

SEGUNDO PLAN ESTRATÉGICO 2013- 2017

Ourense, 17 de novembro
de 2012.

ENXEÑERÍA SEN FRONTEIRAS
GALICIA



0. ÍNDICE

0. ÍNDICE.....	3
1. MISIÓN E VALORES DE ESF.....	4
1.1 Misión de ESF.....	
1.2 Definición complementarias.....	
1.3 Principios, valores e orientación.....	7
2. ANÁLISE DO ENTORNO.....	9
2.1 Introducción.....	9
2.2. Diagnose.....	11
3. PLAN ESTRATÉGICO.....	11
3.1 Visión.....	11
3.2 Liñas estratégicas.....	12
3.3 Mapa estratégico.....	13
5. GLOSARIO DE SIGLAS.....	15
6. LISTADO DE ANEXOS.....	15
7. BIBLIOGRAFÍA.....	15

A elaboración deste Plan Estratégico de ESF foi un proceso laborioso, realizado pola práctica totalidade das persoas que conforman a entidade, con distintos graos de participación:

- algunhas continuadamente a través das reunións da Comisión do Plan,
- outras nos distintos grupos que foron concretando os obxectivos, estratéxicos e específicos, e analizando outros aspectos concretos e
- moitas coa súa presenza activa nos obradoiros asemblearios realizados para definir a misión, resolver os debates relevantes, chegar a consenso sobre o DAFO e mesmo sobre os obxectivos estratéxicos, e por suposto, para a revisión e aprobación do Plan Estratégico.

En todo momento, ás veces incluso renunciando a certa ortodoxia metodolóxica, respectouse este valor participativo e democrático que orienta o quefacer de ESF, xa que este pretende ser un documento de referencia real da organización.

1. MISIÓN E VALORES DE ESF

1.1 Misión de ESF

Durante o proceso de elaboración do Plan Estratégico abordamos unha reflexión sobre a misión e os principios e valores de Enxeñería sen Fronteiras (ESF) coa idea de atopar unha fórmula clara e de consenso, punto de partida sobre o que edificar unha organización comprometida na procura dun propósito común.

Revisamos a definición e misión de ESF e se acordou o seguinte enunciado:

ESF é unha asociación independente sen ánimo de lucro baseada no voluntariado, que busca construír unha sociedade mundial xusta e solidaria mediante a cooperación para o desenvolvemento e poñendo a tecnoloxía ao servizo do desenvolvemento humano.

1.2 Definicións complementarias

A continuación se presentan diversos conceptos tal como ESF os entende no contexto desta planificación:

- **TECNOLOXÍAS APROPIADAS:** Entendemos a tecnoloxía apropiada como un conxunto de coñecementos técnicos, ordenados cientificamente, que permiten deseñar e crear bens e servizos que facilitan a adaptación ao medio e satisfacer tanto as necesidades esenciais como os desexos das persoas, pero que deben estar deseñados con especial atención aos aspectos medioambientais, éticos, culturais, sociais e económicos da comunidade á que se dirixen. Atendendo a estas

consideracións, a TA normalmente demanda menos recursos, é máis fácil de manter, presenta un menor custo e un menor impacto sobre o medio ambiente respecto a outras tecnoloxías equiparables. Este concepto de “apropiada” ten, pois, en conta, os dous significados da palabra apropiada:

Diccionario de la lengua española © 2005 Espasa-Calpe:

apropiar

1. tr. Acomodar con propiedad.

◆ Se construye con la prep. a: debes apropiiar tu comportamiento a cada situación.

2. prnl. Tomar para sí alguna cosa haciéndose dueño de ella.

◆ Se puede o no construir con la prep. de: se ha apropiado el dinero; se ha apropiado de mis ideas.

