COORDINADORA DE ONGD DE NAVARRA

PLAN ESTRATÉGICO 2021 - 2025

Coordinadora de ONGD Navarra

Nafarroako GGKEen Koordinakundea

INDICE

ACRONIMOS.....3
PRESENTACIÓN 4
1. INTRODUCCIÓN Y ALCANCE DE ESTE PLAN ESTRATÉGICO.....5
2. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO.....6
3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL PE CONGDN 2021-2025.....18
4. METAS CONCRETAS, HITOS, INDICADORES E IMPACTOS ÚLTIMOS 22
5. RESPONSABLES DE CADA OBJETIVO ESTRATÉGICO 32
6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 33
ANEXOS.....34

Foto portada: Setem Hego Haizea

ACRONIMOS

- **CONGDN:** Coordinadora de ONGD de Navarra
- **DAFO:** Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
- **DDHH**: Derechos Humanos
- **ENF**: Educación No Formal
- **EpD:** Educación para el Desarrollo
- **EpTS:** Educación para el Desarrollo y Transformación Social
- **ETCG:** Educación Transformadora para una Ciudadanía Global
- **EF**: Educación Formal
- **ES**: Escuelas Solidarias
- **FB**: Facebook
- **FNMC**: Federación Navarra de Municipios y Concejos
- **GN:** Gobierno de Navarra
- **ICA**: Iruñea Ciudad de Acogida
- **ONGD**: Organización No Gubernamental para el Desarrollo
- **OE**: Objetivo Específico
- **PD**: Plan Director
- **PMCD:** Programa Municipal de Cooperación para el Desarrollo (del Ayto. Pamplona)
- **PE:** Plan Estratégico
- **PES**: Plataforma de Entidades Sociales
- **POA**: Plan Operativo Anual
- **RRHH:** Recursos Humanos
- **RRSS**: Redes Sociales
- **ST**: Secretaría Técnica
- **TIC**: Tecnologías de Información y Comunicación

PRESENTACIÓN

"Analizar lo que hacemos,

mirar a nuestro alrededor,

pensar qué queremos,

valorar las dificultades.

Y soñar...".

Estas son las palabras que nos han guiado desde nuestra primera planificación estratégica en 2007. Ahora os presentamos la que nos acompañará hasta 2025. Una planificación estratégica que ha sido realizada en una situación inesperada y grave a nivel planetario: la pandemia del COVID. Esta crisis ha supuesto limitaciones importantes para realizar nuestro nuevo plan tal y como lo habíamos planificado, pero sobre todo, nos ha situado ante un presente que difícilmente habríamos imaginado y ante un futuro con más dificultades para toda la humanidad. Esta situación de incertidumbre y cambios, nos ha hecho más conscientes de la importancia de reflexionar y planificar sobre lo que como Coordinadora queremos conseguir en los próximos años.

Hemos destinado un buen número de energías, ilusiones y recursos a pensarnos de nuevo colectivamente, como Coordinadora, y definir los caminos que queremos recorrer durante cuatro años más. Caminos que transitaremos con las ONGD, la Junta, las comisiones, la Secretaría técnica, las instituciones, redes y la ciudadanía de Navarra. Promoviendo una ciudadanía global activa, implicada y con mirada Sur en Navarra. Caminos que recorreremos para poner en valor el papel transformador de la cooperación al desarrollo y sus agentes para abordar un nuevo contexto global de retos sociales, económicos, culturales, ambientales y políticos.

Juan Mari Erice
Presidente de la Junta

1. INTRODUCCIÓN Y ALCANCE DE ESTE PLAN ESTRATÉGICO

El presente Plan Estratégico define el **marco de actuación** de la CONGDN para los próximos 5 años (2021-2025), el cual se constituye en una **herramienta de planificación y gestión interna, con objetivos, resultados, estrategias e indicadores** concretos, prácticos y operativos.

La elaboración del presente Plan Estratégico se ha realizado de **forma interna por parte de la propia CONGDN**, contando para ello con el **apoyo de una persona facilitadora** externa para conducir, orientar y dinamizar el proceso. Para ello se creó un **"grupo motor"** formado por personas miembros de la CONGDN el cual lideró todo el proceso, realizó aportes, colaboró en la redacción de los borradores y coordinó la presentación y discusión de los mismos en el seno de la CONGDN. Es importante mencionar que cada uno de los pasos o **etapas clave en la elaboración** del PE (i.e. diagnóstico → definición de grandes líneas/objetivos estratégicos → definición de hitos, metas e indicadores) ha sido presentada y **refrendada por la Junta Directiva y la Asamblea General.**

El presente Plan Director tiene una duración de 5 años. Se ha tomado esta decisión, en lugar de limitar la duración a 4 años, ya que aunque se comienza formalmente en el 2021, en la práctica la conclusión y aprobación del Plan se ha realizado una vez que había transcurrido ya medio año.

Este documento se divide en **4 grandes bloques o secciones**:

- Una **primera sección**, en la que se realiza un **diagnóstico interno y externo** de la labor de la CONGDN, el cual incluye el análisis detallado de resultados del anterior Plan Estratégico 2016-2019, así como un DAFO general.

- Una **segunda sección**, en la que se definen las **grandes líneas y objetivos estratégicos** para el próximo período 2021-2015, tanto a nivel externo como a nivel interno, todo ello en base al diagnóstico que hemos realizado en la sección anterior.

- La **tercera sección** recoge la definición más detallada de **aspectos concretos, prácticos y operativos del Plan Director**, incluyendo metas calendarizadas, hitos, indicadores y acciones concretas a acometer en cada uno de los años de vigencia del Plan. También se detalla el **reparto de roles y responsabilidades** a la hora de liderar e impulsar cada uno de los grandes objetivos estratégicos, así como los mecanismos previstos para su desarrollo operativo anual, su **seguimiento y evaluación**.

- Finalmente, se acompañan como **Anexos alguna información adicional** sobre el proceso de elaboración, con quién se ha contado para ello y qué herramientas se han empleado.

2. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

2.1 Revisión del anterior Plan Estratégico

A continuación se presenta un resumen valorativo/ cualitativo del grado de **logro de cada uno de los grandes objetivos estratégicos** recogidos en el anterior PE 2016-2019 de la CONGDN:

LÍNEA ESTRATÉGICA / OBJETIVO	VALORACIÓN CUALITATIVA
LINEA 1. INCIDENCIA POLITICA Y REDES	
OBJETIVO 1.1. Incidir activa y planificadamente en las políticas de Cooperación y Educación para el Desarrollo en Navarra.	-En términos generales la CONGDN ha definido su **agenda político-institucional** con acciones concretas de incidencia para cada año (POA), aunque suelen ser algo "repetitivas" y menos innovadoras, siendo la evaluación de los citados POA algo superficial. -Se han realizado **encuentros de debate y reflexión con las ONGD** miembros sobre temas concretos de incidencia (sobre todo Planes Directores, cálculo de AOD/presupuestos para cooperación, instrumentos de financiación, bases y convocatorias) resultando en documentos concretos de posicionamiento al respecto, los cuales se han compartido y presentado a los actores públicos pertinentes, logrando impactos relevantes en algunos casos (art. 50 Ley Igualdad) aunque con menor éxito en otros (cumplimiento compromisos presupuestarios). -Finalmente, se ha continuado **participando en los Consejos de Cooperación**, impulsando el papel de los mismos como canal clave de participación/incidencia y logrando impactos importantes al respecto (celebración de Consejos con la regularidad prevista, operatividad de los mismos) aunque aún sigue primando la función meramente informativa de estos, y no tanto consultiva / decisoria.
OBJETIVO 1.2. Participar y fortalecer las redes para una incidencia política más eficaz y coherente.	-Se ha **participado activamente en redes** como PES/MOPES, Red Coordinadoras Autonómicas, ICA y FIARE Navarra. Sin embargo, falta de definir unos objetivos, prioridades y ámbitos de actuación más claros para el rol de la CONGDN en cada red, evitando dispersar esfuerzos, y persiguiendo logros más tangibles con cada una. -A nivel interno, la **coordinación entre vocalías y grupos de trabajo** de la CONGDN para su participación en redes, así como la definición de una **estrategia de comunicación** con las mismas no se han llevado aún a cabo.
LÍNEA 2.- INCIDENCIA SOCIAL Y COMUNICACIÓN	
OBJETIVO 2.1. Dar a conocer y promover una conciencia social crítica siendo referente en Cooperación y Educación	-Se ha continuado promoviendo el programa de educación formal de **"Escuelas Solidarias"** con una media de 45-50 centros, introduciendo mejoras y avances en el mismo (trabajo en red de las escuelas, convocatoria de innovación del GN, creación de un grupo de trabajo específico en la CONGDN).

para el Desarrollo (EpD).	-Se ha promovido la discusión y realización de iniciativas conjuntas de **educación no formal** por parte de las ONGD miembros, creando un nuevo grupo de trabajo para ello en la CONGDN. Sin embargo, la participación y coordinación para realizar proyectos conjuntos de EpD no formal son más complicadas: • Las ONGD cuentan con recursos humanos limitados, y sobrecargados, para implicarse con Educación No formal. • Las convocatorias no se resuelven antes de junio, lo que dificulta la presentación de las ONGD •El funcionamiento de las entidades fuera de las ONGDs que trabajan en el ámbito no formal es menos estructurado que el del sistema educativo formal. -No se ha logrado definir aún **una estrategia de comunicación** de la CONGDN, como estaba previsto, principalmente por falta de tiempo y recursos. Este año se ha creado una **comisión de comunicación** en la CONGDN, aunque sus objetivos y funciones no están aún claros. -Se han actualizado **herramientas de comunicación** (web, boletines, agenda), remitido regularmente notas de prensa/comunicados, lanzado campaña anual, y participado regularmente en medios (radio y prensa). No obstante, se percibe dificultad para actualizar contenidos y encontrar mensajes novedosos y atractivos. -La CONGDN ha puesto a disposición de las **redes en las que participa** sus medios y herramientas de comunicación, participando además en 3 convocatorias conjuntas de medios por dichas redes
LINEA 3. PROMOCIÓN Y COORDINACIÓN DEL VOLUNTARIADO	
OBJETIVO 3.1. Representar al sector e incidir como Coordinadora en todos los aspectos relativos a la regulación del voluntariado en Navarra	-La CONGDN ha participado, como miembro del Consejo Navarro de Voluntariado, en la elaboración del **Plan de Voluntariado 2018-2020**, haciendo seguimiento del mismo. Sin embargo, la participación de las ONGD miembros en este proceso fue reducida, en parte por la limitación de plazos, porque no se informó debidamente a las entidades ni a la Junta de ese proceso, y en parte por falta de interés. (su interés se centra más en acciones formativas conjuntas del voluntariado)
OBJETIVO 3.2. Dar a conocer la singularidad del voluntariado de las organizaciones de cooperación internacional.	-Desde la CONGDN se ha seguido atendiendo a las personas que demandaban **información sobre voluntariado**, con una importante caída en el número de casos presenciales asesorados, y un aumento en el uso de redes sociales con fines informativos. -La CONGDN se ha **coordinado con otras entidades navarras** que gestionan puntos informativos en materia de voluntariado, siendo un referente en materia de cooperación al desarrollo. Sin embargo, falta concretar acuerdos, roles y maximizar sinergias con dichas entidades -No se ha llegado a celebrar el **encuentro anual de voluntariado** como estaba previsto, aunque se mantiene y actualiza la **bolsa y el manual de voluntariado**. Sin embargo, son muy pocas las ONGD que demandan personal voluntario.

