



**DEPARTAMENTO DE
COOPERACIÓN AL DESARROLLO**

PLAN ESTRATÉGICO

2014-2019

ÍNDICE

- 1. Introducción**
- 2. Quienes somos**
 - 2.1.- Presentación
 - 2.2.- Misión
 - 2.3.- Visión
 - 2.4.- Valores
- 3. Análisis del Contexto**
 - 3.1.- El contexto Internacional
 - 3.2.- El contexto de la Cooperación Española
 - 3.3.- El contexto de las ONGDs españolas
- 4. Principios en los que se sustenta el Plan Operativo**
 - 4.1.- La Persona Centro del Desarrollo
 - 4.2.- El Enfoque Basado en Derechos (EBD)
 - 4.3.- El Género en Desarrollo (GED)
 - 4.4.- El Desarrollo Sostenible
 - 4.5.- La Eficacia de la Cooperación al Desarrollo
- 5. Líneas estratégicas de actuación**
 - 5.1.- Prioridades sectoriales
 - 5.2.- Prioridades geográficas
 - 5.3.- Socios Locales de JyD
 - 5.4.- Destinatarios prioritarios
 - 5.5.- Trabajo en Red
 - 5.6.- Gestión de calidad
- 6. Objetivos del Plan Operativo Plurianual**
 - 6.1.- Objetivo Global
 - 6.2.- Objetivos Específicos y Resultados
- 7. Implementación**
 - 7.1.- Planes País
 - 7.2.- Propuestas Operativas priorizadas
- 8. Seguimiento y evaluación del Plan**
- 9. Anexos**

1. Introducción

Con este Plan Estratégico del Dpto. de Cooperación al Desarrollo, JyD pretende disponer de un instrumento de referencia que armonice las decisiones del Departamento de Cooperación, y permita desarrollar de forma más amplia sus capacidades al servicio de los objetivos con los que la Organización se siente comprometida. Este Plan expresa los compromisos adquiridos, con la intención de mejorar la capacidad operativa del Dpto. de Cooperación, aumentar los niveles de eficacia y eficiencia, e incrementar el impacto de las acciones en los países en desarrollo.

El Plan establece unas líneas de actuación que recogen un conjunto de acciones coherentes con la Misión y Visión de Jóvenes y Desarrollo. La formulación propuesta es el resultado de un proceso de participación de los miembros del Dpto. de Cooperación, tanto de la Sede Central, las Delegaciones y los/las Cooperantes.

Este Plan a realizar en los próximos 6 años terminará una vez cumplido el plazo en el 147 jefes de estado y de gobierno se comprometieron a cumplir con los Objetivos de Desarrollo del Milenio para el año 2015. Desgraciadamente antes de empezar este sexenio ya sabemos que no se podrán cumplir los 8 objetivos ni sus metas. A pesar de ello, desde Jóvenes y Desarrollo aportaremos nuestro esfuerzo para que la distancia entre lo proyectado en el año 2000 y lo conseguido en el año 2015 sea la menor posible.

Nos encontramos en un contexto de Cooperación al Desarrollo donde todos los actores nos comprometemos a mejorar la eficacia de la ayuda siguiendo los 5 Principios ensalzados en la Declaración de París. Así mismo, desde Jóvenes y Desarrollo nos iremos adentrando en este cuatrienio en el Enfoque Basado en Derechos Humanos, como Marco de Cooperación que favorece el desarrollo desde un punto de vista más holístico, superando el Enfoque de Desarrollo Humano.

Este Plan de Cooperación da contenido a las líneas estratégicas establecidas en el Plan Estratégico 2014-2019 de Jóvenes y Desarrollo, que hace referencia al:

- Sector estratégico de actuación: La educación, como derecho y herramienta clave para el desarrollo de la persona y el cambio social.
- Zonas geográficas de actuación: 40 países elegibles en América Latina, África y Asia-Oceanía.
- Socio Local: Red internacional de Socios Locales Salesianos a través de las Oficinas de Planificación y Desarrollo.
- Destinatarios: Tomando como opción preferencial los menores y jóvenes en situación vulnerable y de riesgo.
- Trabajo en Red: Sinergias que ofrece su vinculación salesiana en el campo educativo, juvenil y de organización mundial, regional y local
- Gestión: Se pretende seguir avanzando en el proceso de mejora de la calidad de gestión del Departamento, en coordinación con el resto de Departamentos.

Se pretende, en definitiva, conseguir que la Sede Central, todas las Delegaciones de Jóvenes y Desarrollo y sus representantes en los países, trabajen de una forma cada vez más coordinada y eficiente, en armonización con las otras ONGDs miembros de la Red Mundial Don Bosco Network, para tener mayor impacto y aportar más valor añadido tanto en el Norte como en el Sur.

2. Quienes Somos

2.1.- Presentación

Jóvenes y Desarrollo-JyD es una Organización No Gubernamental sin ánimo de lucro, vinculada al movimiento Salesiano, que nació en el año 1988. JyD pretende ampliar las capacidades y oportunidades de opción de las personas, sin discriminación alguna, desde los principios de justicia y solidaridad. Nuestra finalidad principal es cooperar por el desarrollo sostenible, humano, social y económico, para contribuir a la erradicación de la pobreza en el mundo.

JyD defiende la Educación como un Derecho Básico y actúa para que este derecho sea una realidad para todas las personas. En el año 2006 fuimos calificados por la Agencia Española de Cooperación Internacional-AECID como Organización Especializada en Educación.

En JyD brindamos especial atención a la infancia y a la juventud. Nuestra acción va dirigida principalmente a aquellos que tienen menos oportunidades para desarrollar todas sus capacidades, priorizando la educación como la herramienta más eficaz para la promoción integral de las personas.

JyD cuenta con Delegación en 14 Comunidades Autónomas: Galicia, Asturias, Cantabria, País Vasco, Castilla y León, Navarra, La Rioja, Aragón, Comunidad de Madrid, Castilla-La Mancha, Comunidad Valenciana, Región de Murcia, Andalucía y Canarias.

JyD es miembro fundador de la Red Don Bosco Network, red de ONGs Salesianas de Desarrollo de ámbito europeo que en el año 2009 ha pasado a ser de ámbito internacional. Actualmente está compuesta por 7 miembros: Jugend Dritte Welt-JDW (Alemania), Volontariato Internazionale per lo Sviluppo-VIS (Italia), Noi per Loro-NpL (Italia), Jugend Eine Welt-J1W (Austria), DMOS-COMIDE (Bélgica) y Salesian Missions (USA).

2.2.- Misión de Jóvenes y Desarrollo:

“Jóvenes y Desarrollo” es una ONGD vinculada al movimiento salesiano, que promueve el desarrollo de la población vulnerable, con especial énfasis en la infancia y la juventud, haciendo efectivo su Derecho a la Educación; y fomenta el compromiso solidario de las personas para generar cambios en la sociedad.

Jóvenes y Desarrollo considera que la erradicación de la pobreza no sólo implica mejoras económicas que hagan posible una vida digna para todas las personas, sino la posibilidad de decidir sobre su propio destino contando con las capacidades y recursos adecuados para participar activamente en la sociedad en la que están inmersas.

Ello exige una serie de cambios necesarios que deben ser generados por el conjunto de la ciudadanía y a los cuales la ONG quiere contribuir, aportando su trabajo fundamentalmente desde el ámbito de la educación. Esos cambios han de incidir en una más rica y profunda cultura de solidaridad entre pueblos y personas que refleje el compromiso ciudadano por conseguir la transformación social.

2.3.- Visión de Jóvenes y Desarrollo:

“Jóvenes y Desarrollo” se consolida como ONGD referente en el Sector Educativo:

- *Está especializada en la Formación Profesional y Técnica.*
- *Coopera con calidad humana y profesional desde un Enfoque Basado en Derechos.*
- *Fortalece las capacidades de las organizaciones locales salesianas trabajando en coordinación con otros miembros de la Red Internacional “Don Bosco Network” y otros actores promotores del desarrollo.*
- *En España está presente en Centros Educativos, sobre todo de Enseñanza Secundaria, favoreciendo la inclusión de los valores y conceptos de la educación para una Ciudadanía Global en el contenido curricular.*

La Visión, recoge por un lado, el bagaje histórico de la Organización tras 20 años de existencia y, por otro lado, responde a una visión actual de la Cooperación al Desarrollo, presentando un panorama de futuro y un conjunto de tendencias hacia las que se quiere caminar.

Jóvenes y Desarrollo pone su organización, sus recursos y esfuerzos, al servicio de su propia Visión de futuro. Entiende que es posible conseguir una mejor distribución de la riqueza entre los diferentes pueblos, culturas y seres humanos, y que es necesario hacerlo para acabar con la causa de tantas desigualdades y sentar las bases de un mundo más justo.

Jóvenes y Desarrollo, tras 20 años de experiencia en proyectos educativos, pretende que, mediante el esfuerzo conjunto de toda la ciudadanía y sus instituciones, se acabe con la pobreza y hacer que todas las personas tengan, en el entorno de sus comunidades, acceso a una educación de calidad y a través de la misma, al estado de bienestar de las personas.

2.4.- Valores que caracterizan a Jóvenes y Desarrollo

Jóvenes y Desarrollo se inspira en un conjunto de valores, que la caracterizan como Organización Salesiana de Cooperación al Desarrollo e impregnan sus aspiraciones y acciones facilitando la articulación entre sus miembros.

- *La persona centro de todo desarrollo.*
- *La opción por los más desfavorecidos como expresión de la búsqueda del bien común.*
- *La gratuidad y voluntariado superando el ánimo de lucro.*
- *La profesionalidad como expresión de las motivaciones y competencias personales.*
- *La equidad y justicia en la promoción de modelos de desarrollo que superen las desigualdades de nuestro mundo.*

3. Análisis del Contexto.

Durante varias décadas la comunidad de ayuda al desarrollo ha trabajado con los pueblos y los gobiernos de los países en desarrollo para mejorar sus condiciones de vida. Los avances han sido notables y muestra de ello es que en los últimos treinta años:

- la esperanza de vida ha aumentado más de 20 años (a 62)
- los índices de mortalidad infantil se han reducido a la mitad.
- se han duplicado los índices de escolarización primaria.
- algunos de los principales países en desarrollo, en particular en Asia Oriental, han pasado rápidamente de un nivel de renta bajo a un nivel de renta intermedio.

Estos resultados son muy esperanzadores y demuestran que es posible superar la pobreza, pero aún queda mucha batalla por delante:

- Todavía están sumidas en una situación de pobreza extrema una de cada cuatro personas en el mundo en desarrollo (es decir, 1.200 millones de personas) y los progresos realizados para luchar contra ella han sido desiguales.
- A pesar de que Asia ha avanzado rápidamente, la mayor parte de los pobres del mundo siguen viviendo en ese continente.
- África subsahariana ha luchado contra un ritmo de crecimiento lento y contra una pobreza creciente, en parte debido a los conflictos y los problemas de gobierno y el azote del SIDA.

Las amenazas a las que nos enfrentamos parecen asumir enormes proporciones. La desigualdad social y económica dentro de las naciones supone un obstáculo para una reducción de la pobreza sostenible. La marginación de las minorías étnicas y de otro tipo continúa provocando estallidos de violencia. Y sigue excluyéndose a los pobres de la vida económica y política en muchos países y de la sociedad en general. Los desafíos para erradicar la pobreza son grandes y van en aumento.

La evolución de la dinámica global está añadiendo dimensiones nuevas y preocupantes a la pobreza. La integración económica entre las naciones está adquiriendo un ritmo más acelerado, que impulsará el crecimiento de las rentas y los puestos de trabajo.

También fomentará nuevas pautas de producción y de intercambio. Y creará unas oportunidades sin precedentes en materia de aprendizaje, comunicación y transmisión de conocimientos. La globalización representa una gran promesa para potenciar a los pueblos y promover el entendimiento, los vínculos y las asociaciones en el ámbito internacional. Pero también amenaza con profundizar la división entre ricos y pobres, dejando a algunos países y regiones pobres cada vez más atrás. La globalización no dará todos sus posibles frutos si favorece sólo a unos cuantos.

Al mismo tiempo, en un mundo en proceso de rápida globalización, los males sociales vinculados a la pobreza (enfermedad, migración ilegal, degradación medioambiental, delincuencia, inestabilidad política, conflicto armado: y terrorismo) pueden extenderse con mayor facilidad e impunidad a través de las

fronteras y los continentes. Esto se ve agravado por las presiones en materia de crecimiento de la población. Del incremento previsto de 2.000 millones de personas en los próximos 20 años, el 97% corresponderá al mundo en desarrollo. Así, la erradicación de la pobreza es más que un imperativo moral y humanitario. Es también esencial para la seguridad y prosperidad globales y para reducir las tensiones ambientales. Es un bien público global de primer orden, que nos interesa a todos/as.

La coyuntura actual para hacer frente a la pobreza es prometedora. Existe un nuevo compromiso global de gran alcance, para reducir a la mitad la proporción de personas en situación de extrema pobreza y de hambre antes de 2015. Los países en desarrollo están estableciendo y ejecutando estrategias para lograr este objetivo. Y la comunidad de desarrollo internacional está elaborando y coordinando una respuesta en este sentido, aunando la voluntad política y creando los marcos y mecanismos para emprender un ataque más efectivo contra la pobreza.

