre todo teniendo en cuenta los resultados diagnósticos de la Fase de Análisis estratégico respecto a la estructura organizativa.

05 Monitoreo y evaluación

Enfocamos la evaluación y seguimiento de una manera global y transversal, del Plan Estratégico y de los planes estratégicos de cada área. El Equipo Directivo asumirá la tarea de no perder el alineamiento a nuestra estrategia en el despliegue del resto de elementos de la estructura organizativa. Este monitoreo se realizará atendiendo a la construcción de un Cuadro de Mandos Integral que está en elaboración y que tiene por objeto responder diligentemente y con precisión a las necesidades de información para la toma de decisiones estratégicas y operativas de Jóvenes y Desarrollo.

El proceso de monitoreo y evaluación continua será concretado en los primeros momentos del despliegue estratégico con el nuevo Equipo Directivo, situando cada evaluación anual como un proceso individual. Por ello, las técnicas y alcances del monitoreo de este Plan Estratégico en el seguimiento de la planificación de las acciones y objetivos están por diseñar a lo largo del proceso de los cuatro años, haciendo una síntesis de los logros y siguientes retos en el ecuador del camino.

La evaluación final del actual Plan Estratégico se proyecta como un tiempo de cuidado de la identidad y de profundización en la Misión, con una valoración consistente del proceso y de las líneas estratégicas, por ello se diseña con el apoyo de un agente externo que ofrezca un resultado consistente del impacto de nuestra actividad.

Los resultados estratégicos programados y reflejados en la Tabla de Planificación (disponible en Anexos 02), son los siguientes:

- Monitorización de los planes de acción anuales para el seguimiento del Plan Estratégico: una evaluación realizada por el Equipo Directivo anual.
- Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico, objetivos y metas esperados:
 - Evaluación intermedia en el tercer trimestre de 2024.
 - Evaluación final en el primer trimestre de 2026.

ANEXOS

01 Metodología del proceso de reflexión estratégica

Enfoque metodológico establecido por Jóvenes y Desarrollo

Para el proceso de reflexión estratégica, Jóvenes y Desarrollo estableció, en la solicitud de acompañamiento de la consultoría, algunos enfoques metodológicos:

1. Que el liderazgo técnico del proceso de diseño del Plan Estratégico pivotase en la Comisión del Plan Estratégico y, sobre todo, en la responsable de Calidad.
2. Que se ordene la participación de todas las instancias involucradas con la contribución, entre otros, de los siguientes equipos de trabajo:
 - a. Comisión del Plan Estratégico, equipo transversal ad hoc para este proceso que será el motor del proceso y que está formado por personas representantes de cada una de las siguientes áreas de actuación:
 - i. Cooperación Internacional.
 - ii. Educación para el Desarrollo.
 - iii. Sedes.
 - iv. Voluntariado.
 - v. Captación de Fondos.
 - vi. Calidad.
 - b. Equipo Tractor, compuesto por la comisión y el equipo de los responsables de los departamentos, uno de los órganos de gestión de Jóvenes y Desarrollo que está descrito en su composición y finalidad en el artículo 26º, denominado como la Comisión Ejecutiva, en los Estatutos de Jóvenes y Desarrollo.

En la actualidad está compuesto por la dirección, el Equipo Directivo (7 personas) y las personas responsables de los actuales departamentos que conforman la entidad (6 personas), en total, 14 personas.

Además, estableció en el documento de Términos de referencia, los siguientes objetivos para el acompañamiento de la consultoría:

- Resituar el mapa estratégico de las áreas de trabajo de la entidad renovada desde sus fines institucionales.
- Facilitar canales y espacios de participación de todas las personas involucradas en el Plan Estratégico, al menos cuatro sesiones dinamizadas.
- Apoyo especializado en el enfoque basado en derechos y Doctrina Social de la Iglesia, tanto en la perspectiva de trasfondo de nuestro Plan Estratégico, como en formaciones específicas para el personal de la entidad.
- Diseñar una metodología con herramientas que nos sirvan para la evaluación continua y la mejora por resultados. Guía de referencia para el seguimiento de evaluación del plan en los siguientes cuatro años.

La contribución que se propuso para aportar valor en el proceso de diseño del Plan Estratégico de Jóvenes y Desarrollo 2023-2026 consistió en que el consultor de estrategia se incrusta durante el proceso en el Equipo de Jóvenes y Desarrollo (febrero a septiembre de 2022), en concreto en la Comisión del Plan que lidera técnicamente el proceso de reflexión estratégica y lo acompaña en el diseño y la ejecución de las acciones a desarrollar para una reflexión estratégica efectiva que responda a los requerimientos y resultados establecidos. Sistemática y fases del proceso participativo detallado en anexos (disponible en Anexos 05).

Metodología desarrollada por la consultoría

LKS Next, consultora del Grupo Mondragón aliada de ALGALIA en la prestación de servicios de estrategia, ha explorado y probado diferentes formas de abordar la reflexión estratégica en momentos en los que las organizaciones no pretenden ni pueden plantearse períodos estratégicos caracterizados por la continuidad, sino que apuestan por una reflexión global sobre su manera de trasladar valor a sus grupos de interés en la que se cuestionen todos los elementos que lo definen.

LKS Next ha generado un enfoque propio que, partiendo del conocido Modelo Canvas, de Alexander Osterwalder, incorpora algunos aspectos que desde nuestra experiencia resultan cruciales para impulsar la transformación de las empresas, especialmente las del ámbito de la economía social, hacia modelos de negocio de futuro.

Por la experiencia adquirida y por el momento que está viviendo Jóvenes y Desarrollo, ALGALIA consideró oportuno proponer a Jóvenes y Desarrollo abordar su reflexión estratégica con este enfoque, que hace una distinción entre Modelo Corporativo (MdC) y Modelo de Negocio (MdN).

Modelo Corporativo

El Modelo Corporativo representa las opciones estratégicas de la organización en torno a su esencia y las bases de su pensamiento estratégico. A tal fin se recogen una serie de cuestiones agrupadas en cuatro grandes bloques:

Fundamentos de la Estrategia Corporativa

Se establece una definición clara de la finalidad de la organización y de los resultados básicos deseados. Se plasman en declaraciones que describen la esencia estratégica e indican la dirección hacia la que quiere ir la entidad.

Tales declaraciones se formulan como consecuencia de la reflexión en varios ámbitos de análisis: ventaja corporativa, activos estratégicos, bases de la estrategia de crecimiento, misión y aspiraciones.

Gobernanza

El gobierno corporativo determina a quién debe servir la organización y cómo se deciden cuáles son sus propósitos y prioridades.

Está íntimamente relacionado con la reflexión sobre los siguientes elementos: estructura organizativa-societaria básica y mapa decisonal, relaciones propiedad-gestión, reparto de recursos y evaluación del desempeño empresarial.

