



FUNDACIÓN POR LA JUSTICIA
"Los derechos de otros"

PLAN ESTRATÉGICO 2021 – 2024 DE FUNDACIÓN POR LA JUSTICIA

“Hacia el 2024”



Plan Estratégico 2021 – 2024 de Fundación por la Justicia¹

“Hacia el 2024”

I. INTRODUCCIÓN. De la necesidad de un plan estratégico

Una organización, es un sistema constituido por un conjunto de elementos interdependientes que se relacionan entre sí para desarrollar una actividad en función de un fin determinado. Ahora bien, el resultado de esta actividad está en parte condicionado por el contexto socio- económico, político y cultural, en el cual se lleva a cabo, al ser, una organización, un sistema abierto que influye con su actividad sobre su entorno pero que también recibe las influencias de este mismo entorno.

El grado en el cual la organización conseguirá este fin dependerá entonces, tanto de la forma en la cual las distintas partes de la organización son integradas entre sí, como de la forma en la cual la organización se integra en su entorno.

La función de dirigir una organización – el *management* – consiste precisamente en realizar de forma óptima esta doble integración, para guiar adecuadamente el desarrollo futuro de la organización a través de las vicisitudes de su entorno.

La Dirección Estratégica, nació como un enfoque de *management* capaz de responder al reto planteado a las empresas por un entorno cada vez más turbulento, siendo adoptado por las grandes empresas, para luego introducirse, poco a poco, en cada vez más empresas de menor tamaño, e incluso en cualquier tipo de organización.

En efecto, como metodología que es la Dirección estratégica, su utilidad trasciende las fronteras del mundo empresarial, y se extiende a organizaciones no lucrativas, que hoy en día, son cada vez más conscientes de la necesidad de tener un plan estratégico.

¹ Este documento ha sido elaborado por MARTINA MENGUZZATO BOULARD para la FUNDACIÓN POR LA JUSTICIA.

¿Pero, realmente es tan útil, e incluso necesario elaborar un plan estratégico para dirigir adecuadamente cualquier organización?

En las últimas décadas se ha ido incrementando la complejidad de la actividad de la mayoría de las organizaciones, así como de la relación con su entorno en el cual los cambios son cada vez más numerosos e interrelacionados, por lo que se requiere un mayor tiempo para la reflexión, el análisis, la formalización, para la toma de decisiones. Por otra parte, el entorno se ha vuelto cada vez más dinámico e incierto por producirse unos cambios cada vez más rápidos a la vez que más profundos, tanto en el ámbito tecnológico como en el ámbito económico, socio-político e incluso cultural, exigiendo a las organizaciones, decisiones cada vez más rápidas para adaptarse a dichos cambios.

Hacer frente a este desfase entre el tiempo disponible y el tiempo necesario para la toma de decisiones, en aras de una dirección rigurosa y eficaz, solo es posible gracias a la anticipación.

Y la anticipación está en la base de la actitud estratégica - en la que se fundamenta la dirección estratégica, y por lo tanto la utilidad de un plan estratégico – actitud que se caracteriza por ser anticipadora, abierta al cambio, además de voluntarista y proactiva, desde el convencimiento de que cualquier organización puede y debe diseñar su futuro.

El plan estratégico no es un plan cerrado, que encorseta la actividad y el desarrollo de la organización, y que carecerá de utilidad en cuanto ocurran cambios significativos en la organización y/o en su entorno.

Al contrario, el plan estratégico proporciona un alto grado de flexibilidad a la organización, para adaptarse rápidamente o anticiparse a posibles cambios, evitando improvisaciones e incoherencias.

En efecto, el plan estratégico constituye un marco en el cual deberán inscribirse todas las decisiones y acciones a tomar en estos próximos años, a fin de garantizar su coherencia con la misión y la visión de lo que se quiere que sea la organización en el futuro.

En este documento, de acuerdo con la metodología de la Dirección estratégica que vamos a seguir, definiremos la misión, que es la piedra angular del proceso de planificación estratégica ya que expresa cual es la razón de ser de la organización.

Habiendo explicitado que es y que hace Fundación por la Justicia - de ahora en adelante FxJ - y cuál es su finalidad, plantaremos como queremos que sea FxJ al horizonte del 2024, o sea cuál es nuestra visión de futuro para FxJ expresada a través de los objetivos generales a alcanzar al final del periodo de planificación.

Para formular los objetivos de FxJ, partiremos de su misión, pero necesitaremos además realizar un diagnóstico estratégico de FxJ, basado en un análisis interno y un análisis de su entorno, a fin de identificar cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles de FxJ, frente a las posibles oportunidades y amenazas de su entorno en los próximos años.

Estos estudios nos permitirán definir unos objetivos generales, no solamente ambiciosos, conforme a la misión que queremos cumplir, sino también realistas, teniendo en cuenta como puede evolucionar el entorno, y el potencial de FxJ.

Una vez determinado lo que queremos que sea FxJ al abordar el 2024, tendremos que decidir las características de la estrategia a seguir para alcanzar nuestros objetivos.

La estrategia y los objetivos generales siempre se definirán a nivel global de la organización, considerando a esta como un todo, y desglosándose luego a nivel funcional.

II. MISIÓN Y VALORES

La misión de una organización es su justificación ante la Sociedad en la que actúa; define cuál es su propósito, el fin último que ha de orientar toda su actividad.

En muchos casos, la misión existe, pero solo de forma implícita; sin embargo, una definición explícita y formal es aconsejable porque constituye una declaración pública de lo que quiere ser la organización y de cuál es el papel que quiere desempeñar en la Sociedad.

Explicitar la misión ayuda a transmitir la ideología de la organización, y así, a motivar a sus socios, personal y voluntarios, así como a captar fondos en cuanto los donantes potenciales son más proclives a financiar una organización con una finalidad clara; por lo que conviene además que esta definición sea escueta y fácil de comunicar.

La misión va a permitir delimitar el ámbito de actividad de la organización, ayudando a definir que necesidades de la Sociedad se propone cubrir, a quienes dirigir sus esfuerzos, y como hacerlo. En este sentido, la misión puede ser muy amplia o estrecha.

La misión suele definirse de forma amplia, para perdurar en el tiempo, pero también tiene que ser suficientemente específica para poder distinguir a la organización de las demás, así como para ayudar en el proceso de evaluación de la organización, y de sus proyectos, en sustitución del criterio de rentabilidad del cual carece una ONL.

Por otra parte, la misión refleja la filosofía de la organización y se fundamenta esencialmente en el sistema de valores y principios imperantes en esta; valores heredados de los fundadores de la entidad, y enriquecidos a lo largo de su historia, configurando la cultura organizativa.

La cultura organizativa es el conjunto de los valores, comportamientos, actitudes, racionalidades, expectativas ...comunes a todos, o por lo menos a la gran mayoría de los miembros de la organización. La cultura es implícita, informal, invisible, pero está en la base de la identidad de la organización, y por lo tanto contribuye a determinar su imagen.

El sentimiento de que la organización tiene una identidad fuerte desempeña un papel fundamental en su supervivencia. Y una cultura fuerte, basada en valores y principios sólidos, facilita la implementación de la estrategia corporativa, siempre que exista coherencia entre ambas, pero, al contrario, la falta de compatibilidad entre estrategia y cultura organizativa puede erigirse en una barrera invisible al logro de los objetivos de la organización.

La misión y los valores de FxJ:

La Fundación por la Justicia es una organización sin ánimo de lucro, que trabaja en favor de los Derechos Humanos y de la Justicia social, en aras de una Sociedad en paz, más justa, y más solidaria.

Para ello, FxJ centra sus esfuerzos en sensibilizar a la Sociedad ante las injusticias y la vulneración de DDHH, en contribuir a una educación y formación específica en esta materia, y en generar oportunidades de futuro para unos colectivos especialmente vulnerables y en riesgo de exclusión, siendo su ámbito geográfico de actuación, tanto España como los países más desfavorecidos de África, Caribe y Pacífico.

