

Plan Estratégico 2026 - 2030



Transfronteriza

Preámbulo

Tras una década de construcción comunitaria e impacto social, las personas transfronterizas de Marruecos y España hemos decidido dar el paso de constituir una organización con personalidad jurídica propia. Durante estos diez años hemos constatado que, a pesar de las fronteras y su creación reciente en la Historia, somos millones de personas eligiendo una vida sin límites.

En la emblemática ciudad de Tánger germinó un movimiento de personas atravesadas por la pertenencia a varios países, nacionalidades, lenguas, culturas o tradiciones. En una infinita diversidad, todas compartíamos un factor común: éramos transfronterizas. Y desde esa visión interseccional deseábamos impactar en la humanidad y el planeta.

Durante los siguientes años, todas nosotras migramos a diferentes puntos de España y Marruecos, tejiendo una red deslocalizada de personas transfronterizas que se necesitaban como una comunidad de cuidados y apoyo ante un mundo a menudo fragmentado, fronterizo, excluyente e identitario.

Desde nuestra idiosincrasia multidisciplinar de formación y profesión decidimos articular una acción social de diversa índole: lideramos el movimiento estudiantil en Marruecos y construimos una organización juvenil para seguir empujando el momento post-15M español. Con un pie en cada orilla, ayudamos a transformar nuestras sociedades de origen en un ejercicio de compromiso con todo lo que somos.

Esta escuela nos permitió curtirnos en misiones internacionales de activismo, campañas digitales de alta viralización, tecnologías libres y éticas, análisis geoestratégico, investigaciones sociales, acompañamiento a víctimas de violencia política, proyectos agroecológicos y espiritualidades universales. En un camino de experiencias tan diversas, identificamos el factor que nos seguía uniendo a lo largo de los años: éramos personas transfronterizas.

Hemos decidido dar el paso. El 18 de septiembre de 2025 nos constituimos en España como asociación sin ánimo de lucro para **catalizar la deriva transfronteriza del mundo**. Las personas transfronterizas, con identidades híbridas e interseccionales, vamos a dejar de ser la excepción. El mundo de la globalización humana será, por regla, transfronterizo.

En lo concreto, **Marruecos y España** tienen un reto social sin parangón. El envejecimiento poblacional está transformando culturalmente a la sociedad española, que crece demográficamente gracias a la migración. Y la migración de millones de marroquíes, especialmente jóvenes, está internacionalizando Marruecos

Transfronteriza quiere adelantarse a los retos del presente con soluciones de futuro. La Paz global solo puede asegurarse mediante puentes entre los pueblos. En Transfronteriza queremos diseñar la convivencia democrática del porvenir para las instituciones públicas, contribuir a la transición ecológica de los actores privados, expandir el uso de tecnologías libres y éticas en todos los ámbitos y construir una comunidad de cuidados y seguridad para las personas transfronterizas que habitan las fronteras.

Este Plan Estratégico que nos inaugura es la hoja de ruta que nos llevará a ello.

Visión, misión, valores

Creemos en un mundo sostenible donde las personas puedan vivir en una comunidad integradora de las infinitas identidades interseccionales.

Promovemos la construcción de una comunidad transfronteriza global, basada en la identidad híbrida, la sostenibilidad ambiental y las tecnologías libres. Para ello, trabajamos con instituciones públicas y actores privados renovando la convivencia democrática, potenciando la transición ecológica y diseñando sistemas digitales éticos.

Actuamos desde una perspectiva transfronteriza, que es el aporte diferenciador de la organización para lograr un cruce interseccional de conocimientos, culturas y grupos sociales. Esta perspectiva integradora emana de la intersección de la transculturalidad, la ecología, el feminismo, el antirracismo, la decolonialidad y la justicia económica.

Estrategias de valor

Nuestra propuesta única desea ser complementaria al conjunto de organizaciones sociales que ya operan. De tal forma, articulamos las siguientes estrategias de valor:

- Articulación transnacional. Nuestra idiosincrasia nos obliga a operar de forma simultánea en varios países, superando la perspectiva clásica de organización española con proyectos de cooperación internacional en terceros países. En Transfronteriza articulamos la organización transnacionalmente, desapareciendo las jerarquías Norte-Sur para generar procesos de desarrollo e innovación multidireccionales.
- Divulgación transfronteriza. El núcleo de nuestro valor es el concepto de *lo transfronterizo* y lo que representa. Apostamos por la divulgación de esta visión con el objetivo de construir una base social amplia y fuerte de personas transfronterizas que logren un cambio sistémico en las políticas públicas y el comportamiento privado de los actores.
- Espacialidad natural. Pese a que las tecnologías digitales éticas constituyen un área temática de la organización, en Transfronteriza creemos en la necesidad de la presencialidad, especialmente aquella que se da en lugares naturales que armonizan al ser humano con su existencia. Gracias a una íntima alianza con el Centro Persona y Justicia, contamos con ocho hectáreas de refugio rural en Sierra Nevada (España). Un recurso excepcional que ofrecemos en nuestros proyectos comunitarios.
- Soberanía total. La autonomía política y económica es una prioridad absoluta para Transfronteriza. Trabajamos estratégicamente para lograr vías de autofinanciación de nuestra actividad, fortaleciendo la resiliencia organizativa frente a tensiones geopolíticas y crisis económicas.
- Agilidad estructural. Nuestra mecánica interna debe ser ágil para hacer efectivas la experimentación emprendedora, el testeo de proyectos y la adaptación al contexto.

Áreas temáticas

A) **Innovación transfronteriza.** Aplicamos la metodología transfronteriza en proyectos de acción social y cooperación internacional, consolidando un aporte innovador al desarrollo de iniciativas que contribuyan al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para el año 2030. La innovación transfronteriza se fundamenta en el cruce de saberes científicos y humanísticos para identificar soluciones prácticas a retos críticos para el futuro de la humanidad y el planeta.

B) **Transición sostenible.** Impulsamos proyectos de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa para favorecer el desempeño ESG de los actores privados. A través de consultoría social y alianzas multiactor canalizamos las exigencias regulatorias para facilitar el *reporting* en sostenibilidad, la reducción de la huella de carbono, la estrategia RSC, la gestión de *stakeholders*, la prevención de riesgos climáticos y la gobernanza transparente.

C) **Tecnología ética.** Diseñamos sistemas digitales basados en tecnologías libres y abiertas (*open source & free software*), conscientes del interés crítico de la soberanía de los datos para cualquier organización humana. Mediante un *expertise* hacktivista de las arquitecturas digitales, transversalizamos la tecnología ética como la base comunicativa de todos nuestros proyectos.

D) **Comunidad de cuidados.** La comunidad transfronteriza y su cuidado holístico es nuestra razón de ser primigenia, articulando un movimiento de personas con identidades híbridas e interseccionales. A través de encuentros y retiros comunitarios en espacios como el Centro Persona y Justicia, favorecemos el cuidado mutuo en armonía con la naturaleza y la espiritualidad humana.

Zona geográfica

Nuestro ámbito territorial de acción es España y Marruecos, al ser el espacio original donde germina Transfronteriza. Esta transnacionalidad de la organización y sus proyectos se organiza de la siguiente manera:

- En España, las sede sociales se encuentran en Algeciras y la localidad de Jérez del Marquesado (Granada). Además, tenemos delegados territoriales en Madrid, Barcelona, Málaga, Granada y Murcia; consolidando nuestra actividad en el centro, Este y Sur de la península. Esta diversificación territorial española, propiamente transfronteriza, nos permite actuar desde los centros políticos y económicos hacia las periferias empobrecidas y rurales, donde articulamos tanto alianzas de alto nivel como alianzas locales con arraigo.
- En Marruecos, Tánger es el nodo principal por su carácter excepcional de ciudad internacional entre África, Europa, Mediterráneo y Atlántico. El norte del país (de Larache a Oujda) es zona prioritaria debido a las vinculaciones transfronterizas de sus habitantes con la región mediterránea. Y por último Rabat, capital institucional del país, lugar donde construimos alianzas institucionales de calidad.

Metas

1. **Expansión comunitaria.** Aumentar progresivamente la base social de la organización, logrando acoger un número considerable de personas transfronterizas que fortalezcan sus resortes comunitarios y sus cuidados colectivos. Una base social amplia y estable de asociadas a Transfronteriza nos permitirá ser una organización de referencia para articular políticas públicas y desarrollar iniciativas privadas. Para conseguir la expansión comunitaria, implementaremos:
 - a) Campañas y entornos digitales con perspectiva transfronteriza dirigidos a personas con identidades híbridas e interseccionales en España y Marruecos.
 - b) Eventos comunitarios presenciales en el Centro Persona y Justicia, Tánger y otras localizaciones estratégicas, favoreciendo los lazos de conexión humana.
 - c) Estructuración interna de una política de asociadas, ofreciendo beneficios directos a aquellas personas transfronterizas que formen parte del movimiento.