Ahora es el momento de aprovechar las oportunidades que se presentan: mayor voluntad política para abordar la pobreza, posibilidad de que la globalización alcance a todos/as, y avances tecnológicos en el campo de las telecomunicaciones, la información y la biología. Es esencial materializar las promesas, convicciones y objetivos, mediante el compromiso, los recursos y los esfuerzos racionales sobre el terreno. Todos tenemos interés en que se trabaje de forma más eficaz, con miras más amplias, para reducir la pobreza global.

3.1.- El contexto de la ayuda internacional¹:

El sistema internacional de ayuda se enmarca en un sistema de relaciones internacionales caracterizado por una creciente complejidad, como consecuencia de profundas transformaciones que han favorecido la proyección internacional de un mayor número de actores de distinta naturaleza.

En las últimas décadas, y de manera más intensa en los últimos años, las relaciones internacionales han dejado de ser un ámbito de actuación exclusivo de los Estados. Junto a ellos y las organizaciones internacionales subsidiarias por ellos, los gobiernos no centrales, la sociedad civil y diferentes actores de naturaleza privada desarrollan un papel cada vez más activo en la escena internacional.

Esta transformación ha sido el resultado, fundamentalmente, de tres fenómenos de naturaleza global y local con importantes repercusiones en el orden internacional: la globalización, los procesos de descentralización política y administrativa desarrollados por una buena parte de los Estados nacionales y, por último, la emergencia y consolidación de una sociedad civil transnacional.

El sistema de ayuda, situado dentro de este sistema complejo y más amplio, presenta una serie de rasgos que son consecuencia, precisamente, de la naturaleza descentralizada y heterogénea del sistema de relaciones

¹ Tomado del documento elaborado por la Coordinadora de ONGDs que analiza los Principios de la Declaración de París (abril 2009).

internacionales. Se trata de un sistema que, carece de mecanismos de control y regulación, responde a una naturaleza descentralizada, arbitraria y discrecional, y en el que la participación es un acto voluntario, tanto para los donantes como para los socios.

El carácter voluntario del sistema de ayuda es, entonces, una fuente de asimetría, ya que mientras para los donantes el hecho de participar en él no tiene una influencia significativa en su nivel de desarrollo, para los socios la ayuda es un componente en la política de desarrollo, y lo es de manera especial en aquellos países con mayor nivel de dependencia respecto a la ayuda oficial al desarrollo (AOD).

Así pues, la supuesta voluntariedad existente en el sistema de ayuda es aplicable exclusivamente a los donantes. Como se ha indicado, este hecho genera asimetrías, ya que no traslada la misma responsabilidad a donantes y socios, siendo estos últimos los que rinden cuentas de sus acciones en dirección ascendente, fundamentalmente ante los donantes.

Esta naturaleza voluntaria, discrecional y asimétrica ha contribuido a configurar un sistema de cooperación internacional altamente ineficaz, con numerosas deficiencias: volatilidad de la ayuda; excesiva concentración de la misma y desatención de otras necesidades, países o regiones, dando lugar a la existencia de los denominados *donor orphans* y *donor darlings*; atomización, fragmentación y descoordinación, que da lugar a duplicidades, solapamientos y pérdida de sinergias, entre otras consecuencias.

La aparición de nuevos actores —nuevos países donantes, gobiernos no centrales, organismos internacionales, organizaciones de la sociedad civil, fondos globales, organismos supranacionales— si bien ha contribuido a enriquecer notablemente el escenario y las relaciones en el sistema de ayuda, también ha favorecido a acrecentar algunos de los problemas citados.

De hecho, de los 20.000 proyectos de ayuda al desarrollo registrados en todo el mundo en 1997 se ha pasado a 60.000 en 2004, mientras que la dimensión económica de los proyectos se ha reducido de 2,5 millones de dólares a 1,5 entre 1997 y 2004², con los problemas de fragmentación de la ayuda y aumento de los costes de gestión que ello supone.

Durante largo tiempo, el conjunto de los actores del sistema de ayuda ha dirigido su foco de atención de manera preferente hacia la dimensión cuantitativa de la ayuda, estableciendo así una relación de causalidad entre el volumen de AOD y los resultados. Las cifras³, indudablemente, son relevantes. Sin embargo, en los últimos años, se ha producido una intensificación de los debates y reflexiones acerca de la calidad de las relaciones, los procedimientos y las instituciones

² Sanahuja, J. A., (2007). “¿Más y mejor ayuda?: la Declaración de París y las tendencias en la cooperación al desarrollo”, en Mesa, M (Coord.), *Guerra y conflictos en el siglo XXI: Tendencias globales. Anuario 2007–2008 del Centro de Educación e Investigación para la Paz (CEIPAZ)*, Madrid, CEIPAZ,

³ Banco Mundial, (2007), Informe sobre seguimiento mundial de 2007 y Opportunities to Scale Up: Delivering on Commitments, citado en Herfkens, E., Bains, M., Andrieux, V., Touza, P., y Chinchetru, L., (2008), *Mejor ayuda. Una condición necesaria para el desarrollo*, Campaña del Milenio de Naciones Unidas – Coordinadora de ONGD España.

implicadas en el ámbito del desarrollo, que ha conducido a una mayor atención a los aspectos cualitativos del sistema de ayuda.

Como resultado, los actores del sistema de cooperación internacional han constatado el agotamiento de las clásicas relaciones y procedimientos de ayuda y, junto al histórico compromiso de movilización de un creciente volumen de ayuda, han impulsado un proceso de reflexión a favor de una mayor calidad de la misma.

Así pues, a raíz de estas reflexiones se ha iniciado un proceso de cambio hacia la denominada “nueva arquitectura de la ayuda”, que consiste en el desarrollo de una agenda de la eficacia de la ayuda. En la construcción de esta nueva agenda se han puesto en marcha iniciativas con distinto alcance y grado de consenso, entre las que destacan la Declaración del Milenio y la Declaración de París.

En la Cumbre del Milenio, celebrada en septiembre de 2000 en Nueva York en el marco de las Naciones Unidas, se desarrollaron los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), ocho objetivos orientados a la lucha contra la pobreza, entre los que se encuentran la reducción del hambre, la mejora de la salud y la educación, la igualdad de género, la lucha contra el VIH y sida, la malaria y la tuberculosis, la sostenibilidad medioambiental y la creación de una asociación mundial para el desarrollo. Los firmantes de la Declaración del Milenio —la Declaración fue aprobada por 189 países y firmada por 147 jefes de estado y de gobierno— se comprometieron entonces a cumplir con dichos objetivos para el año 2015.

Los ODM fueron establecidos sobre algunos de los acuerdos internacionales que se habían alcanzado en los años noventa en materia de desarrollo a través de diversas cumbres internacionales impulsadas por Naciones Unidas —Infancia (Nueva York, 1990), Medio ambiente y desarrollo (Río de Janeiro, 1992), Población (El Cairo, 1994), Desarrollo social (Coopenhague, 1995), Mujer y desarrollo (Beijing, 1995), Alimentación (Roma, 1996)—. Los Objetivos, sin embargo, suponen un cierto retroceso con respecto a los compromisos plasmados en dichos acuerdos, limitando así, como ha sido puesto de manifiesto por diversas voces procedentes de la sociedad civil, el grado de compromiso de la comunidad internacional con la promoción del desarrollo. Algunos aspectos relevantes para los procesos de desarrollo no incluidos en los ODM hacen referencia a “la política redistributiva para el logro de mayores cotas de equidad, a las dimensiones institucionales y de gobernabilidad o a las dimensiones culturales”⁴.

Frente a esta reducción de los compromisos, la fortaleza de los ODM reside en el establecimiento de objetivos, metas e indicadores concretos que, por un lado, permiten evaluar el grado de cumplimiento de los compromisos y, por otro lado, favorecen el ejercicio de control y la rendición de cuentas. La fijación de objetivos, metas e indicadores plantea, asimismo, el riesgo en caso de incumplimiento de los objetivos, del debilitamiento de la legitimidad de la comunidad internacional y los gobiernos en lo que a su compromiso con el desarrollo de los países del Sur se refiere.

⁴ Alonso J. A., (2007), “Los ODM: ¿una agenda de desarrollo?”, *Revista Temas para el debate*, nº15, diciembre de 2007, pp. 21-26

Los ODM, además de incorporar objetivos de desarrollo y comprometer a la comunidad internacional a su cumplimiento, pretenden establecer, a través del objetivo 8, una “Asociación global para el desarrollo” basada en acuerdos respecto a los principios y los medios necesarios para alcanzar los objetivos, en particular respecto a la ayuda, la apertura comercial, la reducción de deuda y el acceso a la tecnología.

Esta dimensión de los ODM es altamente relevante, porque supone una ampliación del foco de la agenda de la eficacia de la ayuda para situarlo en una agenda más amplia de la eficacia del desarrollo, dentro de la cual, la ayuda es un componente más para favorecer el desarrollo de los países del Sur, pero no el único ni el más importante.

La ausencia de compromisos económicos y de incentivos para el cumplimiento de los ODM hacía necesaria una nueva iniciativa en la que se establecerían acuerdos y compromisos acerca de la financiación del desarrollo, para avanzar en el cumplimiento de los ODM y los compromisos de la agenda internacional de desarrollo.

Con este objetivo se celebró en 2002 la Conferencia Internacional sobre Financiación para el Desarrollo en Monterrey. La Conferencia de Monterrey, aunque supuso algunos avances en relación con compromisos de incremento de la AOD, se encontró con resistencias significativas que dificultaron el establecimiento de mecanismos para garantizar el cumplimiento de los objetivos que se habían identificado dos años antes a través de los ODM⁵.

En marzo de 2005 se firmó la Declaración de París en el marco del Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda, impulsado por el CAD, el Banco Mundial y otros actores del sistema de ayuda. La Declaración de París recoge los resultados de la Declaración de Roma sobre Armonización y encuentra continuidad en el Programa de Acción de Accra, adoptado en Ghana, en septiembre de 2008 — ambos impulsados en el marco del Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda—.

Si la Declaración del Milenio persigue, a través del cumplimiento de los ODM, la reducción de la pobreza y el compromiso en materia de coherencia de políticas en la búsqueda del desarrollo, la Declaración de París pone el acento en la transformación de las prácticas, relaciones y procedimientos propios del sistema de ayuda, para favorecer un mayor racionalidad, relaciones más igualitarias y sentar las bases para una mayor eficacia de la ayuda. Para ello, la Declaración de París se articula en torno a cinco principios a asumir por parte del conjunto de actores del sistema de ayuda al desarrollo: apropiación, alineamiento, armonización, mutua responsabilidad y orientación a resultados.

La Declaración del Milenio, tanto en su lanzamiento como en su acogida, ha sido objeto de un importante consenso del conjunto de actores del sistema de ayuda. La Declaración de París, sin embargo, no ha recibido el mismo impulso ni ha sido acogida con la misma aceptación generalizada que la Declaración del Milenio. Las razones son varias. Entre ellas destacan la percepción de un menor grado de legitimidad, debido al limitado consenso alcanzado en su elaboración y

⁵ “Los Objetivos de Desarrollo del Milenio”, *Revista Temas para el debate*, nº15, Editorial, p.4.

aprobación, el débil papel conferido a los actores no estatales en los procesos de desarrollo, o el reducido enfoque de desarrollo presente en la Declaración. Las diferencias en el grado de legitimidad percibido entre la Declaración del Milenio y la Declaración de París se explican, también, por el ámbito institucional en el que fueron adoptadas. La Declaración del Milenio responde a un importante consenso alcanzado por la comunidad internacional en el marco de las Naciones Unidas. La Declaración de París —así como el Programa de Acción de Accra— responde a una iniciativa impulsada por el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en la que donantes y socios no comparten el mismo grado de membresía.

En noviembre de 2008, en el marco de las Naciones Unidas, se convocó en Doha nuevamente la Conferencia Internacional sobre Financiación para el Desarrollo, con el objetivo de examinar la aplicación del Consenso de Monterrey, establecido seis años antes.

Doha fue, como se ha afirmado desde distintos ámbitos, y especialmente desde la sociedad civil, una “oportunidad perdida”⁶, para que los gobiernos firmantes asumieran nuevos compromisos relacionados con la financiación del desarrollo y abordaran, con carácter de urgencia, los compromisos ya establecidos⁷. Algunos de los resultados positivos alcanzados en Doha están vinculados con la deuda.

Concretamente se recogió la necesidad de que “los recursos adoptados aportados al alivio de deuda no afecten negativamente a los recursos de AOD”, así como otras cuestiones relacionadas con la falta de sostenibilidad del servicio de la deuda⁸. Este reconocimiento, sin embargo, no se tradujo en el establecimiento de compromisos concretos.

En Doha tampoco se produjeron avances en aspectos tan relevantes para el desarrollo como la eliminación de paraísos fiscales, el vínculo entre el sistema comercial y el desarrollo, o la situación del enfoque de género en el centro de los compromisos sobre financiación del desarrollo. Tampoco se avanzó en el establecimiento de compromisos para la promoción de la responsabilidad social de las empresas, ni en la regulación de los mercados financieros. En definitiva, no puede afirmarse que Doha significara una transformación relevante de la agenda internacional de desarrollo, ni de la arquitectura del sistema de ayuda.

La agenda de la eficacia catalizada por la Declaración de París, sin embargo, ya está en marcha, y se puede afirmar que ha alcanzado algunos logros de notable relevancia. La Declaración de París ha dado lugar —tanto por parte de sus seguidores como de sus críticos— a un profundo proceso de reflexión acerca de los conceptos de ayuda, de eficacia y de desarrollo. Más aún, la Declaración de París ha contribuido a acelerar un ejercicio de posicionamiento por parte de distintos actores del sistema de ayuda en la agenda de la eficacia, ya sea a través de la asunción de los principios que incorpora, o mediante una interpretación crítica de estos.