- **PROXECTO:** conxunto de actividades interrelacionadas para realizar nun prazo preestablecido e mediante a utilización de recursos predeterminados, englobadas baixo un obxectivo xeral cunha finalidade transformadora, desde unha perspectiva multidisciplinar e participativa.
- **INVESTIGACIÓN PARA O DESENVOLVEMENTO:** estudo, análise e desenvolvemento dos coñecementos, actitudes e procedementos, desde unha dimensión de cidadanía global, co obxectivo de definir e promover un desenvolvemento humano sustentable.
- **EDUCACIÓN PARA O DESENVOLVEMENTO (EpD):** proceso educativo constante que favorece a comprensión sobre as interrelacións económicas, políticas, sociais e culturais entre Norte e Sur, que promove unha conciencia crítica, así como valores e actitudes relacionados coa solidariedade e a xustiza social e busca vías de acción para alcanzar un desenvolvemento humano e sostible. Parte dunha análise en profundidade, que cuestiona o modelo de desenvolvemento e promove accións para o cambio a nivel individual, local e global a medio e longo prazo.
- **SENSIBILIZACIÓN:** proceso divulgativo e informativo levado a cabo mediante accións puntuais, polo cal se pretende facer ver unha realidade e denunciar situacións de inxustiza, educando a través da profundización sobre un tema concreto, tentando despertar unha visión crítica no público xeral ou definido, empregando para iso calquera modo de difusión e esperando unha concienciación permanente.
- **INCIDENCIA:** conxunto de accións encamiñadas a influír naqueles que, tanto dende o ámbito público como privado, toman decisións, elaboran leis, regulacións e distribúen recursos que afectan ao benestar das persoas . Perséguese un cambio social, incluíndo unha reforma lexislativa e política. O público obxectivo estará ben definido, así como debe estar claro a quen se está tratando de influenciar e que política se desexa cambiar (centrarse nun contexto en particular).
- **DESENVOLVEMENTO HUMANO:** proceso de expansión das capacidades das persoas, de xeito que poidan elixir o seu modo de vida para a busca do seu benestar. Consideramos a satisfacción das necesidades básicas das persoas, medios de vida sustentable e a erradicación da pobreza unha das prioridades do mesmo, así como a equidade e o empoderamento da cidadanía. Cuestionamos que o desenvolvemento dependa fundamentalmente da expansión do capital físico. Defendemos que se fundamenta no capital humano e a ampliación de capacidades das persoas para o avance cara a unha cidadanía cosmopolita (con dereitos e responsabilidades). Todo iso sendo conscientes dos límites físicos da nosa contorna e a necesidade de

asegurar as posibilidades de desenvolvemento non só á poboación actual senón tamén ás xeracións futuras. A procura deste desenvolvemento das persoas emana dos valores de xustiza e solidariedade.

- **INDEPENDENCIA:** entendemos a independencia como a non vinculación a ningún partido político nin doutrina, así como a autonomía dos poderes públicos e intereses privados para o deseño das nosas accións e a definición das nosas estratexias.
- **REDES DE TRABAJO:** conxunto de persoas e organizacións da sociedade civil cunha **mesma finalidade**, que traballan paralelamente en base a súa especialización, e cunha estrutura horizontal. Diferenciamos, redes formais, como aquelas que precisan necesariamente dunha coordinación e nas que a totalidade dos integrantes participan activamente, adquirindo responsabilidades e estrutura organizativa para concluír nunha toma de decisións explícita. Por outra banda, as redes informais, como aquelas nas que os integrantes deciden o momento e a forma na que consideran conveniente participar e nas que se conclúe progresivamente nunha decisión, a partir da maior constancia na que participan os integrantes. Ambos modelos poden coexistir en moi diversas formas de interdependencia.
- **SOCIEDADE CIVIL:** conxunto de cidadáns organizados para actuar no campo do público na busca do ben común, sen ánimo de lucro persoal nin buscar o poder político ou a adhesión a un partido determinado
- **XUSTIZA SOCIAL:** ESF considera xusto o dereito das persoas a desempeñar tarefas na sociedade desde as que poda contribuírse ao benestar xeral de acordo ás propias capacidades, defendendo ademais o criterio absoluto de necesidade para repartir a riqueza e lograr a igualdade de condición en todo o que ten que ver co acceso aos servizos básicos polo enfoque de Dereitos Humanos que se promove dende a asociación
- **COOPERACIÓN PARA O DESENVOLVEMENTO:** Cooperación para o desenvolvemento é toda actuación de traballo en común, tanto nas nosas actividades en Galicia como en países empobrecidos, co obxectivo final de acadar o desenvolvemento humano.
- **COMUNICACIÓN PARA O CAMBIO SOCIAL:** trátase dun concepto vivo que define a un proceso social e educativo de carácter cíclico que busca a relación, a posta en común e a participación colaborativa entre as persoas. A comunicación para o cambio social baséase na tolerancia, o respecto, a equidade, a xustiza social e a participación activa de todos e todas. Deste xeito, este modelo comunicativo promove os procesos, non os instrumentos, e entende que o uso da tecnoloxía debe dimensionarse de acordo ás necesidades de cada proceso comunicacional e á capacidade de apropiación das persoas involucradas. A comunicación para o cambio social promove o diálogo e o debate, non só no interior do proceso de comunicación, senón cara outros procesos similares. Así, a constitución de redes contribúe á consolidación destes procesos, enriquecidos polo propio intercambio.
- **BASE SOCIAL:** ESF entende como a súa base social tanto as persoas voluntarias (co seu compromiso de voluntariado asinado), como persoas socias (co formulario de subscripción asinado) como o persoal contratado en nómina da asociación.

