



**ALBOAN**

# **OBJETIVOS y ESTRATEGIAS**

**PLANIFICACION ESTRATEGICA 2014-2018**

**(Versión aprobada por el patronato)**

**Bilbao, Marzo de 2014**



## 1. OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Los Objetivos Estratégicos definidos en la Planificación estratégica de ALBOAN para el periodo 2014-2018, junto con sus estrategias principales son los siguientes:

**OE.1. Promover una educación transformadora, universal y de calidad que posibilite la participación de personas y grupos en la construcción de una nueva sociedad global e inclusiva**

Desde sus inicios, ALBOAN ha apostado por este objetivo dedicando gran parte de sus recursos a facilitar el acceso a la educación de calidad en todo el mundo y acompañar a educadores, educadoras y centros en el esfuerzo por transversalizar en su proyecto educativo la educación en valores.

Seguimos apostando por la educación como medio para promover el cambio social. Sin embargo, los cambios en el modelo educativo y las características de las nuevas generaciones de alumnado nos animan a promover la innovación en el desarrollo de nuevas metodologías adaptadas a la realidad de las aulas y a poner en marcha espacios de participación juvenil que permitan a los y las jóvenes ejercitar su ciudadanía activa. El desarrollo de las estrategias que se detallan a continuación partirá de los aprendizajes obtenidos a lo largo de tantos años, la experiencia de trabajo con centros y la conexión entre experiencias educativas globales y locales.

### ESTRATEGIAS

- 1.1. Colaborar con los centros educativos de nuestro entorno en la **transversalización de la educación en valores** y las competencias ciudadanas a través de la inserción curricular, empleando metodologías innovadoras
- 1.2. Contribuir al desarrollo de los **procesos educativos** que tienen en marcha nuestras organizaciones aliadas del **Sur** para atender a los grupos más vulnerables.
- 1.3. Consolidar una **red de educadores y educadoras** comprometidos con este derecho.
- 1.4. Reclamar a través de acciones ciudadanas, comunicativas y de incidencia en red la **garantía del derecho humano** a la educación de calidad en nuestro país y en todo el mundo.
- 1.5. Desarrollar una **red de jóvenes** comprometidos con la justicia a partir de los grupos de voluntariado en los centros educativos, universidad y asociaciones de Euskadi y Navarra

**OE.2. Contribuir a la generación de experiencias de desarrollo socio-económico local y regional que favorezcan la redistribución de la riqueza y sean sostenibles medioambientalmente**

La crisis del modelo de desarrollo actual, centrado en un sistema neoliberal que genera desigualdad y exclusión poniendo además en jaque la sostenibilidad ambiental, nos anima a fortalecer nuestra apuesta por este objetivo. En esta planificación dirigiremos una mirada especial hacia las problemáticas generadas por la extracción de los recursos naturales y el papel de la empresa como agente de desarrollo en el entorno donde se inserta.

### ESTRATEGIAS

- 2.1. Fortalecimiento mediante **financiación, intercambio de experiencias y generación de conocimiento** del trabajo de nuestras organizaciones aliadas para la puesta en



marcha y la mejora de los **procesos de desarrollo socio-económico** que llevan adelante las comunidades y cooperativas locales<sup>1</sup>.

2.2. **Divulgación de los límites del modelo de desarrollo** actual que genera desigualdad y exclusión con propuestas de acción e incidencia que contribuyan a desarrollar un imaginario social de posibilidad de otro modelo de desarrollo posible, sostenible y equitativo.

2.3. Puesta en marcha de **campañas institucionales**<sup>2</sup> que permitan acercar a nuestra ciudadanía el impacto en el Sur de nuestro modelo de consumo basado en el acceso y control de los recursos naturales.

2.4. Consolidación de una **red de empresas** que apoye los proyectos productivos en el Sur y contribuya a la generación de buenas prácticas empresariales como actores de desarrollo.

**OE.3. Acompañar las situaciones de crisis recurrentes** que viven personas refugiadas y desplazadas, apoyando la labor humanitaria en el terreno y denunciando en nuestro entorno las causas que las provocan

Hoy existen en el mundo 45 millones de personas desplazadas forzosas (30 desplazadas internas y 15 refugiadas), de las cuales el 80% son mujeres, niñas y niños. Las luchas por el acceso y el control de los recursos naturales están en la base de la mayor parte de los conflictos armados que originan estos desplazamientos.

ALBOAN viene acompañando a estas poblaciones desde hace años a través de su alianza con el Servicio Jesuita a los refugiados (SJR-JRS). En los próximos años seguiremos fortaleciendo el trabajo de esta institución internacional y aumentaremos la incidencia en nuestra sociedad para que la ciudadanía comprenda cada vez mejor la estrecha relación entre nuestro modelo de desarrollo y las crisis recurrentes que cada año afectan a millones de personas.

### ESTRATEGIAS

3.1. Apoyar el trabajo de **ayuda humanitaria** en situaciones de emergencia fomentando la solidaridad de la ciudadanía vasca y Navarra

3.2. Fortalecimiento del trabajo del **Servicio Jesuita a los refugiados (SJR-JRS)** para el acompañamiento en situaciones de crisis recurrentes

3.3. Mostrar a la ciudadanía de nuestro entorno las **vinculaciones entre el problema del refugio con nuestro modelo de desarrollo**, a través de la problemática del acceso y control de los recursos naturales

**OE.4. Fortalecer a la sociedad civil para su contribución a la creación de sistemas democráticos que primen el bien común** a favor de las poblaciones más vulnerables

Este objetivo presenta uno de los mayores retos de esta planificación estratégica. Desde hace años, ALBOAN promueve la participación de la ciudadanía del Sur en los procesos de elaboración y seguimiento de políticas públicas que les afectan y, en nuestro entorno, participa activamente en la elaboración y seguimiento de las políticas relacionadas con la cooperación internacional.