Es una misión amplia, que permite una gran discrecionalidad en el futuro desarrollo de la organización, si bien puede generar, a priori, cierta desorientación en relación con la identificación de lo que es esencial en la Fundación, pero existe un hilo conductor y una clara relación de complementariedad entre las distintas actividades de FxJ.

Así, a modo de resumen, podemos afirmar que FxJ trabaja por los derechos de otros para una Sociedad más justa y en paz, y sigue siendo el **lema** de FxJ: **“Queremos la paz. Trabajamos por la Justicia”**. Y para una mejor comunicación, se propone un **eslogan**, que se incorporará en el logo de la organización: **“Los derechos de otros”**.

A su vez, tal misión se fundamenta en unos sólidos valores.

Los valores de FxJ son valores de paz, justicia, solidaridad, igualdad, respeto de la diversidad cultural, compromiso, independencia, transparencia, e innovación.

III. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico estratégico consiste en un doble análisis; por una parte, el análisis externo, o análisis del entorno y de su posible evolución en los próximos años, y por otra parte, el análisis interno, o de la situación actual y potencial de la organización. Si bien estos dos análisis se llevan a cabo casi en paralelo, es necesario interrelacionarlos para evaluar el potencial de la organización en relación con su entorno y su capacidad para responder a sus retos. Además, perteneciendo tanto al ámbito interno como al ámbito externo de la

organización, se puede identificar unas personas o grupos – los *stakeholders*- que pueden influir, directa o indirectamente, en el desarrollo de la actividad de una organización, y que se deben tener en cuenta.

1. Identificación de los factores estratégicos del entorno: Amenazas y oportunidades para la FxJ

Una organización, como sistema abierto, actúa en constante interrelación con su entorno. El entorno de un sector determinado está constituido por unos elementos de distinta índole – económicos, tecnológicos, político- legales, sociológicos y culturales - que van evolucionando a lo largo del tiempo, influyendo estos cambios, de forma homogénea, sobre el conjunto de las organizaciones del sector, si bien cada una de estas organizaciones recibirá un impacto positivo o negativo, de mayor o menor importancia, según sus propias características y circunstancias.

Por lo tanto, cada organización debe identificar cuáles son los factores estratégicos de su entorno, considerándose como estratégicos, de entre estos factores que escapan a su control, solamente los que puedan influir de forma significativa en el desarrollo de la actividad de la organización y en sus resultados.

Además de constatar los impactos de estos factores en la actualidad, impactos que pueden generar tanto oportunidades como amenazas para la organización, se intenta anticipar que cambios en estos factores y en consecuencia que efectos en nuestra actividad, se podrían producir en el periodo estudiado, e incluso si algún otro factor del entorno hasta ahora neutro para la organización podría influir en su actividad.

En relación con los factores económicos, sin duda, no se puede ignorar el tremendo efecto económico negativo de la pandemia con una caída del PIB prevista para el año 2020 del 11%, Al igual que una gran mayoría de sectores, el tercer sector se ha visto lastrado por esta drástica reducción de la actividad.

Concretamente, en el caso de FxJ , algunas de sus actividades no se pudieron realizar en 2020 y no podrán ser realizadas en 2021, y otras se desarrollaran de forma distinta, con más limitaciones. Además del evidente perjuicio para FxJ y los beneficiarios de estas

actividades, esto supone una reducción de los ingresos de FxJ; reducción de ingresos agravada por las consecuencias de la caída de la actividad económica general y el empeoramiento de la situación financiera de muchos de los donantes de FxJ, y su disponibilidad de fondos para aportar cuotas, patrocinios, y subvenciones.

La recuperación económica que sin duda se ha de producir, se va aplazando a medida que se aleja en el tiempo el control total de la pandemia, pero de ser una realidad para el segundo semestre de 2021 y en cualquier caso para el 2022, será una oportunidad que deberá aprovechar FxJ para lograr captar más fondos.

Se prevé que el avance de la actividad económica coja vigor a partir del segundo semestre 2021, cuando los colectivos de mayor riesgo ya deberían estar inmunizados, y la movilidad internacional pueda recuperarse con más fuerza; siendo la previsión de crecimiento de la economía española, según el Banco de España del 6% en 2021, y del 5,3% en 2022.

Así mismo, a nivel mundial, la OCDE proyecta un crecimiento del PIB mundial del 5,6% en 2021 y del 4% para 2022, mientras el FMI ha revisado al alza su previsión de crecimiento mundial para 2021 y 2022, hasta el 6% y el 4,4% respectivamente, en cuanto espera que la recuperación de la economía mundial tenga lugar a mayor velocidad de lo estimado inicialmente, gracias a las medidas de estímulo de los principales países de economía avanzada y a los progresos de la vacunación, aunque ha alertado de las divergencias en el ritmo de recuperación entre países y sectores económicos. Así, su previsión de crecimiento de las economías avanzadas es de 5,1% en 2021 y 3,6% en 2022, mientras las economías emergentes crecerían un 6,7% en 2021 y un 5% en 2022.

Ahora bien, a pesar de la recuperación económica prevista en los próximos años, quedarán algunas cicatrices, siendo el aumento de la desigualdad la más importante. De ahí la necesidad de continuar desarrollando políticas inclusivas, y la oportunidad para la FxJ de reforzar su utilidad y presencia en la Sociedad.

En cuanto al entorno competitivo, no suele tener una importancia tan relevante como en el caso de las empresas, pero sí existe cierta rivalidad en cuanto las ONL, ONGD y Fundaciones compiten por los patrocinios y sobre todo en los concursos públicos para

subvenciones, y en un contexto de reducción generalizada de la capacidad financiera de los donantes, es obvio el incremento de la competencia.

Pero, no se ha de perder de vista que nuestros competidores pueden ser también nuestros aliados, a veces compitiendo por la financiación o la atención de los medios, y en otras ocasiones, cooperando y uniendo esfuerzos con ellos para llevar a cabo acciones conjuntas.

En este sentido, es útil mantener y mejorar las relaciones ya existentes entre FxJ y las organizaciones que tienen una actividad similar, y procurar ampliar esta red de relaciones en los próximos años. Así, por ejemplo, a nivel internacional, FxJ forma parte de la red de trabajo del Instituto de Derechos Humanos de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (IDHUCA); a nivel estatal, es miembro de Agencia Española de Cooperación Internacional; y a nivel autonómico, forma parte de la Coordinadora Valenciana de ONGD y está inscrita en el Registro Autonómico de Asociaciones de la Comunitat Valenciana como Entidad de Voluntariado.

A nivel político-legal, revisten especial importancia la Agenda 2030, suscrita por los gobiernos, y la necesidad de poner los Objetivos de Desarrollo Sostenible en el centro de las políticas públicas a todos los niveles; y por lo tanto las normativas derivadas de dicha Agenda 2030.

En el caso de no tener la capacidad de integrar estos requisitos, este factor puede constituir una amenaza al vetar el acceso a determinadas ayudas y subvenciones; pero, se puede considerar como una oportunidad para FxJ en la medida que puede hacer suyos los ODS, lo que se deberá tener muy en cuenta en la definición de los objetivos generales de FxJ así como de sus distintos proyectos.

Así mismo, los ODS conciernen una serie de necesidades como la educación, la salud, el empleo, la protección social y del medio ambiente, lo que significa una importante tendencia a nivel sociológico que amplifica la relevancia de las actividades de FxJ y refuerza la consideración de los ODS como una oportunidad.

Otros factores de índole socio-cultural, como posibles cambios en las actitudes de la Sociedad y una mayor concienciación hacia la solidaridad, los DDHH, la ecología y el medioambiente, la educación, la cultura, pueden también representar oportunidades para el tercer sector, y en particular para FxJ.