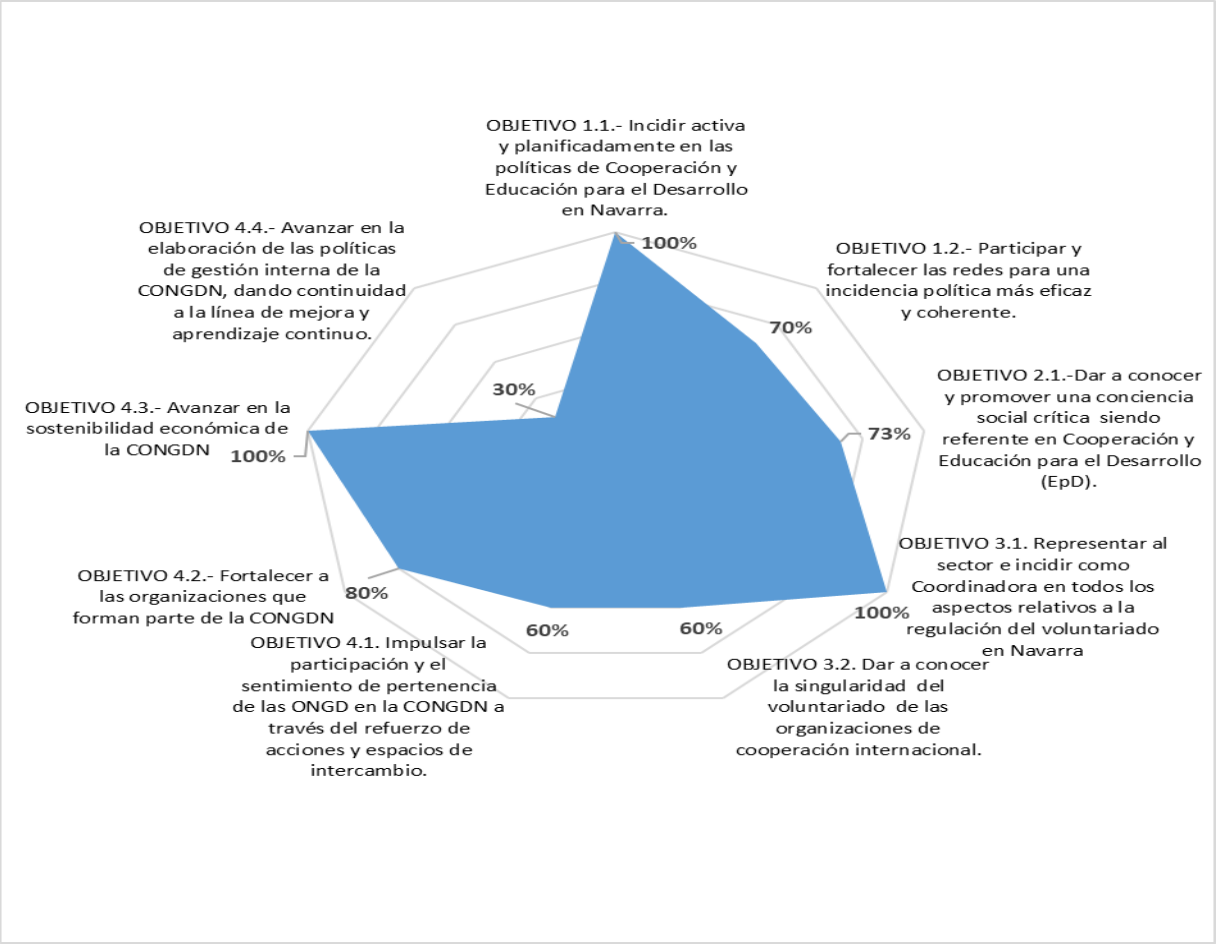
LÍNEA 4.- MEJORA Y FORTALECIMIENTO INTERNO DE LA CONGDN	
OBJETIVO 4.1. Impulsar la participación y el sentimiento de pertenencia de las ONGD en la CONGDN a través del refuerzo de acciones y espacios de intercambio.	-Se han llevado a cabo algunos **estudios, encuestas y entrevistas** con las ONGD miembros para valorar su nivel de participación y satisfacción, pero los resultados y conclusiones se limitan al aspecto cuantitativo, sin conclusiones/recomendaciones claras -La **participación media en Junta y Comisiones parece mantenerse** al nivel de años anteriores, pero se detectan dificultades importantes por parte de las ONGD, sobre todo las más pequeñas y la calidad de la participación/aportes no siempre es satisfactoria. De hecho se ha tenido que instaurar la participación obligatoria en Junta por todas las ONGD -Se ha mantenido **informadas a las ONGD sobre la actividad de las Comisiones y Grupos,** sobre todo a través de circulares internas, aunque se ha dejado de colgar las actas en la web. -Los **encuentros informales** para estrechar lazos entre las ONGD miembros y fortalecer sentimiento de pertenencia, no han tenido el alcance previsto.
OBJETIVO 4.2. Fortalecer a las organizaciones que forman parte de la CONGDN	-Se han mantenido **encuentros anuales** (sobre todo en educación, no tanto en cooperación) **y visitas de intercambio de experiencias** entre las ONGD miembros para reflexión y debate. Sin embargo, debe avanzarse en las temáticas, objetivos y enfoque de estas iniciativas para aprovecharlas al máximo. -La CONGDN ha seguido prestando **asesoramiento y apoyo** a sus miembros en materia de educación, subvenciones, gestión, actualizando además las diferentes guías de la CONGDN para ello. -Además se han impulsado anualmente **iniciativas de formación** para ONGD socias, siendo el interés alto pero la participación limitada. -Se ha **visibilizado el trabajo de las ONGD en Navarra**, a través de los materiales, guías y canales existentes (incluyendo redes sociales). No se ha realizado una campaña de comunicación específica para ello, aunque se ha aplicado el enfoque de poner en valor la cooperación, al resto de campañas de la CONGDN. Se echa de menos una mayor participación de las ONGD en estas iniciativas.
OBJETIVO 4.3. Avanzar en la sostenibilidad económica de la CONGDN	-A pesar del contexto de crisis, se ha logrado mantener y aumentar la financiación estos años. No obstante, existe una seria **amenaza de recorte de fondos** y problemas financieros a corto plazo, lo que ha llevado a aumentar ligeramente las cuotas de socias y aprobar un plan de contingencia. -Se ha explorado de forma limitada la **financiación privada** como vía alternativa, logrando algunas donaciones puntuales. Sin embargo, la financiación privada es más limitada para redes como la CONDGN, y además plantea problemas éticos, pudiendo generar **conflictos internos** con ONGD que no acepten determinados donantes. -La obtención de fondos de **subvenciones públicas** por la CONGDN está limitada por la necesidad de **no competir con las ONGD** socias para los mismos donantes públicos.

OBJETIVO 4.4. Avanzar en la elaboración de las políticas de gestión interna de la CONGDN, dando continuidad a la línea de mejora y aprendizaje continuo	-No se han llegado a realizar varias de las iniciativas previstas, como el **plan de RRHH** y **plan de formación**. Si se ha realizado el **plan de prevención de riesgos**, aunque no se ha evaluado. -No obstante, a pesar de la no elaboración de estos planes, si se ha realizado un gran esfuerzo (tiempo y recursos) durante el período del PE por parte de la CONGDN, para **ordenar, reestructurar** y tratar de hacer más eficiente, dinámica y flexible la **estructura de la ST** (lo cual, ha planteado algunas reticencias y resistencias en el equipo técnico) y para mejorar el **funcionamiento de las comisiones.** - Se ha realizado un análisis y propuesta de modificación del **régimen disciplinario.** -Se han **evaluado anualmente los POA**, de forma algo superficial, pero no se ha realizado una **evaluación regular del avance del PE** 2016-2019, como previsto. Se realiza una evaluación final del mismo con alcance limitado.

Adicionalmente a la valoración cualitativa, el siguiente gráfico muestra, de forma muy resumida, el **grado de cumplimiento de los indicadores cuantitativos** previstos para cada uno de los grandes objetivos estratégicos definidos para el anterior PE 2016-2019.

Es importante resaltar que **la mayor o menor consecución cuantitativa de cada objetivo, tal y como aparecen en el gráfico, no obedece necesariamente a un mayor éxito/fracaso** relativo a los mismos. Más bien se refleja en ocasiones que los indicadores cuantitativos seleccionados para ello dentro del PE no alcanzaban a capturar totalmente los aspectos clave a valorar para cada objetivo.

Por ello, es **indispensable poner en relación los resultados del gráfico que se muestra a continuación con el análisis cualitativo** que se ha realizado más arriba, además de las explicaciones e interpretaciones que se añaden tras el mismo.



Como puede comprobarse, en términos generales se ha logrado un **cumplimiento alto (70% o superior**) de las metas cuantitativas establecidas inicialmente, en especial para los referidos a incidencia política en Navarra para políticas de cooperación (O.E.1.1), regulación de voluntariado (O.E.3.1) y sostenibilidad económica de la CONGDN (O.E.4.3) en los que el cumplimiento ha sido del 100%. A pesar de este alto nivel de cumplimiento cuantitativo, existen dudas y debilidades relevantes detectadas para cada uno de esos 3 objetivos, tal y como se ha reflejado en el análisis cualitativo inicial (rol de la CONGDN en redes, objetivos perseguidos y logros alcanzados con ello; contexto de grave crisis económica e importantes dudas que se plantean sobre el futuro financiero de la CONGDN -y del conjunto de las ONGD socias).

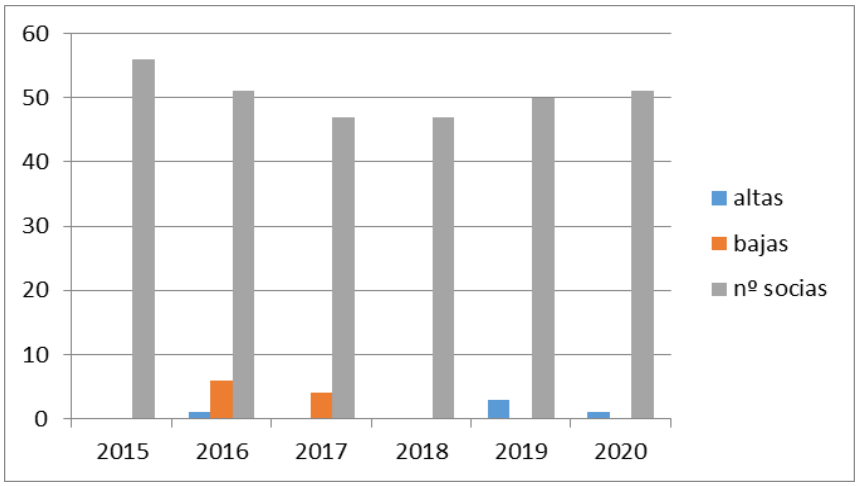
En otros casos, **el nivel de logro de indicadores cuantitativos ha sido moderado (60%),** como ocurre en el caso de difusión y promoción del voluntariado de las ONGD (O.E.3.2) y en el de impulso de la participación y sentimiento de pertenencia de las ONGD en la CONGDN (O.E.4.1). Esto coincide con los aspectos positivos y negativos detectados y ya mencionados en el análisis cualitativo (peso y calidad del voluntariado en las ONGD socias; diferencias entre asistencia y participación formal de las ONGD en la CONGDN, reconociendo las importantes limitaciones de tiempo y recursos existentes para ello).