<sup>1</sup> Esta estrategia la desarrollaremos principalmente a través de la Comunidad de aprendizaje COMPARTE

<sup>2</sup> Esta campaña aglutinará la investigación, acción, formación, comunicación y captación de fondos



Sin embargo, el desprestigio del ejercicio de la política en nuestra sociedad, así como la escasez de mecanismos y cauces de participación para la construcción de lo público nos plantean importantes desafíos como organización que aspira a construir ciudadanía. En esta planificación desarrollaremos nuevos formatos para la formación y sensibilización de ciudadanía activa y global y exploraremos posibilidades de construcción colectiva en las temáticas de educación y fiscalidad.

#### ESTRATEGIAS

- 4.1. **Estrategia formativa** estructurada y enfocada principalmente a público joven-adulto
- 4.2. Promoción de la participación ciudadana en la **elaboración y seguimiento de políticas públicas** en articulación con otras entidades
- 4.3. **Apoyo a los procesos del Sur** relacionados con la interlocución sociedad civil-Estado, la lucha de la sociedad civil contra la violencia y la denuncia de la vulneración de los derechos humanos
- 4.4. Ofrecer a la ciudadanía **experiencias de inserción** en la realidad del Sur que sean significativas en su proceso personal de construcción ciudadana incluyendo la dimensión espiritual

**OE.5.** Incorporar la **equidad de género** de forma transversal en nuestra actividad y en la de las organizaciones aliadas interesadas con las que colaboramos

ALBOAN está comprometida con el reconocimiento de las desigualdades entre mujeres y hombres y el compromiso con la equidad de género en todas sus actividades. Durante años, la entidad ha desarrollado un intenso proceso en esta línea que se ha concretado en su política de género, el plan pro-equidad, la dedicación de recursos al desarrollo de procesos pro-equidad en las entidades aliadas y la organización de espacios de debate, formación y reflexión conjunta.

De cara a esta planificación, seguiremos desarrollando el plan pro-equidad fortaleciendo, especialmente, el trabajo de dinamización de los procesos pro-equidad en las organizaciones aliadas de nuestro entorno y de otros países. Para poder visibilizar los logros alcanzados, la organización cuenta con una batería de indicadores que se registra desde todas las áreas bajo el liderazgo del grupo de género

#### ESTRATEGIAS

- 5.1. Promoción del **empoderamiento de las mujeres en ALBOAN** a través de la capacitación y la participación en espacios de poder
- 5.2. Incorporación de la **transversalidad de género** en la actividad de ALBOAN y de las organizaciones aliadas
- 5.3. **Divulgación del contexto de desigualdad** que viven las mujeres en el mundo (blog: [gaurkoemakumeak.wordpress.com](http://gaurkoemakumeak.wordpress.com))

**OE.6.** Participar en la consolidación del **proyecto intersectorial de la Compañía de Jesús** en España con arraigo local, contribuyendo a desplegar nuevas oportunidades en las fronteras

Uno de los elementos clave para el futuro institucional de ALBOAN se asienta en la capacidad que la organización tenga para formar parte activa del nuevo proyecto apostólico de la Compañía de



Jesús. Tras la unificación de las Provincias, hecha realidad el 21 de junio de 2014, la presencia jesuítica se basa en una red de plataformas locales y territoriales. ALBOAN forma parte de las plataformas de Euskadi y Navarra, que constituyen conjuntamente la Plataforma Territorial de Loyola.

Además de las alianzas con los centros educativos, serán especialmente estratégicas las alianzas con la otra organización de cooperación en el Estado (Entreculturas) y con la Universidad de Deusto.

#### ESTRATEGIAS

6.1. Contribución al fortalecimiento del **Proyecto Apostólico Unificado** desde la especificidad del área de cooperación y en el ámbito territorial de las PAL y la PAT

6.2. Puesta en marcha de una **alianza estratégica con Entreculturas** para avanzar en el horizonte común definido como área de cooperación internacional del Sector Social de la Compañía en el Estado.

6.3. Consolidación de una **alianza estratégica con la Universidad de Deusto** que contribuya al enriquecimiento de ambas partes

**OE.7.** Desarrollarnos como una **comunidad de solidaridad** competente, comprometida e integrada, que profundiza en la identidad de la institución

Contar con un equipo humano identificado con la misión y capacitado para afrontar los nuevos retos es clave para lograr el éxito del sueño de ALBOAN. Por ello, los procesos vinculados a este objetivo serán estratégicos.

Destacan especialmente dos desafíos para esta planificación. El primero se refiere a dotar de sentido colectivamente al término “comunidad de solidaridad” en el marco del fortalecimiento de la identidad del equipo. Esta cuestión es clave, pues en ALBOAN no producimos bienes, sino que procuramos transmitir valores, horizontes, una mística. Nuestra tarea principal no es técnica, sino motivadora, pues pretende la transformación de las personas.

En segundo lugar, en el ámbito de la formación de capacidades serán prioritarias la cultura evaluativa del desempeño profesional y las habilidades creativas e innovadoras del equipo. Con ellas podrá hacerse realidad y gestionarse el cambio que soñamos.

#### ESTRATEGIAS

7.1. **Fortalecer la identidad del equipo** y su compromiso con la misión

7.2. Fortalecer las **capacidades del equipo** a través de la formación y la evaluación de desempeño en una cultura organizativa que prime la mejora continua y la creatividad

**OE.8.** Fortalecer la **sostenibilidad financiera** de forma coherente con el desarrollo de la misión a partir de una amplia base social arraigada localmente

En un contexto de serios recortes de la financiación pública, junto con un cuestionamiento de la eficacia de la cooperación internacional, se hace urgente generar nuevos espacios de financiación que permitan llevar adelante procesos de desarrollo a largo plazo como los que veníamos apoyando hasta la fecha.



Esta financiación podrá venir de nuevas instituciones privadas o públicas, empresas o grandes donantes. Los apoyos podrán ser de manera directa a ALBOAN o generando alianzas directas con las organizaciones aliadas del Sur.

