



PLAN ESTRATEGICO 2006-2010

Diciembre de 2005



INDICE

1. Presentación
2. Introducción
3. Temas Estratégicos
 - 3.1. Personas
 - 3.2. Actividades
 - 3.3. Organización
 - 3.4. Ética
 - 3.5. Misión
 - 3.6. Financiación
 - 3.7. Entorno
4. Objetivos Estratégicos
5. Comunicación, implantación y seguimiento
6. Anexos
 - 6.1. Análisis DAFO
 - 6.2. Estructura organizativa y funciones



1. Presentación



Presentación

ESF ha superado su primera fase de vida como ONG que viene a ser su nacimiento y primeras actividades con un balance global muy positivo. Durante esta fase constituyente o inicial se han solventado importantes cuestiones entre las cuales están:

- su definición básica.
- concitar el interés y participación de voluntarios y patronos.
- dar forma jurídica como Fundación, a su actividad.
- organizarse operativamente.
- desarrollar proyectos de desarrollo y seminarios, movilizandorecursos y voluntarios.

Las actividades antes citadas son hitos básicos de una gran importancia que confirman la viabilidad social y económica de EsF .Pero es más, durante esta fase inicial que ha venido marcada por el entusiasmo y la actividad con más ilusión que profesionalidad, se ha superado un proceso de aprendizaje, de conocimiento del mundo de la colaboración al desarrollo, de experiencias, de búsqueda de soluciones,.. que ha dotado a sus participantes de un sentido más claro de su identidad, de lo que se quiere ser cómo organización .. y de lo que no se quiere ser.

Actualmente existe una acumulación de conocimiento y experiencias que reside fundamentalmente en sus participantes y en menor medida en la organización.

También ,y esto es muy importante, se ha confirmado y se ve de forma más nítida que el acceso a la energía es determinante para salir del círculo de la pobreza tal y como plantea EsF desde su origen.

Se puede decir que el balance de esta primera fase es altamente positivo y ha llegado más allá y más deprisa de lo que algunos pensábamos en sus inicios.

Hoy, EsF se enfrenta a una nueva fase en la que debe consolidar su eficacia, su capacidad de transformar eficientemente los recursos disponibles en ayuda efectiva al desarrollo en materia energética. Por tanto, es un momento crítico en la corta vida de EsF ya que es la prueba de fuego de su razón de ser.

Para abordar esta nueva fase se ha iniciado un proceso de reflexión estratégica que ha culminado en este Plan Estratégico que pretende cubrir el periodo 2006-2010.

EsF afronta esta nueva etapa con la ilusión renovada, siendo consciente de la necesidad e importancia de su misión, definiendo sus objetivos para este periodo y priorizando sus actividades. Sabemos de las enormes necesidades del mundo en desarrollo pero también sabemos que estamos en una encrucijada histórica donde por primera vez se puede dar un golpe definitivo a la pobreza en nuestro planeta y queremos ser partícipes colaborando con nuestros mejores esfuerzos.





2. Introducción



En este documento se recopilan las principales conclusiones a las que se ha llegado durante un proceso de reflexión estratégica que ha durado siete meses. Durante este tiempo se han mantenido entrevistas con personas de EsF y de otras ONG, se ha abierto un proceso, a través de la Web, de comentarios y de análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas abierto a todos los voluntarios, se han analizado alternativas y propuestas y se ha sometido a debate y aprobación de la Junta Directiva. Asimismo se ha mantenido dos sesiones de presentación y debate, una con los voluntarios y otra con el Consejo Asesor. Por fin, y a propuesta de la Junta Directiva, fue aprobado por el Patronato en su reunión del día 12 de Diciembre del 2005.

Este Plan Estratégico está marcado por tres características fundamentales: nuestras señas de identidad, ser el primer PE de EsF y el actual entorno de la cooperación al desarrollo.

2.1. Nuestras señas de identidad

1. EsF es una ONG de Desarrollo especializada en el área de energía y agua.
2. EsF comparte la firme creencia de que la energía es un componente esencial para el bienestar de las personas y el desarrollo de los pueblos. La disponibilidad de energía con una cierta continuidad y autosuficiencia es imprescindible para la implantación y sostenimiento eficiente de proyectos que impulsen el desarrollo económico de las sociedades y es un elemento básico para lograr el bienestar y progreso social de sus habitantes. Por ello, del tratamiento que se le dé al abastecimiento energético depende, en gran medida, la universalidad y sostenibilidad del desarrollo.
3. EsF asume los siguientes principios como base fundamental de sus actuaciones:
 - Que la libertad, la justicia y la paz de los pueblos tienen por base el reconocimiento de la dignidad y el aseguramiento y ampliación de los derechos de todos los miembros de la familia humana.
 - Que es esencial que el desarrollo y el progreso de los pueblos se produzca con los objetivos de superar las desigualdades y en armonía entre Hombre y Naturaleza. Es decir, que el desarrollo debe ser solidario y sostenible.
 - Que la participación ciudadana es el vehículo que vincula la sociedad civil de los países más favorecidos con el compromiso de universalidad y sostenibilidad del desarrollo, favoreciendo una toma de conciencia sobre la que se basarán las acciones y decisiones de instituciones y gobiernos.



- Que las actuaciones de cooperación para el desarrollo deben implementar soluciones adaptadas a las necesidades de las comunidades receptoras y, para garantizarlo, deben ser estas mismas comunidades las que definan los proyectos que deben ser acometidos.
 - Que los criterios de independencia, imparcialidad y cooperación son los criterios fundamentales a los que se deben ajustar las actuaciones de la Fundación.
4. En EsF creemos que la estrecha cooperación entre personas, empresas y organismos públicos (multipartenariado) dentro de la fidelidad a la misión y los objetivos de la ONG es la forma más adecuada de colaborar al desarrollo de los pueblos más necesitados.
 5. Tanto por su especialización como por convicción, EsF asume la colaboración con otras ONG como el modo más eficaz de realizar su misión.