1.3 Principios, valores e orientacións

Principios e valores de ESF

- **PROMOVEMOS A TECNOLOXÍA PARA O DESENVOLVEMENTO HUMANO.**
Entendemos a técnica dentro do entorno cultural, político, social, económico e ambiental como unha ferramenta que se xera e que é xeradora e non como un fenómeno illado ou neutro.

Incorporamos nos proxectos técnicas autóctonas e tecnoloxías apropiadas para non crear dependencias innecesarias e mitigar as existentes. Cuestionamos o uso histórico da tecnoloxía apostando por unha tecnoloxía participativa e **non excluín**te que permita mellorar a calidade de vida, que promova e permita alcanzar a xustiza social e a equidade, sendo sustentable no tempo e ambientalmente.
- **PROMOVEMOS A EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN PARA O DESENVOLVEMENTO.**
ESF estuda as realidades onde leva a cabo a súa acción e xera coñecemento sobre as alternativas para paliar as principais problemáticas. ESF ten especial interese na divulgación e investigación sobre as posibilidades da tecnoloxía ao servizo do desenvolvemento humano.
- **CREEMOS NA PARTICIPACIÓN DOS AXENTES LOCAIS.**
Traballamos noutros países contando co protagonismo dos nosos socios locais, comunidades e grupos vulnerables, adaptando as intervencións no terreo ás peculiaridades culturais e aos ritmos que o desenvolvemento sustentable require para o seu empoderamento.
A cooperación debe ser identificada como necesaria e plenamente aceptada polos socios locais, poboación destinataria e grupos vulnerables e procurar que sexa liderada por estes, os cales participan no seu deseño e desenvolvemento, así como polo resto dos axentes. Traballamos no Norte contando coa participación dos axentes locais, procurando con esta participación un modelo de sociedade activa, capaz de conseguir cambios.
- **TEMOS UNHA CONCEPCIÓN INTEGRAL DA COOPERACIÓN EXTERIOR.**
Identificamos os factores sociais, económicos, técnicos, culturais, éticos, ambientais e políticos mediante equipos de traballo pluridisciplinares.
Os plans de acción son así integrais e perseguen efectos multiplicadores para garantir a súa continuidade unha vez rematada a cooperación exterior.
- **SOMOS UNHA ORGANIZACIÓN ACONFESIONAL, APARTIDISTA E POLITIZADA.**
ESF non está asociada a ningunha organización política nin relixiosa, aínda que consideramos que a participación política de cidadáns e organizacións é a principal vía para acadar o desenvolvemento humano.
- **CREEMOS NO ASOCIACIONISMO.**
Consideramos o asociacionismo como unha ferramenta imprescindible, tomando como base a participación social de cada un dos seus membros (persoas voluntarias, socias e socios, persoas contratadas, doantes, copartes, etc.). Así, por medio do compromiso, o traballo e a participación dentro das actividades da asociación, perseguimos a transformación da sociedade para acadar a nosa misión.