#### **ESTRATEGIAS**

8.1. Llevar adelante **nuevas iniciativas para la captación** de fondos privados e institucionales

8.2. Mejora de los **mecanismos de control** de gestión del tiempo y los recursos y la rendición de cuentas

8.3. Organización de **eventos culturales, lúdicos y celebrativos** que incrementen la notoriedad de ALBOAN entre la ciudadanía de Euskadi y Navarra con una imagen positiva y esperanzadora de que otro mundo es posible

8.4. Generación de una **cultura de la evaluación** para el aprendizaje desde la experiencia



## 2. MATRIZ DE ESTRATEGIAS Y AREAS FUNCIONALES

Las estrategias identificadas se desarrollan con los aportes de las áreas funcionales de la entidad. Estas áreas se refieren a los distintos ámbitos de actividad específica que conviven en la organización. Muchas veces, aunque no siempre, estos ámbitos de actividad coinciden con los departamentos del organigrama institucional.

Las áreas funcionales principales en ALBOAN son las siguientes:

### A. Dentro del **área organizativa de cooperación internacional**:

- **Procesos y FI SUR:** Acompañamiento y asesoría a procesos de desarrollo en el SUR y fortalecimiento institucional de las organizaciones aliadas. Se incluyen aquí:
  - Acompañamiento en el diseño y formulación de procesos estratégicos
  - Articulación con otras entidades
  - Espacios de reflexión conjunta para mejorar la práctica
  - Servicios de asesoría
  - Intercambio de personas para el fortalecimiento institucional
- **Financiación:** Acciones para la captación de fondos privados y públicos. Entre otras:
  - Campañas de captación
  - Financiación pública e institucional vía convocatorias
  - Identificación de grandes donantes
  - Financiación de empresas y entidades privadas

### B. Dentro del **área organizativa de Acción política y Participación**:

- **Estudios y PF:** Elaboración de estudios, investigaciones y propuesta formativa. Entre otros:
  - Investigación a partir de la experiencia
  - Generación de conocimiento compartido
  - Propuesta pedagógica
  - Elaboración de contenidos para formaciones estructuradas a diversos públicos
  - Coordinación e impartición de la propuesta formativa
- **Dinamización social:** Relaciones con centros, grupos y personas para la propuesta de metodologías educativas y acciones concretas de participación ciudadana
  - Difusión de la propuesta pedagógica a centros
  - Propuestas de acción concreta a grupos y centros
  - Dinamización de grupos
  - Voluntariado internacional
  - Campañas de incidencia social
- **Incidencia política y redes:**
  - Elaboración y seguimiento de políticas
  - Participación en redes de incidencia y coordinadoras



### C. Dentro del **área organizativa de Gestión y Personas:**

- **Gestión y Personas:** Gestión y organización interna de la entidad y seguimiento y formación del equipo completo (personal contratado y voluntario)
  - Coordinación de los planes de formación y evaluación de desempeño del equipo
  - Gestión económico-financiera (incluye la administración)
  - Voluntariado de sede
  - Relaciones con socios y actuales grandes donantes
  - Servicios generales y proveedores
  - Logística en eventos, seminarios y acciones de presencia pública

### D. Como **grupos multiárea, transversales a la organización:**

- **Género:** Lidera el diseño, la ejecución, seguimiento y evaluación de la política de género de ALBOAN y su plan pro-equidad de ALBOAN.
  - Organización de las formaciones en esta materia
  - Contraste e intercambio de buenas prácticas entre áreas y con las organizaciones aliadas
  - Elaboración del informe anual de seguimiento sobre el plan pro-equidad
  - Socialización al equipo de los avances y retrasos en esta materia
  - Acompañamiento a las áreas para la transversalización en su actividad
- **Espiritualidad:** Desarrollo e implementación de la dimensión espiritual (en clave de fe para personas creyentes) en la actividad de la entidad y su vinculación con la lucha por la justicia.
  - Formación del equipo
  - Elaboración de marco conceptual
  - Acompañamiento a la áreas para la transversalización en su actividad
- **Comunicación:** Difusión y divulgación de toda la actividad de ALBOAN hacia la opinión pública y su base social
  - Relaciones con los medios
  - WEB, blogs y redes sociales
  - Organización actos públicos de sensibilización
  - Coordinación de eventos culturales y lúdicos
  - Presencia de ALBOAN en publicaciones externas
  - Publicaciones de fidelización

La matriz de estrategias y áreas plasma de forma ágil y visual el entramado completo de la organización, vinculando estrategia con funcionalidad y equipos. En su eje horizontal se recogen las estrategias definidas (algunas de ellas contribuyen al logro de varios objetivos) y en el vertical se visibilizan las áreas funcionales de la entidad. Así, la matriz se convierte en una herramienta para visibilizar la transversalidad de la estrategia de ALBOAN y plantear una estructura organizativa que contribuya a ella.





### 3. PROCESOS ESTRATÉGICOS

Una vez definida en su totalidad la matriz de estrategias, identificamos aquellos procesos por los que la entidad tiene que velar especialmente en los próximos años. Son procesos clave para garantizar la sostenibilidad institucional o la innovación que la organización pretende aportar. Estos procesos entran en el ámbito de responsabilidad directa de ALBOAN, por tanto, es principalmente su equipo quien tiene que poner los medios para lograr el éxito.

Los procesos estratégicos definidos para esta planificación son:

PE 1: Colaboración con los **centros educativos** de nuestro entorno en la transversalización de la educación en valores y las competencias ciudadanas mediante la **innovación metodológica**

PE 2: Puesta en marcha de **campañas institucionales** que permitan acercar a la ciudadanía el impacto en el SUR de nuestro modelo de consumo y ofrecer propuestas de acción e incidencia (tema: Recursos naturales y consumo responsable).