⁶ www.un.org/spanish/News/fullstorynews.asp?NewsID=14267

⁷ Bengoa, J., (2008), *El resultado de la Conferencia de Doha sobre financiación para el desarrollo*, Plataforma 2015 y más, disponible en www.2015ymas.org/spip.php?rubrique23&entidad=Textos&id=6188

⁸ Idem

3.2.- El contexto de la Cooperación Española

La política de cooperación española está regulada por la Ley 23/1998 y el Plan Director de la Cooperación Española (2009-2012) que constituye su instrumento básico de planificación. Los Planes Directores constituyen el motor de todo un proceso de reforma de la cooperación española, adecuándola a la Agenda Internacional de Desarrollo e incorporando cambios importantes en su diseño y ejecución.

En concreto, la cooperación española ha realizado una labor importante por mejorar la planificación con la determinación de una metodología y su materialización en diferentes instrumentos geográficos, como los Documentos de Estrategia País y los Planes de Actuación Especial, e instrumentos como los Documentos Estrategias Sectoriales. Para su elaboración, en coherencia con la Declaración de París, se ha realizado un esfuerzo considerable de coordinación con los países socios y de alineamiento con las respectivas Estrategias de Reducción de la Pobreza y Estrategias de Desarrollo Nacionales. Al mismo tiempo, se ha dado una participación a los distintos agentes de la cooperación, y especialmente, a las Comunidades Autónomas y entidades locales en su elaboración.

Paralelamente, se ha producido un incremento sustancial de los recursos destinados a la cooperación, alcanzando en el ejercicio 2008 el 0.5% del PIB y con perspectiva de alcanzar el 0.7% para el 2012. Asimismo, la cooperación española ha optado en esta nueva fase por un multilateralismo activo y eficaz, incrementando considerablemente las aportaciones a los organismos internacionales.

La cooperación española ha incorporado, además, otros cambios relevantes en concordancia con la Agenda Internacional:

- considerar países prioritarios a un grupo importante de países de África Subsahariana, para cumplir el compromiso de la Declaración del Milenio de destinar al menos el 20% de su Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) a Países Menos Adelantados;
- promover el uso de nuevos instrumentos de la cooperación como el apoyo presupuestario, el canje de deuda por desarrollo en el sector educativo o el enfoque sectorial;
- integrar los créditos del Fondo de Ayuda al Desarrollo en el marco global de la cooperación;
- adecuar la acción humanitaria a las necesidades de la población vulnerable que la necesita y, por último,
- revisar en profundidad la metodología de la evaluación de la cooperación.

Finalmente, ha configurado la cooperación internacional para el desarrollo como una política de Estado, estableciendo, como el Plan Director indica, unas líneas comunes generales de forma consensuada y coordinada entre todas las Administraciones Públicas, respetando el principio de autonomía y la pluralidad propia de las CCAA y de las entidades locales. En este sentido, se han creado diferentes Grupos de Trabajo, en el seno de la Comisión Interterritorial de Cooperación Internacional para el Desarrollo, para el tratamiento de aspectos de interés común para los distintos agentes públicos de la cooperación española; se

ha consolidado la participación de las Comunidades Autónomas en las Comisiones Mixtas con los países socios y, por último, se ha promovido la firma de convenios con las Comunidades Autónomas.

Sin embargo, analizando la situación de la AOD a finales de este año 2013, a partir de los Presupuestos Generales del Estado para 2014, se ve que la AOD española desciende 400 millones de euros, lo que supone un 8% en términos absolutos y por tanto el incumplimiento por parte del gobierno de su compromiso en alcanzar el 0,56% para 2014⁹. Por otro lado, una vez más los Presupuestos Generales del Estado vienen sin un Informe Agregado que explique con claridad las cantidades presupuestadas como AOD. Se recoge en el anexo nº2 la valoración de la AOD realizada desde la Coordinadora de ONGD a finales del año 2009.

3.3.- El Contexto de la Cooperación de las ONGs

Tras más de 22 años de trayectoria, la Coordinadora se ha constituido como actor referente del Sector de las ONGD, representando institucionalmente y unificando la voz del conjunto de las organizaciones miembro, a nivel nacional e internacional, ante las administraciones públicas, instituciones privadas y entidades de otra índole vinculadas a la Cooperación al Desarrollo (universidades, actores sociales, etc.).

En los últimos años la Coordinadora de ONG para el Desarrollo-España continuó avanzando en la consolidación de su orientación estratégica, fundamentalmente en lo que se refiere a representación institucional, seguimiento de políticas, sensibilización y movilización social, servicios al público y organizaciones miembro y encuentro e intercambio. Otras dos líneas van adquiriendo progresivamente un relevante papel en el trabajo desarrollado: generación del conocimiento y autorregulación.

Esta orientación responde a los ocho **roles principales** identificados durante 2007 sobre los que se basó también el Plan de Trabajo de 2008 y 2009:

- Representación institucional: voz y espacio de referencia para el Sector y ante instituciones y entidades, públicas y privadas, nacionales e internacionales.
- Seguimiento de políticas e incidencia: influenciar sobre el diseño y desarrollo de las políticas públicas de Cooperación.
- Autorregulación y defensa del Sector: promover la mejora de las acciones del Sector.
- Sensibilización y movilización, servicios al público y a las organizaciones miembro: ofertar diversos servicios de interés a las organizaciones de la Coordinadora así como a la sociedad en general
- Generación de Conocimiento: crear conocimiento de interés que contribuya a mejorar la calidad del Sector.
- Fomento del encuentro y el intercambio: ser un espacio de encuentro entre las organizaciones miembro y de éstas con otros actores involucrados en la Cooperación al Desarrollo.

⁹ Tomado del Documento de la Coordinadora de ONGDs sobre Análisis y Valoración de los PGE-2014

El Plan 2009 es por tanto continuista del anterior, si bien se ha tratado de avanzar hacia una mayor coherencia y unidad en las acciones desarrolladas por los distintos actores implicados: Junta de Gobierno, Grupos de Trabajo, Comisión de Seguimiento del Código de Conducta, Organizaciones miembro, Secretaría Técnica, así como con los actores externos con quienes trabajamos.

4. Principios en los que se sustenta el Plan Operativo

Las acciones de Jóvenes y Desarrollo vienen determinadas por una serie de principios que aluden a la Visión que la organización tiene del Desarrollo.

- 1.- La Persona Centro del Desarrollo
- 2.- El Enfoque Basado en Derechos (EBD)
- 3.- El Género en Desarrollo (GED)
- 4.- El Desarrollo Sostenible
- 5.- La Eficacia de la Cooperación al Desarrollo

4.1.- La Persona en el Centro del Desarrollo: En este cuatrienio seguimos apostando por que la persona, considerada tanto individual como socialmente, sea el centro del proceso de desarrollo. Por ello, deben evitarse todas aquellas acciones que fomenten la exclusión, la marginación o la discriminación de personas o colectivos sociales, ya sea por razones económicas o políticas, ya estén basadas en criterios de sexo, raza o religión. Más bien al contrario, el desarrollo ha de entenderse como un proceso integrador, que promueve la cohesión social, aminorando las desigualdades que puedan regir en el seno de las sociedades

Este Plan Operativo pretende contribuir a que las Personas puedan elegir libremente y ser protagonistas de su propio proceso de desarrollo.

El desarrollo humano es el proceso de ampliación de las oportunidades y capacidades de acción de las personas –de las generaciones presentes y de las futuras-; para que todas las personas puedan elegir libremente lo que desean ser y hacer. Por otro lado, la disponibilidad de recursos, el acceso a servicios, etc. son condiciones necesarias e indispensables para poder elegir con libertad.

Este Plan Operativo reafirma esta noción bajo el Enfoque de DDHH, y hace de ella el pilar de esta política, afirmando que la carencia de oportunidades o de libertades para elegir (políticas, culturales, económicas, de salud, de educación, de vivir en un entorno sano, por razones de sexo...) está en la base de la pobreza.

El desarrollo humano parte del reconocimiento de que el ser humano está en el centro del desarrollo y es su protagonista; un ser humano que vive en un lugar determinado, en un contexto social y cultural concreto, y que tiene necesidades, aspiraciones, visiones, problemas y potencialidades. La Cooperación de JyD pone a las personas en el centro de su concepción, y prioriza sus intereses y puntos de vista, en especial los de aquéllas que disfrutan de menos opciones y que son los principales *sujetos* del proceso de desarrollo, como son los llamados niños y las niñas de la calle.

Luchar contra la pobreza demanda atender una multiplicidad de formas de privación en términos no sólo de renta y consumo, sino también de acceso a servicios básicos, educación, salud, ejercicio de derechos, participación política, desigualdad entre hombres y mujeres, seguridad y trabajo decente. Dada la interrelación entre esta multiplicidad de dimensiones de la pobreza, es necesario incidir no sólo en la necesidad de un crecimiento económico en los países socios, sino –y principalmente- que éste responda a las necesidades de las personas excluidas. Por tanto, ha de ser un crecimiento inclusivo en el que se garanticen el respeto y el cumplimiento de los derechos humanos, incluyendo los económicos, sociales y culturales, sin discriminación alguna.

4.2.- El Enfoque Basado en Derechos (EBD)

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

El Enfoque Basado en Derechos (EBD) es complementario y refuerza el enfoque del Desarrollo Humano, tal y como el propio Informe de Desarrollo Humano de Naciones Unidas ya señaló en el año 2000. El EBD implica que los objetivos de desarrollo pasan por la plena realización de los derechos humanos de todas las personas, y supone un compromiso político y normativo, siendo una de sus principales fortalezas el tener como referente el marco normativo internacional de los Derechos Humanos.

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

De acuerdo con el “Entendimiento común sobre el Enfoque de Derechos Humanos” adoptado por el sistema de Naciones Unidas en 2003, la Cooperación Española para el Desarrollo reconoce que:

- Su política e intervenciones deben ir dirigidas a promover la realización de los derechos humanos, según lo establecido en la Declaración de Derechos Humanos y otros instrumentos internacionales de derechos.
- Los estándares internacionales de los derechos humanos deben servir de guía para la programación de la cooperación para el desarrollo.
- La cooperación para el desarrollo contribuye al fortalecimiento de las capacidades de los titulares de derechos, para que reclamen sus derechos, y de los titulares de obligaciones y responsabilidades, para que cumplan con las mismas.

El EBD, por tanto, también centra su análisis en las responsabilidades de los distintos agentes y en los desequilibrios de poder que genera la privación del

ejercicio real de los derechos. Esta atención a la rendición de cuentas y a la desigualdad amplía considerablemente el alcance de las demandas normalmente asociadas al análisis del desarrollo humano.

La visión del EBD adopta este énfasis en la observancia y cumplimiento de los marcos legales internacionales de derechos humanos recogidos, fundamentalmente, en convenios y conferencias de las Naciones Unidas. Pero también toma en consideración que los derechos se construyen a través de debates y contribuciones en el norte y en el sur, inspirados por movimientos sociales autónomos: de mujeres, de campesinos sin tierra, de pueblos indígenas,... reconociendo que son estos debates sociales, culturales y políticos los que consiguen que los derechos puedan evolucionar, y eventualmente ser o no reconocidos y consolidarse en estándares y marcos normativos nacionales e internacionales.

Por tanto, además de buscar la realización de derechos ya reconocidos, la adopción del EBD implica la voluntad de apoyar procesos de demanda por parte de la ciudadanía para participar en aquellas decisiones que afectan sus vidas y lograr el pleno ejercicio de sus derechos.

4.3.- El Género en Desarrollo (GED)

El Enfoque de Género en Desarrollo exige reorientar y mejorar la perspectiva del desarrollo a través de la superación de las desigualdades estructurales entre mujeres y hombres en sus distintas realidades, como pueden ser la etnia, la edad, la pertenencia a un grupo social determinado u otras, y que impiden tanto un desarrollo equitativo como la plena participación de las mujeres en todas las esferas de la sociedad.

Este enfoque busca superar algunas limitaciones del enfoque de Mujer en Desarrollo -que todavía reproduce estereotipos y roles tradicionales de las mujeres y hombres-, analiza las relaciones de género como relaciones desiguales de poder y toma en cuenta los intereses prácticos y estratégicos de las mujeres para su integración, mediante procesos de empoderamiento con el objeto de transformar de manera justa los poderes que ejercen hombres y mujeres.

En este cuatrienio, se intentará integrar el Enfoque GED en todas las etapas del Ciclo de Proyectos, desde la planificación estratégica a la programación, la ejecución, la gestión, el seguimiento y la evaluación.

4.4.- El Desarrollo Sostenible:

La dimensión de sostenibilidad del desarrollo supone la atención a preservar también los derechos de las generaciones futuras. En este sentido JyD se suma a la visión "orteguiana" en su relación con la naturaleza, en la cual si no cuidamos la "circunstancia" que nos rodea, el hombre "se pierde".

La creciente preocupación por la degradación del medio ambiente, ha traído como resultado el reconocimiento de la existencia de una estrecha relación entre los

recursos naturales y el desarrollo sostenible y, como resultado, con el bienestar socioeconómico de la población.

Las acciones de Cooperación en las que JyD colabore deben ir encaminadas hacia un desarrollo humano sostenible en el tiempo, lo que implica un equilibrio entre un crecimiento económico equitativo y armonizado, el progreso social y la conservación de los servicios que ofrece la naturaleza. El eje central de este enfoque es el de mejorar la calidad de vida de las personas teniendo en cuenta la capacidad de carga de los ecosistemas, y que las necesidades actuales se satisfagan sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer las suyas propias.