2.2. Primer Plan Estratégico de Energía sin fronteras

Este es el primer Plan Estratégico desde la constitución jurídica de EsF y se nutre de ideas y líneas de acción recogidas en Planes Anuales y especialmente en el documento de Anteproyecto. El primer Plan Estratégico tiene sus ventajas pero también sus limitaciones. Las ventajas se refieren a tener pocas hipotecas y por tanto poder hacer un planteamiento más libre y amplio de cada tema. Y la principal limitación es que no es posible apoyarse en el anterior Plan para, analizados los resultados, proponer correcciones de rumbo. Por otro lado, la experiencia propia es insuficiente para evaluar las propuestas y es necesario acudir en la medida de lo posible a experiencias de otras ONG's.

En una entidad tan joven como EsF la organización no está consolidada y en la mayoría de los casos no están definidos o no están implantados los procesos, políticas y sistemas. Esto hace que el Plan sea atípico en el sentido de tener una fuerte carga de objetivos instrumentales. Sin renunciar a objetivos finalistas (que responden a los fines de EsF) alineados con la Misión, ha sido imprescindible proponer un importante número de objetivos que robustezcan la organización, su operativa e infraestructura. Muchos de estos objetivos instrumentales son puntuales en el sentido de que exigen un esfuerzo puntual y limitado en el tiempo ya que su mantenimiento requiere un esfuerzo muy inferior y que debe ser asumido por la organización de forma cotidiana. Para acometer estos objetivos puntuales se propone que se creen equipos con esa misión específica durante un tiempo determinado.

2.3.-Entorno de la Cooperación al Desarrollo

La Cumbre del Milenio marca un hito fundamental para abordar la cooperación internacional al desarrollo. Conscientes de que por primera vez tenemos los recursos económicos y las tecnologías para erradicar la pobreza hay un creciente compromiso para abordar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Existe un amplio consenso



en que el acceso a la energía de los más desfavorecidos es un prerrequisito para conseguir los ODM.

La UE tiene vocación de liderar, a través de los diferentes foros donde participa, el compromiso con los ODM.

A nivel nacional, en Enero del 2005 se aprobó el Plan Director 2005-2008 de la Cooperación Española con el compromiso político de prácticamente duplicar los fondos dedicados al desarrollo durante esta legislatura.

Se puede decir que el marco de referencia es claro y nuestros objetivos deben enmarcarse en el contexto de los ODM.

Conviene recordar dos características a tener en cuenta:

- Para conseguir un impacto positivo relevante de los fondos de desarrollo se deben aplicar de forma continuada y coordinada. Es por ello por lo que se habla de programas y de apoyo presupuestario preferentemente frente a proyectos puntuales.
- El mayor riesgo para cumplir los ODM se concentra en el África Subsahariana. El informe del 2005 sobre los ODM pone de manifiesto que es la única región en que ha habido regresión en la lucha contra la pobreza extrema (Objetivo 1) y llama la atención sobre la necesidad de aumentar y concentrar la ayuda en la misma. El Plan Director de la Cooperación Española se compromete a destinar el 20% de los fondos a los países menos desarrollados.



3. Temas Estratégicos



Temas Estratégicos

Desde el inicio se identificaron ocho temas estratégicos considerados de mayor relevancia y sobre los que convenía centrar la reflexión estratégica. Dichos temas fueron priorizados en las entrevistas de la siguiente forma:

- Temas más importantes: PERSONAS (voluntariado), ACTIVIDADES (proyectos y estudios), ORGANIZACION Y ETICA.
- Temas importantes: MISIÓN, FINANCIACIÓN Y ENTORNO
- Temas menos importantes: COMUNICACION EXTERNA

A continuación se resumen las propuestas sobre los temas de los dos primeros bloques:



3.1.-Personas

La principal fortaleza de EsF son sus PERSONAS. La capacidad de liderazgo, la alta cualificación y experiencia, los conocimientos del sector energético a nivel global, la red de relaciones personales, la disponibilidad de su tiempo por prejubilación, la formación técnica sobre proyectos energéticos, constituyen fortalezas encarnadas en su voluntariado.

También se detecta que el principal punto débil de EsF es la gestión de las personas entendida como captación, información, formación, asignación de tareas, acogida...

En conclusión, el alto potencial de las personas de EsF no parece que esté siendo utilizado adecuadamente. Esto entraña un alto riesgo ya que la desmotivación puede originar un círculo vicioso que ponga en peligro toda la ONG. Por contra una acción eficaz y una amplia delegación de funciones puede originar una dinamización interna que desencadene un círculo virtuoso de mejores resultados en las actividades, más y mejores proyectos y colaboraciones, mayor motivación,..

A corto plazo es la línea de acción más importante a desarrollar.

Los objetivos que se recogen en el apartado 4 sobre este tema tienen que ver con:

a) Políticas de Personas

- Plan de formación con énfasis en aspectos de cooperación.
- Plan de comunicación que sirva para motivar.
- Código ético voluntariado
- Manual de voluntariado: aprobarlo e implantarlo.