PE 3: Colaboración con nuestras aliadas estratégicas para la puesta en marcha y mejora de los **procesos de desarrollo socio-económico** a través del fortalecimiento de los procesos de la **comunidad COMPARTE** y su despliegue en nuestra actividad del Norte

PE 4: Promoción de la participación ciudadana en la **elaboración y seguimiento de políticas públicas** en articulación con otras entidades (temáticas principales: cooperación internacional pública, educación y fiscalidad)

PE 5: Dinamización y acompañamiento a los **procesos pro-equidad de las organizaciones aliadas**

PE 6: Contribución al **fortalecimiento del Proyecto Apostólico Unificado** desde la especificidad del área de cooperación y en el ámbito territorial de las PAL y la PAT

PE 7: Construcción de un horizonte institucional para la **alianza estratégica con Entreculturas** que permita avanzar en la consolidación del área de cooperación internacional del Sector Social

PE 8: Consolidación de una **alianza estratégica con la Universidad de Deusto** que contribuya al enriquecimiento de ambas partes

PE 9: Fortalecimiento de la **identidad del equipo** y su compromiso con la misión

PE 10: Fortalecimiento de las **capacidades del equipo** a través de la formación y la evaluación de desempeño en una cultura organizativa que prime la mejora continua y la creatividad

PE 11: Logro de **nueva financiación** para los grandes procesos de ALBOAN y organizaciones aliadas a través de fundaciones y entidades del ámbito nacional o internacional

PE.12: Incorporación de la **dimensión espiritual de manera transversal** en los servicios y productos de ALBOAN concretándola en la vinculación fe-justicia en entornos creyentes.

PE.13: **Difusión de todas las actividades y posicionamientos** estratégicos de ALBOAN de forma amena y atractiva, adaptándola a los públicos en cada caso para lograr su adhesión.

A continuación se detallan los procesos estratégicos identificados para los próximos años, señalando su vinculación con los objetivos estratégicos a los que se refieren, las funciones que se enmarcan en cada uno y la persona que los liderará. Estos procesos se revisarán en la mitad del periodo de la planificación (2016), momento en el que podrán sufrir alguna variación en sus estrategias, incorporación de nuevos procesos estratégicos o reducción de la importancia estratégica de alguno de ellos.



**OE.1. Promover una educación transformadora, universal y de calidad** que posibilite la participación de personas y grupos en la construcción de una nueva sociedad global e inclusiva

### **Proceso Estratégico (PE 1)**

1.1.2. Desarrollo de **metodologías innovadoras** para contribuir a la **transversalización de la educación en valores y las competencias ciudadanas** a través de la inserción curricular en colaboración con los centros educativos

Desde sus inicios, ALBOAN ha apostado por acompañar a educadores, educadoras y centros educativos en el esfuerzo por transversalizar en su proyecto educativo y, en concreto en su programación, la educación en valores. Para ello hemos invitado a centros y profesorado a reflexionar y poner en práctica estrategias pedagógicas y materiales concretos que hagan real esa transversalización que proponemos. De su mano hemos experimentado los avances y las limitaciones de la puesta en marcha de dichas estrategias en los centros.

Los cambios en el modelo educativo y las nuevas generaciones de alumnado obligan a desarrollar nuevas metodologías adaptadas a la realidad de las aulas, que permitan avanzar con mayor éxito hacia este objetivo. En el caso de ALBOAN, esta innovación partirá de los aprendizajes obtenidos a lo largo de tantos años de experiencia colaborando con los centros, y de la conexión entre experiencias educativas globales y locales.

**El proceso será liderado por la persona “Responsable del grupo de Estudios y Propuesta formativa”, dentro del área de Acción pública y participación (APP).**

Acciones principales a desarrollar por las áreas funcionales en el marco de este proceso:

Procesos y FI Sur	Vinculación con la realidad de Fe y Alegría, Gujerat y SJR educación
Financiación	Desarrollo de propuestas de apoyo económico a procesos educativos del SUR relacionados con nuestras propuestas pedagógicas Búsqueda de financiación para espacios de encuentro e intercambio de buenas prácticas
Estudios y PF	Desarrollo de nuevas metodologías como vía de innovación educativa Generación de espacios de encuentro e intercambio de buenas prácticas
Espiritualidad	Desarrollo de la dimensión espiritual en nuestra propuesta pedagógica con la concreción en fe-justicia para centros creyentes
Dinamización social	Propuestas diferenciadas de implicación para centros educativos (alianzas estratégicas y colaboradores) Amplia difusión de los materiales existentes con nuevas metodologías
Comunicación	Difusión de buenas prácticas en EDUKALBOAN, web educación y otras publicaciones educativas
Incidencia y redes	Alianza con Innovadis y Loyolanet para mejorar en la innovación pedagógica Alianza con otras entidades para reclamar un modelo educativo que incorpore la transversalidad de la educación para la justicia



**OE.2.** Contribuir a la generación de experiencias de **desarrollo socio-económico local y regional** que favorezcan la redistribución de la riqueza y sean sostenibles medioambientalmente

### **Proceso Estratégico (PE 2)**

2.2. Puesta en marcha de **campañas institucionales** que permitan acercar a la ciudadanía el impacto en el SUR de nuestro modelo de consumo y ofrecer propuestas de acción e incidencia.  
Tema: **Recursos naturales y consumo responsable.**

En las últimas planificaciones, ALBOAN ha ido enfocando el trabajo de las distintas áreas hacia las mismas temáticas o sectores de intervención. Con este proceso estratégico la entidad busca avanzar más en esta trayectoria, por medio de campañas institucionales que permitan ganar en notoriedad y adhesión, enraizada en una temática relevante para la mayor parte de las áreas funcionales de ALBOAN, alineando su trabajo.

En concreto, pretendemos presentar a la ciudadanía una temática única que vincule la realidad de las poblaciones del Sur con nuestro modelo de vida y consumo. Esta campaña aglutinará la investigación, acción, formación, movilización, comunicación y captación de fondos.