KPI objetivo 1 = 600 personas asociadas en 2030

2. **Sostenibilidad financiera.** Lograr la independencia económica de la organización a medio plazo a través de la captación de fondos públicos y privados. Este ejercicio de soberanía financiera es fundamental para fortalecer la resiliencia estructural de nuestras áreas y proyectos frente a tensiones geopolíticas y crisis coyunturales. Alcanzaremos la sostenibilidad financiera mediante:

- a) Financiación a través de donaciones de personas físicas y jurídicas sensibilizadas para contribuir al proyecto por motivaciones solidarias y compromisos con su RSC.
- b) Financiación a través de consultoría social ESG, prestando servicios a actores públicos y privados en materia de sostenibilidad, comunicación, RSC, inclusión, buen gobierno etc.
- c) Financiación a través de convocatorias públicas y privadas de acción social y cooperación internacional donde nuestra perspectiva interseccional, sostenible, tecnológica y comunitaria tenga cabida.

KPI objetivo 1 = Un financiador público / Dos financiadores privados en 2027

KPI objetivo 2 = crecimiento del 50% en 2028

KPI objetivo 3 = crecimiento del 25% en 2029

KPI objetivo 4 = 60% financiadores privados y 40% públicos en 2030

3. **Gobernanza sostenible.** Fortalecer una estructura sólida de *compliance* que favorezca la transparencia y el buen gobierno. La eficiencia organizativa contribuye a la sostenibilidad global de Transfronteriza, que aumenta su impacto gracias a la profesionalización del trabajo realizado. La gobernanza sostenible se logra a través de:

- a) Medidas de compliance y transparencia que superen los mínimos legales exigidos, certificando la calidad orgánica de Transfronteriza.

- b) Sistemas de evaluación, gestión del conocimiento, formación y planificación como arquitectura organizativa que permite gobernar la entidad de forma coherente.
- c) Contratación estable de profesionales sociales que dedican un trabajo entregado y sostenido en el tiempo para cumplir con la misión de la organización.

KPI objetivo 1 = construida la estructura general de *compliance* en 2026

KPI objetivo 2 = establecidos sistemas de gestión del conocimiento y planificación en 2026

KPI objetivo 3 = ampliada la inscripción en registros de interés estratégico en 2027

KPI objetivo 4 = logradas dos certificaciones de calidad en 2028

KPI objetivo 5 = mantenimiento y ampliación de los sistemas en 2029 y 2030

4. **Alianzas institucionales.** Tejer una red de aliadas públicas y privadas para el desarrollo replicable y escalable de los proyectos transfronterizos. Estas alianzas permiten insertar el trabajo transfronterizo en el ecosistema vivo de las organizaciones con impacto social y ambiental. Centradas en los territorios que comprenden España y Marruecos, establecemos:

- a) Firma de convenios de colaboración que permitan fortalecer nuestras capacidades y recursos disponibles para la ejecución de proyectos.
- b) Servicios de consultoría social y sostenible que nos posicionen como una organización experta en asuntos ESG, *reporting* sostenible, gestión de *stakeholders*, estrategias RSC, transculturalidad, inclusión de la migración etc.
- c) Co-organización de proyectos transfronterizos mediante su formulación conjunta con otros actores de diversa índole, favoreciendo la innovación y la escalabilidad de las soluciones.

KPI objetivo 1 = dos convenios de colaboración firmados en 2026

KPI objetivo 2 = dos servicios de consultoría convenido en 2027

KPI objetivo 3 = un proyecto co-organizado en 2028

KPI objetivo 4 = crecimiento de un 50% de KPIs previos para 2030

Implementación

La aplicación pormenorizada de este Plan Estratégico 2026-2030 corresponde a la Junta de Gobierno de Transfronteriza, así como al conjunto de miembros de la asamblea, asociadas de diverso tipo, empleadas directas y consultoras que presten servicios puntuales a la organización. El desarrollo estratégico de Transfronteriza se modulará en función de las capacidades disponibles, los cambios geopolíticos y las fluctuaciones económicas del contexto.

El Plan Estratégico 2026-2030 es una guía vinculante y a la vez flexible que, en una perspectiva transfronteriza del crecimiento, debe combinar con coherencia la implementación comprometida del mismo, así como los cambios que sean necesarios para mantener Transfronteriza como una organización tan ágil como diligente.