El medio ambiente es la base sobre la cual se construyen las relaciones sociales y el sistema económico, siendo imposible luchar contra la pobreza y conseguir el bienestar social sin buscar un equilibrio entre esas tres esferas: la naturaleza, la sociedad y la economía. Por tanto, el desarrollo sostenible no sólo consiste en conservar los ecosistemas, sino también fortalecer las instituciones, mejorar los servicios de educación, luchar contra el hambre, fortalecer el tejido económico o mejorar las infraestructuras, siempre dentro de los límites físicos que eviten la degradación de los ecosistemas.

4.5.- La Eficacia en la Cooperación al desarrollo

Jóvenes y Desarrollo asume como propios los 5 principios establecidos en Diciembre de 2005 en París. Con este Plan Operativo Plurianual en primer lugar se dará a conocer a los Socios Locales los principios de la Declaración de París y en segundo lugar se buscará la implicación de la propia ONGD y de sus Socios Locales en los mismos.

4.5.1.- Apropiación

El principio de apropiación, tal y como se aborda en la Declaración de París, trata de favorecer el ejercicio de la autoridad por parte de los socios sobre sus políticas y estrategias de desarrollo, así como el logro de la coordinación de las acciones de desarrollo. Otro compromiso adquirido por los socios a través del principio de apropiación es dirigir la coordinación de la ayuda en todos los ámbitos en diálogo en diálogo con los donantes, y fomentar la participación de la sociedad civil y el sector privado.

En el marco de este Plan Operativo Plurianual desde JyD se fomentará la participación de los Socios Locales, en colaboración con otros actores no estatales, en el diseño e implementación de estrategias de desarrollo nacionales, sobre todo en el ámbito de la Educación, sector prioritario de JyD y nuestros Socios Locales.

Se instará a los Socios Locales a participar sobre todo en las Estrategias de Reducción de la Pobreza (*Poverty Reduction Strategy Papers* o PRSP) sobre todo partiendo la experiencia de que, a pesar de que en su origen, los PRSP debían elaborarse a través de iniciativas participativas y ejercicios de consulta que garantizaran un elevado grado de consenso entre el gobierno y la sociedad civil

en los países calificados como altamente endeudados¹⁰ (HIPC por sus siglas en inglés), por el contrario, los PRSP, han demostrado ser artificiales y débiles expresiones de apropiación democrática¹¹, al no contemplar, en la mayoría de los casos las propuestas realizadas desde la sociedad civil.¹²

4.5.2.- Alineación

Este principio supone varios compromisos:

- el alineamiento de los donantes con las estrategias de los socios,
- la utilización, por parte de los donantes, de los sistemas reforzados de los países socios,
- el refuerzo de la capacidad de desarrollo de los socios con el apoyo de los donantes,
- el refuerzo de la capacidad de gestión de finanzas públicas y de los sistemas nacionales de aprovisionamiento,
- y la desvinculación de la ayuda

En el marco de este Plan Operativo Plurianual se fortalecerá las capacidades de los Socios Locales para que desarrollen Planes Estratégicos Participativos que estén alineados con los Planes de Desarrollo nacionales, de manera que los refuercen en la medida de sus posibilidades y en función del contexto en el que se desenvuelvan.

Así mismo, Jóvenes y Desarrollo en sus Planes País, hará el esfuerzo de alinearse con los Planes de Desarrollo de los Socios Locales, los cuales a su vez favorecerán políticas de desarrollo coherentes e integradoras y en definitiva promoverán procesos de cambio destinados a la mejora de las condiciones de vida de la población en el plano económico, político, social, cultural y ambiental.

4.5.3.- Armonización

A través del principio de armonización los firmantes de la Declaración de París pretenden conminar a los donantes a llevar a cabo acciones más armonizadas, transparentes y colectivamente eficaces. Para lograrlo, los donantes se comprometieron en París a:

- implementar disposiciones comunes y simplificar los procedimientos;
- a trabajar en la búsqueda de la complementariedad a través de una división del trabajo eficaz,
- a reforzar los incentivos para las conductas orientadas a la cooperación,
- a suministrar una ayuda eficaz a los estados frágiles, y
- a promover un enfoque armonizado de las evaluaciones medioambientales

En el marco de este Plan Operativo Plurianual y desde un Enfoque Basado en Derechos, JyD fomentará la Armonización de sus acciones y de sus Socios Locales con la de otros actores locales o internacionales, en el Sector de la Educación. Se instará a que los Socios Locales, con el apoyo de personal expatriado de la ONGD, participen en Grupos de Trabajo en el Sector Educativo,

¹⁰ Cuesta, J., (2004), *PRSP, ¿nuevas siglas o nuevas ideas en la lucha contra la pobreza?*, ARI N° 80/2004, Real Instituto Elcano, disponible en www.realinstitutoelcano.org/wps/portal/rielcano/contenido?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/Elcano_es/Zonas_es/Cooperacion+y+Desarrollo/ARI+80-2004

¹¹ Tomlinson, B., (2007), "The Paris Declaration on Aid Effectiveness: Donor Commitments and Civil Society Critiques", en *The Paris Declaration: Towards Enhanced Aid Effectiveness?*, The Reality of Aid, Quezon City

¹² Cuesta, J., Op. cit.

para que de forma coordinada se mejoren las políticas educativa de los países en los que Cooperamos.

Se tendrá especial interés en coordinar las acciones de JyD con la Cooperación Española, incluidas las ONGs españolas que cooperan en la misma zona, y con el resto de ONGDs con las que conforma la Red Don Bosco Network, buscando siempre maximizar la eficacia de la ayuda.

4.5.4.- Gestión para resultados de Desarrollo

Las acciones de Cooperación de JyD buscarán conseguir el mayor impacto posible en los países en desarrollo. Para ello, resulta imprescindible trabajar desde un modelo que permita medir los resultados, lo que conlleva acometer un proceso de mejora en los procesos de gestión interna del Departamento y de gestión de las acciones de cooperación.

La medición de la consecución de los resultados y objetivos de desarrollo será uno de los criterios de base para la valoración de la eficacia de las acciones de cooperación. Para mejorar esta valoración se trabajará a 2 niveles:

- En primer lugar se pondrá en marcha en este período un Sistema Informático de gestión de datos a partir del cual se obtendrán conclusiones que se integrarán dentro de la planeación y gestión de la organización. Con esta herramienta se pretende que la ONGD cuente de una buena información (cuantitativa y cualitativa) sobre el progreso de sus resultados y sobre las correcciones eventuales a aportar. El sistema tendrá la capacidad de almacenar un gran número de datos y producir consultas e informes de síntesis.
- En segundo lugar, se perfeccionará la identificación de las acciones de cooperación con la elaboración de indicadores de referencia en el sector educativo, que servirán para diseñar líneas de base y sus consecuentes sistemas de monitoreo, para obtener datos sobre la eficacia de la ayuda.

4.5.5.- Responsabilidad Mutua

Una de las mayores prioridades para todos los actores locales y externos es ampliar la responsabilidad y la transparencia en la utilización de los recursos del desarrollo. También es una manera de reforzar el apoyo público a las políticas nacionales y la ayuda al desarrollo.

Los países socios se comprometen conjuntamente a fomentar enfoques participativos involucrando sistemáticamente a un amplio abanico de actores del desarrollo en el momento de formular y evaluar el progreso en la implementación de las estrategias de desarrollo nacional.

Por su parte JyD se compromete a proporcionar a los Socios Locales y a las administraciones locales información transparente y completa sobre los flujos de ayuda con el objetivo de que las autoridades puedan presentar informes presupuestarios completos a sus ciudadanos. Así mismo JyD se compromete a evaluar los progresos de las acciones de Cooperación, con el fin de detectar áreas de mejora y hacer públicas los resultados de las mismas; participando así en la implementación de los compromisos acordados sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo.

5. Líneas Estratégicas

El plan estratégico de JyD 2014-2019 establece 4 núcleos estratégicos:

- Sector de actuación: “Jóvenes y Desarrollo” proyecta y organiza su trabajo diario tanto en el Norte como en el Sur desde la Educación, derecho fundamental de toda y todas las personas y herramienta de desarrollo social y personal.
- Socios Locales: “Jóvenes y Desarrollo” apoya las contrapartes para responder con profesionalidad a los retos que viven en sus respuestas educativas y por el desarrollo.
- Trabajo en Red: “Jóvenes y Desarrollo” aprovecha y cultiva las sinergias que ofrece su vinculación salesiana en el campo educativo, juvenil y de organización mundial, regional y local.
- Gestión de calidad: “Jóvenes y desarrollo” implanta un proceso de calidad y mejora continua en todos los ámbitos de su gestión.

A partir de estos 4 núcleos estratégicos, el Dpto. de Cooperación considera las siguientes líneas estratégicas de actuación para los próximos 4 años, que definen los criterios de elegibilidad de las acciones de desarrollo en las que se participa:

5.1.- Prioridades Sectoriales:

En primer lugar destacamos las propuestas establecida en el Plan Estratégico JyD 2014-2019, donde en el Sector Educativo nos proponemos los siguientes retos:

“Jóvenes y Desarrollo” proyecta y organiza su trabajo diario tanto en el Norte como en el Sur desde la Educación, derecho fundamental de toda y todas las personas y herramienta de desarrollo social y personal.

- La educación y en especial la FPT es el sector prioritario de nuestra cooperación en el Sur y señala los beneficiarios, criterios, indicadores, y enfoques de nuestras acciones.
 - La Educación es el sector en el cooperamos con nuestras contrapartes del Sur, y un derecho fundamental de todas las personas.
 - En este Plan contemplamos la importancia del acceso a una educación de calidad que permita a los más vulnerables un desarrollo e inserción social efectiva.
 - Trabajaremos todas las etapas del sistema educativo y en especial la FPT que brinda la posibilidad de formación a lo largo de toda la vida.
 - Consolidamos y profundizamos nuestra experiencia en la FPT y la compartimos con otros agentes de desarrollo tanto públicos como privados.
 - Tratamos que la FPT ofrezca los tres subsistemas de formación superando la tentación de ofertar sólo la FPO que impediría acceder a un desarrollo técnico y condenaría a los más pobres a no entrar nunca en el mundo desarrollado del mercado.

JyD es una ONGD que asume la Educación como el Sector prioritario y más representativo de la ONGD, pues es considerado como “*la mejor inversión para el desarrollo de los pueblos*”. De hecho la Educación participa de la definición de

Desarrollo Humano, dado que con la educación se incrementan las oportunidades y capacidades de opción de las personas.

La educación es un derecho humano, lo que justificaría por sí solo la actuación en este ámbito, pero además es un elemento fundamental para la erradicación de la pobreza y el desarrollo humano y económico sostenible. La ausencia de educación es, en sí misma, pobreza, en tanto que priva a la persona de un elemento fundamental de bienestar que no sólo incide sobre el resto de factores asociados a la pobreza, relativos a la salud, el nivel de ingresos, la movilidad social, la igualdad entre hombres y mujeres, o la conservación del medio ambiente, sino que impide el ejercicio pleno de la ciudadanía y la formación para la participación en los asuntos públicos. Además, el ejercicio efectivo del derecho a la educación permite el cumplimiento de otros derechos humanos.

Se acompaña en el anexo nº3 una explicación detallada de cómo la Educación es derecho fundamental de toda y todas las personas, y al mismo tiempo es herramienta de desarrollo social y personal.

Los criterios priorizados por JyD para el Cuatrienio en lo que respecta al Sector de Cooperación, son:

- JyD es una ONGD Educativa. La Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) nos Calificó ya en el año 2006 como ONGD Especializada en Educación y nos acaba de renovar en el 2009 la Calificación 3 años más.
- Para los próximos 4 años se mantiene la opción preferencial de JyD por el sector Educativo: “Derecho a la Educación”.
- Se mantiene como Criterio General de Elegibilidad de las Acciones que el Proyecto sea Educativo y que en caso de cooperar en acciones de otros sectores tengan importantes componentes educativos o complementen acciones educativas.
- En la mayoría de los casos, las acciones pueden formar parte del proceso de desarrollo educativo y de formación integral de las personas:
 - A) Alfabetización – Ed.Primaria – Ed.Secundaria – Formación en el Tiempo Libre.
 - B) Capacitación - Formación Profesional – Orientación socio-laboral
 - C) Inserción Laboral – Generación de ingresos - Inserción/Reinserción social”.
- Para este cuatrienio además se dará más énfasis a la perspectiva de género y se iniciará con el Enfoque Basado en Derechos.
- En este cuatrienio se trabajará de forma especial la “calidad educativa”, siguiendo como marco de referencia los Modelos ISO y EFQM de Calidad adaptados a la Educación y teniendo en cuenta las nuevas corrientes pedagógicas de aprendizaje funcional y Competencias Básicas Educativas.
- Así mismo, en este cuatrienio se establecerán indicadores de referencia para las diferentes dimensiones del derecho a la educación y en especial para los aspectos de calidad educativa, tanto de proceso como de impacto.
- Se establecerán modelos genéricos de asistencia técnica para Centros Educativos y de Secretarías Técnicas para apoyo a Redes de Centros Educativos.
- Se acompaña a continuación el Listado de Sectores en los que la ONGD participa, indicando aquellos que son más prioritarios y destacando la Educación como Sector Prioritario y en otros, aquellos subsectores que tienen un componente educativo:

A.- SECTOR PRIORITARIO DE JyD				
Sub sector	Código	Sector / Subsector	Descripción	Pri
110		EDUCACIÓN		
111		Educación, nivel no especificado	Se aplicará esta categoría cuando se desconozca el nivel educativo correspondiente a un determinado proyecto.	
	11110	Política educativa y gestión administrativa	Programación y planificación de la ayuda al sector educativo, ayuda a ministerios de educación, asesoramiento, fortalecimiento institucional, desarrollo planes de estudio, actividades educativas sin especificar.	1
	11120	Equipamiento educativo y servicios educativos complementarios	Edificios, equipos, materiales para la enseñanza, servicios complementarios.	1
	11130	Formación de profesores		1
	11181	Investigación educativa		
112		Educación básica		
	11220	Educación primaria	Enseñanza general elemental; material escolar.	1
	11230	Educación no académica	Alfabetización y aprendizaje de cálculo, educación para una mejor calidad de vida para adultos y niños.	1
	11240	Educación preescolar	Jardines de infancia.	2
113		Educación secundaria		
	11320	Educación secundaria	Enseñanza secundaria general en todos sus ciclos.	1
	11330	Formación profesional y vocacional	Formación profesional elemental y enseñanza técnica a nivel secundario; formación en el puesto de trabajo; aprendizaje.	1
114		Educación post-secundaria		
	11420	Educación universitaria	Diplomas universitarios, de enseñanza superior, de tecnología; becas, bolsas de estudio.	2
	11430	Formación profesional avanzada	Formación profesional superior y formación en el puesto de	1

B.- OTROS SECTORES (CON COMPONENTES EDUCATIVAS)				
Sub sector	Código	Sector / Subsector	Descripción	Pri
120		SALUD		
122		Salud básica		

B.- OTROS SECTORES (CON COMPONENTES EDUCATIVAS)				
Subsector	Código	Sector / Subsector	Descripción	Pri
	12281	Educación sanitaria	Información, educación y formación de la población para la mejora del nivel de conocimientos y prácticas sanitarias ; campañas de sanidad pública y programas de sensibilización.	2
140		DEPURACIÓN Y SUMINISTRO DE AGUA		
	14030	Técnicas abaratamiento suministro agua, depuración, alcantarillado	Suministro de agua y saneamiento utilizando tecnologías de bajo coste tales como bombas manuales para extracción de agua, sistemas de suministro de agua por acción de la gravedad, aljibes, letrinas.	2
150		GOBIERNO Y SOCIEDAD CIVIL		
	15063	Supervisión respeto derechos humanos, y educación	Supervisión de la aplicación de los derechos humanos; apoyo a organizaciones nacionales y regionales de derechos de la persona ; protección de las minorías étnicas, religiosas y culturales [distintas de las relacionadas con operaciones mantenimiento de la paz (15061)]	1
160		OTROS SERVICIOS E INFRAESTR. SOCIALES		
160		Otros servicios sociales		
	16050	Ayuda multisectorial para servicios sociales básicos	Incluye servicios sociales básicos como educación básica, sanidad básica, nutrición, sistemas simples de acceso al agua...	1
161		Empleo		
	16110	Política de empleo y gestión administrativa	Política y planificación del empleo; legislación laboral; sindicatos; fortalecimiento de instituciones; asesoramiento; programas de ayuda a parados; programas de creación de empleo y generación de rentas; seguridad y sanidad laborales; lucha contra el trabajo infantil .	2
163		Otros servicios sociales		
	16310	Seguridad Social; Servicios sociales	Legislación y administración sociales; fortalecimiento e instituciones, asesoramiento; seguridad social y otros planes sociales; programas especiales para tercera edad, huérfanos, discapacitados, niños abandonados ; dimensiones sociales de ajustes estructurales; infraestructura y servicios sociales sin especificar.	1

B.- OTROS SECTORES (CON COMPONENTES EDUCATIVAS)				
Subs ector	Código	Sector / Subsector	Descripción	Pri
	16350	Cultura y actividades tiempo libre	Incluye bibliotecas y museos.	2
310		AGRICULTURA, SILVICULTURA Y PESCA		
311		AGRICULTURA		
	31120	Desarrollo agrario	Proyectos integrados; desarrollo de explotaciones agrícolas.	2
	31161	Producción agrícola	Incluye cereales (trigo, arroz, cebada, maíz, centeno, avena, mijo, sorgo); horticultura; verduras; frutas, bayas; otros productos cultivables.	2
	31163	Ganadería	Cría, producción ganadera; aves de corral; alimentos para animales.	2
	31181	Capacitación agraria		1
	31182	Extensión agraria	Formación agrícola informal.	1
	31194	Cooperativas agrícolas	Incluye las organizaciones de agricultores.	2
320		INDUSTRIA, MINERÍA Y CONSTRUCCIÓN		
321		INDUSTRIA		
	32110	Política industrial y gestión administrativa	Política industrial, planificación y ayuda a programas; fortalecimiento institucional, asesoramiento; actividades industriales no especificadas; industrias manufactureras no específicas más abajo.	2
	32120	Desarrollo industrial	Incluye bancos de desarrollo industrial.	2
	32130	Desarrollo PYMES	Desarrollo de pequeñas y medianas empresas.	1
	32140	Industria doméstica y artesanía		1
420		MUJER Y DESARROLLO		
	42010	Mujer y desarrollo	Incluye proyectos, programas de Mujer y desarrollo multisectoriales, promoción y apoyo a grupos y organizaciones de Mujer y desarrollo; conferencias, seminarios, etc.	1
430		OTROS, MULTISECTORIAL		
	43040	Desarrollo rural	Proyectos integrados de desarrollo rural	2
	43081	Enseñanza / Formación multisectorial	Becas	1

B.- OTROS SECTORES (CON COMPONENTES EDUCATIVAS)				
Subsector	Código	Sector / Subsector	Descripción	Pri
920		APOYO A ONGs	Recursos del sector público entregados a ONGs nacionales e internacionales para su uso discrecional.	
	92030	Apoyo a ONGs locales y regionales	En el país o región beneficiaria	1

5.2.- Prioridades Geográficas:

Los Criterios que tradicionalmente veníamos teniendo en cuenta en Jóvenes y Desarrollo para la Elegibilidad de los Países eran:

- Que sean países de bajo Índice de Desarrollo Humano (IDH).
- Que sean países donde haya facilidad de relación con los Socios Locales: países de habla hispana; o bien países con alta presencia de Salesianos españoles.
- Que sean países donde seamos más eficientes, en cuanto a que haya más oportunidades de conseguir ayudas: América Latina, algunos de África y Asia-Oceanía (países priorizados por las entidades donantes).

A estos criterios añadimos para este período:

- El interés expreso de los Socios Locales Salesianos de buscar apoyo en JyD, asumiendo el papel que debe desempeñar la Oficina de Planificación y Desarrollo en cada País/Región-Provincia.
- Para los próximos años seguiremos priorizando e incrementando paulatinamente nuestra cooperación con África Subsahariana, como zona del planeta de menor desarrollo humano.

En función de estos elementos hemos definido la lista de 40 PAÍSES ELEGIBLES para los próximos 4 años y cada año definiremos aquellos que consideraremos PRIORITARIOS en el Plan Anual:

- América: 16 países elegibles
 - o Centroamérica: El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.
 - o Antillas-Caribe: Rep. Dominicana, Cuba y Haití
 - o Sudamérica: Bolivia, Perú, Ecuador, Colombia, Paraguay, Venezuela, Argentina, y Méjico
- África Subsahariana: 21 países elegibles
 - o África Francófona: Costa de Marfil, Togo, Benín, Malí, Burkina Faso, Senegal, Guinea Conakry, Camerún, Rep. Centroafricana, Rep. del Congo (Brazaville), Chad, Gabón y Rep. Democrática del Congo.
 - o África Lusófona: Mozambique, Angola y Cabo Verde
 - o África Anglófona: Etiopía, Sudán, Sierra Leona y Liberia y se estudiará la posibilidad de iniciar la cooperación con Grandes Lagos.
 - o África habla hispana: Guinea Ecuatorial
- Asia-Oceanía: (3 países elegibles) Timor Oriental, Vietnam y Filipinas

Algunos cambios acometidos para este período son:

- Hemos eliminado Panamá y Brasil por ser países con IDH relativamente alto y con los que no tenemos apenas relación. (Anteriormente ya se habían eliminado Chile y Uruguay)
- Hemos dejado como Elegibles otros países de IDH relativo alto, como Argentina y México, porque JyD tiene mayor relación histórica. En estos sólo haríamos proyectos que vayan dirigidos a la población más vulnerable.
- Hemos incluido como Elegibles países de África que nos han pedido apoyo expreso en los últimos meses: Sierra Leona, Liberia, Grandes Lagos y Rep. Democrática del Congo. Veremos la posibilidad de iniciar nuestra cooperación en estos países. Con esto hemos incrementado los países Elegibles de África, como muestra clara de la opción de JyD por los países de menor IDH. Se irá viendo según las posibilidades anuales de incluirlos como países Prioritarios.
- En América, Haití y en Asia, Filipinas se incluyen como países elegibles.
- En los países que iniciemos nuestra cooperación como Haití y los nuevos elegibles, haremos una entrada gradual: Visita primera institucional, Proyecto de Diagnóstico, Primer proyecto de inicio y seguidamente un Programa u otros Proyectos.
- Anualmente iremos definiendo países prioritarios. En la mayoría de los Países Prioritarios desarrollaremos PLANES PAÍS de forma que todas las Acciones que apoyemos estén incluidas en Líneas Sectoriales educativas que priorice el Socio Local y nosotros nos alineemos.

5.3.- Socios Locales

Jóvenes y Desarrollo trabaja desde el inicio con la plataforma de Socios Locales vinculadas a la Red Salesiana internacional. Integramos en el Plan Operativo Plurianual las propuestas establecidas en el Plan Estratégico JyD 2014-2019, donde de cara a los Socios Locales nos planteamos los siguientes retos:

"Jóvenes y Desarrollo apoya a los socios locales para responder con profesionalidad a los retos que viven en sus respuestas educativas y por el desarrollo.

- Ofrecemos formación a nuestras contrapartes en todo lo referente a cooperación, desarrollo y educación.
 - Los protagonistas y sujetos de su desarrollo son las personas y comunidades locales. Nosotros tenemos claro nuestro papel de mediación en esta tarea. Por ello la formación y capacitación de nuestras contrapartes tiene un lugar importante en este Plan.
 - Los formamos en los asuntos, herramientas y capacidades que les permitan responder con calidad, eficacia y eficiencia a los retos educativos y de desarrollo que viven en su zona.
- Apoyamos el refuerzo institucional de las contrapartes para lograr respuestas de calidad en sus compromisos educativos y de desarrollo humano.
 - La formación y capacitación exige dotar también de herramientas y estructuras que posibiliten la realización en calidad de todo lo proyectado.
 - Desde nuestra experiencia, en este Plan, nuestro compromiso es el fortalecimiento institucional de las contrapartes con los organismos y estructuras que se han demostrado útiles en el trabajo realizado por nuestras contrapartes y en sus aportaciones a los demás organismos de las diversas zonas tanto públicos como privados.

Desde Jóvenes y Desarrollo y en colaboración con el resto de ONGs miembros de la Red Don Bosco Network, cooperamos con el compromiso de fortalecer capacidades de nuestras contrapartes, fomentando la creación en cada país o región de Oficinas de Planificación y Desarrollo (*Planning and Development Offices-PDO*). Las PDO son las estructuras locales a partir de las cuales la contraparte canaliza la Planificación de las acciones de Desarrollo y coordina la gestión de las acciones una vez se implementan (Se incluye en el anexo 4 una explicación de lo que se entiende por Oficina de Planificación y Desarrollo).

Desde el Dpto. de Cooperación priorizados para este Cuatrienio el fortalecimiento institucional de las capacidades de los Socios Locales en:

- Formación en elementos de Cooperación Internacional como: Enfoque Basado en Derechos (EBD), Género en Desarrollo (GED), Ciclo de Proyectos (PCM), Planificación Estratégica Participativa (PSP) y Eficacia de la Ayuda (5 Principios de la Declaración de París).
- Fortalecimiento de la PDO en el desarrollo de Secretarías Técnicas que potencien las capacidades del Socio Local en las diferentes líneas sectoriales de actuación, fundamentalmente Secretarías Técnicas de Educación y Secretarías Técnicas de Reinserción para menores y jóvenes en situación de riesgo.

5.4.- Destinatarios prioritarios

Jóvenes y Desarrollo presta especial atención a la infancia y la juventud, como grupo de población que se encuentran en situación de mayor vulnerabilidad y que sufre procesos más acusados de exclusión y marginación social. La infancia y juventud son sujetos fundamentales del desarrollo y motores esenciales de cambio y transformación social futura.

Criterios priorizados para el Cuatrienio:

- Desde JyD siempre se ha priorizado la infancia y juventud en situación vulnerable. Este criterio forma parte de la “identidad” de la ONGD y lógicamente sigue vigente para el próximo cuatrienio.
- Otros elementos a tener en cuenta respecto a los destinatarios:
 - Género: No se aceptarían proyectos que excluyan por criterios de género y no asuman cambios tendentes a la equidad de género. Las acciones deben contemplar igualdad de oportunidades para ambos sexos de los servicios que se ofrezcan o que al menos el proyecto contemple medidas que tiendan a conseguir la equidad de género; o bien se coordine con otras entidades para de forma organizada ofrecer los servicios en igualdad de oportunidades (como a veces ocurre con internados para chicos y chicas de la calle).
 - Pobreza: Se prioriza población meta de menores recursos económicos.
- Así mismo, en este cuatrienio profundizaremos en el Enfoque Basado en Derechos lo que nos lleva a contemplar como destinatarios de nuestras acciones no sólo a los beneficiarios (titulares de derechos), sino también a las entidades públicas (como titulares de obligaciones) y a la sociedad civil

padres de familia, asociaciones, Socio Local... como garantes de responsabilidades.