- **ESF CONSIDERA O VOLUNTARIADO COMO UN FIN EN SI MESMO.**
Entendendo ás persoas voluntarias como axentes de transformación social que constitúen unha forma de cambiar o mundo. Búscase a participación activa do voluntariado, perseguindo que Este sexa comprometido e que aporte pensamento crítico.
- **EQUIDADE DE XÉNERO.**
Consideramos imprescindible adoptar a perspectiva de xénero como eixo transversal e transformador en tódalas nosas accións (entendendo isto como o medio de acadar a a equidade entre homes e mulleres), non só no deseño das mesmas, senón tamén no día a día da asociación e nas relacións entre as persoas que a forman. Para iso, tratamos de orientar as nosas actividades cara a igualdade entre os xéneros mediante o empoderamento da muller e a súa participación activa na sociedade, á igualdade de oportunidades no acceso e control de recursos e beneficios e, en definitiva, á concienciación da existencia dunha fenda de xénero e loita por reduci-la e eliminala.

Orientacións

Na organización hai tempo que está aberto un proceso de debate sobre diversas cuestións de índole organizativa ou de posicionamento.

No proceso de elaboración de Plan Estratégico abordamos estas cuestións pendentes seguindo unha metodoloxía de identificación das distintas posicións posibles en cada un deles, enquisa persoal e debate asembleario con logro de acordos.

A continuación presentamos os asuntos do debate e o acordo alcanzado. No anexo número catro pódese atopar información complementaria sobre o proceso.

Orientacións de posicionamento de ESF

- **POSICIÓN DE REFERENCIA DE ESF:** ESF quere ser a ONG de referencia na cooperación galega en TpDH e voluntariado e nas universidades galegas en EpD.
- **INTERVENCIÓN NO SUR:** ESF debe participar preferiblemente en accións integrais de desenvolvemento a medio prazo e co ciclo completo, incluíndo no país de traballo accións directas de incidencia política, pero só no que respecte ás políticas de desenvolvemento de axentes galegos, españois ou da UE, deixando o resto das accións de incidencia política aos socios locais.
- **INCIDENCIA POLÍTICA EN GALICIA:** ESF debe facer accións de incidencia política en Galicia en calquera tema apoiándose nas redes e en solitario ou en rede nos temas de especialización de ESF.
- **RELACIÓNS CON EMPRESAS:** ESF debería relacionarse de xeito proactivo con empresas da economía social de calquera tipo así como con empresas públicas do eido tecnolóxico e os servizos básicos.
- **CONTIDOS DA EDUCACIÓN FORMAL PROMOVIDOS POR ESF:** Respecto aos contidos de educación para o desenvolvemento na educación formal galega ESF debe priorizar que se transversalicen contidos de Educación para o Desenvolvemento ademais de nas carreiras universitarias tamén en secundaria.

- **SOCIOS NOUTROS PAÍSES:** No traballo noutros países ESF debería priorizar o traballo con organizacións de ampla base social tratando de contar coas administracións públicas pero sen colaborar directamente con estas últimas.

Orientacións de organización de ESF

- **ESTRUCTURA TERRITORIAL:** ESF deberá tratar de facilitar e impulsar a formación de grupos de ESF non só nas cidades principais galegas senón tamén en vilas medianas.
- **FONDOS ECONÓMICOS:** No eido da financiación ESF debe seguir apostando por acadar subvencións sobre todo das administracións públicas de Galicia e impulsar un aumento da base social que aporta fondos.
- **REFORZO DA BASE SOCIAL:** ESF debería reforzar a súa actividade de ampliación da base social en profesionais técnicos sobre todo os vinculados a sectores de especialización de ESF e nas universidades galegas en xeral.
- **TRABALLO NOUTROS PAÍSES:** O perfil de traballo de ESF noutros países debería ser de baixa intensidade, con pouca presenza e un papel máis de facilitador de relacións entre socios locais e a sociedade civil galega, cun mínimo persoal propio preferiblemente expatriado.

2. ANÁLISE DO ENTORNO

2.1 Introducción

A través dunha serie de obradoiros de traballo facilitados polo grupo encargado de dinamizar a elaboración da planificación, se foron identificando os elementos internos e externos que máis podían condicionar o traballo da organización de cara a súa misión. Acabaron por elixirse, en función do seu posible impacto e posibilidade de ocorrencia (dende unha análise participativa e non tanto metodoloxicamente ortodoxa), así como segundo a cercanía dos grupos dos que emanaran eses elementos, unha serie de

Para a **análise externa** identificamos **oportunidades e ameazas** (Anexo 2) para o desenvolvemento da misión de Enxeñería Sen Fronteiras, así como unha **serie de grupos de interese** (Anexo 1).