Una mayor responsabilidad social por parte de instituciones, empresas y medios de comunicación, pueden constituir otros posibles factores estratégicos de efecto positivo potencial que hay que intentar aprovechar. Así mismo, que se hiciera realidad el intento de impulsar una normativa empresarial que incluya en las prácticas de “buen gobierno” una política social de reversión de un porcentaje de beneficios sería una oportunidad.

Los constantes progresos de las tecnologías de la información y de la comunicación generan una opinión pública cada vez más informada y la emergencia de una sociedad civil global con cada vez mayor influencia, lo que supone una gran oportunidad para contactar mejor con la Sociedad, y avanzar más rápidamente en la sensibilización hacia los DDHH y los ODS.

2. Análisis del potencial de FxJ: Fortalezas y Debilidades

Se trata de evaluar el potencial de FxJ, y su posible evolución. Para ello, se identifica los recursos y capacidades de FxJ que son a priori relevante para una realización exitosa de sus proyectos y un desarrollo sostenido de su actividad global.

No se trata de un inventario completo sino de destacar qué recursos constituyen una fortaleza; refiriéndonos tanto a recursos tangibles - físicos, financieros, humanos - como a recursos intangibles, como por ejemplo los conocimientos, las competencias, las habilidades, el know how, la imagen, la reputación, los valores y la cultura organizativa, los contactos, las redes, la capacidad de adaptación, la capacidad de innovar...

Los recursos serán valiosos en cuanto permitan responder mejor a los retos planteados por el entorno, aprovechando oportunidades o/ y superando amenazas. Pero también es importante identificar las debilidades de la organización por la falta o insuficiencia de

algunos recursos, generalmente necesarios para un desarrollo adecuado de la actividad en un contexto determinado.

De forma general, se puede constatar que los recursos tangibles de FxJ son muy limitados e incluso a menudo insuficientes, como es el caso de los recursos humanos, y sobre todo de los recursos financieros. Ahora bien, en el caso de los recursos humanos, la insuficiencia es en relación con su cantidad, siendo su calidad, al contrario, una de las muchas **fortalezas de FxJ**, como son:

- Más de 25 años de existencia y un dilatado historial con muchos proyectos relevantes que avalan su buen hacer y le confieren credibilidad y una sólida reputación.
- Unos valores y una cultura organizativa fuertes.
- Los conocimientos y competencias del personal contratado en la Sede, así como su motivación y dedicación; destacando el know how de la directora de proyectos.
- El compromiso, la capacidad de trabajo, y las competencias de las personas voluntarias.
- El amplio know how, el alto nivel de compromiso y la dedicación de los miembros de la Comisión de Gobierno.
- La actitud abierta y proactiva, las habilidades sociales, el entusiasmo y la dedicación del presidente y de la directora general.
- La capacidad de trabajo en equipo y el buen clima de trabajo.
- Los numerosos y valiosos contactos.
- Un Patronato y un consejo asesor con gran potencial de conocimientos, competencias, relaciones; si bien se debería aprovechar más y mejor.
- Además, si un recurso valioso posee la propiedad de ser escaso, en el sentido de que pocas organizaciones lo poseen, y además la de ser difícilmente imitable, este recurso constituye una ventaja competitiva; y si la organización tiene la capacidad de aprovecharlo al máximo de forma duradera, poseerá una ventaja competitiva sostenible.

En este sentido, este conjunto de fortalezas de FxJ, esencialmente ligadas a unos recursos intangibles, es algo muy valioso, y además escaso, y difícil de imitar, por lo que, si se sabe aprovecharlo bien y de forma duradera, esta **ventaja competitiva** puede ayudar a

consolidar una diferenciación que singularice a FxJ de otras entidades, frente a socios, patrocinadores y Administración, y a consolidar una posición de relevancia.

Ahora bien, para ello, es necesario eliminar una serie de insuficiencias que identificamos como **debilidades de FxJ**, y que son:

- La insuficiencia de recursos financieros para cubrir adecuadamente los costes de estructura de FxJ, para su correcto funcionamiento.
- Una insuficiente capacidad de captación de nuevos socios y nuevas empresas embajadoras, y un cuidado escaso de los existentes.
- Una excesiva dependencia de subvenciones públicas y falta de una política de captación de fondos profesionalizada.
- Una capacidad insuficiente de movilizar a una gran parte del Patronato para participar en el funcionamiento de FxJ, no pudiendo aprovecharse adecuadamente algunas competencias y habilidades valiosas de los patronos y sus sinergias potenciales.
- Una comunicación deficiente de FxJ con el consiguiente perjuicio para su imagen, debido a la insuficiencia de recursos financieros para contratar un profesional.
- La escasez de recursos humanos contratados; se puede reforzar con nuevas contrataciones, pero supeditadas a la mejora de los recursos financieros.
- Un espacio físico escaso que podría ser insuficiente en caso de contratar más personal, si bien ya se ha solicitado la concesión en alquiler bonificado de unos locales, a la Conselleria de Vivienda y Arquitectura Bioclimática de la Generalitat Valenciana, lo que además de proporcionar una sede más espaciosa supondría un ahorro significativo en el precio del alquiler.
- Potenciar sus fortalezas y eliminar sus principales debilidades para aprovechar al máximo las oportunidades potenciales que le brinda su entorno, es el reto de FxJ en los próximos años.

Por otra parte, para evaluar mejor el potencial de actuación de FxJ, es interesante tener en cuenta también las influencias que pueden ejercer determinados grupos directamente relacionados con su actividad, que son los *stakeholders* o grupos de interés.

3. Grupos de interés de FxJ

Los grupos de interés o *stakeholders* son las personas y los colectivos, tanto internos como externos a la organización, que tienen un poder de influencia significativo sobre las decisiones o/y las actuaciones de ésta, y lo pueden ejercer en cuanto se vean afectados por el desarrollo o/y los resultados de la actividad de la organización.

Por lo que conviene identificar quienes están interesados o preocupados por lo que hace o va a hacer FxJ; y cuál es su capacidad para influir en el desarrollo de la actividad de FxJ, y si puede ejercer su poder a favor, apoyando, o, poniendo limitaciones a la puesta en marcha de la estrategia elegida, a fin de satisfacer sus expectativas.

- **El Patronato:** tiene un altísimo interés en FxJ y el máximo poder. Como colectivo, es bastante predecible, y suele apoyar las propuestas de la Comisión de Gobierno.
- **La Comisión de Gobierno y las comisiones de trabajo:** están formadas por patronos en los cuales se ha depositado la confianza del resto del Patronato para asumir la dirección y gestión de FxJ, tomando las decisiones tanto a nivel estratégico como a nivel operativo para garantizar el adecuado desarrollo de FxJ y sus proyectos, lograr los objetivos y cumplir con su misión. Por lo que su poder de influir en el desarrollo de la FxJ también es muy alto y su interés coincide siempre con el de FxJ.
- **Las personas contratadas por FxJ y los voluntarios:** bien como personal de la Sede, bien como personal de un proyecto concreto, tienen un interés alto en FxJ , y el poder de facilitar o dificultar el correcto desarrollo de la actividad de la FxJ , si bien esta influencia puede moderarse por la posibilidad de sustituir a estas personas.
- **Los socios de FxJ y las empresas embajadoras:** su participación en la FxJ consiste básicamente en aportar fondos a través de cuotas, y tienen la legítima expectativa de que FxJ cumpla con su compromiso con la Sociedad a través de sus distintos proyectos; y además, las empresas embajadoras esperan que ello

tenga un efecto positivo en su imagen. Su poder reside esencialmente en la posibilidad de incrementar o reducir su aportación, e incluso desistir de ella.