b) Operativa

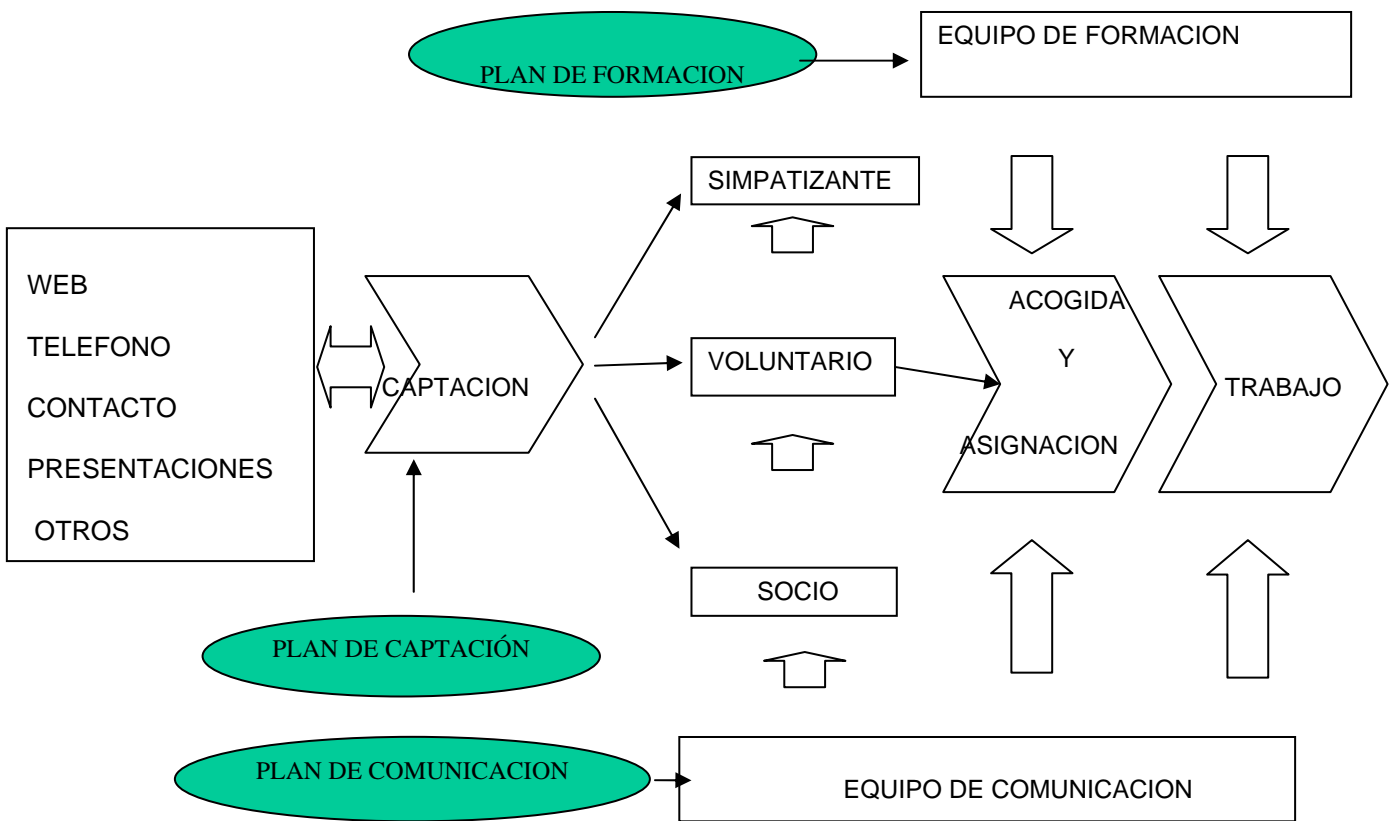
- Clasificar los colaboradores en voluntarios, contratados, cooperantes, socios y simpatizantes.
- Entrevistar en persona a los nuevos voluntarios en un primer intento de casar expectativas por ambas partes.
- Firmar los contratos de voluntarios donde se recoja el compromiso de trabajo desinteresado de al menos 2 horas a la semana durante un tiempo determinado que será preferentemente de un año y nunca superior a dos años.
- Realizar los seguros obligatorios de voluntarios
- Boletín electrónico trimestral
- Implantar sistema gestión colaboradores
- Captar, seleccionar, acoger y formar voluntarios para cumplir los objetivos estratégicos.
- Contratación de estructura fija. Inicialmente un gerente de proyectos y una secretaria-asistente de servicios generales.



c) Organización

- Equipo de Comunicación
- Equipo de Formación
- Equipo de captación, acogida, asignación y coordinación con otras áreas.

CICLO





3.2.-Actividades

Las dos principales actividades de EsF se centran en torno a Proyectos y Estudios. Es la forma de llevar a cabo la Misión y por tanto es la razón de ser de Energía sin Fronteras. Hasta ahora se han tenido las primeras experiencias tanto en proyectos como en estudios (Seminario Energía y Pobreza) con resultados esperanzadores.

En los próximos años se deberá aumentar intensivamente ambas actividades para cumplir los objetivos estratégicos lo cual requiere importantes adaptaciones.

a) Área de Proyectos

La orientación así como el aumento importante de actividad en esta área en los próximos años requiere adaptaciones de diferente tipo.

a.1) Adaptaciones de enfoque:

- Evolucionar del planteamiento proyecto al **planteamiento programa** con enfoque sectorial o regional. Esto implica desarrollar capacidades de colaboración con otras ONG y contrapartes involucrándose en planteamientos de mayor complejidad.
- Aunque no hay que descartar que se asuman proyectos de interés en cualquier área geográfica, por razones de eficacia y grado de pobreza, debería optarse por una estrategia explícita de priorizar la concentración de programas de desarrollo en dos zonas geográficas: América Latina (presencia de patronos, lenguaje, cultura, etc.) y África Subsahariana (nivel de pobreza y de prioridad ODM).

a.2) Adaptaciones metodológicas:

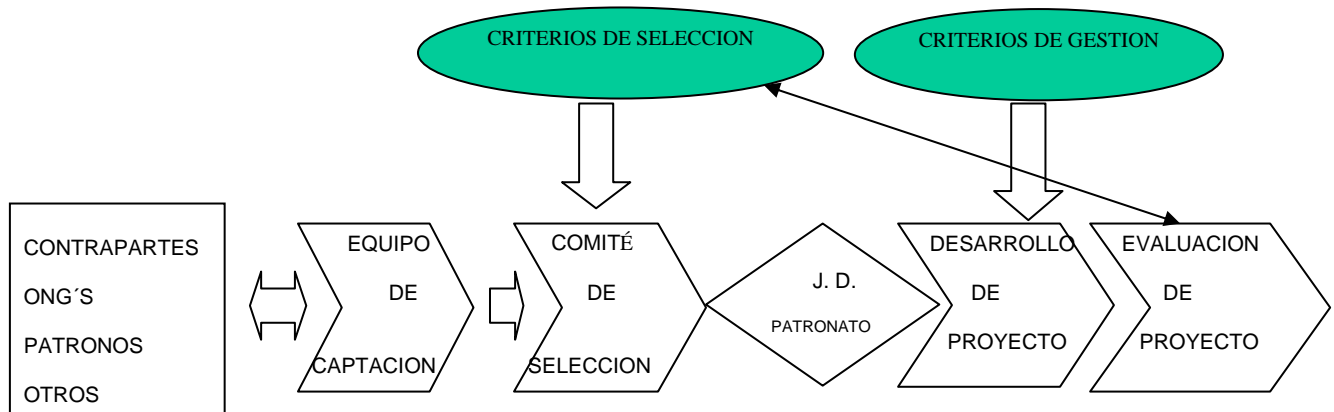
- Implantar metodología de formulación (análisis, selección y evaluación) de proyectos basada en el Enfoque de Marco Lógico.(EML)
- Definir e implantar sistema de dirección, gestión y control de proyectos.