**Este proceso será liderado por la persona “Coordinadora del área de Acción pública y participación”.**

Acciones principales a desarrollar por las áreas funcionales en el marco de este proceso:

Procesos y FI Sur	Vinculación con las organizaciones aliadas Sur para visibilizar la situación en terreno sobre la relación entre explotación de RRNN y conflicto. Casos concretos para denunciar (Congo en la primera fase)
Financiación	Campaña de captación de fondos vinculada a esta campaña
Estudios y PF	Desarrollo del marco teórico de la campaña (explicitando el impacto sobre mujeres y hombres) Elaboración de propuesta pedagógica Dinamización de la campaña en la red de educadores
Espiritualidad	Incluir en el marco teórico la vinculación ecología-espiritualidad
Dinamización social	Propuesta de acción para personas, grupos y centros para sumarse a la campaña Promoción del monitoreo ciudadano sobre cuestiones concretas y visibles en el entorno a través de la metodología “Toma los datos” Dinamización de la campaña en la red de jóvenes
Comunicación	Definición de un plan de comunicación para la campaña y desarrollo de este en medios, web, redes sociales y publicaciones Difusión de experiencias y propuestas de consumo responsable
Incidencia y redes	Alianza con el GIAN para promover una acción de lobby a nivel europeo relacionado con minería y conflicto Participación EURAC
Gestión y personas	Búsqueda de voluntariado y organización de los equipos para llevar adelante las acciones de presencia pública y difusión de la campaña



### **Proceso Estratégico (PE 3)**

2.4. Colaborar con nuestras aliadas estratégicas para la puesta en marcha y mejora de los **procesos de desarrollo socio-económico** a través del fortalecimiento de los procesos de la **Comunidad COMPARTE** y su despliegue en nuestra actividad del Norte

La comunidad de centros sociales COMPARTE nació hace cuatro años, dinamizada por ALBOAN, para reflexionar sobre los rasgos del desarrollo alternativo. Actualmente está compuesta catorce centros sociales de América Latina que trabajan el desarrollo socio-económico alternativo local y ALBOAN.

De cara a los próximos años, es clave que esta red contribuya al desarrollo de los procesos económicos, sociales y políticos de las comunidades que acompañan los centros sociales. Al mismo tiempo, ALBOAN visibilizará entre la ciudadanía de su entorno alternativas de consumo e inversión que permitan visibilizar y apoyar otros modelos de desarrollo sostenibles y equitativos.

**Este proceso será liderado por la persona “Responsable del proceso COMPARTE” en ALBOAN que, en estos momentos es la Coordinadora del área de APP.**

Acciones principales a desarrollar por las áreas funcionales en el marco de este proceso:

Procesos y FI Sur	Identificación de casos concretos de nuestras organizaciones aliadas donde se visibilizan los límites y el conflicto que genera este modelo Vinculación de empresas para apoyar estos procesos de desarrollo socio-económico con su experiencia Presentación de la experiencia COMPARTE a organizaciones africanas e indias
Financiación	Búsqueda de alianzas para apoyar con financiación propia o de terceros los procesos de desarrollo socio-económico de los centros sociales vinculados a COMPARTE (SERJUS, IMCA Suyusama, CCAIJO, CIPCA...)
Estudios y PF	Generación de metodologías para el desarrollo de capacidades y el avance en procesos de desarrollo territorial Avances en el intercambio de experiencias dentro de la comunidad y con experiencias de nuestro entorno (alianzas con otras organizaciones locales), ofrecer formación e información sobre experiencias alternativas en el ámbito económico
Dinamización social	Intercambio de personas para la ejecución de prácticas profesionales o investigaciones
Comunicación	Difusión de experiencias alternativas identificadas en los espacios de intercambio con COMPARTE
Gestión y personas	Gestión de las personas en prácticas



**OE.4. Fortalecer a la sociedad civil para su contribución a la creación de **sistemas democráticos que primen el bien común** a favor de las poblaciones más vulnerables**

**Proceso Estratégico (PE 4)**

4.2. Promoción de la participación ciudadana en la **elaboración y seguimiento de políticas públicas** en articulación con otras entidades (temáticas principales: cooperación internacional pública, educación y fiscalidad)

Este proceso presenta uno de los mayores retos de esta planificación estratégica. Desde hace años, ALBOAN promueve la participación de la ciudadanía del Sur en los procesos de elaboración y seguimiento de políticas públicas que les afectan. En el entorno cercano participa activamente en la elaboración y seguimiento de las políticas públicas de cooperación internacional.

Ante la crisis actual de los mecanismos de participación en nuestro sistema democrático, esta planificación se plantea el reto de avanzar en este ámbito, explorando nuevas posibilidades de construcción colectiva en educación (por nuestra experiencia en este ámbito) y fiscalidad (instrumento fundamental para combatir la desigualdad creciente y desarrollar la conciencia democrática).

**Este proceso será liderado por la persona “Responsable del grupo de estudios y propuesta formativa” del área de Acción pública y participación (APP).**

Acciones principales a desarrollar por las áreas funcionales en el marco de este proceso:

Procesos y FI Sur	Perú: Aportes a la política educativa (consorcio gobernabilidad) y transversalización de género (Radio Cutivalú y SEA) India: Articulación de organizaciones sociales y elaboración de presupuestos participativos (Social Watch)
Financiación	Búsqueda de financiación para procesos en el Sur (Consorcio Perú, Radio Cutivalú y SEA; Social Watch) y propuestas de participación en nuestro entorno
Estudios y PF	Identificación de buenas prácticas de participación ciudadana en procesos de elaboración y seguimiento de políticas públicas desde la realidad peruana y la local. Síntesis de la discusión sobre fiscalidad y su vinculación con la desigualdad para poder difundirla de forma aprehensible por la sociedad en general
Dinamización social	Adecuación de la metodología de monitoreo ciudadano “Toma los datos” para su aplicación concreta en centros y grupos. Difusión entre los grupos de jóvenes y colaboradores de mensajes e iniciativas de movilización y acción ciudadana
Comunicación	Difusión de buenas prácticas que contribuyen a facilitar la participación ciudadana en la elaboración y seguimiento de políticas públicas. Difusión de los principales debates y posicionamientos sobre fiscalidad y su impacto en la disminución de la desigualdad.
Incidencia y redes	Alianza con otros sectores para reclamar la transparencia en políticas públicas y privadas vinculadas a las temáticas de RRNN y cooperación. Alianza con otras organizaciones sociales para incidir en la mejora de las políticas educativas poniendo en valor la educación para el desarrollo