Superando el tradicional enfoque basado en necesidades, el enfoque basado en los derechos humanos implica la consideración del Estado como titular de obligaciones para el ejercicio de los derechos humanos por parte de los niños, niñas y jóvenes como ciudadanos y ciudadanas, así como el principal agente en la protección, promoción y participación de la infancia y la juventud, con una perspectiva integradora y favorecedora de la cohesión social.

La labor de JyD comprende, por un lado, la relación con los sujetos de derechos (es decir, los menores), sus familias y comunidades, habilitándolos para que se vuelvan más conscientes de sus derechos, se movilicen y hagan que los garantes del cumplimiento de dichos derechos respondan por sus actos y omisiones. Aun cuando los niños/as más pequeños/as tengan pocas probabilidades de entender totalmente sus derechos, y no estén en una posición para «reclamarlos», los jóvenes y los adultos pueden ser empoderados para asumir ese papel. A medida que se desarrollan los niños y las niñas, también lo hacen activamente sus facultades de poder reclamar ellos/as mismos/as.

Por otro lado, JyD se propone cooperar con los Socios Locales en su relación con los garantes para ayudarlos y alentarlos a que cumplan con sus obligaciones (incluyendo recursos, capacitación, incidencia...).

5.5.- El trabajo en Red:

Integramos en el Plan Operativo Plurianual las propuestas establecidas en el Plan Estratégico JyD 2014-2019, donde de cara al trabajo en Red nos planteamos los siguientes retos:

"Jóvenes y Desarrollo" aprovecha y cultiva las sinergias que ofrece su vinculación salesiana en el campo educativo, juvenil y de organización mundial, regional y local.

- Coordinamos y estructuramos las relaciones institucionales con las presencias salesianas presentes en las zonas en que trabajamos.

- Nuestra identidad nos vincula en misión y espíritu con el movimiento salesiano. Esta vinculación se concreta en acuerdos institucionales.

- Coordinamos y firmamos acuerdos y convenios de partenariado y colaboración tanto en el Norte como en el Sur sobre estructuras, materiales, experiencias, acciones...

Criterios priorizados para el Cuatrienio:

- En este Cuatrienio reforzaremos nuestro contacto con la Red de Escuelas Salesianas de Formación Profesional. JyD presentará en las Escuelas Salesianas de España la labor de cooperación al desarrollo que desempeñamos e invitaremos a personal docente y de gestión a colaborar en las acciones de la ONGD, sea desde la sede o dando asistencia técnicas en terreno.
- Con el apoyo de personal experto de la Red de Escuelas Salesianas de Formación Profesional de España, trabajaremos en Sede Modelos de referencia para propuestas de Mejora de la Calidad de los proyectos educativos y de reinserción.

- Así mismo relanzaremos nuestra participación en la Red Don Bosco Network, en esta nueva etapa en la que la Red pasa a ser de Red Europea a Red de ámbito mundial. También continuaremos colaborando en los grupos de trabajo de la Coordinadora Estatal, Autonómicas y en terreno.
- Por último, teniendo en cuenta el principio de armonización de la Declaración de París, sobre eficacia de la ayuda, desde JyD se procurará trabajar de forma Coordinada, no sólo con las otras ONGs de la Red DBN u otras ONGs españolas en la zona, sino que instará a la contraparte a coordinarse con todos los actores locales que sectorialmente apoyen los procesos de desarrollo en la misma zona.

5.6.- Gestión de Calidad

Integramos en el Plan Operativo Plurianual las propuestas establecidas en el Plan Estratégico JyD 2014-2019, donde de cara a la Mejora de la Gestión nos planteamos los siguientes retos:

"Jóvenes y desarrollo" implanta un proceso de calidad y mejora continua en todos los ámbitos de su gestión:

- Tenemos un plan de gestión de RR HH, personas y equipos
 - Cultivamos el ambiente de responsabilidad, pertenencia y comunión que reina en la ONGD. Potenciamos todos los instrumentos que lo mantienen y aumentan.
 - Continuamos con el trabajo de diseñar organigramas y definir puestos y funciones. Fijamos los procesos de gestión del personal, de los equipos, y comisiones.
 - Cuidamos la formación y capacitación personal básica y específica.
- Actuamos según un plan administrativo específico
 - Gestionamos la administración según los procesos descritos en el proceso de calidad, implantando una aplicación informática general para la gestión de toda la ONGD.
 - Formaremos al personal de las delegaciones en el uso y manejo de las herramientas y sistemas implantados en la Fundación.
- Contamos con un plan de gestión de calidad y mejora continua.
 - Continuamos el proceso de calidad iniciado.
 - Revisamos y completamos todo lo realizado hasta ahora y completamos el proceso de implantación del sistema de calidad.
- Diseñamos y llevamos a práctica un plan de comunicación.
 - Asignamos las personas que componen el departamento y les encargamos comenzar la elaboración del Plan según el proceso establecido.
- Gestionamos la documentación y conocimientos propios de acuerdo a un plan fijado.
 - Desde la secretaría general se diseña el proceso de archivo y protocolo de la documentación de la Fundación.
 - Describimos físicamente el archivo y su estructura. La secretaría coordina y controla la documentación y protocolo de toda la documentación.
 - Todos conocen y manejan la aplicación informática general.

Desde el Dpto. de Cooperación priorizados para este Cuatrienio:

- La reestructuración interna del Dpto. según las cargas de trabajo previstas para los próximos 4 años, teniendo especial consideración la gestión de los Convenios y Programas plurianuales de cooperación.
- Igualmente revisaremos y fortaleceremos las capacidades de gestión del Dpto. en las Delegaciones Autonómicas en las que tenemos más presencia.

- Iremos perfeccionando los Procesos de gestión interna, revisando los Indicadores de gestión, intentando conseguir una Gestión basada en Resultados, que nos permita poder evaluar y planificar en función del análisis de los datos.

6. Objetivos del Plan estratégico

6.1.- Objetivo Global del Plan Operativo Plurianual del Dpto. de Cooperación:

Al finalizar los 4 años de ejecución del Plan, el Departamento de Cooperación al Desarrollo habrá contribuido de forma sustancial al cumplimiento de la Misión de la ONGD:

“Se habrá contribuido a la promoción del desarrollo de la población vulnerable, con especial énfasis en la infancia y juventud, haciendo efectivo su Derecho a la Educación y fomentado el compromiso solidario de las personas para generar cambios en la sociedad”.

En otras palabras, se habrá acercado la Misión a la Visión de la ONGD.

6.2.- Objetivos Específicos y Resultados del Plan Operativo Plurianual:

Se establecen 2 Objetivos Específicos: uno de impacto directo en los países en Desarrollo y otro de impacto interno relativo a la gestión interna, ambos dirigidos al cumplimiento del objetivo general:

O.E.D.- *“Generar procesos de **desarrollo** de calidad en el sector, áreas geográficas y destinatarios prioritarios de cooperación de JyD”.* Este Objetivo Específico se desarrollará a través de 2 Sub-objetivos específicos prioritarios para la organización, con sus respectivos programas; si bien se añade un tercer Sub-Objetivo que integrará otras acciones de acción social:

OE.D.1.- Programas de Educación

OE.D.2.- Programas de Reinserción menores en riesgo

OE.D.3.- Otros Programas de acción social

O.E.G.- *“Mejorar las capacidades de **gestión** del Dpto. de Cooperación al Desarrollo¹³”.* Este Objetivo Específico se desarrollará a través de 4 Sub-Objetivos específicos y sus respectivos programas:

OE.G.1.- Programa de Gestión de Recursos Humanos

OE.G.2.- Programa de Gestión Administrativa y Financiera

OE.G.3.- Programa de Sistemas de Gestión y Funcionamiento interno

OE.G.4.- Programa de Comunicación, Difusión e Implantación Social



¹³ A realizar con el resto de Departamentos de la ONGD

O.E.D.- Generar **procesos de desarrollo de calidad** en el sector, destinatarios y áreas geográficas prioritarias de cooperación de JyD.

OE.D.1.- Programa de Educación: *“Contribuir al logro del derecho a la educación básica¹⁴ y la capacitación técnico-profesional de calidad de la población en los países elegibles de la ONGD, priorizando aquellos grupos de infancia y juventud más vulnerables o en situación de riesgo, mediante el fortalecimiento de las capacidades de los socios locales y, desde estos, el apoyo a los sistemas públicos de educación”*. Con ello se pretende conseguir la formación integral de la persona para su mejor integración socio-laboral y en definitiva, el desarrollo de sus comunidades.

Para la consecución de este Objetivo se pretende apoyar los 3 niveles de cooperación considerados en el Enfoque Basado en Derechos en lo que respecta a las 6 dimensiones que definen la vulneración del derecho:

DIMENSIONES DEL DERECHO A LA EDUCACIÓN	RESPECTO A LOS TITULARES DE DERECHOS	RESPECTO A LOS TITULARES DE OBLIGACIONES	RESPECTO A LOS TITULARES DE RESPONSABILIDADES
1.- Disponibilidad			
2.- Accesibilidad			
3.- Aceptabilidad			
4.- Calidad			
5.- Participación			
6.- Sostenibilidad			

OE.D.2.- Programas de Reinserción menores en riesgo: *“Contribuir a la realización de los derechos de los niños, niñas y adolescentes (NNA) en situación de mayor riesgo y vulnerabilidad, en los países elegibles de la ONGD, para buscar su desarrollo y bienestar, reinsertándoles (si es posible) en sus familias y en la sociedad”*.

Para la consecución de este Objetivo se pretende apoyar los 3 niveles de cooperación considerados en el Enfoque Basado en Derechos, en lo que respecta a los derechos fundamentales de la infancia:

DIMENSIONES DE DERECHOS DE LA INFANCIA	RESPECTO A LOS TITULARES DE DERECHOS	RESPECTO A LOS TITULARES DE OBLIGACIONES	RESPECTO A LOS TITULARES DE RESPONSABILIDADES
1.- Protección, supervivencia y desarrollo			
2.- Identidad propia			
3.- Salud física y mental			
4.- Educación			
5.- Descanso y esparcimiento, juego y recreo.			
6.- Reinserción familiar y reintegración social.			

¹⁴ Entendiendo Educación Básica como aquella que satisface las *“necesidades básicas de aprendizaje”* de todas las personas, y por ello incluye tanto las denominadas técnicas instrumentales básicas (lectura, escritura, expresión oral, cálculo y resolución de problemas), como los conocimientos teóricos y prácticos, valores y actitudes necesarios para que las personas puedan sobrevivir, desarrollar sus capacidades, vivir y trabajar con dignidad, participar plenamente en el desarrollo, mejorar la calidad de su vida, tomar decisiones fundamentadas y continuar aprendiendo (Declaración Mundial sobre la Educación para Todos (EPT), Jomtien, 1990)

Atendiendo a cada uno de estos Objetivos de Desarrollo se concreta en Resultados que se conseguirán a través de Actividades; y estas a través de la consecución de Recursos:

OE.D.1.- Programa de Educación:

- R.1.- Respecto a los Titulares de Derechos: “Se ha contribuido a que la población meta disfrute del derecho a una educación de calidad”:
 - R.1.1.- Se habrá mejorado la Disponibilidad de recursos educativos para la población
 - R.1.2.- Se habrá mejorado la Accesibilidad a la educación (formal y no formal)
 - R.1.3.- Se habrá mejorado la Aceptabilidad de la oferta educativa por parte de los destinatarios o población meta.
 - R.1.4.- Se habrá mejorado la Calidad de la oferta educativa¹⁵:
 - Mejora de los Procesos Estratégicos
 - Mejora de los Procesos Clave
 - Mejora de los Procesos Soporte
 - R.1.5.- Se habrá mejorado la Participación de los destinatarios, en el proceso educativo.
 - R.1.6.- Se habrá mejorado la Sostenibilidad de los Centros Educativos.

- R.2.- Respecto a los Titulares de Obligaciones: “Se ha contribuido a que las Administraciones Públicas (nacionales, regionales y/o locales) respeten, protejan y garanticen el derecho a la educación de las personas”.
 - R.2.1.- Se habrá contribuido a que las Administraciones Públicas faciliten la Disponibilidad de recursos educativos para todas las personas de la sociedad.
 - R.2.2.- Se habrá contribuido a que las Administraciones Públicas faciliten el Acceso a la educación para todas las personas de la sociedad.
 - R.2.3.- Se habrá contribuido a que las Administraciones Públicas favorezcan la Aceptabilidad de la educación por todas las personas de la sociedad.
 - R.2.4.- Se habrá contribuido a que las Administraciones Públicas ofrezcan una educación de Calidad para todas las personas de la sociedad.
 - R.2.5.- Se habrá contribuido a que las Administraciones Públicas promuevan la Participación de las personas en el ejercicio del derecho a la educación.
 - R.2.6.- Se habrá contribuido a que las Administraciones Públicas aseguren la Sostenibilidad de los Centros Educativos.

¹⁵ Ver documentos de JyD sobre Mejora de la Calidad para Centros Educativos o Redes de Centros.