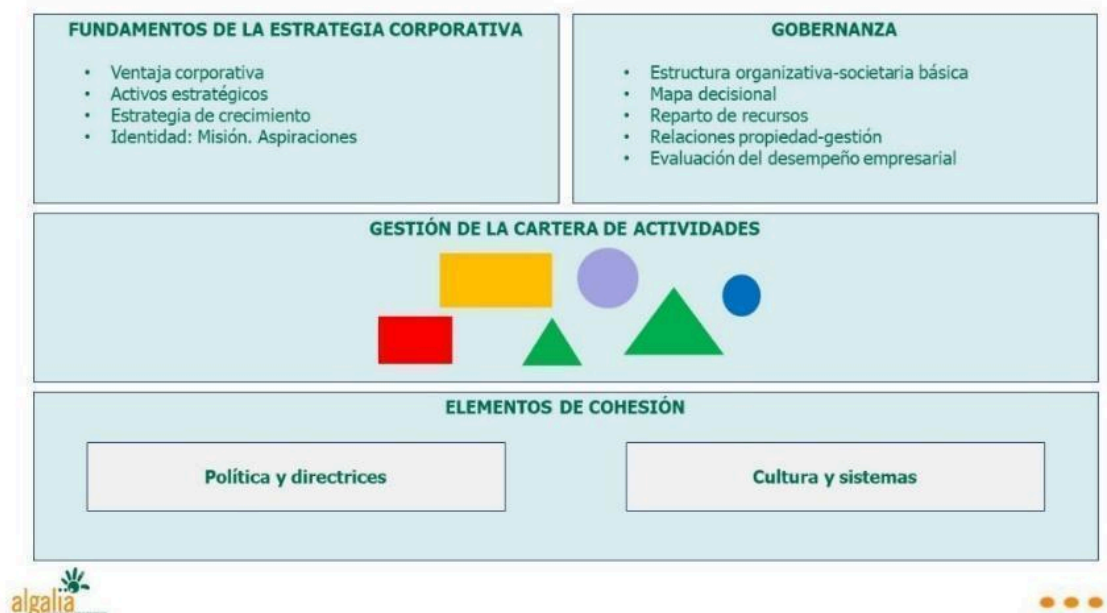
Gestión de la cartera de actividades

La reflexión implica adoptar decisiones acerca de la cartera de actividades, decidir cuáles se quieren mantener, potenciar, amortizar y, en su caso, cuáles quiere desarrollar y explorar.

Elementos de cohesión

Constituyen el marco de referencia para la organización integrando conceptos de gestión y marcando principios que orientan su actuación general.

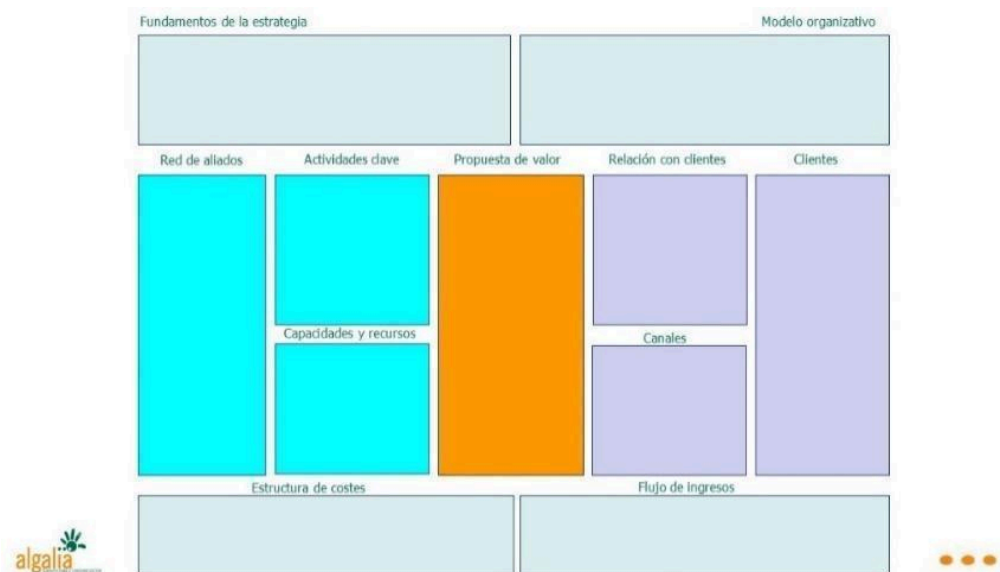
Entre los principales elementos de cohesión de una organización se identifican las políticas, las directrices, la cultura y los sistemas.



Modelo de Negocio

El Modelo de Negocio identifica con claridad las ventajas diferenciales en unos espacios de trabajo cada vez más complejos y competitivos. El Modelo de Negocio describe la racionalidad de cómo la organización crea, captura y entrega valor a todas y cada una de las personas destinatarias de la misión, así como a otras instancias involucradas.

Creemos que éste puede constituir la base para la reflexión estratégica en Jóvenes y Desarrollo.



Enfoque metodológico desarrollado en el proceso de reflexión estratégica

De partida, consideramos que Jóvenes y Desarrollo podría focalizar su atención estratégica en los siguientes ámbitos:

- Respecto al ámbito de MdC (esto es, como corporación, como institución que acoge distintas iniciativas):
 - Los elementos de cohesión, debido al momento que está viviendo la entidad, de actualización de su actuar se han de trabajar:
 - Políticas y directrices.
 - Cultura y sistemas.
 - Haciendo un análisis previo de la solidez de la estructura corporativa en funcionamiento en el tiempo y de las declaraciones identitarias de la entidad, intuíamos que estos elementos de Gobernanza y de sus áreas de actuación precisarían de una mirada reflexiva específica y profunda en este momento.
- En el ámbito del MdN:
 - Dentro de las áreas de actuación que desarrolla Jóvenes y Desarrollo como entidad corporativa, identificábamos como directamente vinculadas con el desarrollo de su Misión en el momento del estudio estratégico las siguientes:
 - Cooperación para el Desarrollo.
 - Educación para el Desarrollo.
 - Voluntariado.
 - Obtención de Recursos.
 - Entendíamos que una reflexión estratégica corporativa debería permitirse reflexionar sobre cuál es el MdN futuro para cada una de estas áreas de actuación.

02 Modelos de las áreas de actuación

Cooperación internacional para el desarrollo humano y sostenible

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con destinatarios	Destinatarios
INTERNAS - Las demás áreas de la entidad - Ámbito Corporativo de la entidad AMBIENTES SALESIANOS - Misioneros - Sectores Misiones y Pastoral Juvenil de la Congregación - Provincias salesianas en países en empobrecidos - PDO salesianas en países en empobrecidos - Otras ENL salesianas - Redes o grupos de trabajo SDB - Centros educativos y juveniles EXTERNAS - Financiadores con convocatoria: privados y públicos - Financiadores privados sin convocatoria - Empresas colaboradoras de la actividad - Otras entidades, redes o grupos de trabajo de cooperación - Administraciones públicas españolas - Administraciones públicas de los países empobrecidos - Centros educativos y juveniles en países empobrecidos	- Diseño y planificación de las líneas de actuación - Gestión de convocatorias - Gestión del ciclo de proyectos - Sistematización de experiencias - Estudios e investigaciones - Capacitación para PDO - Provisión de recursos a PDO - Generación de alianzas y trabajo en red - Comunicación	Propuesta de valor: destinatarios Colaboración en la reivindicación de sus derechos, con respeto a su dignidad para el desarrollo integral de las personas, priorizando: - una educación integral e inclusiva de calidad y el cuidado de la casa común, para la inclusión socio-laboral. - respuesta humanitaria en situaciones de emergencia. - prevención, protección y participación de la infancia y juventud en situación de vulnerabilidad. Propuesta de valor: agentes Ser acompañados y fortalecidos en la actividad misionera de promoción, protección y educación de la infancia y juventud. LINEAS DE ACTUACIÓN - Cooperación internacional al desarrollo: convenios, programas, proyectos, acciones. - Acción humanitaria y de emergencia: programas, proyectos, acciones. - Fortalecimiento a las obras salesianas en países empobrecidos: formación, asistencias, acompañamiento. - Programa escuelas socio deportivas - Programa de proyectos escuela	- Cercana - Respetuosa - Personalizada - Adaptada a las realidades del país u obra - Continuada en el tiempo - Profesionalizada	Destinatarios: - Infancia y juventud en situación de mayor vulnerabilidad en países empobrecidos - Infancia y juventud en situación de emergencia humanitaria. - Población general en situación de mayor vulnerabilidad Agentes: - Obras salesianas de los destinatarios - PDO salesianas en países empobrecidos
	Recursos		Canales	
	- Profesionales - Personas voluntarias - Conocimiento y formación - Sistemas para la gestión de proyectos - Asistencias técnicas - Registros y acreditaciones - Secretaría de proyectos		- Presencial: cooperantes y visitas desde sedes - Comunicación digital: web, mails, videollamadas... - Postal: envíos de documentación, material...	