**OE.5.** Incorporar la **equidad de género** de forma transversal en nuestra actividad y en la de las organizaciones aliadas interesadas con las que colaboramos

### **Proceso Estratégico (PE 5)**

#### **5.2. Dinamización y acompañamiento a los procesos pro-equidad de las organizaciones aliadas**

ALBOAN está comprometida con el avance del empoderamiento de las mujeres en su camino hacia una mayor participación e igualdad de oportunidades y de trato en todas las sociedades en las que trabajamos. ALBOAN ha llevado adelante en los últimos años un intenso proceso de trabajo para transversalizar la equidad de género en la entidad. Dicho proceso se ha concretado en su política de género, plan pro-equidad y en numerosos espacios de debate, formación y reflexión conjunta.

Para el próximo periodo de planificación, la entidad continuará desarrollando su plan pro-equidad fortaleciendo, especialmente, el trabajo de dinamización de los procesos pro-equidad en las organizaciones aliadas de su entorno y de otros países.

**Este proceso será liderado por la persona “Responsable del grupo de género” en ALBOAN.**

Acciones principales a desarrollar por las áreas funcionales en el marco de este proceso:

Procesos y FI Sur	Apoyo a procesos pro-equidad de organizaciones aliadas mediante financiación o intercambio de experiencias Difusión del proceso pro-equidad y blog de género ALBOAN con organizaciones aliadas
Financiación	Búsqueda de financiación para procesos de mejora en equidad de género (aplicación de fondos propios)
Estudios y PF	Elaboración de documento de aprendizajes y recomendaciones para transversalizar la equidad de género en toda nuestra actividad
Dinamización social	Socialización de nuestro proceso interno para contribuir a la generación de nuevas dinámicas (blog de género) Difusión entre grupos y centros de la propuesta pedagógica y buenas prácticas
Comunicación	Difusión de las acciones desarrolladas por ALBOAN y sus organizaciones aliadas. Blog de género
Incidencia y redes	Difusión de aprendizajes y propuestas para la incorporación del enfoque pro-equidad entre organizaciones sociales y administración pública



**OE.6.** Participar en la consolidación del **proyecto intersectorial de la Compañía de Jesús** en España con arraigo local, contribuyendo a desplegar nuevas oportunidades en las fronteras

La integración en España de todas las Provincias de la Compañía de Jesús en una única Provincia marca la relevancia de este objetivo estratégico. Uno de los elementos clave para garantizar la sostenibilidad institucional de ALBOAN se asienta en la capacidad que la organización tenga para formar parte activa del proyecto apostólico -estratégico- de la nueva Provincia. ALBOAN está llamada a hacerlo principalmente a través de su integración en el sector social y de su implantación en las plataformas territoriales de Euskadi y Navarra.

En este nuevo escenario es fundamental tejer de manera sostenible una alianza estratégica con Entreculturas y con la Universidad de Deusto. La relación que mantiene ALBOAN con ambas entidades es de cercanía, colaboración y cooperación mutua. Con este nuevo paso, la institución pretende avanzar hacia un horizonte institucional común (en el caso de Entreculturas) y una alianza fortalecida y consolidada con la Universidad de Deusto, en la que ambas instituciones salgan fortalecidas.

Por todo ello, las tres estrategias de este objetivo se definen como procesos estratégicos.

### **Proceso Estratégico (PE 6)**

6.1. Contribución al **fortalecimiento del Proyecto Apostólico Unificado** desde la especificidad del área de cooperación y en el ámbito territorial de las PAL y la PAT

**Este proceso será liderado por la Dirección General de ALBOAN.**

Acciones principales a desarrollar por las áreas funcionales en el marco de este proceso:

Estudios y PF	Implicación activa en los proyectos intersectoriales del Proyecto Apostólico Unificado (especialmente los dirigidos a jóvenes adultos): - Escuela de ciudadanía - Líneas fuerza - Relaciones con EDUCSI y centros Fe-Cultura
Espiritualidad	Aportar la dimensión fe-justicia
Dinamización social	Impulso de propuestas de movilización e incidencia articuladas con el sector social: justicia fiscal, hospitalidad y alternativas a la crisis europea. Trabajo con jóvenes adultos: - Experiencias Sur - Red de jóvenes
Comunicación	Participación en espacios públicos para dar a conocer el trabajo de las PAL
Incidencia y redes	Acciones de incidencia articuladas con el sector social: justicia fiscal, hospitalidad y alternativas a la crisis europea
Gestión y personas	Consolidar un estilo de acompañamiento institucional orientado al crecimiento personal Fortalecimiento del equipo en identidad y misión a través de las formaciones Acompañamiento y evaluación de rasgos de las obras



### **Proceso Estratégico (PE 7)**

6.2.2. Construcción de un **horizonte institucional para la alianza estratégica con Entreculturas** que permita avanzar en la consolidación del área de cooperación internacional del Sector Social de la Compañía en España.