Finalmente, el objetivo referido al desarrollo de políticas de gestión interna de la propia CONGDN (O.E.4.4) muestra un **nivel de cumplimiento bajo (30%)** lo cual se debe, principalmente, a la falta de eleboración de un Plan de RRHH y Formación, como estaba previsto. Sin embargo, se reconoce el enorme esfuerzo realizado por la CONGDN (en tiempo y recursos) durante este PE para reordenar la estructura y hacer más eficiente la ST, el cual no tiene reflejo en los indicadores cuantitativos definidos.

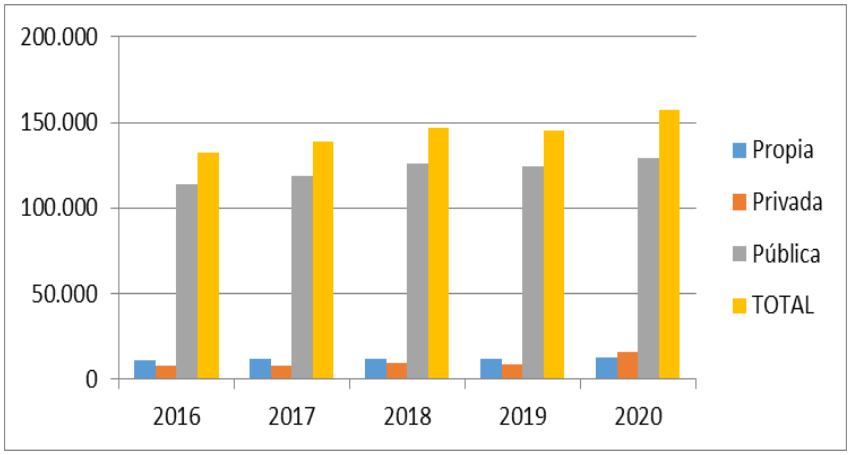
2.2 Análisis de datos cuantitativos

A continuación se presentan los **datos cuantitativos más relevantes** relacionados con la actividad y desempeño de la CONGDN durante los últimos años, acompañados de una breve interpretación/análisis de los mismos

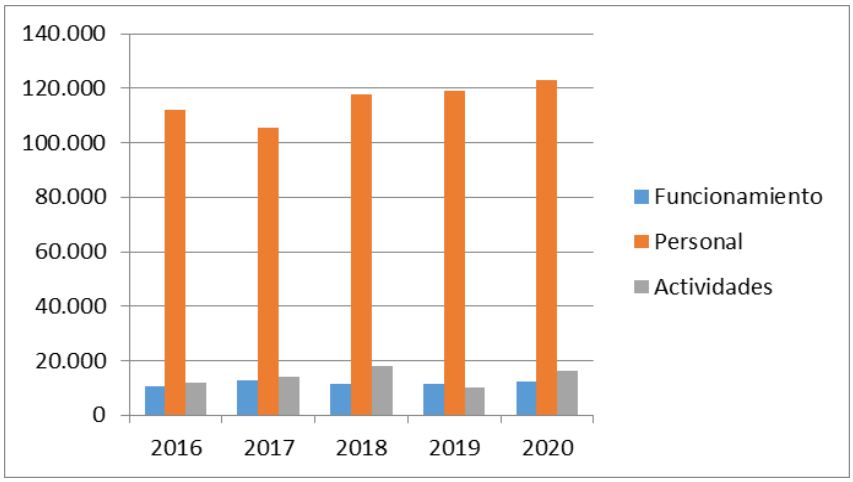
En relación al **nº de socias de la CONDGN**, pude comprobarse que este se mantiene en 2020 a niveles similares a los de 2016 (en torno a 50 organizaciones miembros), a pesar de que hayan existido algunos abandonos en 2016 y 2017 y el nº de socias actuales este por debajo de la media a inicios del 2010 (unas 60)

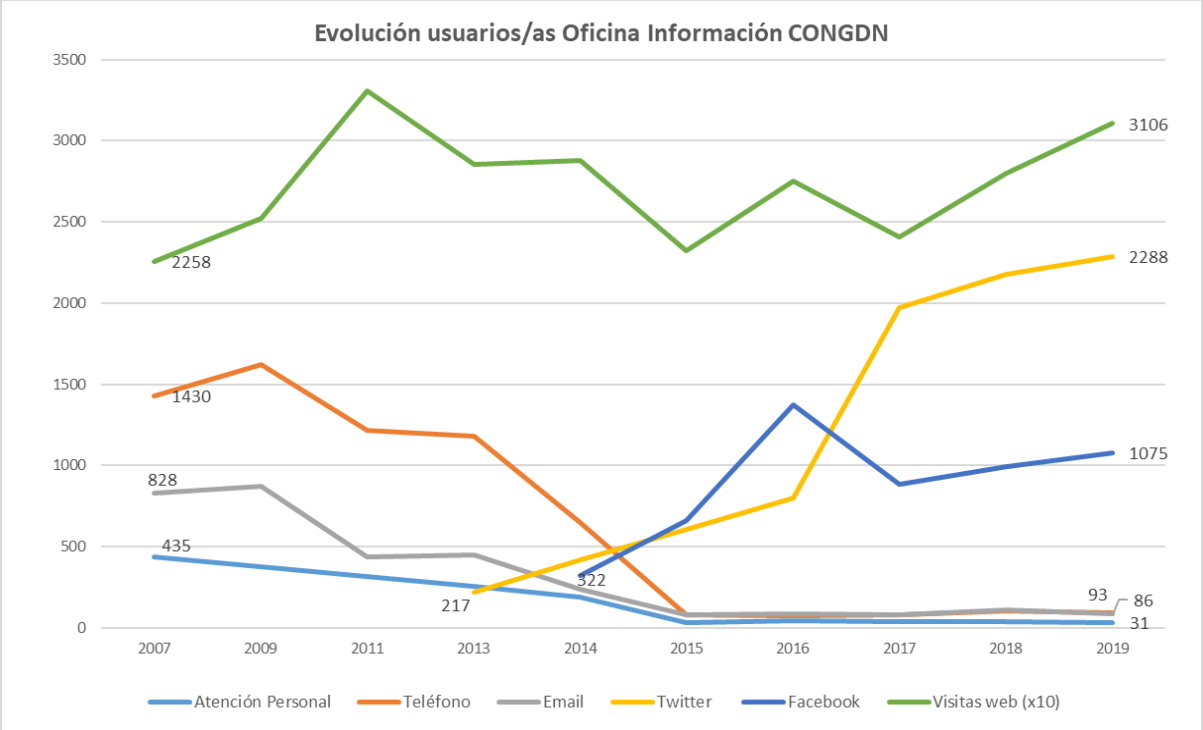


En cuanto al **presupuesto y recursos de la CONGDN**, en 2020 han logrado mantenerse en niveles similares e incluso ligeramente superiores a los de 2016, sobre todo por cierto crecimiento de los ingresos públicos y privados, aunque las cuotas propias se mantienen similares

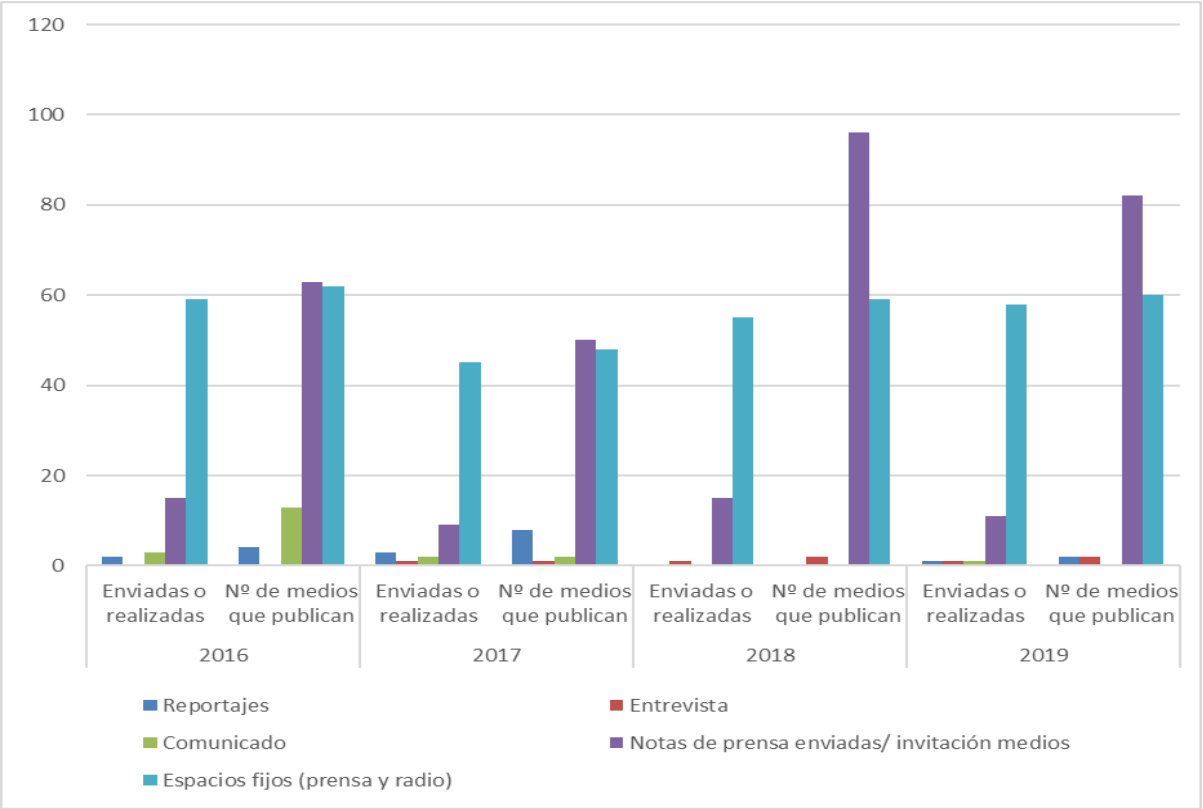


La **distribución del gasto en la CONGDN** mantiene una estructura similar, con la mayor parte asignada a personal. De hecho, el peso relativo de esta partida ha aumentado ligeramente en comparación con 2016. Los gastos de funcionamiento y actividades se mantienen en niveles similares





En relación a la **actividad de la Oficina de Información de la CONGDN**, se aprecia una descenso claro de las consultas presenciales/individuales (persona, teléfono, email) durante los últimos años, a la vez que se incrementa notablemente la actividad de difusión a través de redes sociales (Twitter, FB, Web)



El nº de **iniciativas de comunicación externa de la CONGDN** se ha mantenido más o menos estable desde 2016, con un considerable aumento del impacto de notas de prensa en medios en 2018 y 2019, mientras que se reduce ligeramente el peso de los comunicados como herramienta de comunicación.