Voluntariado y Acompañamiento a personas implicadas en la misión

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con destinatarios	Destinatarios
INTERNAS - Las demás áreas de la entidad - Ámbito Corporativo de la entidad AMBIENTES SALESIANOS - Sectores Misiones y Pastoral Juvenil - Obras salesianas en países empobrecidos - Equipos inspeccionales de animación misionera - Delegados de animación misionera en cada casa - Centros educativos - Centros juveniles - Grupos de Familia Salesiana EXTERNAS - Proveedores logísticos - Personas colaboradoras en las actividades (asistencias) - Financiadores con convocatoria: privados y públicos	- Acompañamiento a personas - Coordinación con áreas y ambientes involucrados - Establecimiento de alianzas para la actividad - Diseño e innovación en los servicios y actividades - Apoyo logístico - Sistematización de experiencias - Comunicación	<u>Propuesta de valor</u>: recibir apoyos, recursos y ser acompañados para incrementar el alcance de su contribución al propósito de Jóvenes y Desarrollo de fortalecer y acompañar la actividad misionera de promoción, protección y educación de la infancia y juventud para favorecer su desarrollo integral. LINEAS DE ACTUACIÓN - Atención y cuidado de misioneros (Comunidad) - Pastoral misionera - Voluntariado internacional - Voluntario nacional - Voluntariado técnico - Hermanamiento solidario	- Con carisma salesiano - Personalizada - Cercana - Proactiva - Participativa - Vinculación - Profesional	- Misioneros salesianos - Personas voluntarias en misión internacional - Personas voluntarias en sedes - Comunidades hermanadas y grupos de base
	Recursos - Profesionales - Personas voluntarias - Comunidades salesianas - Espacios de encuentros - Material formativo - Museo - Secretaría de proyectos		Canales - Presenciales: entrevistas, encuentros, visitas... - Comunicación digital: web, mails, videollamadas... - Redes sociales	

Transformación social y cultura para el desarrollo y para la ciudadanía global

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con destinatarios	Destinatarios
INTERNAS - Las demás áreas de la entidad - Ámbito Corporativo de la entidad AMBIENTES SALESIANOS - Delegaciones de pastoral juvenil de cada inspección - Plataformas sociales salesianas - Medios de comunicación salesianos - Centros educativos - Centros juveniles - Grupos de familia salesiana - Otras ENL salesianas - Redes o grupos de trabajo SDB EXTERNAS - Administraciones públicas (políticas y ejecución) - Financiadores con convocatoria: privados y públicos - Medios de comunicación - Empresas colaboradoras de la actividad(asistencias) - Otras entidades, redes o grupos de trabajo de transformación social - Proveedores logísticos - Gestores culturales - Referentes sociales: artistas, <u>celebrities</u>...	- Diseño y planificación de servicios y actividades - Gestión de convocatorias - Gestión del ciclo de proyectos - Sistematización de experiencias - Estudios e investigaciones - Establecimiento de alianzas y trabajo en red - Innovación - Formación - Comunicación	<u>Propuesta de valor:</u> Recibir estrategias y propuestas de participación, con protagonismo juvenil, enfoque integral y carisma salesiano, para contribuir a la transformación social para la ciudadanía global. LINEAS DE ACTUACIÓN - Innovación socioeducativa - Intervención educativa - Formación - Incidencia política - Sensibilización - Cultura para el desarrollo - Participación juvenil - Hermanamiento solidario	- Personalizada - Participativa - Colaborativa - De promoción del protagonismo de la juventud - Desde el cuidado - Confianza - Adaptada de forma constante Canales - Presenciales: entrevistas, encuentros, visitas... - Comunicación digital: web, mails, videollamadas... - Redes sociales - Correo postal - Medios de comunicación - Publicaciones - Expresiones artísticas	- Infancia en España - Juventud en España - Medios de comunicación y periodistas - Educadores y formadores - Donantes - Profesionales de interés para la transformación social - Amigas y simpatizantes de <u>de</u> la entidad - Personas del mundo salesiano - Equipos de pastoral salesiana - Equipo humano de la entidad

Obtención de recursos para la solidaridad

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con destinatarios	Destinatarios
INTERNAS - Las demás áreas de la entidad - Ámbito Corporativo de la entidad AMBIENTES SALESIANOS - Sector misiones de la Congregación - Inspectorías salesianas EXTERNAS - Financiadores con convocatoria: privados y públicos - Empresas de asistencia de los sistemas y soportes informáticos - Empresas colaboradoras de la actividad - Redes y plataformas del sector - Entidades calificadoras: sellos de calidad	- Diseño y planificación de servicios - Seguimiento y evaluación de servicios - Campañas - Publicidad - Fidelización de donantes - Diseño y elaboración de productos - Innovación de procesos - Rendición de cuentas - Comunicación	<u>Propuesta de valor:</u> participar y sumarse al propósito de Jóvenes y Desarrollo de transformar el futuro de la infancia y la juventud en los países empobrecidos con la educación y el desarrollo integral de la persona LINEAS DE ACTUACIÓN - Sensibilización para la captación de recursos económicos - Filantropía, grandes donantes - Canalización de donativos - Legados solidarios - Alianzas con organizaciones de la sociedad civil - Apadrinamientos - Eventos <u>Micromecenazgo - Crowdfunding</u> - Venta de productos	- Personalizada - Cercana - Transparencia - Confianza - Continuada en el tiempo - Frecuente - En positivo Canales - Presenciales: entrevistas, encuentros, visitas... - Comunicación digital: web, mails, <u>videollamadas...</u> - Redes sociales - Correo postal - Medios de comunicación - Publicaciones - Plataformas de pago	- Donantes periódicos - Donantes eventuales - Grandes donantes particulares - Empresas - Entidades financiadoras sin convocatoria - Mundo salesiano
	Recursos			
	- Profesionales - Sistemas y soportes informáticos - Plataformas de pago - Plataformas de redes sociales <u>Call Center</u> - Productos - Museo <u>Merchandising</u>			

03 Tabla de Planificación

Responsables

- Resp. Área Cooperación Internacional
- Resp. Área Acompañamiento Personas
- Resp. Área Transformación Social
- Resp. Área Obt. Recursos
- Resp. de Desarrollo Corporativo
- Director
- Equipo directivo (nueva estructura)
- Plazos
- Año 2023 2024 2025 2026 (años 2023-2026)
- 1 2 semestre año
- 1 2 3 4 trimestre año

Recursos

- Servicio tecn.
- Personal
- Material
- Actividad

*Las directrices subrayadas son directrices transversales a todos los resultados y acciones.