Entendemos por **oportunidades**, os factores externos, é dicir, aqueles feitos, situacións, ou fenómenos que están presentes no exterior da entidade e que poden xerar accións alternativas que favorezan as posibilidades de desenvolver a misión institucional, se ESF é quen de aproveitelas. Sobre as oportunidades a entidade non ten ningún tipo de control.

Entendemos por **ameazas**, os factores externos, é dicir, aqueles feitos, situacións ou fenómenos que están presentes no exterior da entidade e que poden ter un forte impacto negativo na mesma, de forma que se convertan nun obstáculo para desenvolver a misión institucional. Sobre as ameazas a entidade non ten ningún tipo de control.

Para a **análise interna** identificamos fortalezas e debilidades (Anexo 2) que poden favorecer, ou comprometer o desenvolvemento da misión de Enxeñería Sen Fronteiras.

Entendemos por **fortalezas** a expresión daquelas características positivas que están presentes dentro da entidade e que poden ser utilizadas no seu estado actual, ou ben potenciadas, para conseguir desenvolver a misión institucional. Sobre as fortalezas ESF ten un control completo.

Entendemos por **debilidades** a expresión daquelas características negativas que están presentes dentro da entidade e que poden ser un obstáculo para o progreso institucional e desenvolver a misión institucional. Sobre as debilidades ESF ten un control completo.

No seguinte cadro presentamos as oportunidades, ameazas, fortalezas e debilidades máis significativas detectadas.

FORTALEZAS CHAVE	
1º	Voluntariado autocrítico e reflexivo.
2º	Capacidade para ser referencia en: EpD na universidade.
3º	Capacidade para ser referencia en: TpDH.
4º	Vida asociativa e carácter participativo e horizontal.
5º	O noso funcionamento xera unha imaxe de entidade de calidade, apartidista, que xera confianza e recoñecida.
6º	Consciencia de traballo rede. Tanto con axentes externas como entre as sedes.
7º	
DEBILIDADES CRITICAS	
1º	Comunicación externa e difusión non programada, non planificada, inconexa e insuficiente, en material, en xeración de noticias,... con ferramentas pouco usadas ou saturadas.
2º	Concentración de moitas tarefas en poucas persoas. Supervoluntarios.
3º	Imaxe limitada como asociación de estudantes, vencellada só á universidade.
4º	Escaso discurso propio.
5º	Non existe visión da asociación como conxunto (falta de asistencia a reunións que non sexan as de grupo, xuntanzas, cósmicas...).
6º	Falta de medida da calidade ("impacto") das accións.
7º	
OPORTUNIDADES MÁIS IMPORTANTES	
1º	Relación estreita con outras entidades no sur (inclúe os nosos socios locais).
2º	Uso cada vez máis xeralizado de novas ferramentas de comunicación e difusión.
3º	Malor sensibilización social e capacidade de mobilización en moitos temas pola aparición de movementos sociais (15M, DRY) e a crise.
4º	Xente que estivo na asociación que se profesionalizou en cooperación e que pode retroalimentar á asociación. Think tank.
5º	Existencia de moitos axentes (outras ONGD, coordinadora galega de ONGD, Federación de ISF, contactos das copartes, universidades, empresas...).
6º	Formas de financiamento inexploradas ou non experimentadas por ESF (máis socios individuais, empresas, colexios, AECID, festivais, merchandising...).
7º	
AMEAZAS GRAVES	
1º	Sociedade pouco predisposta a ser sensibilizada e con escaso interese e conciencia crítica.
2º	Proceso educativo actual enfocado á preparación para o mercado laboral, que deixa de lado a xeración de pensamento crítico.
3º	Escaso interese da administración pública en cooperación. Inexistencia dunha axencia galega de cooperación.
4º	Crise económica. Escasa estabilidade económica e menos recursos.
5º	Terceiro sector inmaduro: Certa desconexión coa sociedade
6º	Desconfianza e falta de comprensión na sociedade do que fai unha ONGD en contraposición con outro tipo de asociacións (e tamén dentro do que se considera "ONGD" falta comprensión das diferentes filosofías).