- **Los patrocinadores de proyectos:** su aportación de fondos se hace para algún proyecto concreto, puntualmente o de manera más sostenida a lo largo de los años. Muestran un alto interés en la realización de un proyecto concreto, esperando con ello ayudar en una causa justa, pero también transmitir a la Sociedad una imagen suya positiva. Su poder está en relación con la dependencia que tiene FxJ de su aportación a un proyecto.
- **Las instituciones públicas y privadas financiadores de proyectos a través de concursos:** el nivel de interés en el proyecto y en FxJ es indirecto, pero sus exigencias de cumplimiento y rendición de cuentas suelen ser elevadas y se deben atender pues la dependencia de FxJ es cada vez más importante para llevar a cabo muchos de sus proyectos.
- **Los beneficiarios de los proyectos:** es obvio el nivel de interés que tienen en FxJ, si bien su poder de influencia es limitado.
- **Los proveedores, incluyendo los de servicios profesionales:** suelen tener un interés limitado al cobro de sus prestaciones, y en general su poder de influir es escaso a excepción de algún caso concreto.
- Hay otros grupos de interés existentes, pero con un nivel de implicación y una menor capacidad de influir en la realización de la actividad de la FxJ y en sus resultados, como por ejemplo las otras ONGD que trabajan en proyectos similares, las redes y plataformas de ONGD a las cuales pertenece FxJ, habiendo un interés y un poder de influencia recíproco.

Tras explicitar la misión y valores de FxJ, y evaluar sus capacidades presentes y potenciales para desarrollar su actividad dentro de su entorno, se puede definir la visión de lo que queremos que sea FxJ al horizonte marcado de 2024, teniendo en cuenta cómo pueden evolucionar los factores estratégicos de su entorno.

IV. VISION Y OBJETIVOS GENERALES DE FxJ

La visión expresa el propósito estratégico, en el cual se plasma esta actitud estratégica voluntarista, anticipadora y proactiva, que subyace en la Dirección Estratégica. Es la imagen del futuro deseado para FxJ, reflejando cual es la trayectoria que se quiere marcar a FxJ para su desarrollo hacia el horizonte fijado para el plan estratégico.

Dicho propósito se concretará en los objetivos generales que se deberán alcanzar para hacer realidad esta visión de la Fundación.

En el horizonte 2024, quisiéramos que FxJ fuera:

1. Reconocida como una entidad de referencia, en la Comunidad Valenciana, en la defensa de los DDHH, tanto por su labor de sensibilización de la Sociedad hacia casos de injusticia y de vulneración de los derechos humanos, como por su labor de educación y formación en esta materia.
2. Reconocida como una entidad de referencia, en la Comunidad Valenciana, por su capacidad de crear y desarrollar oportunidades de justicia y de futuro para colectivos especialmente vulnerables y en riesgo de exclusión social.
3. Considerada como una organización competente y fiable en la atribución y ejecución de programas y proyectos de defensa de DDHH en países y entornos donde FxJ trabaja.
4. Considerada como una organización solvente y fiable en la Unión Europea para el desarrollo de proyectos financiados por la misma
5. Percibida como una organización altamente comprometida con el cumplimiento de los objetivos ODS, para una Sociedad en paz, más cohesionada, más justa, y con un desarrollo sostenible.
6. Considerada como un posible socio o aliado, fiable y valioso, por otras organizaciones, tanto a nivel nacional como a nivel internacional, para acciones concretas en materia de DDHH y de justicia social.

7. Una organización independiente, viable y solvente, por lo que se requiere diversificación y estabilidad en el origen de los recursos.
8. Una organización eficaz y eficiente en la administración de sus recursos.
9. Una institución transparente para sus grupos de interés, internos y externos, y para la Sociedad en general.

Tras esta declaración de lo que queremos que sea FxJ en 2024, hace falta explicar cómo se pretende lograrlo, diseñando la estrategia a seguir para alcanzar estas metas.

V. ESTRATEGIA DE FxJ: una guía para alcanzar sus objetivos

Aunque se pueda distinguir varias tipologías de estrategias, no se puede considerar los distintos tipos de estrategias existentes como recetas. Lo que hay son conocimientos de los que se derivan orientaciones aconsejables según las circunstancias.

La estrategia de una organización concreta, en un contexto dado, y en un periodo determinado, es única. Su validez está supeditada, no solamente a su misión y visión de futuro, sino también a los cambios en las condiciones de su entorno, así como a la evolución de su potencial, por lo que una estrategia exitosa para una entidad determinada no lo será para siempre; ni debería ser imitada, sin más, por otra organización, aunque similar y del mismo sector.

La estrategia de una organización se construye en base a los análisis previos ya reseñados. Para diseñar la estrategia de FxJ, vamos a delimitar su campo de actuación en términos de actividades y decidir cómo queremos que evolucione en los próximos 3 años, planteando la cuestión de la modalidad de desarrollo de la FxJ, o sea, si se quiere seguir trabajando en varias actividades distintas, y elegir las mismas actividades, o entrar en alguna nueva actividad; o, al contrario, centrarse en una sola actividad.

Una vez definido el ámbito de actividad de FxJ, plantearemos la cuestión de los métodos o modos de desarrollo de la FxJ, a saber, si optamos por un desarrollo interno o/y un desarrollo externo, o/y un desarrollo ¿híbrido como son las alianzas estratégicas.

1. Definición del ámbito de actividad de FxJ

Al finalizar 2020, en FxJ, se desarrollan proyectos en el marco de 4 áreas estratégicas de actividad, de similar importancia: Sensibilización; Educación/Formación; Acción social; y Cooperación al desarrollo; cada área incluyendo varios proyectos.

a. FxJ : una organización diversificada

Por lo tanto, FxJ es una organización diversificada, en cuanto su campo de actuación consta de varias áreas de actividad distintas, con un peso específico distinto, pero significativo.

Una primera cuestión para plantear consiste en decidir si queremos que FxJ siga siendo una organización diversificada, o si se prefiere que sea una organización especializada, centrándose en solo una de estas áreas estratégicas de actividad, pudiendo dicha unidad incluir varios proyectos.

La especialización presenta una importante ventaja en cuanto permite dedicar todos sus esfuerzos a una sola área de actividad y por lo tanto desarrollar mejor las capacidades necesarias para llevar a cabo con éxito dicha actividad, y así conseguir una importante ventaja competitiva que nos permita ser una referencia de primer orden en esta actividad. Además, permite visualizar y transmitir mejor su misión y su visión, tanto a nivel interno como a nivel externo. El inconveniente es que la organización depende excesivamente de esta actividad y de la evolución positiva de los factores que determinan su entorno.

Las principales ventajas de la diversificación residen, por una parte, en una disminución del riesgo general de la entidad en cuanto sus resultados no dependen del éxito de una sola actividad, y por otra parte, en la posibilidad de optimizar el uso de los recursos y capacidades disponibles, especialmente de los activos intangibles como los conocimientos, habilidades, know how, imagen ... que pueden ser compartidos por varias

áreas de actividad, sin por ello suponer un coste adicional, generando unas sinergias que permiten mejorar el resultado global de la FxJ. Además, ofrece más posibilidades de desarrollo y crecimiento. Sin embargo, la gestión de tal organización es más compleja, y además, suele ser más difícil transmitir una imagen clara de su naturaleza y misión.

Así, en nuestro caso, unos expertos en comunicación que hicieron recientemente un diagnóstico de FXJ, subrayaron la dificultad que suponía, para la comunicación y captación de fondos, lo que pudiera parecer una dispersión de FxJ por su diversificación. Es cierto que se debe evitar dispersar los recursos y capacidades de la organización entre demasiadas actividades, sobre todo si son no relacionadas, y se hizo un esfuerzo en este sentido, con el plan estratégico anterior. Además, las distintas áreas de actividad de FxJ están claramente relacionadas entre sí; incluso, algunos proyectos desarrollan parte de su actividad en un área y parte en otra, por ejemplo, como proyecto de acción social y como proyecto de formación, o, parte del proyecto como sensibilización y parte como formación.

Además, decidir ser una organización especializada obligaría a una estrategia de enfoque en una de las áreas estratégicas existentes, conllevando el abandono de los proyectos pertenecientes a las otras áreas, lo que implicaría ciertas incoherencias con la visión de futuro expresada anteriormente.

Por lo que FxJ debería seguir siendo una organización diversificada.