Ámbito corporativo

Para lo institucional y los órganos de gobierno

Directrices

- Acompañar la cohesión de la entidad en su nuevo paradigma.
- Integrar en la estrategia corporativa los ODS y el Enfoque en Derechos Humanos.
- Responder a las necesidades de los stakeholders.
- Establecer un modelo organizativo ajustado a las necesidades de desarrollo estratégico.
- Revisar el desarrollo territorial y el enfoque de las sedes.
- Planificar corporativamente una política económica y financiera unificada y equilibrada, alineada con la estrategia.

Resultados esperados	Acciones estratégicas	Responsable	Plazo	Recursos
Estructura organizativa diseñada e implantada, acorde con la estrategia.	Dotación de una coordinación a cada área de actuación.	Director	1 trimestre 2023	Si: personal por reparto de tareas
	Definición de la composición, funciones, comunicación y dependencias de los equipos de cada área.	Director	1 trimestre 2023	Si: personal si hace falta + servicio tecn
	Definición de la composición, funciones y funcionamiento de los equipos de gobierno y dirección.	Director	1 trimestre 2023	No + servicio tecn
	Definición de la composición, funciones, comunicación y dependencias de los equipos corporativos.	Director	1 trimestre 2023	Si: personal si hace falta + servicio tecn
	Seguimiento y cuidado de las personas en el proceso de reestructuración de los puestos y funciones.	Resp. Corporativo + Cuidado Personas	1 semestre 2023 o todo el 2023	No

Despliegue estratégico liderado.	Comunicación efectiva del Plan Estratégico.	Director + Equipo directivo + Comunicación	1 trimestre 2023	No
	Establecimiento de criterios para la monitorización y evaluación del Plan Estratégico y planes de acción corporativos.	Equipo directivo + Resp. Corporativo + Calidad	1 semestre 2023	No
	Monitorización de los planes de acción anuales para el seguimiento del Plan Estratégico.	Equipo directivo + Calidad	Años 2023-2026 (4 trimestre de cada año)	No
	Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico, objetivos y metas esperados.	Equipo directivo + Resp. Corporativo + Calidad	3 trimestre 2024 y 1 trimestre 2026	No
Estructura territorial en España diseñada e implantada acorde con la estrategia.	Reflexión de las necesidades y la razón de ser de las sedes en la estructura de la entidad, a través de un estudio de las sedes actuales.	Equipo directivo + Resp. Sedes	1 trimestre 2023	No
	Definición de las ubicaciones, de su estructura y dependencias, sus funciones y procesos de comunicación.	Equipo directivo + Resp Sedes	Año 2023	No
	Establecimiento de un plan de recursos para el desarrollo específico de cada una de las sedes territoriales.	Equipo directivo	Año 2023	No
	Implantación del plan de recursos para el desarrollo de cada una de las sedes territoriales.	Equipo directivo + Admin + Resp. Corporativo	Años 2023-2026	Sí: Personal, material y otros
Política económica y financiera de la entidad diseñada e implantada acorde con la estrategia. (unificada y equilibrada)	Identificación del contexto y las necesidades internas y externas para una política económica y financiera.	Equipo directivo + Admin + Resp. Corporativo	2 trimestre 2023	No
	Establecimiento de política y criterios de gestión económica y financiera.	Equipo directivo + Admin + Resp. Corporativo	3 trimestre 2023	No
	Implantación de la política económica y financiera adaptada a cada área y en el ámbito corporativo.	Equipo directivo + Resp. de cada Área + Admin	Años 2024-2026	No

Directrices establecidas para las relaciones institucionales.	Participar en redes y plataformas salesianas y del sector.	Directo+ Equipo directivo + Personas asignadas	Años 2023- 2026	Cuotas y desplazamientos
	Profundizar en la relación con la pastoral de las inspectorías salesianas de España en todas nuestras áreas de actuación.	Director + Equipo directivo	Años 2023- 2026	No
	Determinar las directrices y mecanismos de participación en las redes y plataformas salesianas y del sector.	Equipo directivo	Año 2023	No
Enfoques de trabajo del sector incorporados a nuestra actividad desde nuestra identidad y carisma. (referentes: ODS, Derechos humanos, Igualdad, Medio ambiente...)	Sensibilización del personal sobre la importancia y contenido de los enfoques de trabajo.	Equipo directivo + Cuidado Personas + Resp. Corporativo + Comunicación	Años 2023-2026 (acciones concretas POA 2023)	Servicios tecn.
	Establecer políticas y desarrollar planes de cada uno de los enfoques de trabajo referentes.	Resp. Corporativo + Calidad	Años 2023-2025 (algunas en POA 2023)	Servicios tecn.
	Incorporar las políticas establecidas en los procesos de desarrollo del Plan Estratégico de cada una de las áreas.	Calidad + Equipo directivo	Años 2023-2025	No
Plan Estratégico actual evaluado y proceso de reflexión estratégica para los siguientes años desarrollado.	Evaluación y análisis de realidad del Plan Estratégico actual.	Equipo directivo + Calidad	1 trimestre 2026	Servicios tecn.
	Proceso de reflexión estratégica para los siguientes años desarrollado.	Equipo directivo + Calidad	Año 2026	Servicios tecn.

Para el área de Desarrollo Corporativo

Resultados esperados	Acciones estratégicas	Responsable	Plazo	Recursos
Criterios y políticas corporativas establecidas para el desarrollo del modelo corporativo y aplicación de los mismos.	Elaboración y validación del posicionamiento sobre transparencia y buen gobierno.	Resp. Corporativo + Calidad + Equipo directivo	Años 2023-2024	No
	Incorporado el posicionamiento sobre cumplimiento legal.	Resp. Corporativo + Jurídico + Equipo directivo	Años 2023-2024	Servicio tecn.
	Elaboración del posicionamiento institucional y corporativo.	Resp. Corporativo + Equipo directivo	Año 2023	No
	Desarrollo de las políticas de Cuidado de las personas (detalle en despliegue plurianual)	Resp. Corporativo + Cuidado personas+ Equipo directivo	Años 2023-2024	No
Datos para la evaluación y la toma de decisiones provistos.	Actualización y desarrollo del cuadro de mando general de la entidad.	Resp. Corporativo + Calidad + Equipo directivo	Años 2023	No
	Mejora de los reportes económicos.	Resp. Corporativo + Admin. + Equipo directivo	Años 2023-2024	No
	Mejora de gestión de calendarización de acciones y su respectiva comunicación.	Resp. Corporativo + Equipo directivo + Comunicación	Años 2023	No
Sistemas de gestión corporativa con referencia al despliegue estratégico actualizados.	Actualización del sistema de Calidad	Resp. Corporativo + Calidad + Equipo directivo	Años 2023-2024	No
	Implementar las actualizaciones del sistema de calidad	Resp. Corporativo + Calidad	Años 2023-2026	No