2.3 Análisis DAFO: resumen diagnóstico

ASPECTO	FORTALEZAS / OPORTUNIDADES	DEBILIDADES / AMENAZAS
Trabajo en red / plataformas	-Clara prioridad para la mayoría de ONGD miembros. -Plataformas claras ya establecidas (PES, etc.) consolidadas y con posibilidad de trabajo en objetivo de transformación social y ampliar a otros. -Oportunidad de transversalizar e integrar visión Sur en movimientos sociales, Buscar nuevas alianzas que compartan visión política y filosofía (ciudadanía global, derechos humanos, bien común). En este ámbito hay líneas claras de interé : movimiento antirracista , el movimiento feminista, y los movimientos sobre cambio climático. - Afianzar e incrementar participación en plataformas estatales y europeas	-No está totalmente claro el rol que debe adoptar la CONGDN en estas redes, ni los objetivos estratégicos perseguidos -Riesgo de centrarse en aspectos sociales en Navarra y olvidar visión Sur. -Participación instrumental (sobre todo para convocatorias y subvenciones) sin trabajo de fondo sobre reflexión de nuestra misión. -Riesgo de participar en demasiadas iniciativas, sin concentrar esfuerzos de forma efectiva. Necesidad de ser realistas y fijar metas concretas y alcanzables para ello. -Escasa participación de las ONGD y Junta en las Redes (sólo técnicas).
Incidencia política	-Prioridad clara para muchas ONGD miembros. -Logros claros hasta ahora (convocatorias, POAs, Agenda 2030…) Trabajo sobre fiscalidad a incluir. -Claro valor añadido de la CONGDN al respecto, al representar al conjunto de las ONGD. -Canales de representación ya establecidos (Consejos, etc.) y contacto con políticos. - Prevista creación de Agencia de cooperación Navarra. -Impulso del nuevo pacto contra la pobreza en Navarra. - Impulso de Agenda 2030 en Gobierno de Navarra.	-Riesgo de conflictos de intereses, interferencias con financiación. -Diversidad de enfoques de las ONGD miembros, tratando de "imponer" algunas su posicionamiento particular como el oficial de la CONGDN. -Excesivo "presidencialismo" con riesgo a que se identifique la posición de la CONGDN con la de la persona/ONGD portavoz de la misma. -Riesgo de una excesiva dispersión, sin una agenda política clara centrada en objetivos concretos. -Nos falta rapidez en el trabajo de incidencia política. -Falta de empuje y liderazgo para la reflexión y el debate sobre el futuro de la cooperación navarra en alianza con los otros agentes. -Muy centrada en la parte económica de

ASPECTO	FORTALEZAS / OPORTUNIDADES	DEBILIDADES / AMENAZAS
		fondos a ONGDS por los recortes de los últimos años, perdiendo discurso en otras temáticas sobre causas y consecuencias.
Cambio paradigma Sur-Norte, ciudadanía global	-Proceso claramente en marcha, cada vez con más consenso y apoyo por las ONGD. -Oportunidad tras crisis covid-19 de hacer ver la interrelación de los problemas y sus causas a nivel global.	-Olvido de lo que ocurre en el Sur entre la ciudadanía, por la situación de crisis económica actual en nuestro entorno. -Aumento de la brecha norte/sur. -Emergencia climática y de la defensa de derechos humanos.
Representati-vidad, debate y participación en CONGDN	-A pesar de las crisis recientes, el nº de miembros de la CONGDN no ha sufrido una caída excesiva y se ha mantenido unida -Estructuras internas de representación y participación consolidadas (comisiones, grupos trabajo, Junta, etc.). -Implicación de las ONGD. Gobernabilidad horizontal, Junta obligatoria y cambiante, hay que articular apoyos internos. -Necesario desarrollar una representatividad e interlocución diversa (no presidencialista) -Riqueza que supone la diversidad de ONGD miembros y la unión incluso tras la crisis 2008. Contar con una política de género. -Posibilidad de aprovechar nuevas TIC, dinámicas y metodologías para hacer la participación más eficiente, ágil y efectiva. -Cambio en las estructuras internas de representación, facilitando la participación de personas de todas las ONGDs.	-Participación real y activa en Comisiones y Grupos, más allá de la formal, es limitada. -Falta de debate y reflexión sobre cooperación transformadora. -Dificultad de ONGD miembros (sobre todo las más pequeñas) para dotarse de tiempo y recursos para participar -Diferentes posturas y cierta brecha entre ONGD más grandes/activas y otras con estructura más limitada -Necesidad de toma de decisión, posicionamientos, prioridades con mayor agilidad. -Potenciar el papel de liderazgo de la CONGDN innovando en género, medioambiental... -Espacios de relación informales casi inexistentes. -La obligatoriedad de asistencia a Junta puede ocasionar renuncias a futuro -Comisiones y grupos de trabajo muy estancos y con dinámicas poco ágiles.
Rol y valor añadido CONGDN frente a sus ONGD miembros	-Posibles áreas de valor añadido claras (formación, información e intercambio entre ONGD; representación del sector ante instituciones y otras plataformas, incidencia, información de redes, difusión actividades de ONGD, etc.) - Representatividad del sector en el ámbito de la incidencia política y como interlocución ante administración pública.	-Riesgo de solapar las acciones de la CONGDN con las propias de las ONGD miembros, sobre todo en materia de Educación y Comunicación.

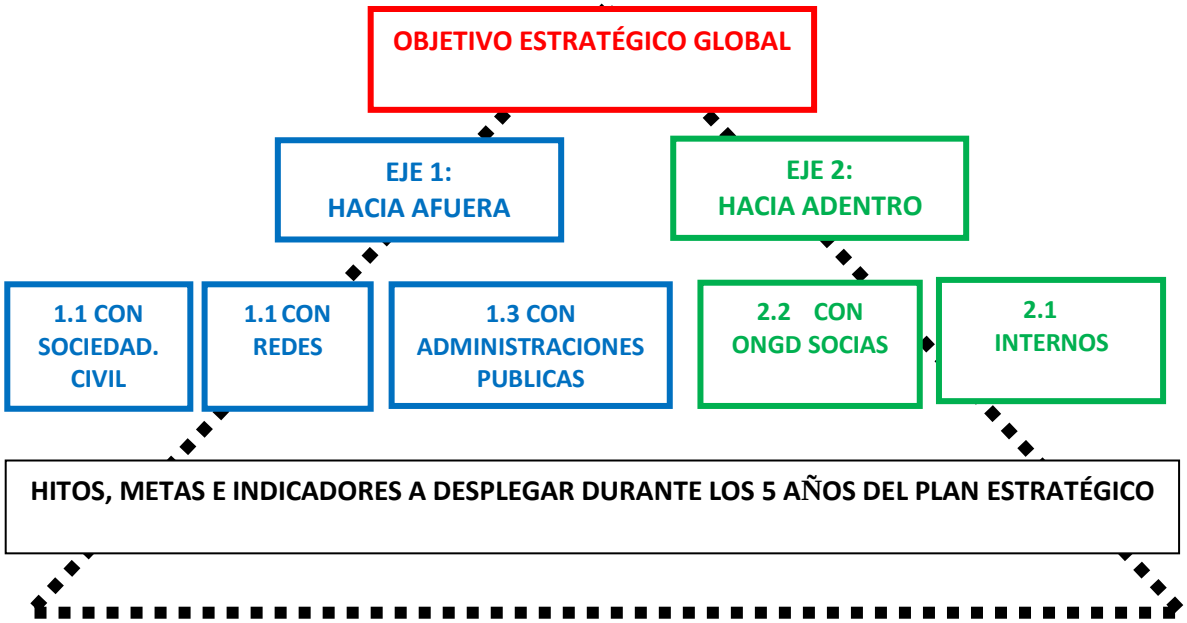
ASPECTO	FORTALEZAS / OPORTUNIDADES	DEBILIDADES / AMENAZAS
Gestión y funcionamien-to interno CONGDN	-Personal estable y con experiencia acumulada. -Oficina de representación con presencia física. -Potenciar herramientas, dinámicas y procesos de trabajo online e innovadores en contexto actual de crisis covid-19. -Planes estratégicos con objetivos claros, revisables y realistas. -Existe apoyo importante de ST a la participación y comisiones, que se puede ampliar a representación si las ONGD no pueden. -Potenciar el papel de la ST, tanto a lo interno (ante las limitaciones de las ONGD para hacer trabajo técnico) como a lo externo (ante los riesgos de que las ONGD aparezcan como portavoces de la posición oficial de la CONGDN). -Aligerar y hacer más flexible y menos compartimentalizada la gestión en ST.	-Reducción de jornada del personal limita su disponibilidad y genera frustración. Si se quiere potenciar papel de la ST hacen falta recursos para ella. - Reducción de jornada de personal realizado en un momento concreto de recortes que se creía puntual y se ha alargado en el tiempo con consecuencias no deseables tanto en el propio personal técnico como en el funcionamiento de la coordinadora. -No realizada una reordenación de personal adaptada a la realidad económica y de actividad necesaria en la coordinadora. -Personal acomodado y con poca flexibilidad a cambios. -Cierto acomodo, poca innovación, funcionamiento en areas estancas. -Ausencia de un plan de personal y formación claro, sobre todo en nuevas TIC. -Necesidad de evaluaciones de satisfacción en ST y ONGD miembros. -Necesidad de evaluación de desempeño en ST que reconozca logros, identifique objetivos de mejora y establezca un plan de mejoras. -Revisiones de planes e indicadores realizadas de forma superficial. -Excesivo peso de gestión interna frente a trabajo de misión. -Necesidad de repositorio con documentación relevante para ONGD. -Necesario reforzar la cohesión interna y comunicación entre grupos de la CONGDN. -Necesidad de fortalecer la cultura de evaluación y gestión por resultados, no tanto por actividades.
Educación formal: escuelas solidarias	-Iniciativa exitosa que ha posicionado a la CONGDN dentro y fuera de Navarra. -Posibilidad de desarrollar, difundir y replicar esta iniciativa. -Vínculos estables con GN por medio de este programa	-Cierto riesgo de dependencia por parte de las escuelas, posible "sobreliderazgo" de la CONGDN en esta iniciativa. -El éxito ha volcado recursos y esfuerzos, en perjuicio de la línea de Educación No Formal /Informal