a.3) Adaptaciones organizativas:

- Responsables y equipos geográficos.
- Equipos de especialistas en diferentes tecnologías. Dan apoyo tecnológico
- Equipo de formulación y selección de proyectos.
- Equipo de programas



Fases de un proyecto



b) Área de Estudios

El desafío que asume EsF de ser un **referente en Energía y Pobreza** le exige una importante actividad en el área de Estudios.

- Recopilar conocimiento en torno a Energía y Pobreza de todo lo publicado, siendo un auténtico observatorio en el estado de la cuestión.
- Generar conocimiento en cooperación con otras ONGD's especializadas y con Universidades y Centros de investigación.
- Divulgar conocimiento mediante publicaciones, seminarios, conferencias, folletos, etc.
- Enfocar la actividad de EsF mediante la oportuna reflexión y colaboración con otras áreas necesitadas de estudios específicos.

Es importante centrar la atención de los componentes de este área en la productividad entendida como la capacidad de publicar artículos y estudios de calidad y organizar eventos de debate y puesta en común que ayuden a clarificar posturas y a influir en los organismos decisores y prescriptores de políticas energéticas, en los reguladores y en los organismos financiadores y gestores de financiación al desarrollo, para facilitar el acceso a la energía y agua a quienes no disponen de él



3.3.-Organización

La organización debe ser un instrumento de ayuda para conseguir los fines que nos proponemos. En concreto y para el periodo 2006-2010 debe servir para conseguir los objetivos estratégicos planteados.

La estructura organizativa, teniendo en cuenta la volatibilidad de los voluntarios y la vocación de permanencia de la Fundación, debe basarse en los siguientes **criterios**:

- La **gestión ejecutiva** debe tener una importancia relevante sobre todo en las fases iniciales del Plan Estratégico con objeto de llevar a cabo el compromiso de implantar las medidas recogidas en el mismo. Esto exige capacidad y dedicación.
- Debido a las características especiales del voluntariado se opta porque las funciones ejecutivas sean asumidas por **personal voluntario senior con capacidades probadas de gestión y con compromiso de dedicación mínima entre 10 y 20 horas semanales**. Si no hubiera voluntarios con dichas características sería conveniente la contratación de un gerente tal y como contemplan los Estatutos antes de poner en peligro la marcha de la Fundación.
- Dada la volatibilidad de los voluntarios es muy interesante asumir las **responsabilidades por equipos** donde se comparte información y resto de recursos. Así al trabajar en equipo sobre un tema y compartir, además de objetivos operativos, actividades y enfoques, la indisponibilidad de un miembro del equipo puede ser asumida más fácilmente por el resto de miembros repercutiendo menos en la organización.
- Siempre que sea posible debe asumirse la **gestión por proyectos**. Hay muchos cometidos que tienen objetivos específicos claros en un marco temporal definido y que pueden ser abordados por un equipo específico de voluntarios nombrado ad-hoc, con un alto grado de autonomía y que responde de los resultados.
- Se establece el **criterio de unicidad de mando** con responsabilidades y funciones claramente definidas
- Asumir la cultura de la **temporalidad en los puestos directivos**. El periodo normal de asignación de un voluntario a un puesto directivo debe ser de **dos años**, que pueden ser prorrogados en casos especiales. Con periodicidad anual debe autoevaluarse cada miembro del equipo de gestión por el grado de cumplimiento de los objetivos anuales planteados.
- En cuanto al **desarrollo internacional y regional** de EsF parece recomendable que, con independencia de la forma jurídica que se decida en cada caso concreto en función de la legislación concreta en cada país, en esta primera etapa funcionen como **Delegaciones** que tengan toda la representatividad pero que la operativa se integre con el resto de la estructura organizativa facilitando así el desarrollo y beneficiándose de los esfuerzos y experiencia de toda la organización. Así las Filiales o Delegaciones



internacionales al desempeñar todas las funciones en relación con el país parecen los responsables geográficos naturales y deberían estar integradas en el área de Programas dependiendo funcionalmente del resto de áreas en los temas o actividades de su responsabilidad, según un esquema organizativo de tipo matricial.

- Debe continuarse la importante labor de reflexión conceptual llevada a cabo hasta el momento por el **Consejo Asesor**. A medio plazo y en función de la evolución de las necesidades de Esf convendría revisar su composición. Desde el punto de vista de funciones las actuales parecen las adecuadas potenciándolas y ampliándolas en los siguientes aspectos:
 - o Desarrollar las funciones de vigilancia ética como se indica en el apartado 3.4 ETICA.
 - o Analizar, desde la óptica de la Misión y Valores de Esf, los proyectos finalizados con el objetivo de extraer lecciones aprendidas que enriquezcan a toda la organización.



3.4.-Ética

La ética es percibida por la organización como uno de los temas estratégicos más importante. Lo cual no debe ser interpretado como existencia de algún problema de ésta índole sino como previsión y expresión de la “energía ética” del colectivo. Y hay un alto consenso en la necesidad de explicitar los códigos éticos de conducta.

Es imprescindible abordar con urgencia el análisis y asunción de los códigos de referencia siguientes:

- CODIGO DE CONDUCTA DE LAS ONGD de la CONGDE
- GUIA DE TRANSPARENCIA de la Fundación Lealtad
- CODIGO ETICO DE ORGANIZACIONES DE VOLUNTARIADO de la PPVE
- CODIGO ETICO DEL VOLUNTARIADO de la CONGDE
- CODIGO DE IMÁGENES de la CONGDE
- GLOBAL COMPACT

Por otro lado, conviene desarrollar las funciones asignadas al Consejo Asesor referentes a la vigilancia ética mediante, por ejemplo, la constitución de un **Comité Ético** que debería tener la consideración de un Comité mixto incorporando voluntarios próximos a la problemática habitual del día a día.