	Actualización del sistema de Cuidado de las personas (detalle en despliegue plurianual)	Cuidad personas + Equipo directivo	Años 2023-2024	No
Proceso de digitalización en la prestación de nuestros servicios desarrollado.	Actualización de sistemas y soportes informáticos. (detalle en despliegue plurianual)	Resp. Corporativo + Sistemas	Años 2023-2026 (acciones concretas POA 2023)	Servicios tecn.
	Actualización de sistemas de comunicación.	Resp. Corporativo + Sistemas	Año 2024-2026	No
	Identificación y acceso a financiadores para digitalización.	Resp. Corporativo + Sistemas	Años 2023-2026	Servicios tecn.
	Mejora de la base de datos de donantes y conexiones con otras herramientas.	Resp. Corporativo + Sistemas + Resp. Recursos Ob.	Años 2023	Servicios tecn.
	Creación e implementación de la base de datos de proyectos.	Resp. Corporativo + Sistemas + Resp. de cada Área	Años 2023	Servicios tecn.
Contribución del Museo a la entidad en desarrollo sostenible y la ciudadanía global fortalecida.	Desarrollo de una reflexión transversal para desarrollar el máximo potencial del Museo en toda la entidad.	Equipo directivo + Museo	2 semestre 2024	No
Soportes operativos para el desarrollo de las áreas de actuación actualizados.	Mejora de los procesos establecidos por Calidad en el ámbito de operaciones.	Resp. Corporativo + Calidad	Años 2023-2026	No
	Diseño e implantación del procedimiento de archivo.	Resp. Corporativo + Secretaria	Años 2023-2024	Servicios tecn.
	Actualización de los procesos de la gestión de proyectos con financiación privada.	Resp. Corporativo + Resp. Área Coop.	Años 2023-2024	No
Plan Estratégico de Comunicación corporativa elaborado.	Desarrollo de enfoques y acciones en Branding y posicionamiento institucional.	Comunicación + Equipo directivo	Año 2023 enfoques	Sí: actividad

	Desarrollo de enfoques y acciones en Comunicación interna.	Comunicación + Cuidado Personas + Eq. Directivo	Año 2023 enfoques	Sí: actividad
	Desarrollo de enfoques y acciones en Comunicación externa	Comunicación + Resp. TS + Resp. Coop + Resp Acompaña	Año 2023 enfoques	Sí: actividad
	Desarrollo de enfoques y acciones en herramientas de comunicación (web, redes sociales...)	Comunicación	Año 2023 enfoques	Sí: actividad
Relación en todos los ambientes salesianos potenciada.	Creación de equipo de trabajo interno para la reflexión y proyección de nuestra presencia en ambientes salesianos.	Comunicación + Eq. directivo	Años 2023-2026 (acciones concretas POA 2023)	Actividades
	Acciones de presencia y comunicación para el conocimiento de marca en ambientes salesianos.	Comunicación + Resp. Área Recursos	Años 2023-2026 (acciones concretas POA 2023)	Actividades

Áreas de actuación

Cooperación Internacional para el Desarrollo Humano y Sostenible

Directrices

- Ser una entidad referente en la Cooperación internacional.
- Fortalecer las Oficinas de Planificación y Desarrollo (OPD).
- Avanzar en el posicionamiento de la entidad en acción humanitaria.
- Actualizar la lógica de proyecto para todo tipo de acción de cooperación internacional.

Resultados esperados	Acciones estratégicas	Responsable	Plazo	Recursos
Plan del área elaborado: Cooperación internacional para el desarrollo humano y sostenible.	Elaboración del Plan Estratégico del área de actuación.	Resp. Área Coop + Equipo directivo	1 trimestre 2023	Servicio tecn.
Posicionamiento en Acción Humanitaria fortalecido.	Potenciar una línea específica de trabajo en acción humanitaria.	Equipo directivo + Resp. Área Coop	Año 2023	Personal
	Elaboración de una hoja de ruta para impulsar la Acción Humanitaria en JyD.	Resp. Área Coop + Humanitaria	2 semestre 2023	Servicio tecn.
	Acreditación en acción humanitaria.	Resp. Área Coop + Humanitaria	Años 2025-2026	Servicios tecn.
Lógica de proyecto en las acciones de cooperación en terreno con financiación privada actualizada.	Revisión y actualización de la gestión de proyectos con financiación privada.	Resp. Área Coop. + Admin + Resp. ORS	Año 2023	No
	Revisión y actualización de los criterios de justificación para los proyectos de financiación privada.	Resp. Área Coop.	1 semestre 2024	No
Oficinas de Planificación y Desarrollo (OPD) fortalecidas.	Identificación y selección de necesidades de desarrollo de las OPD. (en coord. DBN)	Resp. Área Coop	Año 2023-2026	No

	Diseño de proyectos de fortalecimiento de las OPDs	Resp. Área Coop	Años 2023-2026	No
	Acompañamiento técnico en terreno a OPDs para el fortalecimiento de capacidades.	Resp. Área Coop	Años 2023-2026	Personal
	Desarrollo de proyectos para el fortalecimiento de la OPDs.	Resp. Área Coop	Años 2023-2026	Asistencia técnica + Servicios + Material
Línea de actuación de proyectos escuelas con hermanamiento solidario diseñada e implantada.	Desarrollo de una reflexión transversal de las experiencias de hermanamiento solidario en nuestra entidad.	Resp. Área Coop + Resp. Área Personas + Resp. Área TS	Año 2024	No
	Experimentación de propuestas para el desarrollo del hermanamiento y los proyectos escuelas.	Resp. Área Coop + Resp. Área Personas + Resp. Área TS	Años 2023-2026	Actividades innovación
Financiación con convocatorias mantenida.	Actualización de la identificación de financiadores para el plan de área.	Resp. Área Coop + Equipo directivo	Años 2023-2026	No
	Presentación a las subvenciones públicas y privadas identificadas.	Resp. Área Coop	Años 2023-2026	Servicios tecn.

Voluntariado y Acompañamiento a Personas implicadas en la Misión

Directrices

- Ser una entidad referente en el Voluntariado y acompañamiento de personas implicadas en la misión.
- Favorecer el testimonio misionero y la acogida en la casa.
- Actualizar los servicios y proyectos para la promoción y fidelización del voluntariado.
- Profesionalizar el voluntariado técnico.
- Fortalecer el vínculo con los equipos de pastoral misionera de la Iglesia y Salesiana en el cuidado de las personas voluntarias y colaboradoras

Resultados esperados	Acciones estratégicas	Responsable	Plazo	Recursos
Plan del área elaborado: Voluntariado y acompañamiento a personas que contribuyen a la misión.	Elaboración del Plan Estratégico del área de actuación.	Resp. Área VoIP + Equipo directivo	2 semestre 2023	Servicios tecn.
Vínculo con la pastoral misionera fortalecido	Coordinación en la ejecución con los equipos de animación misionera de las inspecciones en las acciones de voluntariado.	Resp. Área VoIP	Años 2023-2026	No
	Estar al servicio de las programaciones de la Inspección con respecto a la Animación vocacional y misionera.	Resp. Área VoIP	Años 2023-2026	No
Acogida del testimonio y presencia misionera integrada.	Coordinación en la acogida de presencia misionera en la casa (salesianos, personas voluntarias, etc.).	Resp. Área VoIP+ Equipo directivo + Cuidado personas	Años 2023-2024 (si hace falta reflexión en 1t 2025)	No
	Recogida y Difusión de testimonios misioneros (salesianos, personas voluntarias, etc.).	Resp. Área VoIP + Comunicación	Años 2023-2026	No
Servicios y proyectos para la promoción y fidelización del voluntariado desarrollados.	Elaboración del Plan Estratégico de voluntariado para el aumento de la promoción y fidelización de personas.	Resp. Área VoIP + Voluntariado + Comunicación	2 semestre 2023	Servicios tecn.