Ahora bien, aunque la actividad global de FxJ se divida en varias áreas estratégicas diferenciadas, esto no significa que cada una de estas áreas sea independiente de las otras, como tampoco lo son los distintos proyectos que se desarrollan dentro de un área, o incluso en relación con los proyectos de las otras áreas, como ya señalamos.

Es decir, FxJ es un todo, que engloba varias actividades realizadas a través de proyectos que se diferencian perfectamente, y son autónomos, pero no son compartimentos estancos, por lo que FxJ es más que la simple suma de dichas actividades, porque existen entre ellas sinergias que se tienen que buscar y aprovechar para obtener mejores resultados.

Entonces, se plantea una segunda cuestión acerca de si se estima oportuno intensificar la diversificación de la FxJ, emprendiendo algún nuevo proyecto que supusiera entrar en una actividad distinta a las ya existentes, necesitando para ello desarrollar nuevas capacidades; o si se prefiere conservar la estructura existente de la actividad de FxJ en cuatro áreas estratégicas, actividades para las cuales ya se posee las capacidades necesarias, si bien convendría destinar esfuerzos en ir mejorándolas.

Incorporar un nuevo proyecto que no encajará en las áreas estratégicas existentes y supusiera por lo tanto una nueva área de actividad de FxJ, equivaldría a una estrategia de diversificación, con el consiguiente reto de encontrar y desarrollar capacidades que no tenemos y el riesgo de fracaso; mientras que emprender un nuevo proyecto perfectamente enmarcado en alguna de las áreas estratégicas existentes supondría una estrategia de especialización, conllevando un esfuerzo menor que el de la diversificación.

Dadas las circunstancias de FxJ en la actualidad, parece más prudente optar, dentro del diseño de la estrategia, por la especialización, es decir, seguir trabajando en el mismo campo de actividad, centrando todos los esfuerzos en las áreas de actividad ya existentes, o sea, no incrementar el grado de diversificación que ya existe, por lo menos hasta alcanzar los objetivos fijados.

En efecto, en los últimos años, FxJ presenta dificultades financieras reiterativas, esencialmente ligadas a la irregularidad e incertidumbre de los medios de financiación de los proyectos, pero también a la insuficiente captación de fondos, lo que limita en muchas ocasiones la inversión en recursos físicos y humanos necesarios.

Esto no significa que FxJ esté en una situación de crisis que requiera una estrategia de supervivencia basada en la reestructuración y el saneamiento; al contrario, ampliar la actividad global de FxJ, aumentando el número de proyectos a realizar, y/o incrementando sus importes, ayudaría a conseguir la ansiada estabilidad financiera de FxJ, además de cumplir con la mayor parte de los objetivos fijados.

Ahora bien, este crecimiento debe ser planificado y controlado.

Son los proyectos los que dan contenido al ámbito de actividad de FxJ, y las decisiones acerca de la actividad global de FxJ se toman en relación con los proyectos, si bien es importante situar estos proyectos, existentes o nuevos, dentro de la estructura de las áreas estratégicas, para hacer visibles las implicaciones positivas y negativas de una posible diversificación, a fin de tenerlo en cuenta en la toma de decisiones.

b. Evolución futura del ámbito de actividad de FxJ

¿Cuáles serán los proyectos estratégicos para desarrollar en la FxJ hasta 2024? ¿Los mismos? o, incorporaremos alguno/s nuevo/s proyecto/s; abandonaremos algún proyecto; ¿Priorizaremos algún proyecto sobre otros?

Los proyectos estratégicos son los proyectos que constituirán el núcleo del campo de actividad de FxJ, dentro de la estrategia a seguir, sin perjuicio de poder realizar alguna actividad colaborando en un proyecto de otra organización, siempre que los recursos necesarios sean disponibles en FxJ y no se detraigan de los recursos asignados a los proyectos estratégicos de la Fundación, e incluso, al contrario, permitan generar sinergias que contribuyan a mejorar los resultados globales de FxJ.

Dentro de estos proyectos estratégicos, podemos distinguir entre proyectos consolidados, y proyectos emergentes. Los proyectos consolidados son los que se vienen realizando con éxito desde hace varios años, y para los cuales se cuenta con competencias, experiencia, relaciones y redes para poder llevarlos a cabo de forma satisfactoria, por lo que seguirán siendo componentes esenciales de la actividad de la FxJ, procurando además obtener cada vez mejores resultados; y los proyectos emergentes son los que se van a realizar por primera vez, pero para los que ya tenemos las capacidades necesarias.

Ahora bien, es necesario recordar que la estrategia es una guía que ha de orientar las decisiones y actuaciones de la organización en los años contemplados, pero nunca es un plan cerrado, por lo que no se puede enumerar todos los proyectos que se podrían desarrollar en los próximos años.

En efecto, han de surgir oportunidades de nuevos proyectos y los hemos de considerar todos, pero solo se aceptará incluirlos como proyectos de la FxJ si caben en este marco

establecido por el plan estratégico; es decir, si encaja en su misión, respetando sus valores, y si facilitan claramente la realización de la visión y los objetivos generales.

Por otra parte, no se puede asegurar que cada año, se podrán realizar todos los proyectos seleccionados, incluso en el caso de los proyectos consolidados, pues su financiación no está consolidada en todos los casos, y es necesario, cada año, buscar la aportación de fondos, tanto de entidades privadas como de instituciones públicas mediante convocatoria de ayudas, lo que no permite garantizar para cada uno de los próximos años, la realización de los proyectos que configuran el ámbito de actividad de la FxJ.

Los proyectos estratégicos de FxJ a desarrollar en los próximos 3 años serán:

- En el **área de Sensibilización**: se desarrollarán 3 proyectos consolidados: Humans Fest . Festival internacional de cine de DDHH; el Premio de DDHH; y el Tribunal internacional de justicia restaurativa en El Salvador, si aún ha lugar; y 2 proyectos emergentes: Visibilización y defensa de activistas de DDHH; y Futuros en libertad.
- En el **área de Educación / Formación**: se llevarán a cabo un proyecto consolidado: Apostando por el Gobierno abierto; y un proyecto emergente: Formación en DDHH y ODS para el voluntariado de la CV.
- En el **área de Acción social**: se seguirá realizando 2 proyectos consolidados: Escuela matinal de Nazaret; y Agrosolidaris; y un proyecto emergente: Benvingudes.
- En el **área de Cooperación al Desarrollo**: si bien, en el historial de FxJ, constan varios proyectos realizados con éxito en esta área estratégica, no hay proyecto vigente en la actualidad, pero FxJ sigue siendo abierta a esta clase de proyectos, y de hecho, existe alguno a nivel potencial.

Así mismo, existen proyectos potenciales, que son proyectos nuevos por los cuales la FxJ quiere apostar en los próximos años, pero que aún no se pueden llevar a cabo por no haber

conseguido la capacidad de desarrollar todos los recursos y capacidades necesarios, entre ellos una financiación suficiente.

Así, es voluntad de FxJ reforzar su presencia en cualquiera de las áreas estratégicas que constituyen su ámbito de actividad, especialmente, participando, e incluso liderando, proyectos europeos.

Con este fin, se presentó a una convocatoria europea el proyecto “Innovative development in ecological agriculture”, que consiste en replicar el proyecto Agrosolidaris, en otros países, con socios europeos, y, aunque no se pudo conseguir la financiación, se seguirá intentándolo. Dicho proyecto vendría a ampliar el área de Acción social, si bien, como en el caso del proyecto Agrosolidaris, e incluso en mayor grado, incluye un componente de formación.

Existe también un proyecto con Colombia, a nivel potencial.

Estos serían los proyectos estratégicos, destinados a formar el núcleo de la actividad de FxJ, si bien, la actividad global de FxJ abarca también la participación de algunos patronos, en representación de FxJ, en algunos proyectos de otras organizaciones.