**Este proceso será liderado por la Dirección general de ALBOAN.**

Acciones principales a desarrollar por las áreas funcionales en el marco de este proceso:

Procesos y FI Sur	Elaboración de una política de cooperación común, como área de cooperación del sector social, que incluya criterios de selección de proyectos, la posibilidad de ejecución delegada y caracterización del estilo de acompañamiento
Financiación	Puesta en común de la estrategia de financiación de ambas entidades considerando la ejecución delegada
Estudios y PF	Diseño de una estrategia común de relación con los centros educativos que permita la complementariedad de los materiales y experiencia de ambas entidades. Definición de un itinerario formativo (junto con pastoral ) que permita el desarrollo de la dimensión fe-justicia a lo largo de la vida escolar
Espiritualidad	Definición de un itinerario formativo (junto con pastoral ) que permita el desarrollo de la dimensión fe-justicia a lo largo de la vida escolar
Dinamización social	Explorar nuevas posibilidades de trabajo conjunto como: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Relación entre las redes de jóvenes,</li><li>▪ Espacios de encuentro entre educadores/as</li><li>▪ Puesta en marcha de propuestas de movilización conjunta</li></ul>
Incidencia y redes	Planificación conjunta del trabajo de estudios e incidencia con una especialización por temas considerando la ejecución delegada.
Gestión y personas	Llevar adelante espacios de reflexión conjunta para plantear un horizonte organizativo a largo plazo

### **Proceso Estratégico (PE 8)**

6.3. Consolidación de una **alianza estratégica con la Universidad de Deusto** que contribuya al enriquecimiento de ambas partes

**Este proceso es liderado por la Dirección Ejecutiva de ALBOAN.**

Acciones principales a desarrollar por las áreas funcionales en el marco de este proceso:

Procesos y FI Sur	Fortalecimiento institucional de procesos de desarrollo socio-económico o educativos a través del intercambio de personas y la generación de conocimiento
Financiación	Difusión de todas las campañas de captación entre la base social de la Universidad Presencia de la imagen de ALBOAN en la UD
Estudios y PF	Generación de conocimiento a partir de la experiencia del terreno.





	<p>Elaboración de investigaciones y/o estudio conjuntas sobre alternativas económicas, justicia fiscal y participación ciudadana</p> <p>Propuesta pedagógica para transversalizar en algunas asignaturas las temáticas: límites del modelo, desigualdad-justicia fiscal, RRNN, alternativas económicas, voluntariado y participación</p>
Espiritualidad	<p>Promoción de encuentros entre equipos para avanzar en la construcción de identidad conjunta desde la dimensión fe-justicia</p>
Dinamización social	<p>Formación y dinamización de las propuestas de acción vinculadas a nuestras temáticas a través de los distintos colectivos: Alumni Deusto, Deustu Campus, Aprendizaje y servicio...</p> <p>Puesta en marcha de la Escuela de ciudadanía</p> <p>Oferta de propuestas de experiencias de inserción de corta y larga duración</p>
Comunicación	<p>Generar espacios de sensibilización sobre nuestras temáticas y difusión de nuestro trabajo para la comunidad educativa</p>
Incidencia y redes	<p>Elaboración de investigaciones y/o estudio conjuntas sobre alternativas económicas, justicia fiscal y participación ciudadana</p>
Gestión y personas	<p>Fortalecimiento del equipo de ALBOAN mediante la formación en capacidades y programas de prácticas</p>



**OE.7.** Desarrollarnos como una **comunidad de solidaridad** competente, comprometida e integrada, que profundiza en la identidad de la institución

Contar con un equipo humano identificado con la misión y capacitado para afrontar los nuevos retos es clave para lograr el éxito de ALBOAN. Por ello, se consideran procesos estratégicos los dos vinculados al fortalecimiento del equipo (donde se consideran incluidas las personas voluntarias y contratadas).

El primero se centra en el fortalecimiento de la identidad del equipo y su compromiso. En este punto destaca especialmente la necesidad de dotar de sentido al término “comunidad de solidaridad” como un concepto que puede caracterizar la identidad común del equipo humano que forma ALBOAN.

Este proceso es clave, pues en ALBOAN no producimos bienes, sino que procuramos transmitir valores, horizontes, una mística. Nuestra tarea principal no es técnica, sino motivadora, pues pretende la transformación de las personas. Pues bien, esto sólo lo pueden hacer personas que estén imbuidas de un mismo espíritu y una misma visión. Además, el horizonte de una familia humana reconciliada sólo puede ser perseguido por aquellos grupos que, de modo incipiente, lo vivan ya en su interior, por su trato entre las personas, por sus búsquedas en común, por sus preocupaciones por los que peor están, por su honestidad...

En cuanto al proceso de capacitación del equipo, destaca especialmente la necesidad de fortalecer las habilidades creativas e innovadoras del equipo.

### **Proceso Estratégico (PE 9)**

#### **7.1. Fortalecer la **identidad del equipo** y su compromiso con la misión**

**Este proceso es liderado por la persona que ocupa la “Adjuntía a la Dirección para la identidad y la misión”.**

Acciones principales a desarrollar por las áreas funcionales en el marco de este proceso:

Espiritualidad	Dinamizar la Comunidad Apostólica como motor de identidad de la organización y espacio de profundización en la espiritualidad Profundizar en el término de Comunidad de solidaridad, inspirada en los valores del Evangelio
Dinamización social	Ofrecer a todo el equipo experiencias de contacto con las realidades de exclusión
Gestión y personas	Promover los espacios de celebración y encuentro en un clima de austeridad y armonía Coordinación interna de los planes de formación y liderazgo organizados por la Provincia o el sector y del equipo de acompañantes de ALBOAN

### **Proceso Estratégico (PE 10)**

#### **7.2. Fortalecer las **capacidades del equipo** a través de la formación y la evaluación de desempeño en una cultura organizativa que prime la mejora continua y la creatividad**

**Este proceso es liderado por la persona “Coordinadora de gestión y personas”.**



Acciones principales a desarrollar por las áreas funcionales en el marco de este proceso:

Procesos y FI Sur	Desarrollo de habilidades para la incorporación de la equidad de género en los procesos estratégicos y la cultura organizacional Desarrollo de habilidades para la creatividad y la innovación
Financiación	Desarrollo de habilidades en financiación internacional, creatividad, innovación y adecuación del lenguaje
Estudios y PF	Desarrollo de habilidades para la creatividad y la innovación Desarrollo de habilidades para el manejo de conflictos con enfoque de género
Espiritualidad	Incorporación de la dimensión de espiritualidad en la cultura organizacional, concretándola en la vinculación fe-justicia Formación con una fuerte componente vivencial de la experiencia personal
Dinamización social	Desarrollo de habilidades para la creatividad y la innovación para la dinamización de grupos y redes Formación para el diseño de acciones de incidencia social (campañas)
Comunicación	Desarrollo de habilidades para una comunicación ilusionante, creativa y del siglo XXI con enfoque de género
Incidencia y redes	Desarrollo de habilidades para la incidencia política
Gestión y personas	Sistema de organización eficaz con procesos de toma de decisión definidos Promoción de grupos de voluntariado más autónomos que participan en acciones de notoriedad, sensibilización y captación Renovación de planes de desarrollo profesionales y diseño de un sistema de evaluación del desempeño periódico para todo el equipo Formación continua del equipo en equidad de género Desarrollo de habilidades para el manejo de conflictos con enfoque de género y definición de un decálogo institucional



**OE.8.** Fortalecer la **sostenibilidad financiera** de forma coherente con el desarrollo de la misión a partir de una amplia base social arraigada localmente

### **Proceso Estratégico (PE 11)**

8.1.2 Conseguir **nueva financiación** para los grandes procesos de ALBOAN y sus organizaciones aliadas a través de fundaciones y entidades del ámbito nacional o internacional

En un contexto de serios recortes de la financiación pública, junto con un cuestionamiento de la eficacia de la cooperación internacional realizada desde premisas de gratuidad y directamente a favor de las personas y colectivos más vulnerables, se hace urgente generar nuevos espacios de financiación que permitan llevar adelante procesos de desarrollo a largo plazo como los que veníamos apoyando hasta la fecha.

Esta financiación podrá venir de nuevas instituciones privadas o públicas, empresas o grandes donantes. Los apoyos podrán ser de manera directa a ALBOAN o generando alianzas directas con las organizaciones aliadas del Sur.

**Este proceso es liderado por la persona “Coordinadora de Cooperación Internacional”.**

Acciones principales a desarrollar por las áreas funcionales en el marco de este proceso:

Procesos y FI Sur	Identificación de los procesos estratégicos a financiar y el mapa de actores relevantes
Financiación	Búsqueda de nueva financiación internacional e institucional Disponer de una red de empresas aliadas que mantenga un canal de financiación estable suficientemente diversificado.
Estudios y PF	Identificación de los procesos estratégicos a financiar y el mapa de actores relevantes
Incidencia y redes	Generación de alianzas para la financiación de procesos
Gestión y personas	Gestión proactiva en el seguimiento de grandes donantes

### **Procesos estratégicos transversales**

Existen, además, dos procesos estratégicos adicionales vinculados a dos temáticas transversales:

**PE.12. Espiritualidad:** En este proceso se engloba todo el trabajo de la entidad para incorporar de manera transversal la dimensión espiritual en la vida del equipo y en los servicios y productos de ALBOAN, concretándola en la vinculación fe-justicia en entornos creyentes y en el compromiso personal a favor de la justicia en entornos no creyentes.

Para ello, constituimos un grupo de trabajo transversal que propondrá una serie de estrategias, formaciones y actividades específicas, a la vez que apoyará a las áreas funcionales para la puesta en marcha de acciones que hagan realidad la presencia de la espiritualidad en la mayor parte de nuestras propuestas.

Adicionalmente, y siguiendo con el trabajo de los últimos años, pretendemos también revisar y ajustar algunas de nuestras ofertas para que sean ofrecidas a personas que explicitan su religión católica y a las que las propuestas de ALBOAN pueden y deben ayudar a ahondar en ella.



**Este proceso es liderado por la persona que ocupa la “Adjuntía a la Dirección para la identidad y la misión”.**

- **P.E.13. Comunicación:** Este proceso se centrará en garantizar la difusión de todas las actividades y posicionamientos estratégicos de ALBOAN de forma amena y atractiva, adaptándola a los públicos en cada caso para lograr su adhesión.

Para ello, constituimos un grupo de trabajo transversal que propondrá una serie de actividades y estrategias específicas, a la vez que apoyará a las áreas funcionales para la puesta en marcha de acciones que posible la comunicación cercana y educadora que pretendemos.

**Este proceso es liderado por la persona “Responsable de Comunicación”.**

#### **4. ORGANIGRAMA Y MECANISMOS DE SEGUIMIENTO**

Para lograr avances significativos en los procesos estratégicos es especialmente relevante la participación coordinada y conjunta las distintas áreas funcionales de actividad. Para facilitararlo se han creado equipos de trabajo multifuncionales que denominamos “**grupos estratégicos**”. Cada uno de ellos vela por impulsar y llevar adelante un proceso estratégico en ALBOAN, planificando las acciones que se enmarcan en él, ejecutando algunas de ellas (según su alcance) y haciendo seguimiento de las que sean ejecutadas directamente por los grupos funcionales. Cada grupo es liderado por una persona del equipo que rinde cuentas a una persona del Comité (Coordinación o Dirección).

De esta forma, ALBOAN se dota de un organigrama matricial (parcialmente) donde los y las responsables funcionales lideran a sus equipos en todo lo referente a los recursos humanos y en parte de su tarea dejando para las personas responsables de los grupos estratégicos el liderazgo en las tareas vinculadas a los procesos estratégicos.

Anualmente, cada grupo elaborará su Planificación Operativa Anual y su presupuesto que pondrá en común con las planificaciones del resto de grupos y áreas de la organización. En dicha planificación se contemplarán todas las acciones realizadas por ALBOAN en el marco del proceso estratégico que se considere, ya sean ejecutadas directamente por el grupo estratégico o por otras personas o grupos de la entidad.

Por último, el seguimiento de estos procesos se efectuará mediante el cuadro de mando de la entidad. Esta herramienta se compone de indicadores y metas centrados en su mayoría en los objetivos vinculados a los procesos estratégicos. Así se garantiza un seguimiento periódico de los procesos estratégicos y un enfoque de la actividad de la entidad hacia ellos.