	Actualización de la estructura del voluntariado junto a sus metodologías de trabajo.	Resp. Área VolP + Voluntariado	2 semestre 2023	No
	Provisión de recursos económicos a la estructura del área.	Equipo directivo	Años 2023-2026	Personal, material y otros
Voluntariado técnico profesionalizado según planificación estratégica de voluntariado.	Incremento de participantes en voluntariado técnico (particulares o entidades).	Resp. Área VolP + Voluntariado	Años 2024-2026	Actividades
	Incremento de la colaboración de presencia salesianas en el voluntariado técnico.	Resp. Área VolP + Resp. Área Coop	Años 2025-2026	No
Línea de actuación de hermanamiento solidario diseñada e implantada.	Desarrollo de una reflexión transversal de las experiencias de hermanamiento solidario en nuestra entidad.	Resp. Área VolP + Resp. Área TS + Resp. Área Coop	Año 2024	No
	Experimentación de propuestas para el desarrollo del hermanamiento.	Resp. Área VolP + Resp. Área TS + Resp. Área Coop	Años 2023-2026	Actividades innovación
	Acciones para el cuidado y comunicación de los grupos de base.	Resp. Área VolPs + Resp. Área TS	Años 2023-2026	No
Financiación con convocatorias obtenidas.	Actualización de la identificación de financiadores para el plan de área.	Resp. Área VolP + Equipo directivo	Años 2024-2026	No
	Presentación a los subvenciones públicas y privadas identificadas.	Resp. Área VolP	Años 2024-2026	Servicios tecn.

Transformación Social para la Ciudadanía Global

Directrices

- Ser una entidad referente en la transformación social para la ciudadanía global.
- Incorporar con mayor profundidad el protagonismo y la participación juvenil.
- Profundizar en la integración del enfoque en derechos humanos en el marco de la Agenda 2030.
- Promover e impulsar la cultura para el desarrollo como herramienta para contribuir a la exigibilidad y garantía de los derechos humanos.

Resultados esperados	Acciones estratégicas	Responsable	Plazo	Recursos
Plan del área elaborado: Transformación social para la ciudadanía global.	Elaboración del Plan Estratégico del área de actuación.	Resp. Área TS + Resp. Comunicación + + Equipo directivo	1 trimestre 2023	Servicio tecn.
Enfoque de juventudes en el área incorporado.	Desarrollo de metodologías innovadoras que promuevan la participación juvenil. (Desde proyectos activos en mentoring)	Resp. Área TS + EpDCG + Resp. Comunicación	Años 2023-2026	No
	Análisis de las metodologías innovadoras puestas en práctica en participación juvenil y estudio del enfoque de juventudes a su integración transversal en las acciones de la casa.	Resp. Área TS + EpDCG + Resp. Comunicación	2 semestre 2024	No
	Impulso de la red de jóvenes.	Resp. Área TS + EpDCG	Año 2023-2026	Actividades
	Desarrollo de la participación juvenil en el proceso comunicativo.	Resp. Área TS + Resp. Comunicación	Años 2025-2026	Material
Contribuciones de diversas actividades del área al desarrollo de los ODS y el enfoque en derechos humanos integradas.	Posicionamiento en el sector como entidad experta en innovación pedagógica para la transformación social con enfoque agenda 2030 y derechos humanos.	Resp. TS + EpDCG	Años 2023-2026	Actividades + Material
	Desarrollo de estos enfoques en las acciones de sensibilización en la comunicación.	Resp. Área TS + Coord.Comunicación	Año 2023	No

Liderazgo en la prevención de discurso de odio como referentes en el sector obtenido.	Creación de una mesa de expertos intersectorial y desde diferentes ámbitos.	Resp. Área TS	Años 2023 - 2026	No
	Desarrollo de propuestas pedagógicas de prevención de discursos de odio desde el carisma salesiano.	Resp. Área TS	Años 2023 - 2026	No
Línea de actuación de hermanamiento solidario diseñada e implantada. (repetido en A.Pers y TS)	Desarrollo de una reflexión transversal de las experiencias de hermanamiento solidario en nuestra entidad.	Resp. Área TS + Resp. Área Vol + Resp. Área Coop	Año 2024	No
	Experimentación de propuestas para el desarrollo del hermanamiento.	Resp. Área TS + Resp. Área Vol + Resp. Área Coop	Años 2023-2026	Actividades innovación
Posicionamiento de Cultura para el Desarrollo en el sector impulsado.	Ejecución y evaluación de la segunda fase del proyecto piloto del Museo 2022-2023	Resp. Área TS + Museo	Año 2023	No
	Experimentación de propuestas para identificar su mejor contribución a la misión de la entidad en todos los ámbitos.	Resp. Área TS + Museo + Resp. Otras áreas	Años 2023-2026	Actividades innovación
Posición sobre incidencia política y social en la entidad definida.	Desarrollo de una reflexión de la posición de la incidencia política y social en la entidad.	Resp. Área TS + Equipo directivo	2 semestre 2024 - 1 semestre 2025	No
	Participación en redes y plataformas de incidencia política: salesianas, del tercer sector y de otros sectores.	Resp. Área TS + Equipo directivo	Año 2023-2026 (a partir 2025)	Cuotas y desplazamiento
	Mayor visibilidad a las acciones de las áreas que se desarrollan en incidencia política.	Resp Área TS + Resp. Comunicación	Año 2023-2026	No
Financiación con convocatorias mantenida.	Identificación los financiadores en el plan de proyectos anual, que encajan con el plan de área.	Resp. Área TS + Equipo directivo	Años 2023-2026	No
	Presentación a los subvenciones públicas y privadas identificadas.	Resp. Área TS	Años 2023-2026	Servicios tecn.

Obtención de Recursos para la Solidaridad

Directrices

- Aumentar los donantes y la base social que apoya a Jóvenes y Desarrollo.
- Mantener un enfoque de sensibilización pastoral con las personas donantes.
- Profundizar en las alianzas con empresas y entidades.
- Potenciar la relación de colaboración de todos los ambientes salesianos.