Por otra parte, el campo de actividad de FxJ evolucionará en los próximos años, en cuanto se prestará especial atención a la detección de cualquier oportunidad de desarrollar un nuevo proyecto; si bien la decisión de aprovechar tal oportunidad siempre estará supeditada a determinadas condiciones que conforman un criterio de selección de nuevos proyectos.

Pero dicho criterio podría, a su vez, ser útil para decidir cuáles son los proyectos que se deberían reforzar dedicándoles mayores recursos, los que se han de mantener con los recursos ya existentes, y los que se podrían reducir o incluso eliminar, a fin de hacer evolucionar el ámbito de actividad dentro del marco definido en el plan estratégico, y lograr así un desarrollo adecuado y controlado de la organización.

Los requisitos que habrían de cumplir, pues, cualquier proyecto presente y futuro sería:

- Que el proyecto encaje perfectamente en la misión de la FxJ, y contribuya claramente al desarrollo de FxJ y al logro de sus objetivos.
- Que FxJ tenga disponibles los principales recursos y competencias necesarios para realizar el proyecto y tenga capacidad para obtener los que falten.
- Que contribuya suficientemente a la financiación de la estructura de la FxJ.
- Que contribuya a los ODS.

En efecto, por una parte, hay que buscar un equilibrio entre la capacidad financiera de FxJ para asegurar su correcto funcionamiento a corto y medio plazo, y el desarrollo del futuro a largo plazo de FxJ en términos de su misión. Y por otra parte, aunque esté incluido en la primera condición, como objetivo de FxJ, es importante explicitar como un cuarto requisito a cumplir por un proyecto, su alineación con los ODS, dada la relevancia que ya tiene y ha de tener la Agenda 2030 para todos.

Además, aparte de ser una exigencia para futuros proyectos, hemos de comprobar en qué medida los proyectos estratégicos de FxJ cumplen con los ODS.

c. Proyectos estratégicos de FxJ y ODS

Dentro del área estratégica de Sensibilización, los distintos proyectos contribuyen esencialmente al ODS 16 “Paz, justicia e instituciones sólidas”; al ODS 5 “igualdad de género”; y al ODS 10 “reducción de las desigualdades”.

Los proyectos incluidos en el área de Acción social contribuyen todos al ODS 10 “reducción de las desigualdades”, además de a los ODS 1 y 2 “fin de la pobreza” y “hambre cero”; al ODS 4 “educación de calidad”; al ODS 5 “igualdad de género”, así como a los ODS 8 “trabajo decente y crecimiento económico” y 12 “producción y consumo responsable”.

En cuanto a los proyectos del área de Educación/formación, son totalmente coherentes con el ODS 4, y fundamentalmente con lo que representa el programa de los ODS, en cuanto se trata de divulgarlo a fin de ayudar a la construcción de una ciudadanía global implicada con los DDHH y la justicia social. Este último papel tiene también el proyecto de sensibilización Humans Fest, en lo relativo a todos los grandes retos recogidos en los ODS.

Por otra parte, en relación con este compromiso de FxJ con los ODS, FxJ está elaborando 4 planes concretos que orientaran su política institucional para cumplir con la Agenda 2030.

2. Métodos de desarrollo de FxJ

Todas las organizaciones recurren al desarrollo interno u orgánico, por el cual consiguen mayor tamaño mediante inversiones en su propia estructura, para aumentar el nivel de su actividad. Es el modo natural de desarrollo. Pero, a veces, los objetivos fijados son tan ambiciosos en términos de crecimiento que se opta además por un desarrollo externo; y, ha ido cobrando cada vez mayor protagonismo desde finales del siglo XX, una tercera opción, que es la de un desarrollo a través de alianzas estratégicas.

El desarrollo interno ha sido el método de desarrollo elegido por FxJ y lo seguirá siendo en los próximos años, con inversión esencialmente en personal y mejora de competencias, incrementando así su capacidad de conseguir y gestionar proyectos. Sin embargo, cara al futuro, se puede plantear también las otras alternativas, para complementar el desarrollo interno, a fin de superar las limitaciones impuestas por este, y/o sobre todo, para aprovechar las ventajas potenciales de estos otros métodos de desarrollo.

El desarrollo externo es el que resulta de una operación de adquisición o de fusión con otra organización. Presenta importantes ventajas en relación con el desarrollo interno, como permitir alcanzar un resultado mucho más rápido, lo que puede ser atractivo en un entorno turbulento; o generar unas sinergias por la complementariedad de las capacidades de ambas organizaciones, o incluso ser la única forma de conseguir algunos activos técnicos, humanos, o inmateriales. Pero, también adolece de importantes problemas que pueden mermar e incluso invertir los resultados esperados. Así, por ejemplo, es difícil

evaluar en términos económicos el potencial de cada organización; y son corrientes los conflictos humanos y culturales derivados de la necesaria integración, integración que incluso, puede ser un obstáculo insalvable en cuanto requiere la pérdida real de independencia e identidad de una o de ambas organizaciones.

Las alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación aparecen como una tercera vía que permite aprovechar en gran parte las ventajas del crecimiento externo, a la vez que se evita sus principales inconvenientes. Una alianza estratégica es un acuerdo de cooperación, explícito, a medio y largo plazo, entre dos o más organizaciones para desarrollar conjuntamente parte de su actividad, y así alcanzar unos objetivos muy difíciles de lograr individualmente. Presupone la existencia de un interés común, de unos mismos valores, y de unos objetivos convergentes o por lo menos compatibles; así como la puesta en común de determinados recursos y capacidades, que permita generar unas sinergias, a su vez fuente de mejora de los resultados de la actividad de cada uno de los aliados.

La gran ventaja en relación con una fusión es que, al ser un acuerdo temporal y parcial, es más fácilmente reversible, y puede aplicarse solamente a la parte de nuestra actividad para la cual nos es útil y, además, los aliados no pierden su identidad, manteniendo siempre su independencia jurídica y estratégica.

Existe un amplio abanico de formas de alianzas desde un simple acuerdo verbal hasta formas más estructuradas como la *Joint Venture*.

Sin embargo, no se puede olvidar que es una opción estratégica compleja, con sus dificultades que pueden incluso originar conflictos capaces de hacer fracasar la operación. Y una alianza estratégica suele no ser inocua en caso de fracaso. Por lo que la decisión de formar una alianza con otra organización no debe ser fruto de la improvisación sino el resultado de una reflexión dentro del marco de referencia que es la estrategia corporativa.

Ahora bien, cooperar, colaborar está en el ADN del tercer sector por lo que parece un método especialmente adecuado para sus organizaciones, siendo además que, frente a

unas demandas sociales cada vez más numerosas y complejas, se constata muchas ineficiencias y duplicidades en las respuestas de las ONGD.

Por otra parte, el ODS 17 que consiste en “Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible” subraya que, para lograr los ODS, es fundamental llevar a cabo alianzas entre los diferentes actores del planeta - gobiernos, sector privado y sociedad civil - y situar la nueva Agenda en el centro de las políticas y actuaciones de todos ellos.

No se plantea, en el futuro próximo, que FxJ participe de una fusión, pero sí se considera la posibilidad de formar alianzas estratégicas.

La FxJ siempre está atenta a participar en redes y alianzas con otras entidades del tercer sector, Universidades y centros educativo como ya se ha mencionado. Pero su pertenencia a plataformas, asociaciones y redes de ONGD se debe más a una necesidad de conseguir amplia información, que a realizar conjuntamente con otra organización parte de su actividad.

No obstante, la colaboración, aunque esporádica, con otras organizaciones para realizar una pequeña parte de la actividad de estas, sí correspondería a acuerdos de cooperación, muy simples y limitados, pero que abren el camino hacia la formación de posibles alianzas más importantes, a fin de lograr mayor tamaño en el sector, o/y, tener acceso a determinados recursos y capacidades. Sería el caso de algunos de los convenios de colaboración que tiene la FxJ con otras organizaciones.

Una vez diseñada la estrategia, es conveniente detallar a nivel funcional, unas normas que han de guiar, de forma más concreta, como implementar esta estrategia.