- R.3.- Respecto a los Titulares de Responsabilidades: “Se habrá fortalecido las capacidades del Socio Local, las familias, las asociaciones de antiguos alumnos, las asociaciones vecinales, las empresas y otros actores de la sociedad civil, para que asuman su rol como entes co-responsables de conseguir la plena realización del derecho a la educación de los menores y jóvenes:
 - R.3.1.- Se habrá fortalecido las capacidades del Socio Local para el desempeño de sus funciones como entidad educativa promotora del desarrollo:
 - Se habrá sensibilizado y formado a la contraparte en elementos de Cooperación Internacional:
 - Enfoque Basado en Derechos (EBD)
 - Género en Desarrollo (GED)
 - Ciclo de Proyectos (PCM)
 - Planificación Estratégica Participativa (PSP)
 - Eficacia de la Ayuda (5 Principios de la Declaración de París)
 - Se habrá fortalecido las capacidades de las Oficinas de Planificación y Desarrollo – OPDs como entes gestores y promotores de las acciones de desarrollo de las contrapartes.
 - Se habrá apoyado a las contrapartes en procesos de Planificación Estratégica Participativa
 - Se habrá apoyado a las contrapartes en procesos de diseño de mejora de la calidad de los Centros Educativos y de Redes de Centros, con el establecimiento, si es preciso, de Secretarías Técnicas Educativas.
 - R.3.2.- Se habrá fortalecido las capacidades de las familias para el desempeño de su rol como responsables de la educación de los menores y jóvenes.
 - R.3.3.- Se habrá fortalecido las capacidades de las asociaciones de antiguos alumnos/as, asociaciones vecinales y otras asociaciones vinculadas al ámbito educativo.
 - R.3.4.- Se habrá promovido la responsabilidad social de las empresas como entes también responsables de la inserción socio-laboral de los jóvenes.

OE.D.2.- Programa de Reinserción:

- R.1.- Respecto a los Titulares de Derechos: Se ha contribuido a que los niños, niñas y adolescentes (NNA) más vulnerables o en situación de riesgo, hagan efectivos sus derechos:

- R.1.1.- Se habrá promovido la recuperación física, psicológica y de afectividad de los NNA en situación más vulnerable, protegiéndoles contra toda forma de explotación, abuso sexual y del uso de estupefacientes y sustancias sicotrópicas; preservando su seguridad, su supervivencia y su desarrollo físico, mental, espiritual, moral y social.
 - R.1.2.- Se habrá preservado la identidad, nacionalidad nombre, inscripción en registros públicos y relaciones familiares de los NNA.
 - R.1.3.- Se habrá cubierto las necesidades sanitarias básicas, nutricionales, de acogida y de higiene de los NNA más vulnerables y en situación de riesgo.
 - R.1.4.- Se habrá hecho efectivo el derecho a la educación de los NNA en situación vulnerable.
 - R.1.5.- Se habrá facilitado a los NNA en situación de riesgo, el derecho al descanso, al esparcimiento, al juego y a las actividades recreativas propias de su edad, y a participar libremente en la vida cultural y de las artes.
 - R.1.6.- Se habrá promovido la reinserción familiar y la reintegración social de los NNA en situación de riesgo, en un ambiente que fomente la salud, el respeto de si mismo y la dignidad del NNA, así como el respeto de sus derechos a la libertad de expresión, libertad de asociación y libertad de pensamiento, conciencia y religión.
- R.2.- Respecto a los Titulares de Obligaciones: Se ha contribuido a que las Administraciones Públicas (nacionales, regionales y/o locales) respeten, protejan y satisfagan los derechos de los NNA:
- R.2.1.- Se habrá contribuido a que las Administraciones Públicas adopten las medidas necesarias para promover de forma saludable y respetando la dignidad del NNA, la recuperación física, psicológica y afectiva de todo aquel NNA que haya sido víctima de cualquier forma de abandono, explotación, abuso, tortura u otra forma de malos tratos.
 - R.2.2.- Se habrá contribuido a que las Administraciones Públicas velen por la aplicación del derecho del NNA a estar inscritos en un registro legal, con un nombre propio, con una nacionalidad; y en la medida de lo posible, a conocer a sus padres y a ser cuidados por ellos.
 - R.2.3.- Se habrá contribuido a que las Administraciones Públicas reconozcan el derecho a que todos los NNA se beneficien de la seguridad social y tengan cubiertas sus necesidades nutritivas e higiénico-sanitarias.

- R.2.4.- Se habrá contribuido a que las Administraciones Públicas reconozcan el derecho de los NNA a la educación, implantando la enseñanza primaria obligatoria y gratuita.
 - R.2.5.- Se habrá contribuido a que las Administraciones Públicas reconozcan el derecho de los NNA al descanso, el esparcimiento, al juego y a las actividades recreativas propias de su edad y a participar libremente de la vida cultural y en las artes.
 - R.2.6.- Se habrá contribuido a que las Administraciones Públicas adopten las medidas necesarias para promover la reinserción familiar y la reintegración social de los NNA en situación de riesgo, en un ambiente que fomente la salud, el respeto de si mismo y la dignidad del NNA, así como el respeto de sus derechos a la libertad de expresión, libertad de asociación y libertad de pensamiento, conciencia y religión.
- R.3.- Respecto a los Titulares de Responsabilidades: Ídem respecto a los Titulares de Responsabilidades: Socio Local, familias, asociaciones de antiguos alumnos/as, asociaciones vecinales ...

OE.G.- Mejorar las **capacidades de gestión** del Dpto. de Cooperación al Desarrollo

OE.G.1.- Programa de Gestión de Recursos Humanos: “Mejorar la capacidad de gestión de recursos humanos del Dpto. de Cooperación en coordinación con el resto de Dptos. de la ONG.

- R.1.- Se habrá completado la definición de puestos y funciones del Dpto. de Cooperación iniciado en el Cuatrienio anterior, incluyendo a las Delegaciones y Cooperantes.
- R.2.- Se habrán establecido comisiones internas que enlacen el Dpto. de Cooperación con el resto de departamentos y delegaciones
- R.3.- Se habrá terminado de sistematizar el proceso de selección, contratación y plan de acogida para personal del Dpto., Delegaciones y Cooperantes.
- R.4.- Se habrá establecido un sistema de evaluación del desempeño para el Dpto. de Cooperación.
- R.5.- Se habrá establecido un Plan de Formación continua para el personal del Dpto. de Cooperación, incluyendo a las Delegaciones y Cooperantes.
- R.6.- Se habrá colaborado con el resto de Dptos. en el diseño de una Política Institucional de Género.
- R.7.- Se habrá colaborado con el resto de Dptos. en la actualización del Reglamento de Régimen Interior.

OE.G.2.- Programa de Gestión Administrativa y Financiera: “Mejorar la capacidad de gestión administrativa y financiera del Dpto. de Cooperación en coordinación con el resto de Dpto. de la ONG.

- R.1.- Se habrá establecido un plan de captación de fondos privados y de diversificación de fuentes de financiación del Dpto. de Cooperación.
- R.2.- Se habrá apoyado al Dpto. de Administración en la elaboración de Manuales de Procesos para los Dptos. y las Delegaciones para la contabilidad y administración.

OE.G.3.- Programa de Sistemas de Gestión y Funcionamiento interno: “Mejorar los sistemas de gestión y funcionamiento interno del Dpto. de Cooperación en coordinación con el resto de Dptos. de la ONG.

- R.1.- Se habrá completado el diseño de los Procesos e Indicadores de gestión del Dpto. de Cooperación, integrando a las Delegaciones.
- R.2.- Se habrá establecido un Sistema Informático para Gestión de la Información que ayude a la planificación y gestión del Dpto. en coordinación con Administración, Secretaría General y resto de Dptos.
- R.3.- Se habrá colaborado con el resto de Dptos. en la actualización del Reglamento de Régimen Interior.
- R.4.- Se habrá adaptado la Comunicación Interna del Dpto. a un Plan de Comunicación Interna de toda la organización.
- R.5.- Se habrá completado el manual de gestión del Dpto. y se habrá apoyado en el diseño de manuales de gestión del resto de Dptos.

OE.G.4.- Programa Comunicación, Difusión e Implantación Social: “Contribuir con el resto de Dptos. de la ONG a mejorar la comunicación, difusión e implantación social de la ONG”.

- R.1.- Se habrá colaborado con el resto de Dptos. en el diseño de un Plan de Comunicación Externa y de Difusión de la ONGD.
- R.2.- Se habrá colaborado con el resto de Dptos. en el diseño de un Plan de Implantación Social, dando mayor visibilidad a la ONGD. En el terreno se revisará la visibilidad de la ONGD.
- R.3.- Se avanzará en la coordinación y colaboración con entidades afines del movimiento salesiano.
- R.4.- Se seguirá participando en el Grupo de Cooperación al Desarrollo de DBN; así como en el Grupo de Cofinanciación de la CONGDE, en los grupos de las Coordinadoras Autonómicas y en la medida de lo posible en las Coordinadoras de los países en los que tengamos cooperantes.

7. Implementación del Plan Operativo

7.1.- Planes País

En cada región y país priorizado por JyD, se diseñará un Plan-País donde teniendo en cuenta las líneas estratégicas antes mencionadas, se especificaran los Programas a implementar en cada zona. Se incluye en el anexo nº6 el Modelo de Plan País.

Se irá incorporando en este cuatrienio el Enfoque Basado en Derechos, de manera que en coordinación con los Socios Locales se analizará las posibilidades de cooperar atendiendo los 3 niveles de cooperación:

- Acciones dirigidas a promover la consecución de los derechos de las personas, como entes titulares de derechos.
- Acciones dirigidas a fortalecer políticas de los gobiernos (sobre todo en el sector educativo), para que sean capaces de cumplir con sus obligaciones respecto a los derechos.
- Acciones dirigidas a fortalecer las capacidades de la sociedad civil (los Socios Locales y asociaciones de la sociedad civil) como entes titulares de responsabilidades.

PLAN-PAÍS (PARA LOS PAÍSES PRIORIZADOS EN ESTE PLAN OPERATIVO PLURIANUAL)					
	O.E. DE DESARROLLO	R.1.- TITULARES DE DERECHOS	R.2.- TITULARES DE OBLIGACIONES	R.3.- TITULARES DE RESPONSABILIDADES	
SECTORES	PROGRAMA EDUCATIVO	1.- Disponibilidad	1.- Disponibilidad	1.- Socio Local	
		2.- Accesibilidad	2.- Accesibilidad	2.- Familias	
		3.- Aceptabilidad	3.- Aceptabilidad	3.- Asoc. Antiguos alumnos/a	
		4.- Calidad	4.- Calidad	4.- Asoc. vecinales	
		5.- Participación	5.- Participación	5.- Empresas	
		6.- Sostenibilidad	6.- Sostenibilidad	6.- Otros	
	PROGRAMA REINSERCIÓN	1.- Protección, supervivencia y desarrollo	1.- Protección, supervivencia y desarrollo	1.- Socio Local	
		2.- Identidad propia	2.- Identidad propia	2.- Familias	
		3.- Salud física y mental	3.- Salud física y mental	3.- Asoc. Antiguos alumnos	
		4.- Educación	4.- Educación	4.- Asoc. vecinales	
		5.- Descanso y esparcimiento, juego y recreo.	5.- Descanso y esparcimiento, juego y recreo.	5.- Empresas	
		6.- Reinserción familiar y reintegración social.	6.- Reinserción familiar y reintegración social.	6.- Otros	
OTROS PROGRAMAS	Por definir según Sector	Por definir según Sector	Por definir según Sector		
DESTINATARIOS	MENORES Y JÓVENES EN SITUACIÓN DE RIESGO				
SOCIO LOCAL	SOCIO LOCAL – OFICINAS DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO EN EL PAÍS/REGIÓN (RED SALESIANA INTERNACIONAL - OPDs)				

7.2.- Propuestas Operativas priorizadas para el período 2014-2019 en el Dpto. de Cooperación al Desarrollo de JyD:

A partir de un análisis DAFO del Departamento de Cooperación se establecen las siguientes Propuestas Operativas y sus niveles de Prioridad (1 es muy prioritario y 3 es menos prioritario):

DPTOS.- SERVICIOS		PROPUESTAS OPERATIVAS	Prioridad (Indicar del 1 al 3)	Observaciones y/o Comentarios
1.- COOPERACIÓN AL DESARROLLO	P.O. n°	PROPUESTAS OPERATIVAS		
1.1.- Contrapartes	PO 1.1.1	Firmar con todas las Contrapartes de los Países Priorizados un Acuerdo de Partenariado y Acuerdos de Colaboración . Incluir cláusulas en las que se incluya elementos como calidad sobre cantidad, continuidad de las obras, continuidad de personal en OPD, Género y Centros... Incluir también sesiones de Sensibilización a las Contrapartes.	3	Las Contrapartes no le dan mucha importancia. Incluir referencia a los Planes País. Revisar periódicamente (Subproceso Viajes a terreno). Es importante de de cara al Exterior. Institucionaliza la relación. Firmar con AFO, ATE, PER, COM y Revisar ECU. Nota: Incluir en el Acuerdo de Colaboración que cualquier publicación con cargo a subvención, tiene que ser revisado por personal de JyD antes de publicarlo.
	PO 1.1.2	Plan de Formación de las Contrapartes en elementos de Cooperación Internacional como: Enfoque Basado en Derechos (EBD), Género en Desarrollo (GED), Ciclo de Proyectos (PCM), Planificación Estratégica Participativa (PSP) y Eficacia de la Ayuda (5 Principios de la Declaración de París). (Pudiera externalizarse esta formación o contratar a una persona de apoyo para esta formación). - Coordinar con otras ONGDs de DBN.	1	Depende de lo que ellos realmente quieran. Es un tema difícil, pero es una opción de la ONGD
	PO 1.1.3	Plan de Fortalecimiento de las Contrapartes en Formación Profesional y Educación (incluir en Programas / Proyectos)	1	A veces resistencias por el Socio Local. El trabajo en Red cuesta en Sec. Técnicas. Por otro lado es difícil encontrar asistencias técnicas.
1.2.- Zonas geográficas	PO 1.2.1	Definir países elegibles y prioritarios para los próximos 4 años teniendo en cuenta, posibilidades de ayudas (oportunidades) y propuestas de calidad de las contrapartes.	1	
	PO 1.2.2	Desarrollar Planes-País a partir de los lineamientos establecidos en el Plan Estratégico de la ONGD.	2	Podemos empezar con algunos Países prioritarios. En 2014 completar el Modelo de Plan País.
1.3.- Sector Educativo	PO 1.3.1	Definir un Modelo de Referencia en Mejora de la Educación para Centros y/o Redes de Centros (Secretaría Técnica de FP) con los Servicios tipo que puede ofrecer en el terreno.	1	