ASPECTO	FORTALEZAS / OPORTUNIDADES	DEBILIDADES / AMENAZAS
Educación no formal/informal	-Clara prioridad para el Ayto. de Pamplona y para la mayoría de ONGD. Vincular con la incidencia y movilización social. -Posibilidad de aprovechar las nuevas plataformas y redes para potenciar esto. -Explorar en nuevos sectores que no conocen cooperación, innovando contenidos y formatos. - Gran potencial para la incidencia y movilización social -Existencia de un tejido social muy potente en el ámbito no formal conformado por entidades que abracan muchos ámbitos y contenidos: asociaciones juveniles, personas mayores. - Gran potencial para el fomento y desarrollo de voluntariado. -A medida que se consolide y se vaya delegando el liderazgo del programa de Escuelas Solidarias a las mismas, la CONGDN puede dedicar más tiempo y recursos internos a la ENF, aprovechando las lecciones aprendidas, modelos exitosos y buenas prácticas de dicho programa.	-Estructura interna en la CONGDN dedicada a la ENF, muy incipiente. (grupos de trabajo, recursos, tiempo). -Ausencia de temáticas / enfoques claramente definidos y priorizados, en los que la CONGDN pueda aportar valor añadido adicional al de las ONGD miembros. -Necesidad de nuevas propuestas para la movilización social. -Convocatoria de ENF de Gobierno de Navarra es de ejecución anual 1 enero/ 31 diciembre, sin embargo en las últimas convocatorias, la presentación de proyectos y su resolución no ha sido hasta el mes de junio. Lo cual dificulta enormemente que las ONGDs se presenten a esta convocatoria. -La flexibilidad, metodología y diferentes ritmos de asociaciones y entidades que trabajan en el ámbito no formal pueden suponer una dificultad para la coordinación a la hora de desarrollar procesos educativos de ENF.
Comunicación e información	-Función muy valorada por las ONGD miembros (info sobre convocatorias, boletines, etc.). -CONGDN es reconocida como actor clave en materia de cooperación. -Posibilidad de sinergias con otras iniciativas municipales y autonómicas. -Importancia de potenciar redes sociales y nuevas TIC para ello. -Mejoras en comunicación realizadas: en herramientas, presencia estable en redes y creación de comisión. -Buen acceso y relación con medios de comunicación tradicionales. -Disposición de Ayto. para una nueva ubicación más céntrica y adecuada. -Consenso interno y voluntad de iniciativas comunes en las ONGD socias para campañas.	-Hasta ahora demasiado énfasis en consultas presenciales. -Falta un plan de comunicación claro, con objetivos, herramientas, grupos meta, etc. prioritarios. -Necesidad de innovar para llegar a las personas y transformar. Quedarnos en comunicaciones superficiales. -En ocasiones las ONGD miembros no conocen del todo lo que hace la CONGDN (trabajo en redes, etc.) -Desconocimiento de nuestro impacto, incidencia en opinión pública, interacción en redes. Se pierde el control de los mensajes una vez enviados a los medios. -Falta presencia del euskera. - Presencia excesiva del mensaje pidiendo fondos puede generar rechazo en la ciudadanía.

ASPECTO	FORTALEZAS / OPORTUNIDADES	DEBILIDADES / AMENAZAS
Voluntariado y participación ciudadana	-Posible área de valor añadido de la CONGDN (bolsa global de voluntariado, formación conjunta). -Posibilidad de emplear voluntariado cualificado dentro de la propia estructura de la CONGDN, sirviendo además como ejemplo. Contexto actual de covid-19 puede ser propicio para impulsar voluntariado. -Posibilidad de coordinación con otras oficinas y agentes de participación ciudadana en Pamplona. -Potenciar voluntariado con perfil más político/activista, no sólo técnico para gestión. -Relanzar voluntariado local en Navarra, además del internacional. - Avanzar con el Gobierno de Navarra para facilitar participación de voluntariado profesional en proyectos de cooperación. - Implicarse en proyectos de voluntariado europeo.	-No se ha desarrollado tanto como cabría esperar el tema voluntariado entre las ONGD. -Dificultades burocráticas y administrativas para ello. -Voluntariado internacional estancado por la pandemia. -Gestionar voluntariado requiere unos objetivos y tareas claras y coherentes, además de esfuerzos añadidos.
Sostenibilidad financiera / recursos	-Tensión presupuestaria en últimos años: necesaria aportación de las cuotas a ejercicio. -Plan de contingencia para preservar la sostenibilidad. El fondo social y los ingresos se han mantenido estables con pequeño incremento en los últimos años, a pesar de crisis. -Existencia de fuentes de financiación estables y regulares (convenios). Posibilidad de reforzar con acuerdos marco plurianuales y conseguir objetivos más ambiciosos o a más largo plazo. -Posibilidad de acceder a financiación para proyectos propios de la CONGDN. Valorar aumento recursos públicos (Europa). -Existencia de vías de financiación complementarias (sector privado, EU, etc.)	-Riesgo alto de reducción de recursos financieros a futuro, a causa de covid-19. -Dudas y conflictos éticos para acceder a financiación privada. -Posible solapamiento con ONGD miembros si la CONGDN se presenta a financiación pública. - Muy escasa diversificación de fondos con altísima dependencia de un solo financiador. - Excesivo porcentaje del presupuesto dedicado a personal

3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL PE CONGDN 2021-2025

A partir del diagnóstico previo realizado se propone una estructura de objetivos y metas estratégicos compuesta por **un gran objetivo global** o último para el período 2021-2025, **2 grandes ejes o líneas estratégicas** (una hacia fuera de la propia CONGDN y otra hacia dentro) y **20 objetivos estratégicos** que desarrollan cada una de esas dos líneas. A su vez, cada uno de esos objetivos estratégicos se traducen en un número de **metas, hitos e indicadores** a desarrollar progresivamente a lo largo de los 5 años de duración del Plan Estratégico.



OBJETIVO GLOBAL ÚLTIMO DE LA CONGDN PARA EL PERÍODO 2021-2025

Revalorizar la cooperación al desarrollo y fortalecer el papel transformador de las ONGD navarras como agentes esenciales para abordar un nuevo contexto global de retos sociales, económicos, culturales, ambientales y políticos

EJE ESTRATÉGICO 1 (HACIA AFUERA):

La CONGDN es un referente esencial a la hora de promover la cooperación al desarrollo como eje básico y necesario para lograr una ciudadanía global activa, implicada y con mirada Sur en Navarra

1.1 OBJETIVOS CON SOCIEDAD CIVIL Y CIUDADANÍA

1.1.1 Poner en valor el **papel de las ONGD y la cooperación al desarrollo** en la opinión pública, redes sociales y medios de Navarra, para contribuir a la solución de los retos en el contexto global actual.

1.1.2 Abrirse a **alianzas estratégicas** con nuevos actores de la sociedad civil y sector privado de Navarra.

1.1.3 Fortalecer la **Educación No Formal/Informal** como estrategia clave de ETCG para lograr una ciudadanía global activa e implicada.

1.1.4 Consolidar, difundir y hacer sostenible el modelo de Educación Formal de "**Escuelas Solidarias**".

1.1.5 Impulsar el **voluntariado como estrategia clave de participación** ciudadana activa en el sector de las ONGD Navarras.

1.2 OBJETIVOS CON REDES Y PLATAFORMAS

1.2.1 Clarificar y potenciar el rol y **valor de la CONGDN en redes** y plataformas.

1.2.2 Impulsar y apoyar redes y plataformas como **actores clave para incidencia** política, **acción pública y movilización** social en Navarra.

1.2.3 Intensificar participación y aportes en otras **Coordinadoras y redes de ONGD.**

1.3 OBJETIVOS CON ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

1.3.1 Incidir para **tener una política pública de cooperación** al desarrollo y ETCG **estable, de calidad y dotada con recursos suficientes** en Navarra.

1.3.2 Fortalecer lazos estratégicos y sinergias con **otros actores públicos** de Navarra.

1.3.3 Potenciar las políticas locales coherentes en Navarra como estrategia clave para lograr un desarrollo sostenible en línea con la **Agenda 2030.**

EJE ESTRATÉGICO 2 (HACIA ADENTRO):

La CONGDN aporta valor añadido y apoya de forma eficiente e innovadora al sector de las ONGD en Navarra para realizar su trabajo

2.1 OBJETIVOS CON NUESTRAS PROPIAS ONGD SOCIAS

2.1.1 Mantener o incrementar la **base de ONGD socias de la CONGDN**, como clave de la fuerza y legitimidad de la misma.

2.1.2 Fortalecer la **representatividad y participación interna** de todo el espectro de ONGD socias, aprovechando la diversidad de enfoques y pluralidad.

2.1.3 Proporcionar **información relevante, útil y de calidad** a nuestras ONGD socias.

2.1.4 Contribuir al **fortalecimiento de capacidades, recursos** y medios de nuestras ONGD socias frente a los retos que plantea el nuevo contexto a nivel local y global.

2.1.5 Acompañar y **facilitar relaciones directas de nuestras ONGD** socias, con otros actores públicos y privados.

2.1.6 Potenciar espacios de reflexión estratégica y **generación de conocimiento e iniciativas conjuntas** entre nuestras ONGD, explorando enfoques innovadores dentro del actual contexto de cambio de paradigma global.

2.2 OBJETIVOS INTERNOS A NIVEL DE EQUIPO Y ESTRUCTURA

2.2.1 Avanzar en la **sostenibilidad económica** de la CONGDN, diversificando nuestras fuentes de financiación.

2.2.2 Dotar de más **eficiencia, innovación y transparencia** al funcionamiento interno CONGDN.

2.2.3 Potenciar el **papel y capacidades de la Secretaría Técnica** como soporte clave de la CONGDN a nivel interno y externo.

EJE ESTRATÉGICO HACIA AFUERA
METAS, HITOS INDICADORES E IMPACTOS

4. METAS CONCRETAS, HITOS, INDICADORES E IMPACTOS ÚLTIMOS

<table>
<tr><th colspan="2" rowspan="2">LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS</th><th colspan="5">METAS CONCRETAS, HITOS</th><th rowspan="2">IMPACTOS ULTIMOS</th></tr>
<tr><th>2021</th><th>2022</th><th>2023</th><th>2024</th><th>2025</th></tr>
<tr><td rowspan="3">1.1 PROMOVER COOPERACIÓN AL DESARROLLO COMO EJE BÁSICO PARA CIUDADANÍA GLOBAL COMPROMETIDA: OBJETIVOS CON SOCIEDAD CIIVL</td><td>1.1.1 Poner en valor el papel de las ONGD y la cooperación al desarrollo en la opinión pública, redes sociales y medios de Navarra, para contribuir a solución de retos en contexto global actual</td><td>-Se reflexiona y elabora documento guía y se aseguran recursos (PMCD, GN…) para la elaboración posterior (con apoyo externo) del plan/estrategia de comunicación de la CONGDN (incluyendo aspectos estratégicos y tácticos, siempre con base en potenciar mirada Sur)
-CONGDN participa en la elaboración del protocolo de comunicación sobre cooperación al desarrollo del GN</td><td></td><td>-Elaborada estrategia/plan de comunicación de la CONGDN, centrada en impulsar visión Sur como elemento clave para ciudadanía global, potenciando RRSS para ello (incluye diagnóstico, mensajes clave, grupos prioritarios, canales, diseño de campaña, etc.)</td><td>-Se lanza una campaña propia de comunicación de la CONGDN en Navarra (inc. RRSS) en ejecución de la estrategia aprobada
-Se evalúa la campaña de comunicación.</td><td>-Se lanza una segunda campaña propia de comunicación de la CONGDN.
-Se evalúa la campaña y, en general, toda la estrategia de comunicación de la CONGDN durante el PE</td><td rowspan="3">-Aumenta el conocimiento y mejora la percepción de la cooperación al desarrollo y el apoyo a las ONGD entre la ciudadanía navarra (medida a través de grupos focales)