2.2. Diagnose

Para a realización do diagnóstico no que se relacionaron as oportunidades, ameazas, fortalezas e debilidades priorizadas, utilizouse unha matriz de relación DAFO na que os participantes nunha dinámica presencial, a base social de ESF traballou as relacións existentes respondendo a preguntas do seguinte tipo:

- Que fortalezas internas nos permiten aproveitar as oportunidades que o entorno nos ofrece?
- Que debilidades internas están impedindo o aproveitamento das oportunidades que temos no exterior?
- Que fortalezas internas nos van axudar a afrontar as ameazas do entorno? e
- Que debilidades internas temos que poñen a ESF en risco de non poder afrontar as ameazas do entorno?.

Os resultados desta metodoloxía deron luz abondo para realizar a diagnose da situación, obxectivo final que perseguía a fase analítica. Podemos concluír que:

- Predominan os aspectos relacionados coas fortalezas, que reflicten que a entidade atópase segura para desenvolver estratexias ofensivas, encamiñadas a incidir sobre as fortalezas para poder aproveitar as oportunidades que brinda o entorno, e estratexias defensivas, encamiñadas a incidir sobre as fortalezas para poder afrontar as ameazas existentes.
- O efecto dos movementos sociais que no ano 2012 colleron forza por diversas razóns no entorno de ESF Galicia condicionou bastante a análise, adquirindo se cabe máis protagonismo respecto a outros debates anteriores o tema do traballo en rede e a comunicación (se ben xa eran temas prioritarios a potenciar). A crise económica como tal, contra o que podería supoñerse, non tivo un efecto determinante dado o elemento de protagonismo da base social en todas as accións da asociación.

No anexo número 3 pódese atopar a matriz DAFO priorizada que apoiará a selección das liñas estratéxicas (complementándose con unha adaptación da metodoloxía de Cadro de Mando Integral).

3. PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Visión

A visión expresa as aspiracións futuras da entidade e serve de realidade inspiradora para a toma de decisións no presente. Constitúe a imaxe de éxito: a situación na que espera estar a entidade ao levarse a cabo satisfactoriamente o Plan Estratégico. Elaborouse a partir do traballo na misión, análise da situación actual (DAFO e mapa de actores), orientacións e matriz estratéxica (esta última retroalimentada pola propia visión), nun obradoiro presencial e debate posterior nos medios 2.0 facilitados pola comisión para construíla colectivamente.

En 2017, en ESF somos máis persoas **militantes e críticas** que **continuamos aprendendo** arredor da influencia das nosas accións no mundo e nos **implicamos** activamente na creación de **propostas** para a **construción colectiva** dunha **ciudadanía global solidaria**. Traballamos con **persoas organizadas** que **constrúen e defenden** o seu **dereito ao acceso e á gobernanza dos servizos básicos** para protagonizar o seu propio desenvolvemento. A **calidade** das nosas accións, a **transparencia** e a **coherencia** institucional son os nosos avais.

3.2 Liñas estratéxicas

Na fase analítica, a partir da matriz DAFO, seguindo un esquema baseado na metodoloxía de **Cadro de Mando Integral** con **adaptacións á realidade das organizacións sen ánimo de lucro**, xurdiron as liñas estratéxicas de traballo para os próximos anos, a partir dun primeiro traballo de elaboración da Comisión do Plan, coa participación posterior dos distintos grupos de traballo de Enxeñería Sen Fronteiras Galicia. Os distintos grupos (ver organigrama no anexo 6) aportaron tanto para a denominación e definición xeral das liñas como para o desenvolvemento da liña máis afín ao traballo que cada grupo traballa. Todo este traballo fíxose público á base social e se pechou nun obradoiro de traballo presencial onde quedou elaborada a matriz estratéxica coas liñas, resultados por liña, indicadores e fontes de verificación dos resultados, así como actividades co seu cronograma e estimación de gasto, con enlace ao organigrama de grupo ou grupos responsables de velar polo desenvolvemento da liña en primeira instancia. Esta **matriz completa** pódese consultar no **anexo 5**. O monto estimado para os 4 anos de execución do Plan é de 1.236.340 €.