DPTOS.- SERVICIOS		PROPUESTAS OPERATIVAS	Prioridad (Indicar del 1 al 3)	Observaciones y/o Comentarios
1.- COOPERACIÓN AL DESARROLLO	P.O. nº	PROPUESTAS OPERATIVAS		
	PO 1.3.2	Definir indicadores de Procesos y de Resultados en proyectos educativos. Integrar datos en un sistema de Gestión para Resultados (GpRD). (En conexión con PO 4.3.1 y 4.3.2)	1	Dependerá de los recursos que tengamos (tiempo)
	PO 1.3.3	Incluir en los Convenios / Programas / Proyectos procesos de Identificación que integre LB de los Indicadores antes mencionados y que incluya el EBD y GED. Al finalizar realizar Evaluaciones de Impacto .	1	Se puede incluir como Resultado la LB y Sistema de Monitoreo y con cargo al proyecto. Puede ser en Fortalecimiento Institucional. Dependerá de las posibilidades de financiación y de los proyectos en sí. Para proyectos grandes (más de 250.000 Euros) incluir Evaluación Final Externa con cargo a la ayuda. (A nivel interno hacer Valoración Ex-post).
	PO 1.3.4	Revisar y actualizar el Acuerdo con la RSFP . Hacer base de datos de personas que pudieran dar AT.	2	Deberíamos trabajar la forma de llegar a los Claustros para hablar de la opción de AT. Apoyarnos en las Delegaciones.
	PO 1.3.5	Plan de Formación del Personal del Dpto. Cooperación: Sobre FP-Secretaría Técnica de FP (Parte de la PO 4.1.5)	2	
	PO 1.3.6	Plan de Fortalecimiento de las Contrapartes en Formación Profesional - Propuesta de Secretaría Técnica de FPT (incluir en Programas/Proyectos) - (Ya incluido en PO 1.1.3)	1	
1.4.- Beneficiarios	PO 1.4.1	Mantener los destinatarios preferentes activando un Plan de proyectos asistenciales que complementen las acciones de desarrollo. Campaña de "Hermanamiento solidario" (Becas).	3	Coordinar con MS. (Ver ejemplo de lo realizado en Azkoitia-Pamplona hermanados con el Foyer DB de Porto Novo)
	PO 1.4.2	Integrar el Enfoque de Género en el Ciclo de Proyectos (Ver apartado Fortalecimiento contrapar PO 1.1.2).	1	Tener en cuenta en todo el Ciclo del Proyecto, pero incluir Resultado específico en el Proyecto para que se haga. Puede haber resistencias
	PO 1.4.3	Integrar el EBD en el Ciclo de Proyectos. (Ver apartado de Fortalecimiento de Contrapartes PO 1.1.2).	2	Tener en cuenta en todo el Ciclo del Proyecto, pero incluir Resultado específico en el Proyecto para que se haga. Puede haber resistencias
1.5.- Trabajo en Red	PO 1.5.1	Propuesta metodológica de trabajo en Red con DBN	2	
	PO 1.5.2	Plan de coordinación con entidades afines del ámbito SDB: Cooperadores Salesianos, ADMAS, Red de Centros Juveniles y con las Inspectorías (Pastoral Juvenil y Animación Misionera). Planificación Estratégica conjunta a medio-largo plazo en elementos comunes.	3	

Igualmente, para el apartado de Mejora en la Gestión del Dpto. se incluyen las siguientes Propuestas Operativas:

4.- GESTIÓN DE CALIDAD		PROPUESTAS OPERATIVAS		
4.1.- GESTIÓN DE PERSONAS Y EQUIPOS		PROPUESTAS OPERATIVAS		
1.- Puestos y Funciones.	PO 4.1.1	Revisión Organigrama, Puestos y Funciones de toda la ONGD por Departamentos, tanto para Sede Central como Delegaciones y Cooperantes.	1	A nivel de Delegaciones: Definir los Puestos y Funciones de Delegaciones Regionales y Locales. (Revisar responsable tema Socios, Donantes... Delegación en terreno...)
2.- Comisiones internas y Delegaciones	PO 4.1.2	Establecer Comisiones Internas que enlacen Departamentos y Delegaciones. Definir su composición, funciones y periodicidad de reuniones.	1	Comisión Interdepartamental en SC. Comisión de Delegaciones Regionales-SC. Potenciar donde no se haga, reuniones de Delegaciones Locales con la Del Reg
3.- Selección-contratación	PO 4.1.3	Sistematizar los procesos de Selección-contratación-plan de acogida de personal de la ONGD. Revisar en el caso de Cooperantes. Dejar claro los procesos a las Delegaciones.	1	
4.- Gestión desempeño y reparto cargas	PO 4.1.4	Establecer un sistema de evaluación del desempeño por metas. En Delegaciones coordinar con Delegados. Relacionar con Indicadores de Procesos y Gestión para Resultados.	2	
5.- Formación	PO 4.1.5	Plan de Formación del personal basado en competencias profesionales de la ONGD por Departamentos para todo el personal (Sede Central, Delegaciones y Cooperantes).	2	Se debe incluir en esta formación al menos la misma formación que se pretende ofrecer a las Contrapartes (Ver PO 1.1.2 y 1.3.6); de manera que los RAG y los/las Cooperantes puedan acompañar el proceso.
6.- Política de género	PO 4.1.6	Desarrollo de una Política Institucional de Género . Estrategia o plan para integrar la Política Institucional de género.	1	Por coherencia interna y por exigencia Donantes. Factibilidad: Se debe asumir a nivel Institucional.
7.- Reglamento Interno	PO 4.1.7	Actualización del Reglamento Interno , incluyendo elementos de gestión diaria sobre personal. Revisar también situación Delegaciones y Cooperantes, en función del lugar de trabajo. (Ya en PO 4.3.3)	1	
4.2.- GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA		PROPUESTAS OPERATIVAS		
1.- Salud Financiera	PO 4.2.1	Establecer un Plan de captación de fondos privados sea vía empresas, fundaciones o particulares. Diversificar fuentes de financiación.	3	Mantener el tema de Retornos. Definir proceso retornos SC y Delegaciones
2.- Procedimientos	PO 4.2.2	Elaborar Manuales de Procesos para los Dptos. y Delegaciones para la Contabilidad y Administración (Ya incluido en PO 4.3.1)	2	

4.- GESTIÓN DE CALIDAD		PROPUESTAS OPERATIVAS		
4.3.- SISTEMAS DE GESTIÓN Y FUNCIONAMIENTO		PROPUESTAS OPERATIVAS		
1.- Procesos	PO 4.3.1	Completar el Desarrollo de los Procesos por Departamentos (tanto para la Sede Central como para las Delegaciones y equipos en terreno). Definir Indicadores de Procesos por Dptos. (Establecer Procesos de gestión y darlos a conocer al personal de las Delegaciones. Manuales de Procesos en Administración-Sec. General- Recursos Humanos, Ed. al Desarrollo-Voluntariado.)	2	Problema de falta de tiempo para estos temas. Importante desarrollar mecanismos de coordinación con el equipo de Cooperantes y homogeneización de instrumentos (modelo de informes mensuales, informes de proyectos...)
2.- Aplicación informática con Indicadores de Procesos	PO 4.3.2	Establecer un Sistema Informático de gestión de datos que sea operativo y las conclusiones que salen del sistema se integran dentro de la planeación y gestión de la organización y por Dptos. La ONGD dispone, en cualquier momento, de una buena indicación (cuantitativa y cualitativa) del progreso de sus resultados y sobre las correcciones eventuales a aportar. El sistema tiene la capacidad de almacenar un gran número de datos y producir informes de síntesis	1	Es muy importante: una Intranet común para evitar duplicar o multiplicar los datos en diferentes soportes. Utilizar más las nuevas tecnologías para reuniones on-line vía Skype, MSN o similar...
3.- Reglamento Interno	PO 4.3.3	Actualización del Reglamento Interno , incluyendo elementos de gestión diaria. Revisar también situación Delegaciones y Cooperantes, en función del lugar de trabajo	1	Comisión interna interdepartamental e interdelegaciones.
4.- Comunicación Interna.	PO 4.3.4	Establecer un Plan de Comunicación Interna por Departamentos (Sede Central y Delegaciones) y con DBN.	2	Con una Intranet esto quedaría solucionado. Ver posibilidad de Intranet. Estudiar desde la Comisión Interdepartamental y Delegaciones
5.- Documentación - Procedimientos	PO 4.3.5	Realizar un Manual de gestión en lo que respecta a Secretaría General y funciones para la persona responsable de Secretaría General en las Delegaciones. (Ya incluido en PO 4.3.1)		
4.4.COMUNICACIÓN - IMPLANTACIÓN		PROPUESTAS OPERATIVAS		
1.- Comunicación	PO 4.4.1	Establecer un Plan de Comunicación Externa y Difusión de la ONGD (En conexión con PO 4.2.1 sobre captación Fondos Privados).	2	Ver a nivel Interdepartamental
2.- Implantación Social	PO 4.4.2	Establecer un Plan de Implantación Social , dando mayor visibilidad.	2	A nivel de Cooperación deberíamos revisar y potenciar la Visibilidad de la ONGD en el terreno. Hacer incidencia con Contrapartes y con los Cooperantes antes de ir a terreno.

4.- GESTIÓN DE CALIDAD		PROPUESTAS OPERATIVAS		
	PO 4.4.3	Plan de coordinación con entidades afines del ámbito SDB: Salesianos Cooperadores, ADMAS, Red de Centros Juveniles y con las Inspectorías (Pastoral Juvenil y Animación Misionera). Planificación Estratégica conjunta a medio-largo plazo en elementos comunes.	3	
	PO 4.4.4	Implicación en Coordinadoras y Plataformas : DBN, CONGDE, Coordinadoras Autonómicas y en terreno, Otras...	3	

8. Seguimiento y evaluación del Plan Operativo

El plan se empezará a ejecutar a partir del 1 de enero de 2014, una vez aprobado por la reunión del Patronato de la Fundación que tendrá lugar el 12 de diciembre de 2013.

La forma de implantarlo es a través de las Propuestas Operativas indicadas en el Apartado 7 de este documento, que se integrarán cada año en los Planes Operativos Anuales (POAs) del Dpto. de Cooperación de la ONGD.

Se incluye en el anexo nº7 el Modelo de Planilla para la elaboración del Plan Operativo Anual del Dpto. de Cooperación que integra las Propuestas Operativas establecidas en este Plan Plurianual. Cada año se establecerán las actividades previstas a realizar de cada Propuesta Operativa y se definirán las Fuentes de Verificación de las actividades realizadas.

Para el seguimiento de los Planes Operativos Anuales POAs, se establecen 2 cauces: uno de seguimiento periódico y otro de evaluación anual.

a) Para el seguimiento continuo, se constituirá un Grupo de Seguimiento del POA que estará formado por:

- Director de la ONG
- Responsable del Dpto. de Cooperación
- 2 de los Responsables de Área Geográfica, que irán rotando en cada uno de los 6 años que contempla el Plan Operativo.

Se reunirán en la última semana de abril y primera semana de septiembre para revisar los pasos dados en el año y los pasos pendientes de dar.

Los resultados de estas reuniones de seguimiento se compartirán con todos los miembros del Dpto. en Sede Central, Delegaciones y Cooperantes.

b) Para el de evaluación anual: se realizará una reunión anual de la Sede Central del Dpto. de Cooperación en la que estarán presente:

- Director de la ONG
- Responsable del Dpto. de Cooperación
- Los/las Responsables de Área Geográfica

- Las Técnicas de las Delegaciones
- Los/las Cooperantes que en ese momento estén en España.

De los resultados de esta evaluación se realizará la Programación del siguiente Plan Operativo Anual-POA.

Terminados los 6 años del Plan Operativo Plurianual se evaluará y se diseñará un nuevo Plan Operativo Plurianual para un nuevo período basado en el nuevo Plan Estratégico.

ANEXOS

1.- EL CONTEXTO INTERNACIONAL

2.- DEBILIDADES DE LA AOD ESPAÑOLA

3.- LA EDUCACIÓN – JUSTIFICACIÓN DE LA IMPORTANCIA DEL SECTOR EDUCATIVO.

4.- EL ROLL DE LAS OFICINAS DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

5.- ANÁLISIS DAFO DEL DPTO. DE COOPERACIÓN

6.- MODELO DE PLAN-PAÍS

7.- MODELO DE PLAN OPERATIVO ANUAL (POA) DPTO. DE COOPERACIÓN.