-Incorporada visión Sur en estrategias y agendas de otros actores sociales de Navarra

-Programa plurianual de ENF impulsado por la CONGDN en marcha

-Percepción por parte de las ONGD socias de que la línea de ENF se ha reforzado en la CONGDN

-Programa de EF revisado, partiendo de experiencia de ES, y en marcha</td></tr>
<tr><td>1.1.2 Abrirse a alianzas estratégicas con nuevos actores de la sociedad civil y sector privado</td><td></td><td>-Se lleva a cabo un mapeo de actores de la sociedad civil (ecologistas, mujeres, vecinales, partidos políticos, sindicatos, universidades, medios, colegios profesionales, etc.) priorizando con criterios claros aquellos estratégicos para la CONGDN</td><td colspan="2">-Contactos y acuerdos preliminares con actores estratégicos para transversalizar mirada Sur en sus agendas
-Desarrollada al menos una iniciativa piloto con estos actores</td><td>-Se continua y finaliza la iniciativa conjunta con estos actores
-Se evalúa la estrategia de colaboración con actores de sociedad civil y sector privado</td></tr>
<tr><td>1.1.3 Fortalecer la Educación No Formal/Informal como estrategia clave de ETCG para lograr una ciudadanía global activa e implicada</td><td>-Se (re)activa grupo de ENF de la CONGDN, con objetivos y dinámicas
-Se revisa, mejora y completa la idea existente de un programa plurianual de ENF apoyada por el PMCD, valorando la implicación de otros actores para el mismo (entidades ENF)</td><td colspan="4">-Se ejecuta el programa de ENF (idealmente por medio de acuerdo marco PMCD con financiación a 3 años, aunque también puede presentarse “partido” en forma de proyecto con carácter anual a convocatorias de subvención ENF anuales), con revisiones anuales que permitan obtener lecciones aprendidas y posibles rediseños del mismo (objetivos, temáticas, actores implicados, grupos meta, estrategias, etc.)
-Al final del período (2025) se evalúa y sistematiza el programa de ENF realizado, difundiendo sus resultados y lecciones aprendidas, como insumos para identificar un nuevo programa plurianual para el próximo período.
-Se mantiene operativo y dinámico el grupo de ENF de la CONGDN, con reuniones regulares cada año, centradas en la gestión y seguimiento del programa de ENF, junto a la/s entidad financiadora/s</td></tr>
</table>

	1.1.4 Consolidar, difundir y hacer sostenible el modelo de Educación Formal de "Escuelas Solidarias" (ES)		-Se realiza un proceso de reflexión y evaluación de la experiencia y el modelo, definiendo buenas prácticas y líneas estratégicas a futuro, dirigiendo el rol de la CONGDN cada vez más hacia asesoría y acompañamiento -Se socializa la evaluación / reflexión con GN y otros actores de EF claves	-Se rediseña el peso y dedicación del grupo de EF de la CONGDN, en línea con el rol de acompañamiento propuesto -Se elabora una nueva estrategia/programa de EF que parta de ES pero evolucione, en colaboración con GN	-Se echa a andar el nuevo modelo, estrategia y/o programa de EF, idealmente con duración bianual, reflexionando al final del período (2024) sobre su coherencia y resultados preliminares, de cara a su mejora y rediseño para futuras fases, de forma conjunta con GN -Se mantienen las reuniones regulares del grupo de trabajo de EF, centradas en el acompañamiento, análisis y reflexión del nuevo modelo de EF impulsado	-Aumento en el nº de voluntarios/as activos en las ONGD miembros
	1.1.5 Impulsar voluntariado como estrategia clave de participación ciudadana activa en sector ONGD Navarras		-Se analiza situación del voluntariado en las ONGD, necesidades y recursos, siempre enfocado a iniciativas / tareas con mirada Sur -Se realiza plan conjunto de trabajo para impulso voluntariado.-Se intensifican contactos con entidades de voluntariado (Navarra+ voluntaria, INJD...) para iniciativas de promoción de voluntariado en tareas conjuntas relacionadas con mirada Sur - Se intensifican contactos con entidades de voluntariado (Navarra +voluntaria, INJD…) para iniciativas de promoción de voluntariado en tareas conjuntas relacionadas con mirada Sur		-Se desarrolla el plan de trabajo elaborado por las ONGD en materia de voluntariado -Se explora alguna iniciativa piloto de promoción de voluntariado conjunta con entidades de voluntariado identificadas, para tareas con mirada Sur	

LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS		METAS CONCRETAS, HITOS					IMPACTOS ULTIMOS
		2021	2022	2023	2024	2025	
1.2 PROMOVER COOPERACIÓN AL DESARROLLO COMO EJE BÁSICO PARA CIUDADANÍA GLOBAL: OBJETIVOS CON REDES Y PLATAFORMAS	**1.2.1 Clarificar y potenciar el rol y valor de la CONGDN en redes y plataformas**		-Se lleva a cabo un proceso de reflexión estratégica en la CONGDN sobre objetivos, valor y enfoque de trabajo con redes, analizando logros y debilidades de las experiencias pasadas (PES, MOPES, ICA…) e identificando posibles nuevas redes no abordadas hasta ahora (medioambientales, soberanía alimentaria, salud/Covid...) buscando potenciar el aporte de mirada Sur en ellas y concentrarse eficientemente en las más relevantes / afines a CONGDN	-Se abren procesos de discusión y debate con aquellas redes que hayan sido priorizadas en la fase anterior, alcanzando acuerdos concretos de colaboración estratégica para los próximos años, que tengan como núcleo transversalizar la mirada Sur (incluyendo elementos de género, medioambiente, participación y DDHH) adicionalmente) en sus agendas políticas -Al final del período (en 2025) se evalúa / sistematiza la colaboración estratégica de la CONGDN con redes durante el PE, poniendo el acento en el grado de incorporación de la mirada Sur en sus agendas y enfoques de trabajo			-Incorporación efectiva de elementos, herramientas y materiales con mirada Sur en estrategias, agendas y acciones de redes y plataformas -Logros concretos a nivel de políticas locales impulsados por redes y plataformas -Iniciativas concretas compartidas y/o impulsadas por la CONGDN que sean difundidas y/o replicadas por otras coordinadoras y redes de ONGD
	1.2.2 Impulsar y apoyar redes y plataformas como actores clave para incidencia política, acción pública y movilización social en Navarra			-Se lleva a cabo al menos una iniciativa piloto conjunta de incidencia política, acción pública y/o movilización social con las redes con las que se hayan alcanzado acuerdos estratégicos, buscando aportar mirada Sur en las temáticas priorizadas (Pacto contra la Pobreza, Agenda 2030, políticas de inmigración y refugio, género, medioambiente, seguridad alimentaria, salud pública y COVID…)	-Se revisa y analiza la iniciativa piloto anterior con redes para obtener lecciones aprendidas aplicables a futuro (rol CONGDN, estrategias, temáticas, acciones, resultados, etc.) -Se lleva a cabo al menos una iniciativa conjunta de incidencia política, acción pública y/o movilización social con las redes con las que se hayan alcanzado acuerdos estratégicos, buscando aportar mirada Sur en las temáticas priorizadas	-Se lleva a cabo al menos una iniciativa conjunta de incidencia política, acción pública y/o movilización social con las redes con las que se hayan alcanzado acuerdos estratégicos, buscando aportar mirada Sur en las temáticas priorizadas -Se evalúa / sistematiza los logros de las iniciativas realizadas en colaboración con redes, poniendo el acento en los cambios políticos logrados con las mismas, sobre todo en relación a potenciar mirada Sur	

	1.2.3 Intensificar participación y aportes en otras Coordinadoras y redes de ONGD	-Se elabora un catálogo de iniciativas / experiencias en las que la CONGDN pudiera compartir experiencias exitosas (e.g. Lideresas del Sur, Dossier Covid, Escuelas Solidarias) y se define la estrategia y coordinadoras / foros para ello		-Se revisan e intensifican los contactos bilaterales de la CONGDN con otras Coordinadoras y foros de ONGD locales, autonómicos y/o europeos con la que exista mayor afinidad, sinergias, potencialidades de acciones conjuntas, etc. (red de Euskadi, etc.)	-La CONGDN impulsa de forma proactiva al menos una iniciativa y/o comparte una experiencia propia en alguna de las Coordinadoras / foros con los que colabora -La CONGDN participa activamente en al menos una iniciativa / campaña impulsada por otras Coordinadoras / foros de ONGD	-La CONGDN participa activamente en al menos una iniciativa / campaña impulsada por otras Coordinadoras / foros de ONGD -Se evalúa / sistematiza la participación de la CONGDN en coordinadoras / foros de ONGD, obteniendo lecciones aprendidas para futuros PE	

LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS		METAS CONCRETAS, HITOS					IMPACTOS ULTIMOS
		2021	2022	2023	2024	2025	
1.3 PROMOVER COOPERACIÓN AL DESARROLLO COMO EJE BÁSICO PARA CIUDADANÍA GLOBAL: OBJETIVOS CON ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	**1.3.1 Incidir para tener una política pública de cooperación al desarrollo y ETCG estable, de calidad y dotada con recursos suficientes en Navarra**	-Se debate y diseña en la CONGDN una estrategia de reactivación / fortalecimiento de Consejos de Cooperación (Navarra y Pamplona) como órganos clave de participación y decisión estratégica, no sólo de información como actualmente -Se participa en procesos de evaluación del I PD PMCD y elaboración del II PD	-Se participa en el proceso de elaboración de la guía para la aplicación de las líneas transversales de GN en cooperación -Se participa en el proceso de elaboración de la guía para la aplicación de las líneas transversales de GN en EpD/sensibilización		-Se participa en el proceso de evaluación del III PD GN y en la elaboración del IV PD		-AOD Navarra para cooperación alcanza el 0,7% -Cambios en políticas/instrumentos de cooperación y EpTS impulsados por CONGDN y efectivamente incorporados -Convenios de colaboración o acuerdos firmados entre CONGDN y otros actores públicos navarros -Uso de herramientas, materiales y recursos sobre cooperación elaborados por la CONGND por parte de otros actores públicos -Iniciativas concretas relacionadas con Agenda 2030 y/o con coherencia de políticas con mirada Sur adoptadas por administraciones públicas navarras -nº de responsables de otras áreas diferentes a asuntos sociales / cooperación con los que se está colaborando en coherencia de políticas.
			-Se debate y acuerda al menos 1 iniciativa concreta de mejora de calidad de la cooperación por medio de Consejos (GN, Pamplona)				
		-Se participa en el seguimiento anual y desarrollo en POAs de los PD de cooperacion de GN y PMCD -Se realizan regularmente aportes a bases y convocatorias anuales de subvenciones a ONGD de GN y PMCD -Se reactiva la Comisión Permanente del Consejo de Cooperación Navarro como órgano de seguimiento y debate -Se reactivan Grupos de Trabajo sectoriales en Consejos de Cooperación (EpD, Salud…) -Se participa en el proceso de debate (y eventualmente diseño) de una Agencia Navarra de Cooperación					
	1.3.2 Fortalecer lazos estratégicos y sinergias con otros actores públicos de Navarra	-Se rediseña y potencia el rol y actividades de la "Oficina de Información" orientándola hacia "Centro de recursos" -Se identifican otros centros informativos (como Casas de Juventud, Geltoki, Casas Cultura, Zentro, etc.) y/o actores públicos (como GN, PMCD, FNMC) con los que colaborar, y vías concretas para ello		-Se realiza al menos 1 iniciativa de información / comunicación, en colaboración con otros centros informativos (Casas de Juventud, Geltoki, Casas Cultura, Zentro, etc.) y/o con actores públicos (GN, PMCD, FNMC)	-Se realiza al menos 1 iniciativa de información / comunicación, en colaboración con otros centros informativos y/o actores públicos	-Se realiza al menos 1 iniciativa de información / comunicación, en colaboración con otros centros informativos y/o actores públicos -Se evalúa la colaboración con otros centros informativos y actores públicos durante el PE	
	1.3.3 Potenciar las políticas locales coherentes en Navarra como estrategia clave para lograr un desarrollo sostenible en línea con la Agenda 2030			-Se debate y diseña una estrategia de coherencia de políticas locales en Navarra, con posibles iniciativas concretas piloto que sean realistas (e.g. modelo "*skolae*" basado en Escuelas Solidarias, con implicación de consejería de Educación de GN; salud universal y vínculos Covid a nivel global, reactivando para ello comisión de salud; etc.) presentándola y discutiéndola al menos con GN y Ayto. Pamplona para llegar a acuerdos concretos	-Se lleva a cabo 1 iniciativa piloto de coherencia de políticas, con GN y/o Ayto. de Pamplona, en la que colabora al menos otra área/dpto. diferente al de Acción Social/Cooperación	Se evalúa la iniciativa piloto de coherencia de políticas, conjuntamente con GN y/o Ayto. Pamplona, y se revisa, en su caso, la estrategia a la luz de las lecciones aprendidas -Se diseña, junto a GN y/o Ayto. Pamplona, una segunda iniciativa más ambiciosa de coherencia de políticas (i.e. mayor alcance y/o más áreas/departamentos de implicados) basándose en los insumos de la experiencia anterior, para el próximo período estratégico	
		-Se trabaja de manera regular y continua en la alianza Navarra 2030					

EJE ESTRATÉGICO HACIA ADENTRO
METAS, HITOS INDICADORES E IMPACTOS

LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS		METAS CONCRETAS, HITOS					IMPACTOS ULTIMOS
		2021	2022	2023	2024	2025	
2.1 CONGDN APORTA VALOR AÑADIDO Y APOYA EFICIENTEMENTE A ONGD NAVARRAS PARA REALIZAR SU TRABAJO: OBJETIVOS CON ONGD SOCIAS	**2.1.1 Mantener o incrementar la base de ONGD socias de la CONGDN, como clave de la fuerza y legitimidad de la misma**	-Se identifican y realiza seguimiento de las ONGD que participan en las actividades de la CONGDN y no son socias		-Se realiza campaña de difusión de la CONGDN entre las ONGD no socias navarras.	-Se lleva a cabo taller/debate con ONGD socias para discutir aspectos positivos/ventajas de ser miembro y posibles dificultades para su pertenencia a futuro, a la luz del contexto y retos actuales	-En base al taller anterior, se revisan o adaptan, si fuera necesario para garantizar estabilidad de la CONGDN, las normas y requisitos establecidos para ser miembro	-nº de ONGD socias de la CONGDN se mantiene o incrementa -Nivel de participación real y efectiva de ONGD en estructuras internas de la CONGDN -Nivel de satisfacción de ONGD socias con la CONGDN, su representatividad y aporte de valor al trabajo de las mismas -nº de alianzas estratégicas y/o iniciativas entre ONGD socias facilitadas por la CONGDN -nº de alianzas estratégicas y/o iniciativas entre ONGD socias y otros actores facilitadas por la CONGDN -Documentos de posicionamiento, manifiestos y hojas de ruta innovadoras consensuadas y
	2.1.2 Fortalecer la representatividad y participación interna de todo el espectro de ONGD socias, aprovechando la diversidad de enfoques y pluralidad.	-Se diseña e implementa estrategia de fomento de TICs (e.g. reuniones en remoto, intercambio y edición de docs en plataformas online, firmas digitales, etc.) y otras medidas para hacer más eficiente la participación de las ONGD miembros en grupos trabajo, junta, etc.	-Se diseña un plan de apoyo y acogida para la participación de las ONGD en grupos de trabajo y Junta, teniendo en cuenta las necesidades específicas de aquellas más vulnerables, con menos capacidad/recursos.	-Se implementa el plan para la participación de las ONGD, consolidándose la participación de las ONGD en los grupos y Junta, con especial atención a la participación de aquellas ONGD miembro más vulnerables, con menos capacidad y/o recursos -Se evalúa anualmente el funcionamiento de los grupos y Junta y se implementan las mejoras detectadas.			
	2.1.3 Proporcionar información relevante, útil y de calidad a nuestras ONGD socias	-Se revisan herramientas de información a socias, potenciando las más eficientes, apostando por la innovación y el uso de TIC para ello (webinars, banco recursos online, e-newsletter, apps, etc.)		-Se implementa al menos 1 nueva iniciativas piloto de información, innovadoras y basadas en uso de TIC		-Se evalúa eficiencia y grado de satisfacción de ONGD miembros con herramientas de información empleadas, para mejorar las mismas a futuro	
	2.1.4 Contribuir al fortalecimiento de capacidades, recursos y medios de ONGD socias frente a los retos que plantea el nuevo contexto a nivel local y global		-Se elabora un plan de fortalecimiento de capacidades de ONGD socias, con especial atención a ONGD "vulnerables", incluyendo temáticas prioritarias (género, medioambiente, DDHH, gestión proyectos…), posibles vías de financiación y herramientas para ello	-Se lleva a cabo al menos 1 iniciativa de fortalecimiento de capacidades de ONGD socias en el marco del plan, potenciando estrategias innovadoras (p.ej. mentorías y acompañamiento entre ONGD, talleres online…)	-Se lleva a cabo al menos 1 iniciativa de fortalecimiento de capacidades de ONGD socias en el marco del plan, potenciando estrategias innovadoras (p.ej. mentorías y acompañamiento entre ONGD, talleres online…)	-Se lleva a cabo al menos 1 iniciativa de fortalecimiento de capacidades de ONGD socias en el marco del plan -Se evalúan los resultados del plan de fortalecimiento de capacidades a ONGD socias	

	2.1.5 Acompañar y facilitar relaciones directas de ONGD socias con otros actores públicos y privados		-Se elaboran mapeos de actores estratégicos (ONGD, entidades públicas, donantes, sector privado, universidades...) por sectores (salud, educación, medioambiente, género, etc.), difundiéndolas entre ONGD miembros	-Se presta información, apoyo técnico y/o acompañamiento institucional, a demanda y puntualmente, a las ONGD miembros que lo soliciten para facilitar el contacto y colaboración de las mismas con alguno/s de los actores identificados (u otros)			difundidas públicamente por la CONGDN
	2.1.6 Potenciar espacios de reflexión estratégica y generación de conocimiento e iniciativas conjuntas entre nuestras ONGD, explorando enfoques innovadores dentro del actual contexto de cambio de paradigma	-Se abre un debate interno en la CONGDN para diseñar un espacio propio de reflexión y debate sobre ONGD y cooperación en el marco de cambio de paradigma actual, dotándolo de contenido y haciéndolo funcional y atractivo (líneas temáticas, dinámicas de funcionamiento, agendas y cronogramas, productos tangibles esperados, requisitos de participación…). Se genera un grupo específico para el desarrollo y la dinamización de este espacio. - Se lleva a cabo al menos un encuentro del nuevo foro de reflexión para elaborar el documento guía de la estrategia de comunicación.	-Se lleva a cabo al menos una reunión / encuentro del nuevo foro de reflexión, con una agenda previa clara y concreta y un manifiesto de posicionamiento final como resultado tangible del mismo	-Se lleva a cabo al menos una reunión / encuentro del nuevo foro de reflexión, con una agenda previa clara y concreta y un manifiesto de posicionamiento final como resultado tangible del mismo	-Se lleva a cabo al menos una reunión / encuentro del nuevo foro de reflexión, con una agenda previa clara y concreta y un manifiesto de posicionamiento final como resultado tangible del mismo	-Se lleva a cabo al menos una reunión / encuentro del nuevo foro de reflexión, con una agenda previa clara y concreta y un manifiesto de posicionamiento final como resultado tangible del mismo -Se evalúa el funcionamiento, logros y lecciones aprendidas del foro durante el período	

LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y OBJETIVOS		METAS CONCRETAS, HITOS					IMPACTOS ULTIMOS
		2021	2022	2023	2024	2025	
2.2 CONGDN APORTA VALOR AÑADIDO Y APOYA EFICIENTEMENTE A ONGD NAVARRAS PARA REALIZAR SU TRABAJO: OBJETIVOS INTERNOS	**2.2.1 Avanzar en la sostenibilidad económica de la CONGDN, diversificando nuestras fuentes de financiación**	-Se prepara un plan financiero (ingresos y gastos) para todo el período del PE, considerando especialmente: 1) posible incremento de importes de convenios con GN y PMCD para los próximos años; 2) posible prestación de servicios de formación y consultoría por CONGDN (a sus socios, a GN para plan formación, etc.) directamente por ST o a través de expertas/os de sus ONGD miembros		-Se mantienen contactos con otras coordinadoras/redes de ONGD, y/o se impulsan iniciativas directamente por parte de la propia CONGDN, para intercambiar experiencias exitosas y alternativas innovadoras de captación de fondos para este tipo de plataformas, tanto a nivel estatal como europeo	-Se revisa a inicios de año el avance y grado de ejecución del plan financiero, a fin de detectar posibles desviaciones / retos y adoptar las medidas financieras adecuadas	Se lleva a cabo una revisión del grado de ejecución financiera (ingresos y gastos previstos) en relación al plan originalmente aprobado	-Volumen de presupuesto y % de fuentes de financiación de CONGDN según plan financiero inicial y posibles desviaciones -% gastos de funcionamiento y personal en comparación con media de períodos anteriores -Satisfacción general con sistemas de gestión interna de la CONGDN por parte de ONGD socias, equipo de ST y otros actores externos -Grado de participación de la ST en preparación de agendas y borradores para grupos de trabajo, Junta y Asamblea -Percepción de una menor sensación de sobrecarga de trabajo y reparto equitativo y homogéneo de tareas entre miembros de la Junta Directiva
	2.2.2 Dotar de más eficiencia, innovación y transparencia al funcionamiento interno CONGDN		-Se revisan procedimientos, herramientas y protocolos de trabajo en la CONGDN, para incorporar mejoras en el funcionamiento como el trabajo a distancia.	-Se elabora al inicio del año un POA que desarrolle y concrete las metas previstas para 2023, acciones, calendario y responsables -Al final del año se lleva a cabo y difunde entre las ONGD miembros una evaluación intermedia del PE, valorando el diseño, idoneidad, coherencia y viabilidad de los objetivos/metas establecidos, y analizando el grado de cumplimiento de las mismas, y el grado de avance parcial de los indicadores de impacto últimos previstos para cada línea.	-Se elabora al inicio del año un POA que desarrolle y concrete las metas previstas para 2024, acciones, calendario y responsables -Al final del año se elabora un informe de resultados, basado en las metas establecidas en este PE y en el POA, y se difunde con todas las ONGD miembros	-Se elabora al inicio del año un POA que desarrolle y concrete las metas previstas para 2025, acciones, calendario y responsables -Al final del año se lleva a cabo y se difunde entre las ONGD miembros una evaluación final del PE, valorando el grado de cumplimiento de cada línea/meta, y el impacto último en cada línea, según los indicadores últimos previstos, incluyendo lecciones aprendidas y recomendaciones para el próximo PE	
		- Se revisa el POA 2021 y se introducen las acciones previstas para ese año en el Plan Estrategico. -Al final del año se elabora un informe de resultados, basado en las metas establecidas en este PE y en el POA, y se difunde con todas las ONGD miembros	-Se elabora a inicios de 2022 el POA que desarrolle y concrete las metas previstas para 2022, acciones, calendario y responsables -Al final del año se elabora un informe de resultados, basado en las metas establecidas en este PE y en el POA, y se difunde con todas las ONGD miembros				