Esf desarrolla sus actividades en entornos similares al de las actividades empresariales de sus patronos. Aunque los fines de cada tipo de organización están claramente diferenciados y “a priori” no son contradictorios sino complementarios en la forma que son entendidos por ambas partes, es conveniente prevenir cualquier tipo de malentendido que sería muy perjudicial para el prestigio de las empresas y para la credibilidad de la fundación. Para ello es necesario desarrollar, aprobar y aplicar un **código de conducta que regule las relaciones entre las actividades empresariales de los patronos y las actividades sin ánimo de lucro de la fundación.**



3.5.-Misión

La actual Misión de EsF está formulada de la siguiente manera:

“Extender y facilitar el acceso a los servicios energéticos y de agua potable, de modo continuado, a los que todavía no lo tienen, lo tienen en condiciones precarias o por procedimientos primitivos e impropios”

La Misión es suficientemente conocida y compartida por las personas de EsF. Aunque se ha detectado alguna carencia en su formulación, como la no referencia al mundo en desarrollo, parece que es entendida de forma adecuada y no representa ningún obstáculo.

Al margen de la formulación de la Misión, pero en línea con ella, se propone cuantificar unos objetivos estratégicos para el próximo quinquenio. Nos planteamos unos objetivos ambiciosos y realistas y que sean medibles. Dichos objetivos deben ser de dos tipos:

- Por un lado facilitar el acceso a energía y agua mediante el desarrollo de programas específicos para llevar energía y agua a centros comunitarios (centros de salud, de educación, de comunicación y de producción) y comunidades, de zonas rurales aisladas. Dicho objetivo se cuantifica por el número de centros comunitarios o número de personas a las que se les ha facilitado el acceso.
- Por otro lado influir sobre los organismos reguladores, prescriptores y decisores de políticas energéticas, y financiadores y gestores de fondos de desarrollo para facilitar el acceso de energía y agua a los más pobres. Dicho objetivo aunque es más difícil de medir lo haremos mediante el número de publicaciones y eventos de opinión que seamos capaces de hacer.



3.6.-Financiación

La financiación de las actividades de EsF debe estar acorde con los objetivos planteados. Esto quiere decir que al incrementar significativamente las actividades y especialmente los programas, habrá que conseguir la financiación necesaria para los mismos.

El modelo actual de financiación será insuficiente debiendo **ampliarse y diversificarse**: Fondos públicos europeos, de organismos multilaterales, nacionales y de CCAA y Ayuntamientos. Fondos privados de socios y donantes (cuotas y aportaciones puntuales), patronos (cuotas y proyectos específicos) y colaboraciones de empresas.

El esfuerzo adicional para captar los fondos necesarios debe ser acometido por un equipo específico dedicado a esta actividad y con especialización en cada organismo de financiación significativo. Dentro de este Equipo de Financiación debe tener un trato relevante la relación con los patronos.



3.7.-Entorno

Tres son los actores principales del entorno de EsF: el sector de las ONGD's, los organismos sobre los que queremos influir y las contrapartes.

El sector de las **ONGD's** es un sector atomizado y en gran competencia por los fondos disponibles. En este contexto no es vista con buenos ojos otra ONGD que unido a la presencia de las empresas del sector energético en el patronato de EsF hace que sea observada con algún recelo.

Sin embargo, al ser EsF una ONG especializada en energía y agua representa una importante oportunidad de colaboración con otras ONG.

Se impone cooperar más intensamente con otras ONG e incorporarse a federaciones, coordinadoras y demás movimientos del sector.

Debe existir una actividad específica de proximidad y complicidad con los **organismos** sobre los que queremos influir, involucrándolos en nuestros planteamientos.

Las **contrapartes** son una pieza fundamental de nuestra actividad y requieren una dedicación específica para su análisis, mejora, y estabilidad de relación. Tal vez sobre los coordinadores geográficos deba recaer esta responsabilidad con los apoyos adecuados que garanticen la homogeneidad de criterios y sobre todo el aprendizaje.

Las relaciones institucionales en su aspecto representativo descansan en la Presidenta del Patronato y en el Presidente de la Junta Directiva. En su aspecto operativo están encomendadas a los equipos específicos que por sus funciones tienen mayor interrelación con ellos (contrapartes, ONG's u organismos)tal y como se indica en el apartado 6.2.



4. Objetivos Estratégicos



Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son tres, dos de ellos son básicos o finalistas al perseguir los fines de la Misión y el tercero es instrumental. Cada uno de estos tres objetivos estratégicos se desglosan en una serie de objetivos operativos que desarrollan los primeros.

El primer objetivo estratégico es **„facilitar el acceso a energía y agua mediante el desarrollo de programas específicos para llevar energía y agua a centros comunitarios (centros de salud, de educación, de comunicación y de producción) y comunidades, de zonas rurales aisladas”**. El indicador de dicho objetivo es el número de centros comunitarios o número de personas a las que se les ha facilitado el acceso.

El segundo objetivo estratégico es **“influir sobre los organismos reguladores, prescriptores y decisores de políticas energéticas, y financiadores y gestores de fondos de desarrollo para facilitar el acceso de energía y agua a los más pobres”**. El indicador de dicho objetivo es el número de publicaciones y seminarios y otros eventos similares que seamos capaces de hacer.

El tercer objetivo estratégico es instrumental y se refiere al **desarrollo organizativo, operativo y de infraestructura de EsF.**

Cada uno de estos objetivos estratégicos se desglosan en objetivos operativos. Tanto el conjunto de objetivos como sus indicadores, responsables y desarrollo en los cinco años están recogidos en la tabla anexa.