A continuación pódese ver no cadro as liñas estratéxicas ordenadas por fontes de información de onde foron xurdindo (ademais da propia matriz DAFO, este sistema foi unha sorte de lista de comprobación para ver que non se deixaba de incluír algún área chave.

FONTES DE INFORMACION	LISTADO DE LIÑAS ESTRATEXICAS SEN PRIORIZAR
OBXECTIVOS PARA DESENVOLVER AS FORTALEZAS CHAVE	Impulsar novos espazos de participación, reflexión e crítica, dirixidos á base social de ESF (e expertos afíns) e a outros (prestar atención a redes informais ou xeitos de participación informal, ver definición)
OBXECTIVOS PARA SUPERAR AS DEBILIDADES CRITICAS	Promover exploración de novas fontes de financiación e consolidación as actuais (respectando os valores de ESF, perfís de voluntariado)
OBXECTIVOS PARA APROVEITAR AS OPORTUNIDADES IMPORTANTES	Aproveitar de xeito sistemático, creativo e organizado os espazos de comunicación para trasladar os debates e discursos xenerados en ESF e a calidade das súas accións
OBXECTIVOS PARA AFRONTAR AS AMEAZAS GRAVES	Promoción activa do traballo en rede para a incidencia política en temas de políticas de cooperación para o desenvolvemento, EpD e no traballo en Investigación para o Desenvolvemento (definir os tipos de traballo en rede desexados) Apostar pola EpD como xeito de acadar unha sociedade cunha cidadanía crítica e orientada ao cambio (voluntariado irá aquí, definir tamén traballar en red interna definindo una estrategia?)
OBXECTIVOS RELACIONADOS CON OUTROS GRUPOS DE INTERESE	
OBXECTIVOS EN RELACION A BOAS PRACTICAS DOUTRAS ENTIDADES	
OUTROS OBXECTIVOS RELACIONADOS COA NOSA VISION E VALORES	Defensa e promoción da soberanía alimentar en Galicia e países de traballo Defensa e promoción do dereito de acceso as TIC en Galicia e países de traballo Defensa e promoción do sistema público de xestión de auga e a xestión integral do recurso hídrico en Galicia e países de traballo Defensa e promoción da equidade de xénero no acceso ós servizos básicos Defensa e promoción da soberanía enerxética en Galicia e países de traballo
OBXECTIVOS RELACIONADOS COA INNOVACION E CREATIVIDADE	
OUTROS OBXECTIVOS ESTRATEXICOS	Promover a transparencia e boas prácticas no desempeño da asociación (transparencia e boas prácticas doutras entidades)