VI. IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA de FxJ

Para la correcta implementación y control de la estrategia, es necesario fijar un conjunto de normas de actuación y de pautas, que, a modo de objetivos a nivel funcional, orienten

el desarrollo de la actividad de los proyectos y de las principales áreas funcionales de la FxJ.

Se puede identificar en FxJ las siguientes áreas funcionales: el área de producción o realización de los proyectos; el área Económico-financiera; el área de Recursos Humanos; el área de Comunicación.

1. Objetivos funcionales

Los objetivos funcionales de FxJ consisten en conseguir:

a. La eficacia y eficiencia de los proyectos:

La eficacia consiste en alcanzar los objetivos fijados, y la eficiencia se refiere a la forma en la cual se asignan los recursos utilizados para alcanzar estos objetivos, siendo mayor la eficiencia si se utiliza un mínimo de recursos para alcanzar un objetivo determinado; o si con unos recursos dados, se alcanza en mayor grado un objetivo consiguiendo así un mayor nivel de eficacia.

A nivel de proyecto, se deberán respetar las siguientes pautas:

- Cada propuesta de un proyecto nuevo, y/o de cada nueva edición de un proyecto vigente, deberá ser presentada, para su aprobación, a la Comisión de gobierno, especificándose cuales son los objetivos específicos a lograr con dicho proyecto; y siendo requisito previo para ser aprobado, que contribuya claramente al desarrollo de FxJ y al logro de sus objetivos generales.
- La Comisión de proyectos presentará, con la suficiente antelación, para su aprobación por la Comisión de gobierno, un plan detallado del proyecto, con los recursos y capacidades necesarios para una realización eficaz del proyecto, y como conseguirlos; los beneficiarios del proyecto; un cronograma de las actividades a desarrollar; el personal asignado a las distintas tareas; y el presupuesto de ingresos y gastos previstos, incluyendo la contribución del proyecto a los gastos de gestión del proyecto y de estructura de FxJ.

- Será requisito que FxJ tenga disponibles, antes de la fecha de inicio del proyecto, los principales recursos y competencias necesarios para realizar el proyecto y tenga garantizada la capacidad para obtener los que falten.
- Se someterá a la aprobación del Patronato el plan anual de actuación de FxJ que incluye los proyectos a realizar; plan previamente aprobado por la Comisión de proyectos y la Comisión de gobierno.
- Cada proyecto tendrá un responsable, que será un miembro de la Comisión de proyectos, o del Patronato, o del personal de FxJ, y en su defecto la directora de proyectos.
- Cada responsable de proyecto elaborará y presentará con la periodicidad conveniente, a la directora de proyectos y a la Comisión de proyectos, de uno a tres informes intermedios del desarrollo del proyecto, según la duración del proyecto.
- Cada responsable de proyecto elaborará el informe final que someterá a la directora de proyectos, quien, tras revisarlo lo presentará a la Comisión de proyectos que evaluará los resultados de dicho proyecto en base a criterios de eficacia y eficiencia, para informar luego de dichos resultados a la Comisión de gobierno.

b. La estabilidad financiera:

El objetivo de conseguir la estabilidad financiera es fundamental para evitar la generación de un déficit cuya persistencia o acumulación pondría en riesgo la existencia de FxJ.

- La Comisión económica elaborará el presupuesto total de la FxJ así como el presupuesto de la Sede, y, tras someterlo a la Comisión de gobierno, lo presentará, para su aprobación, al Patronato antes del inicio de cada año natural.

- La aprobación de cualquiera de los proyectos de FxJ como tal, deberá ir condicionada a la búsqueda y solicitud de financiación, proveniente, tanto de patrocinadores y socios privados, como de instituciones públicas.
- Dentro de los presupuestos incorporados a las distintas solicitudes de ayudas para la financiación de un proyecto, se deberá incluir unas partidas suficientes para contribuir a los gastos de estructura de la FxJ, además de los gastos de gestión y de ejecución del proyecto.
- Previamente al inicio de una edición de un proyecto, sea un proyecto consolidado o emergente, la Comisión de Gobierno deberá haber aprobado el presupuesto total de esta edición del proyecto, siendo condición indispensable tener confirmada su financiación.
- El control de cuentas de cada proyecto se llevará a cabo por la Comisión económica con el apoyo del personal administrativo de FxJ y de la persona responsable del proyecto.
- Se realizarán los pagos a los proveedores de bienes y servicios, así como de servicios profesionales, correspondientes a un proyecto determinado, en cuanto hayan sido ingresados los patrocinios y subvenciones destinados a financiar dicho proyecto; y solamente en el caso de una importante demora en el ingreso de subvenciones ya oficialmente concedidas, se planteará la contratación de una póliza de crédito a fin de atender los pagos a los proveedores.
- Se procurará aumentar el importe total de los ingresos por proyectos a través de la realización de más proyectos, o/y del incremento de los ingresos correspondientes a cada uno.
- Se procurará aumentar el importe total de los fondos provenientes de las cuotas de socios y empresas embajadoras, gracias al aumento de su número o/y de sus cuotas, requiriéndose para ello el esfuerzo de todos los patronos.

c. La gestión eficiente de los Recursos Humanos:

La estructura organizativa representa cómo los recursos humanos dan soporte a la implantación de la estrategia, especificando los niveles de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones.

La **estructura organizativa de FxJ** es una estructura simple, como corresponde a una organización de pequeño tamaño. Este tipo de estructura se caracteriza por una centralización de la autoridad, y por una coordinación basada esencialmente en una supervisión directa o principio de unidad de mando. Tiene un alto componente informal, produciéndose relaciones y comunicaciones directas entre todos los miembros de la organización, independientemente de su nivel en la estructura.

- Así, en la cúspide, está el Patronato representado por su presidente.
- En un segundo nivel, están la Comisión de gobierno y la Dirección general.
- En un tercer nivel está la Dirección de proyectos.
- En un cuarto nivel, están los responsables de los proyectos, así como el personal contratado, tanto para la Sede de FxJ como para algunos proyectos.
- Las distintas comisiones: la Comisión de proyectos, la Comisión económica y la Comisión jurídica, son órganos de *staff*, de apoyo a la Comisión de gobierno, siendo sus respectivos presidentes miembros de dicha Comisión.

En cuanto a las **pautas a seguir** a fin de lograr una asignación eficiente del personal:

- Se definirá los puestos de trabajo necesarios y sus respectivas funciones para asegurar el adecuado funcionamiento de FxJ y de sus proyectos, para alcanzar los objetivos generales.

- Se distinguirá entre personal de plantilla de FxJ, personal eventual contratado únicamente para la realización de un proyecto, y contratación de los servicios profesionales de algunas empresas o personas autónomas para realizar determinadas tareas.
- Se establecerá una remuneración justa, tanto para el personal de plantilla como para el personal eventual, cuya financiación será incluida tanto en el presupuesto de la Sede de la FxJ como en el presupuesto de cada proyecto.
- Se procurará garantizar la estabilidad del personal, y un buen ambiente de trabajo; así como una formación personal y continua, potenciando el desarrollo de sus conocimientos y competencias, y propiciando la asunción de responsabilidades.
- Se incentivará una mayor participación activa de todos los patronos en las distintas actividades de FxJ a fin de aprovechar mejor el potencial de FxJ en materia de Know how y competencias.

d. La mejora de la comunicación

Se necesita mejorar la comunicación y lograr transmitir a la Sociedad en general, y especialmente a los grupos de interés de FxJ, la importancia de los proyectos que lleva a cabo, en aras de una mayor notoriedad y el reconocimiento deseado, así como para apoyar la captación de fondos.

- Los proyectos estratégicos deberán contar con una partida para comunicación en sus respectivos presupuestos.
- La persona responsable de comunicación de FxJ establecerá cada año un plan de comunicación que presentará a la comisión de gobierno para su aprobación.
- La página web de FxJ deberá ser constantemente actualizada.