En resumen, hay tres objetivos estratégicos (dos básicos y uno instrumental) los cuales se desglosan en 40 objetivos operativos. Los objetivos operativos están coordinados entre sí y alineados con los objetivos estratégicos de tal modo que el cambio o modificación de un objetivo operativo puede influir en los demás.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

		INDICADOR	RESPONS.	2006	2007	2008	2009
OE1	FACILITAR ACCESO A LA ENERGÍA DE CENTROS COMUNITARIOS Y COMUNIDADES						
OOP1.1	Captación de fondos	Millones de euros	FIADMON	0,33	0,66	1,32	2,31
OOP1.2	Captación y asignación de voluntarios	Nº voluntarios en programas	PER	40	50	65	80
OOP1.3	Captación de Programas/proyectos	Nº Proyectos	PR	20	40	70	100
OOP1.4	Desarrollo de proyectos/programas	Nº Centros comunitarios		10	20	40	70
		Nº Personas	PR	1000	2000	4000	7000
OE2	INFLUIR EN ORGANISMOS REGULADORES, PRESCRIPTORES DE POLITICAS ENERGETICAS Y DE AYUDA AL DESARROLLO						
OOP 2.1	Organizar eventos significativos que sirvan de foro a temas de Energía y Pobreza	Eventos Organizados	ES	1	2	3	3
OOP 2.2	Publicar artículos, folletos, estudios sobre Energía y Pobreza	Publicaciones	ES	1	1	2	3
OOP 2.3	Realizar el Plan de Estudios y Publicaciones para 06-10	Aprobación del Plan por JD	ES	X			
OOP 2.4	Definir equipo y responsables de cada evento y publicación		ES				
OOP 2.5	Colaboraciones universitarias: tesis, proyectos,..	Nº de actividades	ES	2	3	4	4
OOP 2.6	Colaboraciones estables de estudios con otras ONG	Nº de convenios	ES	1	1	2	3
OE3	DESARROLLO ORGANIZATIVO , OPERATIVO Y DE INFRAESTRUCTURA						
	ORGANIZACIÓN						
OOP 3.1.1	Implantar nueva estructura organizativa y responsables acorde con PE		PJD	X			
OOP 3.1.2	Revisar composición del Consejo Asesor		PJD		X		



OOP 3.1.3	Constituir Equipo captación fondos (organismos y Patronos)		FIADMON	X
OOP 3.1.4	Definir responsables geográficos (contrapartes y captación de proyectos)		PR	X
OOP 3.1.5	Constituir Equipo de selección de proyectos		PR	X
OOP 3.1.6	Constituir Equipo relación con Universidades y ONG´s		ES	X
OOP 3.1.7	Constituir Equipo de Seguimiento estratégico		ES	X
OOP 3.1.8	Constituir Equipo de Estudios		ES	X
OOP 3.1.9	Constituir Equipo de Comunicación		PER	X
OOP 3.1.10	Constituir Equipo Formación		PER	X
OOP 3.1.11	Constituir Equipo Captación, Asignación y coordinación		PER	
OOP3.1.12	Constituir Equipo de Servicios Generales		SECRE	X
OOP3.1.13	Constituir Equipo de Sistemas de Información		SECRE	X
OOP3.1.14	Desarrollar Delegaciones Territoriales		SECRE	X
OPERATIVA				
OOP 3.2.1.	Código de conducta Patronato		PJD	X
OOP 3.2.2	Política y criterios de transparencia		PJD	
	a)Analizar e implantar la guía de transparencia de Fundación Lealtad			X
	b)Soportar auditoría de Fundación Lealtad	Nº de incumplimientos		0
OOP 3.2.3	Incorporarse a la CONGDE		PJD	
	a)Asumir sus criterios	Nº criterios incumplidos		0
	b)Incorporación oficial	Aprobación		X
OOP 3.2.4	Revisar operativa del CA: Plan, Comité ético, Evaluación expost ,...		PJD	X
OOP 3.2.5	Establecer criterios de selección de proyectos		PR	X
OOP 3.2.6	Establecer criterios de colaboración con contrapartes		PR	X
OOP 3.2.7	Metodología de Enfoque de Marco Lógico (EML)		PR	



	a) Conocerlo y analizar su aplicabilidad			X				
	b) Implantarlo progresivamente				X	X		
OOP 3.2.8	Difundir noticias de proyectos	Nº noticias en web	PR	5	15	30	70	
OOP 3.2.9	Aprobar e implantar Manual del Voluntario, contratos y seguros		PER	X				
OOP 3.2.10	Clasificar relaciones con colaboradores: voluntarios, socios, simpatizantes,..		PER	X				
OOP 3.2.11	Establecer política General de Formación		PER	X				
OOP 3.2.12	Boletín electrónico trimestral		PER	X				
OOP 3.2.13	Sesiones de evaluación proyectos acabados		CA	3	4	5	6	
INFRAESTRUCTURA								
OOP3.3.1	Buscar nueva sede		SECRE	X				
OOP3.3.2.	Plan de sistemas		SECRE					
	a) Necesidades inmediatas			X				
	b) Elaboración Plan de sistemas e implantación 1ª fase	Aprobación			X			
	c) Implantación 2ª Fase: aplicaciones integradas					X	X	
OOP3.3.3	Contratación de secretaria-asistente y gerente de proyectos		PER	X				



5. Comunicación, Implantación y Seguimiento



Comunicación, Implantación y Seguimiento

La **participación** en la elaboración del Plan Estratégico es pieza fundamental de su valor porque ayuda a reflexionar al colectivo y a comprender la problemática y asumir las propuestas. Cuantas más personas participen mayor probabilidad de éxito tendrá. Durante el proceso de elaboración de este Plan Estratégico han participado de una forma u otra alrededor de 70 personas.

La reunión con voluntarios y colaboradores tiene por objeto de explicar el Plan y dar oportunidad para plantear y considerar los oportunos comentarios. Todo ello ayuda a asumir el Plan y a acometer su implantación.

Una vez aprobado el Plan Estratégico será necesario **implantarlo**, lo cual debe ser asumido desde el liderazgo de la Junta Directiva con la ayuda de un pequeño equipo de seguimiento. La capacidad de llevar a cabo las medidas recogidas en un Plan Estratégico es lo que lo hace útil y válido.

El siguiente paso será la preparación del Plan Anual 2006 con sus presupuestos donde ya se deben recoger los objetivos estratégicos y operativos alineados con el Plan Estratégico.