Resultados esperados	Acciones estratégicas	Responsable	Plazo	Recursos
Plan del área elaborado: Obtención de recursos para la solidaridad.	Elaboración del Plan Estratégico del área de actuación (<i>fundraising</i>).	Resp. Área Recursos + Equipo directivo	1 trimestre 2023	Servicio tecn.
Innovaciones en los procesos del área desarrolladas.	Creación de varios equipos de innovación por las diversas líneas de intervención.	Resp. Área Recursos	2 semestre 2023	No
	Experimentación de iniciativas novedosas para la captación de recursos.	Resp. Área Recursos	Años 2023-2026 (desde 2023)	Actividades innovación
Plan de trabajo de alianzas con empresas y entidades desarrollado.	Alianzas con empresas y entidades a trabajar en el Plan de área.	Resp. Área Recursos + Alianzas	1 trimestre 2023	No
Presencia con impacto en ambientes salesianos lograda.	Coordinación con el CNPJS y las comisiones nacional e inspectoriales de animación misionera en acciones de captación.	Director	Años 2024-2026	No
	Acciones de captación para la obtención de recursos en ambientes salesianos.	Resp. Área Recursos + Comunicación	Años 2023-2026 (desde 2023)	Actividades
Financiación con convocatorias obtenida.	Identificación de los financiadores para las herramientas de captación que encajan con el plan de área.	Resp. Área Recursos + Equipo directivo	Años 2023-2026	No
	Acceso a los subvenciones públicas y privadas identificadas.	Resp. Área Recursos	Años 2023-2026	Servicios tecn.

04 Fichas de 'stakeholders'

FICHA DE STAKEHOLDERS

STAKEHOLDER	
Equipo de trabajo	
Breve justificación de por qué es prioritario para MISIONES SALESIANAS	
Elementos a tener en cuenta en su evolución en los últimos años	

Sus necesidades, expectativas y demandas actuales a MISIONES SALESIANAS	Las necesidades y expectativas actuales de MISIONES SALESIANAS con respecto a este stakeholder

En el proceso de reflexión estratégica el Equipo Tractor identificó y agrupó los stakeholders prioritarios de Jóvenes y Desarrollo de la manera que enumeramos más abajo.

El trabajo de identificación de cada grupo de interés se completó elaborando una ficha para cada uno de los 24, con los siguientes aspectos que recoge la ficha.

01 Infancia y juventud en situación de mayor vulnerabilidad (4)

1. Infancia y juventud en situación de mayor vulnerabilidad en países empobrecidos.
2. Infancia y juventud en situación de emergencia humanitaria en países empobrecidos.
3. Infancia y juventud de obras salesianas en España.
4. Infancia y juventud en España.

02 Personas que contribuyen directamente a la actividad misionera (3)

1. Misioneros salesianos y OPDs.
2. Voluntariado misionero.
3. Dicasterio de misiones de la Congregación y sector de misiones salesianas

03 Mundo salesiano (6)

1. Inspectorías Salesianas de Santiago el Mayor (SSM) y de María Auxiliadora (SMX).
2. Consejo Nacional Salesiano de Pastoral Juvenil (CNSPJ).
3. Presencias salesianas en España: colegios, centros juveniles, parroquias, plataformas sociales.
4. Grupos de Familia Salesiana.
5. Otras procuras y ONG salesianas en el mundo.
6. Equipo Nacional de Animación Misionera.

04 Colaboradores de la misión (4)

1. Donantes particulares.
2. Entidades financiadoras públicas de cooperación, españolas y europeas.
3. Empresas y entidades privadas.
4. Proveedores.

05 Sociedad civil organizada (3)

1. Entidades públicas participantes en cooperación.
2. Organizaciones de la sociedad civil (Fundaciones, Asociaciones).
3. Redes de ONGD (autonómicas, nacionales, internacionales).

06 Equipo humano de Jóvenes y Desarrollo (4)

1. Rector Mayor y Consejo General.
2. Patronato y Presidencia.
3. Comunidad Salesiana.
4. Profesionales de la entidad.

05 Fichas de descripción del área de Desarrollo Corporativo

El Área Corporativa es el conjunto de departamentos necesarios para el funcionamiento de la estructura organizativa ajustada a las necesidades de desarrollo estratégico, y al servicio de la gestión operativa que sostiene esta estructura desde su Misión.

Desarrollo Corporativo

En el área corporativa se sitúan varios departamentos o secciones con tareas globales institucionales y operativas, que dividimos sólo para gestión interna.

Definición: tareas de gestión, organización de recursos y facilitación de la gobernanza para el funcionamiento de la organización en su despliegue estratégico.

Tareas corporativas:

- Calidad:
 - Planificación, seguimiento y evaluación estratégica y operativa
 - Posicionamiento en estándares de calidad
 - Mejora continua y eficiencia de procesos
 - Organización eficiente
 - Gestión de necesidades herramientas de trabajo (sistemas informáticos y otros)
- Comunicación:
 - Comunicación interna
 - Comunicación externa
 - Posicionamiento de marca (Branding)
 - Posicionamiento institucional (temas concretos: educación, cooperación...)
 - Relaciones con los medios (notas prensa, entrevista, ruedas de prensa).
 - Contenidos generales (publicaciones, noticias, web, rrss...)
 - Diseño gráfico y audiovisual (soportes de comunicación de las áreas).
 - Portavocía.
 - Sensibilización. (Compartido desde enfoque de Transformación Social)
 - Comunicación en las relaciones institucionales.
- Conservación del patrimonio cultural
- Cuidado de las personas:
 - Gestión laboral (legal y administrativa)
 - Gestión del personal para el despliegue del modelo organizativo
 - Cuidado del personal: motivación, bienestar
 - Pastoral y formación del personal
 - Organización eficiente
- Desarrollo corporativo territorial: JyD en sedes

- Gestión administrativa:
 - Contabilidad
 - Gestión de la tesorería
 - Seguimiento económico de las acciones de las áreas de actuación
 - Contratos (proveedores)
- Gestión económica y financiera:
 - Desarrollo de la política presupuestaria
 - Financiación e inversiones
- Gestión documental y secretaría:
 - Documentación oficial
 - Registros
 - Actas
 - Archivo (institucional y departamental)
 - Documentación administrativa
 - Secretaría de dirección
- Gestión Jurídica:
 - Asesoramiento jurídico
 - Protección de datos
 - Herencias y legados
 - Cumplimiento legal (compliance)
- Gestión logística:
 - Imprenta
 - Mantenimientos (maquinaria, hardware, edificio)
 - Envíos postales y paquetería
 - Almacenaje
 - Compras
 - Seguros
 - Viajes y visados
 - Eventos
 - Transporte (personas o materiales)
 - Atención de misioneros
 - Albergue
- Gestión de sistemas:
 - Hardware y software
 - Seguridad informática
 - Programación y mantenimiento de bases de datos y programas
- Pastoral identitaria (evangelización) (Dirección)
- Políticas transversales de la entidad (DDHH, Igualdad, Medio Ambiente)
- Relaciones institucionales (tareas director y Equipo Directivo)
- Secretaría de proyectos

Relaciones de toda el Área de Desarrollo Corporativo:

Jerárquicas

- Reporta a
 - Equipo Directivo.
- Supervisa a
 - Equipo de trabajo del área.

Coordinación interna

- Responsable de Desarrollo Corporativo: sobre el que recae la dirección del desarrollo de las tareas del Área de Desarrollo Corporativo conforme a las estrategias y criterios establecidos por Jóvenes y Desarrollo.
- Nexos para las áreas de actuación

(ejemplo: comunicación, Museo...)

- Equipo de trabajo para la coordinación en todo el área corporativa en función de las tareas a asumir, coordinado por el responsable de área.

Funcionales

- Equipo de coordinación del área.
- Equipo de áreas de actuación.
- Sedes de Jóvenes y Desarrollo.
- ...