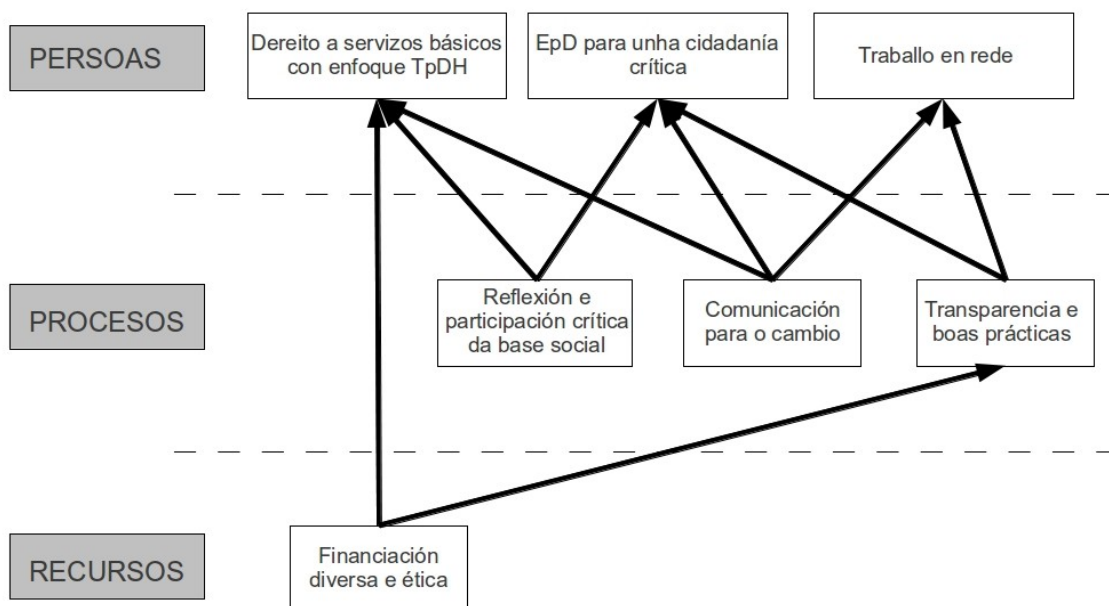
3.3 Mapa estratéxico

O mapa estratéxico pretende amosar de xeito intuitivo a relación entre os principais eixos de traballo da organización para os próximos anos. Para iso, agrupáronse algunhas liñas susceptibles de formar parte dun único eixo expresándoas nunhas poucas palabras clave. Por exemplo, todas as liñas que no cadro anterior aparecen como “outros obxectivos relacionados coa nosa visión e valores” agrupáronse no eixo denominado “Dereito a servizos básicos con enfoque TpDH”. Esta ordenación ven dada pola metodoloxía do Cadro de Mando Integral, adaptada á realidade das entidades non lucrativas (onde se coloca a parte de “Clientes” como máis finalista, e a parte financeira como recursos).

Ademais, nunha entidade como ESF Galicia, o que na metodoloxía ortodoxa de Cadro de Mando Integral se inclúe en recursos humanos e formación (na parte de abaixo do mapa), neste caso trátase dun eixo finalista en si mesmo, xa que a base social que inclúe as persoas voluntarias en realidade son un fin, tendo un enfoque de cidadanía crítica e transformadora. Aínda que en ESF só se traballara o voluntariado, ESF xa tería sentido como ente xenerador de visións e propostas de construción para a cidadanía global. Isto pretendeuse visibilizar no propio mapa estratéxico.

Por outra banda, o traballo en rede podería considerarse un proceso (máis concretamente dentro da área de "alianzas" que na metodoloxía ortodoxa se considera dentro deste piso de *Procesos*), pero se cando se traballou a liña de traballo en rede non se fixo pensándoo simplemente como unha ferramenta ou proceso, senón como algo "desexable" en si mesmo polo que de construción colectiva aporta *per se*. Ou sexa, que se considerou que máis aló do que se constrúa, este traballo en rede é algo bo en si mesmo, e bo "perder tempo" traballando en rede e na acción colectiva, por iso se colocou no apartado de Clientes.

Pódese ver como a comunicación para o cambio adquire un protagonismo grande nun momento en que é máis importante que nunca a creación de espazos de pensamento crítico e difusión pola coxuntura existente de retroceso en dereitos adquiridos, e pola súa dependencia menos forte da parte financeira, en perigo pola crise.



5. GLOSARIO DE SIGLAS

- **EpD:** Educación para o Desenvolvemento.
- **ESF:** Enxeñería sen Fronteiras.
- **GAT:** Grupo de Administración e Tesourería.
- **GSI:** Grupo de Sistemas da Información.
- **ISF:** Ingeniería sin Fronteras.
- **ONG:** Organización non Governamental.
- **PCR:** Programa de Coñecemento da Realidade.
- **TA:** Tecnoloxías Apropriadas.
- **TIC:** Tecnoloxías da Información e da Comunicación.
- **TpDH:** Tecnoloxía para o Desenvolvemento Humano.

6. LISTADO DE ANEXOS

- Anexo 1. Análise do entorno: grupos de interese
- Anexo 2. Análise do entorno: DAFO
- Anexo 3. Matriz DAFO
- Anexo 4. Debate/enquisa de orientacións estratéxicas xerais
- Anexo 5. Matriz estratéxica
- Anexo 6. Organigrama

7. BIBLIOGRAFÍA

- Kaplan, Robert; Norton, David. Gestión 2000, 2001. El cuadro de mando integral.
- Mataix Aldeanueva, Carlos. UNED, 2001. Dirección Estratégica para las ONG
- Muckenhirn, Rita. La Cuculmea, 2010. Visión colectiva. Somos lo que soñamos