En el último trimestre de cada año se deberán acometer la evaluación del grado de cumplimiento de los objetivos anuales así como el establecimiento de los mismos (Plan Anual) con su presupuesto para el próximo año. El equipo de gestión deberá llevar un seguimiento periódico del grado de consecución de los objetivos, para detectar los riesgos de incumplimiento en fases iniciales y tomar las medidas correctoras pertinentes.

Aunque el Plan Estratégico está previsto para los próximos cinco años, se recomienda que sea revisado a fondo en el año 2008 con el fin de evaluar la necesidad de adaptarlo a nuevas circunstancias no previstas que aparezcan y en función del grado de cumplimiento.

Todo lo anterior quedará recogido en el Plan de Implantación y Seguimiento.



6. Anexos



6.1. Análisis DAFO

Durante la primera quincena de Mayo 2005 se ha procedido a consultar a todos los voluntarios sobre sus puntos de vista respecto a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Energía sin fronteras (EsF).

Se ha enviado mensajes electrónicos a los 238 voluntarios actualmente relacionados para que procedieran a entrar en la página Web y anotaran sus contribuciones. Se han recibido 150 aportaciones provenientes de 37 participantes. Parece que el nivel de participación es bajo, si bien una de las dificultades encontradas es que bajo el concepto voluntario se engloban situaciones heterogéneas y en bastantes casos desactualizadas.

1. COMO VEN LOS VOLUNTARIOS A ESF POR DENTRO (Fortalezas y Debilidades)

Los puntos fuertes de EsF, a juicio de los participantes, son básicamente dos: los voluntarios y los patronos.

La principal fortaleza de EsF son sus voluntarios. La capacidad de liderazgo, la alta cualificación y experiencia, los conocimientos del sector energético a nivel global, la red de relaciones personales, la disponibilidad de su tiempo por prejubilación, la formación técnica sobre proyectos energéticos constituyen fortalezas encarnadas en su voluntariado.

El segundo punto fuerte son sus patronos. Se valora el apoyo institucional que representan así como su implantación y experiencia en países en desarrollo y su capacidad para colaborar en proveer voluntarios y financiar proyectos.

En cuanto a **puntos débiles** existe una mayor dispersión de opiniones.

La primera debilidad es la falta de información sobre la evolución de la Fundación, sobre la marcha de los proyectos, sobre las actividades y los logros, y la falta de involucración de los voluntarios. Todo ello constituye un primer nivel de percepción de los resultados de los esfuerzos de los voluntarios que o bien le ayuda a integrarse e implicarse o a desconectar.

La segunda debilidad puesta de manifiesto es la gestión del voluntariado entendida como la capacidad no sólo de informar (debilidad anterior) sino de poder aprovechar los ofrecimientos de cada voluntario, con sus limitaciones, en las actividades de EsF.

En tercer lugar estaría la falta de profesionalidad entendida como falta de personal contratado que por su compromiso laboral mantenga la continuidad y estabilidad que la volatilidad del voluntariado no posibilita. Adicionalmente se detecta cierta descoordinación-desorganización que el equipo directivo no ha sido capaz de atajar.

En resumen **la gran debilidad actual de EsF se centra en la gestión del voluntariado** entendida de forma amplia: información, asignación a actividades, formación, cohesión, motivación...



2. COMO VEN LOS VOLUNTARIOS A ESF EN RELACIÓN CON LOS DEMÁS (Amenazas y Oportunidades)

Es curioso que siendo **los patronos** una de las fortalezas detectadas también aparezca como la primera posible amenaza para el éxito de EsF. Se teme un compromiso débil respecto a EsF y que sea percibido EsF como instrumento del sector energético mediatizado por los intereses empresariales.

También se ve como amenaza la competencia de otras ONG's .La proliferación de ONG's en España hace más difícil el acceso a financiación pública y al respaldo social.

En tercer lugar aparecen tres amenazas referidas a no disponer de contrapartes fiables probadas, el temor a no estar a la altura de las circunstancias y se falle en atender los proyectos con financiación y no disponer de fondos suficientes.

En cuanto a oportunidades, se identifica la principal en el **tipo de actividad de EsF** que permite un alto nivel de complementariedad con otras ONG's lo que posibilita el trabajo conjunto y esto a su vez facilita un despegue rápido y consistente. La especialización de EsF en energía y agua debería abrir la oportunidad de trabajar con otras organizaciones. Esto a su vez implica poder integrarse en programas o plataformas más amplias focalizadas hacia desarrollo integral (educación, salud, comunicación, actividad productiva).

La segunda oportunidad tiene que ver con la relación con las empresas desde dos puntos de vista. Por un lado los patronos con presencia local en países en desarrollo representan una oportunidad de apoyo de infraestructuras, relaciones y financiación para proyectos específicos de desarrollo en esas zonas. Por otro lado la sensibilización actual respecto a RSC representa una oportunidad para canalizar dicha inquietud hacia proyectos relacionados con EsF.

Por último, la sensibilización social respecto al medioambiente y específicamente los compromisos de Kyoto pueden representar oportunidades en el entorno de las energías renovables y mecanismos de desarrollo limpio. También existe un clima social e institucional favorable enmarcado en los Objetivos del Milenio.



3. RESUMEN

<u>DEBILIDADES (40)</u>		<u>FORTALEZAS (36)</u>	
9/40	Información e implicación del colectivo	24/36	Capacidad de las personas involucradas
6/40	Gestión de voluntarios	8/36	Patronos
5/40	Falta de "profesionalización"	3/36	Relaciones
5/40	Organización, coordinación		
<u>AMENAZAS (39)</u>		<u>OPORTUNIDADES (35)</u>	
7/39	Patronos	11/35	Complementariedad. Trabajar con otras ONG
5/39	Competencia ONG´s	4/35	RSC
3/39	Contrapartes débiles	4/35	Proyectos específicos , fondos y presencia local de patronos
3/39	No cumplir	4/35	Kyoto. Sensibilidad medioambiental
3/39	Financiación		
3/39	Falta de "profesionalización" e infraestructura		



6.2.-ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONES

Esf debe dotarse de una estructura organizativa y de unos sistemas de gestión que le ayuden a conseguir sus objetivos estratégicos.