06 Descripción de las fases del proceso

El proceso de reflexión estratégica se ordenó en cuatro fases de trabajo consecutivas:



Fase 1. Preparación y lanzamiento

Los objetivos de esta fase fueron:

1. Ajustar la sistemática del proceso de reflexión estratégica para asegurar su desarrollo efectivo.
2. Generar las condiciones favorables para un proceso exitoso.

Acciones		Calendario ¹⁹	Participantes	Apoyos consultoría
01	Programación de acciones	Antes de 220307	• Coordinadora	• Propuesta de trabajo ajustada
02	Comunicación del proceso a instancias involucradas	Martes 220315	• Coordinadora • Patronato • Consejo Asesor • Comisión del Plan Estratégico • Equipo humano	• Soportes para la comunicación • Preparación y presentación de 1 hora a diversas instancias participantes en formato virtual²⁰

Fase 2. Análisis estratégico

Los objetivos de esta fase fueron:

1. Contribuir al diagnóstico situacional organizacional y de contexto para el proceso de reflexión estratégica, que incluye la evaluación del Plan Estratégico de la entidad 2020-2022.

¹⁹ Las fechas se interpretan así: año (2 cifras), mes (2 cifras), día (2 cifras). Por ejemplo: 220228, es 28 de febrero de 2022.

²⁰ Si no se indica explícitamente, las sesiones de trabajo son presenciales por defecto.

Acciones		Calendario	Participantes	Apoyos consultoría
01	Estudio de información secundaria y diseño del proceso y herramientas de indagación específicas para la reflexión estratégica	Antes de 220325	Coordinadora	- Cuestionario en Lime Survey - Guion de entrevistas semiestructuradas
02	Cuestionario en línea para instancias involucradas	Antes de 220408	Equipo humano	- Acompañamiento para la cumplimentación del cuestionario - Devolución de resultados agregados
03	Entrevistas semiestructuradas	Antes de 220408	Personas seleccionadas	- Realización de 10 entrevistas - Devolución de resultados agregados
04	Evaluación del Plan Estratégico de la entidad 2020-22: - Comunicación de resultados clave - Valoración general de la estrategia - Identificación de retos estratégicos - Recomendaciones de futuro	Antes de 220408	- Coordinadora - Comisión del Plan Estratégico - Grupos <i>ad hoc</i>	Acompañamiento técnico a la responsable de Calidad y a la Comisión del Plan Estratégico
05	Elaboración del <i>Informe Situacional de Jóvenes y Desarrollo</i>	Antes de 220422	- Coordinadora - Comisión del Plan Estratégico	- Redacción del <i>Informe Situacional</i> - Elaboración de soportes de presentación del <i>Informe Situacional</i>
06	Sesión estratégica 01 (Consejo Asesor y Comisión del Plan Estratégico): - Valoración del <i>Informe Situacional</i> - Inicio del proceso de identificación de retos estratégicos	Martes 220426	- Coordinadora - Comisión del Plan Estratégico - Consejo Asesor	- Formación en estrategia - Preparación, facilitación y devolución de sesión de trabajo de 5 horas
07	Sesión estratégica 02 (Equipo Humano): - Contraste del análisis estratégico - Recogida de contribuciones para la siguiente fase	Miércoles 220427	- Coordinadora - Comisión del Plan Estratégico - Equipo Humano	Preparación, facilitación y devolución de sesión de trabajo de 5 horas

Fase 3. Estrategia y objetivos

Los objetivos de esta fase fueron:

1. Radiografiar el Modelo de negocio actual de las áreas de actuación.
2. Abordar los debates estratégicos identificados.

	Acciones	Calendario	Participantes	Apoyos consultoría
01	Sesión estratégica 03 (Consejo Asesor y Comisión del Plan Estratégico): Elaboración de directrices corporativas	Lunes 220509	- Coordinadora - Comisión del Plan Estratégico - Consejo Asesor	Preparación, facilitación y devolución de sesión de trabajo de 5 horas
02	Sesión estratégica 04 (Equipo Humano): - Descripción de los MdN actuales (validación de la propuesta elaborada por la Comisión del Plan estratégico) - Propuestas de innovación en los MdN	Martes 220531	- Coordinadora - Comisión del Plan Estratégico - Equipo Humano	Preparación, facilitación y devolución de sesión de trabajo de 8 horas, preferiblemente fuera de la sede de la entidad
03	Sesión estratégica 05 (Consejo Asesor y Comisión del Plan Estratégico): - Innovación en los MdN - MdN futuro (año 2050) - Definición de líneas estratégicas	Viernes 220603	- Coordinadora - Comisión del Plan Estratégico - Consejo Asesor	Preparación, facilitación y devolución de sesión de trabajo de 5 horas
04	Sesión estratégica 06 (Comisión del Plan Estratégico): Elaboración de la propuesta de planificación estratégica	Viernes 220610	- Coordinadora - Comisión de Plan Estratégico	- Preparación, facilitación y devolución de sesión de trabajo de 5 horas - Redacción de borradores de Plan Estratégico según las necesidades de la entidad
05	Sesión estratégica 07 (Consejo Asesor y Comisión del Plan Estratégico): Contraste de la propuesta de planificación estratégica	Martes 220705	- Coordinadora - Comisión del Plan Estratégico - Consejo Asesor	Preparación, facilitación y devolución de sesión de trabajo de 5 horas
06	Devolución de los avances en la reflexión estratégica al órgano de dirección y gestión de Jóvenes y Desarrollo	Antes de 220920	- Coordinadora - Junta de Gobierno	Elaboración de soportes para el seguimiento del proceso

Fase 4. Redacción el Plan Estratégico

Los objetivos de esta fase fueron:

1. Concluir el proceso de reflexión estratégica iniciado en la fase anterior.
2. Orientar el despliegue y operativización de la estrategia acordada para el periodo 2023-2026.
3. Presentación de los resultados a los órganos de gestión y de gobierno de Jóvenes y Desarrollo.

	Acciones	Calendario	Participantes	Apoyos consultoría
01	Trabajo colaborativo en línea para la redacción del borrador del <i>Plan Estratégico 2023-2026</i> .	Antes de 220914	• Coordinadora • Comisión del Plan Estratégico • Otras personas e instancias organizativas	• Redacción del Plan Estratégico
02	Sesión estratégica 08 (Consejo Asesor y Comisión del Plan Estratégico): • Validación del borrador del <i>Plan Estratégico 2023-2026</i>.	Miércoles 220914	• Coordinadora • Comisión del Plan Estratégico • Consejo Asesor	• Preparación, facilitación y devolución de sesión de trabajo de 5 horas
03	Entrega del <i>Plan Estratégico 2023-2026</i> para su aprobación	Antes de 220930	• Coordinadora • Dirección	• Elaboración y presentación de entregables finales

07 Participación

95 personas han participado en el proceso de reflexión estratégica.

Patronato

11 personas

Directores

2 personas

Equipo directivo

6 personas

Consejo asesor

6 personas

Comisión del Plan Estratégico

7 personas

Equipo humano

63 personas

En la fase de análisis estratégico se realizaron **entrevistas semiestructuradas** a diversas personas. Las personas entrevistadas fueron 13 contratadas y voluntarias.



C/ Lisboa, 4 (Entrada por Ferraz, 81) | 915 477 620 | jovenesydesarrollo.org

 @ONGD_JyD  @ongd.jyd  @jovenesydesarrollo