- La persona responsable de comunicación y los responsables de proyectos establecerán los tipos de noticias, los destinatarios, y los medios de comunicación a utilizar, incluyendo las redes sociales.
- La persona responsable de la comunicación establecerá, junto con la persona responsable de cada proyecto, la variedad, amplitud y cadencia de las noticias.
- Se deberá asociar claramente la imagen de FxJ a cada uno de sus proyectos, y aprovechar todas las actividades relevantes desarrolladas en el marco de cada proyecto para presentar información de FxJ (roll-up, dípticos, documentos para hacerse socios, web, redes sociales, notas de prensa...).
- Se hará público, a través de la página web la memoria anual de actividades, las cuentas anuales y el informe de auditoría, en coherencia con el principio de transparencia con los grupos de interés y la Sociedad en general.
- Los patrocinadores recibirán el informe final, y, si existen, informes intermedios, del proyecto que están apoyando directamente, además de la memoria anual de actividades con información acerca de todos los proyectos realizados.
- Los socios y empresas embajadoras recibirán la memoria anual de actividades con información acerca de todos los proyectos realizados.
- La persona responsable de comunicación, junto con cada responsable de proyecto, se preocupará de invitar a los distintos eventos ligados a un proyecto, a los patrocinadores y a las empresas embajadoras, así como a los patronos y socios de FxJ.
- El Patronato recibirá información presentada en sus reuniones periódicas, acerca del desarrollo de los proyectos de FxJ, así como cerca del seguimiento de sus resultados y del control de cuentas, pudiendo solicitar más información en cualquier momento.

2. Planes concretos para el cumplimiento de los ODS

Como ya se ha reseñado, el alineamiento de la actividad de FxJ con los ODS reviste especial importancia, por lo que, dentro de las normas para implementar correctamente la estrategia y alcanzar los objetivos generales, se incluye unos planes concretos para cumplir con la Agenda 2030.

a. Plan estratégico de Educación (2020-2022)

Concierne la Educación para la Ciudadanía global y sensibilización, en estrecha vinculación con los ODS 4, 5 y 10. Con ello se pretende contribuir a la construcción de una red ciudadana caracterizada por una conciencia analítica, crítica, justa, activa y comprometida con los procesos de cambio social, político, y económico que hagan posible encaminarse hacia una Sociedad global en paz, en la cual prevalezcan la justicia social, la solidaridad y el respeto a la diversidad.

b. Plan de Igualdad y Conciliación (2020-2022)

En línea con el ODS 5, ofrece un conjunto de medidas orientadas a fomentar la conciliación del trabajo con la vida familiar, así como a conseguir la igualdad de oportunidades y trato entre trabajadoras y trabajadores en FxJ, erradicando las discriminaciones y actitudes de acoso por razones de sexo. Y además, propone impulsar actividades de sensibilización social, información y formación para la promoción de la igualdad, rompiendo con los prejuicios y roles tradicionales de género, en busca de la plena equidad.

c. La Estrategia de Genero (2020-2022)

De acuerdo con el ODS 5, de “poner fin a todas las formas de discriminación contra las mujeres y niñas”, incluye una serie de acciones para conseguir la igualdad de género, enfocadas, no solamente al personal de FxJ , al Patronato, a los voluntarios y alumnos en prácticas, sino también a las empresas embajadoras y socios, y sobre todo a las personas beneficiarias de todos los proyectos de FxJ.

d. Política de promoción del voluntariado (2020-2024)

Permite a FxJ ofrecer a personas deseosas de trabajar por el bien común, espacios de participación, experiencias de solidaridad y actividades de compromiso social, en el ámbito de sus proyectos de sensibilización, formación, acción social y cooperación al desarrollo, fomentando así los valores recogidos en la Agenda 2030 y ODS.

3. El control permanente de la estrategia

La función de control es una de las funciones esenciales de todo sistema abierto, y va dirigida a lograr que el sistema se mantenga dentro de una trayectoria previamente definida. Por lo que la planificación no tendría sentido sin control.

El control clásico consiste en evaluar si los objetivos fijados han sido alcanzados; y en el caso de existir un desfase entre resultados y objetivos, se intentará identificar las causas de tales desviaciones y proponer medidas correctoras para las próximas acciones.

Para asumir el control de la actividad de FxJ, será preciso entonces haber especificado para cada proyecto, tal como se indicó en los objetivos funcionales de FxJ, los objetivos específicos del proyecto, los recursos destinados al proyecto, el presupuesto, las actividades a desarrollar, el calendario de ejecución, los resultados previstos, y hacer un seguimiento y evaluación.

Este tipo de control es absolutamente necesario, pero no es suficiente en el marco de la Dirección Estratégica. En efecto, se trata de un control a posteriori, pero la duración de un plan estratégico suele estar entre los 3 y los 5 años, por lo que el control a posteriori parece poco compatible con la idea de respuesta rápida e incluso anticipación, inherente a la actitud estratégica.

Es por lo que el control estratégico incluye, además de un control a posteriori de los objetivos fijados a los distintos niveles, un control a priori, que consiste en anticiparse a las desviaciones y emprender acciones de carácter preventivo.

Esta retroalimentación casi constante del proceso estratégico, tanto a priori como a posteriori constituye un control permanente.

Concretamente, propone controlar, por una parte, que la estrategia se está implantando correctamente, a través de los planes de actuación, programas y presupuestos, estando atentos a posibles obstáculos, tanto de origen cultural o/y organizativo como de origen económico-financiero. Y por otra parte, siendo aún más anticipativos, se vigila la validez de las premisas acerca de la evolución, tanto de los factores estratégicos del entorno como del potencial de la organización, controlando así que la estrategia corporativa sigue siendo la más adecuada para alcanzar los objetivos de la organización.

Para conseguir un control permanente:

- La Comisión de gobierno evaluará, a partir del informe final de cada uno de los distintos proyectos, presentado por la comisión de proyectos, los resultados obtenidos en relación con los objetivos fijados, estudiando medidas de mejora de cara a la siguiente edición del proyecto.
- La comisión de Gobierno supervisará la correcta realización de cada uno de los proyectos, a partir de la evaluación efectuada por la Comisión de proyectos de los informes periódicos recibidos, decidiendo acciones correctoras de los programas y presupuestos si ello fuera necesario para alcanzar los objetivos.
- Se presentarán las conclusiones de la Comisión de gobierno al Patronato que evaluará, a su vez, en sus reuniones periódicas, el desarrollo de la actividad de FxJ.
- Se someterá a la aprobación del Patronato el plan anual de actuación de FxJ, previamente aprobado por la Comisión de proyectos y la Comisión de gobierno.
- Se someterá a la aprobación del Patronato, en su reunión del mes de diciembre, el presupuesto anual de ingresos y gastos de FxJ del año siguiente, previamente aprobado por la comisión económica y la comisión de gobierno.
- Se someterá a la aprobación del Patronato, en su reunión del mes de junio, las cuentas anuales, previamente aprobadas por la Comisión económica y la Comisión de gobierno, así como el informe de la auditoría de dichas cuentas.

- La Comisión económica realizará un control periódico de los ingresos y gastos de la Sede FxJ, y de sus proyectos, debiendo informar regularmente a la Comisión de gobierno a fin de tomar las medidas correctoras en cuanto fuera necesario.
- Se constituirá una comisión *ad hoc* encargada de detectar importantes cambios, tanto en FxJ como en su entorno, que pudieran requerir cambios significativos en la estrategia.

La combinación de un control a posteriori y un control a priori permitirá pues retroalimentar constantemente la estrategia y enlazar un plan estratégico con otro, a fin de encauzar adecuadamente, y de forma continua, la actividad global de FxJ en el marco de su misión y el respeto de sus valores. ²

² Las duras restricciones impuestas en el periodo 2020-21 por la pandemia del Covid - 19 dificultaron el proceso de elaboración de este plan estratégico 2021-24, por lo que el control permanente de la implantación de dicho plan se hace aún más necesario.