En los Estatutos quedan recogidas las funciones y modo de funcionamiento del **Patronato**, de la **Junta Directiva** y del **Consejo Asesor**.

JUNTA DIRECTIVA

Hay que reforzar el desarrollo de las funciones ejecutivas de la Junta Directiva. El volumen de actividad prevista va a requerir una Junta Directiva que tome decisiones de forma ágil y en definitiva sea un dinamizador de la organización. Para ello sus miembros deben ser voluntarios senior con capacidades probadas de gestión y con compromiso de dedicación. Los coordinadores de las cuatro áreas operativas y de Secretaría General deben formar parte de la Junta Directiva y su compromiso de dedicación mínima será de al menos entre 10 y 20h. a la semana

Las reuniones deberán tener una frecuencia semanal.

PERSONAS

Funciones:

- Captar los profesionales remunerados y voluntarios.
- Seleccionar y clasificar a las personas interesadas.
- Motivar y promover la comunicación interna y la participación del personal remunerado y voluntario.
- Realizar planes de formación continua para las personas de la organización.
- Motivar e integrar al voluntariado. Gestionar las entradas y prever las salidas del personal voluntario.
- Tramitar y gestionar documentación relativa a las personas de la organización: altas y bajas de la seguridad social, contratos, seguros,...
- Describir los puestos de trabajo: nombre, finalidad, tareas, responsabilidades, situación en el organigrama, horario, limite temporal... de todos los puestos de trabajo existentes en la organización en colaboración con las áreas operativas..

Para llevar a cabo estas funciones el área de PERSONAS se dotará al menos de los siguientes equipos:

- EQUIPO DE CAPTACIÓN, ASIGNACIÓN y ACOGIDA
- EQUIPO DE FORMACIÓN
- EQUIPO DE COMUNICACIÓN



PROGRAMAS

Funciones:

- Planificar los programas a abordar en el periodo 2006-2010
- Captar, seleccionar y formular los programas y proyectos de acuerdo con el objetivo estratégico de PROGRAMAS.
- Desarrollar y aplicar los criterios de selección de proyectos, la metodología de enfoque marco lógico y de gestión de proyectos.
- Colaborar con otras ONG´s y contrapartes en proyectos y programas.
- Controlar y supervisar la ejecución, la asignación de recursos, los plazos y los costes de cada fase de un proyecto o programa.
- Evaluar, seleccionar, hacer seguimiento y desarrollar la relación con contrapartes.
- Diseñar e implantar indicadores de evaluación de proyectos y programas

Estructura mínima:

-COORDINADORES GEOGRAFICOS. Captan y proponen los proyectos, conocen el territorio y los condicionantes sociales, económicos y políticos, evalúan, seleccionan y hacen el seguimiento de las contrapartes

-EQUIPO DE ASESORAMIENTO TÉCNICO. Apoya a los directores de proyecto, al comité de selección y a los responsables geográficos en la selección de la solución tecnológica y la aplicación de la tecnología adecuada.

-COMITÉ SELECCIÓN DE PROYECTOS. Desarrolla y aplica los criterios de selección de proyectos y prepara la propuesta de aprobación en su caso.

-EQUIPO DE DIRECTORES DE PROYECTO. Desarrollan metodología de Enfoque Marco Lógico y de Gestión de Proyectos. Cuando son asignados a un proyecto concreto dependen funcionalmente del Coordinador geográfico donde se ubica el proyecto.

ESTUDIOS

Funciones:

- Planificar las actividades (publicaciones, seminarios, estudios,..)para el periodo 2006-2010.
- Coordinar las colaboraciones con otras ONG´s
- Publicar artículos y estudios sobre Energía y Pobreza.
- Coordinar las actividades con Universidades y Centros de investigación.



- Organizar seminarios y toda clase de eventos con objeto de compartir y difundir los posicionamientos sobre Energía y Pobreza.
- Hacer el seguimiento periódico del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos proponiendo medidas correctoras si fuera necesario.

La estructura mínima para llevar a cabo estas funciones:

- EQUIPO COLABORACIÓN CON ONG´s y UNIVERSIDADES
- EQUIPO DE ESTUDIOS
- EQUIPO DE EVENTOS: Tantos como sean necesarios y durante la vida del evento.
- EQUIPO DE ESTRATEGIA

ADMINISTRACIÓN, FINANZAS y SERVICIOS GENERALES

Funciones:

- Captar fondos públicos y privados para llevar a cabo los objetivos. Hacer las solicitudes y formularios correspondientes recabando la ayuda de otras áreas cuando sea necesario.
- Coordinar las relaciones con entidades financiadoras y en especial con los patronos.
- Desarrollar todas las funciones administrativas de la Fundación , y en especial el desarrollo de los procedimientos y la atención de las auditorías.
- Informar sobre las decisiones económicas de la organización.
- Asegurar la ejecución del presupuesto y la estrategia económica .
- Proporcionar información periódica sobre la situación económica y financiera de la organización
- Asegurar el control económico de todas las actividades y especialmente los proyectos y eventos.

Para llevar a cabo dichas funciones la estructura mínima debe ser:

- EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN.
- EQUIPO DE CAPTACIÓN DE FONDOS.



SECRETARIA GENERAL

Funciones:

- Convocar las sesiones de la Junta Directiva, por indicación del Presidente de ésta, así como las citaciones a los miembros de la misma; levantar Acta de las sesiones, con expresión de los asistentes, el orden del día de la reunión, las circunstancias del lugar y tiempo en que se hubiera celebrado, los puntos principales de las deliberaciones y el contenido de los acuerdos adoptados.
- Facilitar la infraestructura necesaria (locales, atención telefónica, archivo, asesoría jurídica, servicios generales ..) para poder desarrollar los objetivos.
- Facilitar y poner a disposición de la organización los Sistemas de Información adecuados para desarrollar la actividad.
- Coordinar las Delegaciones Territoriales con el apoyo funcional de las demás áreas.

Para llevar a cabo dichas funciones la estructura mínima debe ser:

- DELEGACIONES TERRITORIALES.
- EQUIPO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN.
- EQUIPO DE SERVICIOS GENERALES.



ORGANIGRAMA