	2.2.3 Potenciar el papel y capacidades de la Secretaría Técnica como soporte clave de la CONGDN a nivel interno y externo	- Se revisan procedimientos, herramientas y protocolos de trabajo para: 1) fortalecer trabajo a distancia/teletrabajo; 2) dotar de flexibilidad e intercambiabilidad a los puestos de trabajo actuales; 3) reforzar la gestión por resultados -Se elabora y/o revisa el plan de RRHH, identificando necesidades formativas del personal de ST, a fin de potenciar su aporte técnico y participación en preparación de borradores, estudios, planes, etc. que deban ser discutidos y, en su caso, aprobados por Grupos de Trabajo, Junta Directiva, Asamblea -Se revisa y asegura una dotación de recursos suficientes para que la ST pueda desarrollar y potenciar adecuadamente su rol clave en la CONGDN	-Se revisa el perfil y funciones de la Dirección/coordinación de la ST, habilitando medidas para intensificar su papel como interlocutora interna (con ONGD, Junta, grupos de trabajo, etc.) y externa (con medios, donantes públicas, entidades privadas, redes/foros, plataformas, etc.)	-Se lleva a cabo al menos 1 acción formativa, dentro de las áreas identificadas y con enfoque eminentemente práctico, para equipo de la ST -Se realiza un diagnóstico y diseño que sienta las bases para una evaluación de desempeño de la ST, con acento no tanto en fiscalización, sino generación de cultura de evaluación interna, sistematización y mejora interna, poniéndolo en común y discutiéndolo con Junta Directiva	-Se lleva a cabo al menos 1 acción formativa, dentro de las áreas identificadas y con enfoque eminentemente práctico, para equipo de la ST -Se realiza al final del año y con carácter piloto una evaluación del desempeño de la ST, en base al modelo y bases elaboradas anteriormente, poniéndolo en común y discutiéndolo con Junta Directiva	-Se lleva a cabo al menos 1 acción formativa, dentro de las áreas identificadas y con enfoque eminentemente práctico, para equipo de la ST -Se realiza al final del año una evaluación del desempeño de la ST, con acciones de mejora a nivel estratégico para el próximo período	-Mejora de la motivación y el desempeño de las personas de ST (medido según nuevo modelo)
				- Se realiza una encuesta de satisfacción a las personas de ST con periodicidad anual. - Se implementan acciones para mejorar la satisfacción en el indicador con menos puntuación			

5. RESPONSABLES DE CADA OBJETIVO ESTRATÉGICO

El siguiente cuadro muestra los **órganos concretos de la CONGDN que se encargarían de liderar, impulsar y coordinar las acciones recogidas para cada uno de los objetivos estratégicos** definidos. Liderar no significa necesariamente llevar a cabo por sí misma, sino gestionar los apoyos y colaboraciones internas (p.ej. por parte de las propias ONGD miembros u otros órganos) y externas (p.ej. consultorías o apoyo de otras entidades colaboradoras) que sean necesarias para ello

LÍNEA / OBJETIVO ESTRATÉGICO	LIDERA / IMPULSA
1.1 PROMOVER COOPERACIÓN AL DESARROLLO COMO EJE BÁSICO PARA CIUDADANÍA GLOBAL COMPROMETIDA: OBJETIVOS CON SOCIEDAD CIIVL	
1.1.1 Poner en valor el papel de las ONGD y la cooperación al desarrollo en la opinión pública, redes sociales y medios de Navarra, para contribuir a la solución de los retos en el contexto global actual	**COMISIÓN INCIDENCIA Y COMUNICACIÓN**
1.1.2 Abrirse a alianzas estratégicas con nuevos actores de la sociedad civil y sector privado	**COMISIÓN INCIDENCIA Y REDES**
1.1.3 Fortalecer la Educación No Formal/Informal como estrategia clave de ETCG para lograr una ciudadanía global activa e implicada	**COMISIÓN EDUCACIÓN Y SENSI (ENF)**
1.1.4 Consolidar, difundir y hacer sostenible el modelo exitoso de Educación Formal de "Escuelas Solidarias" (ES)	**COMISIÓN EDUCACIÓN Y SENSI (EF)**
1.1.5 Impulsar voluntariado como estrategia clave de participación ciudadana activa en sector ONGD Navarras	**JUNTA DIRECTIVA**
1.2 PROMOVER COOPERACIÓN AL DESARROLLO COMO EJE BÁSICO PARA CIUDADANÍA GLOBAL: OBJETIVOS CON REDES Y PLATAFORMAS	
1.2.1 Clarificar y potenciar el rol y valor de la CONGDN en redes y plataformas	**COMISIÓN INCIDENCIA Y REDES**
1.2.2 Impulsar y apoyar redes y plataformas como actores clave para incidencia política, acción pública y movilización social en Navarra	**COMISIÓN INCIDENCIA Y REDES**
1.2.3 Intensificar participación y aportes en otras Coordinadoras y redes de ONGD	**SECRETARÍA TÉCNICA**
1.3 PROMOVER COOPERACIÓN AL DESARROLLO COMO EJE BÁSICO PARA CIUDADANÍA GLOBAL: OBJETIVOS CON ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	
1.3.1 Incidir para tener una política pública de cooperación al desarrollo y ETCG estable, de calidad y dotada con recursos suficientes en Navarra	**JUNTA DIRECTIVA**
1.3.2 Fortalecer lazos estratégicos y sinergias con otros actores públicos de Navarra	**SECRETARÍA TÉCNICA**
1.3.3 Potenciar las políticas locales coherentes en Navarra como estrategia clave para lograr un desarrollo sostenible en línea con la Agenda 2030	**COMISIÓN INCIDENCIA Y REDES**
2.1 CONGDN APORTA VALOR AÑADIDO Y APOYA EFICIENTEMENTE A ONGD NAVARRAS PARA REALIZAR SU TRABAJO: OBJETIVOS CON ONGD SOCIAS	
2.1.1 Mantener o incrementar la base de ONGD socias de la CONGDN, como clave de la fuerza y legitimidad de la misma	**SECRETARÍA TÉCNICA**
2.1.2 Fortalecer la representatividad y participación interna de todo el espectro de ONGD socias, aprovechando la diversidad de enfoques y pluralidad	**SECRETARÍA TÉCNICA**
2.1.3 Proporcionar información relevante, útil y de calidad a nuestras ONGD socias	**SECRETARÍA TÉCNICA**
2.1.4 Contribuir al fortalecimiento de capacidades, recursos y medios de ONGD socias frente a los retos que plantea el nuevo contexto a nivel local y global	**JUNTA DIRECTIVA**
2.1.5 Acompañar y facilitar relaciones directas de ONGD socias con otros actores públicos y privados	**SECRETARÍA TÉCNICA**
2.1.6 Potenciar espacios de reflexión estratégica y generación de conocimiento e iniciativas conjuntas entre nuestras ONGD, explorando enfoques innovadores dentro del actual contexto de cambio de paradigma	**JUNTA DIRECTIVA**
2.2 CONGDN APORTA VALOR AÑADIDO Y APOYA EFICIENTEMENTE A ONGD NAVARRAS PARA REALIZAR SU TRABAJO: OBJETIVOS INTERNOS	
2.2.1 Avanzar en la sostenibilidad económica de la CONGDN, diversificando nuestras fuentes de financiación	**JUNTA DIRECTIVA**
2.2.2 Dotar de más eficiencia, innovación y transparencia al funcionamiento interno CONGDN	**SECRETARÍA TÉCNICA**
2.2.3 Potenciar el papel y capacidades de la Secretaría Técnica como soporte clave de la CONGDN a nivel interno y externo	**SECRETARÍA TÉCNICA**

6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Como ya se menciona a nivel de metas/hitos para el Objetivo Estratégico 2.2.2 se prevé la **elaboración de Planes Operativos Anuales (POA)** a inicio de cada año, de cara a dotarse de acciones, calendarios y metas más concretas para cada año, en aplicación de los objetivos más generales fijados en este Plan Estratégico. El seguimiento consistirá, pues, en el análisis regular y continuo del **cumplimiento de dichos POA por parte de la CONGDN**. Como plasmación concreta de este seguimiento, se elaborará una Informe Anual de resultados al término de cada año. Dicho Informe **será presentado**, junto con el POA correspondiente al año próximo, a la Junta Directiva y a la Asamblea General para su análisis y valoración.

Adicionalmente a los POA y sus correspondientes Informes de Resultados anuales, **se prevén dos evaluaciones del presente Plan Estratégico: una intermedia** a realizar a finales del 2023, **y una final** al concluir la misma. Estas evaluaciones serán lideradas por la CONGDN, sin perjuicio de que pueda contarse con el apoyo de una persona facilitadora para guiar el proceso de las mismas.

En ambos casos se seguirá un **enfoque participativo** para la evaluación, empleando **herramientas tanto cualitativas** (análisis de registros y estadísticas, análisis de proyectos y convenios, estudio de documentación sobre contexto, cuestionarios, etc.) **como cualitativas** (entrevistas con responsables de la CONGDN y sus ONGD socias, entrevistas con otros agentes externos, etc.). Se tomarán, como **indicadores clave a valorar, los propuestos en el presente Plan Estratégico**. Sin embargo, se podrá tomar en cuenta **otros indicadores/aspectos que no hubieran sido recogidos** en este documento, siempre que se demuestre que son relevantes para la evaluación.

La **evaluación intermedia** pondrá el acento en la **pertinencia y diseño** del Plan Estratégico, analizando si su formulación ha sido la adecuada, ha tenido en cuenta todos los aspectos necesarios y si los objetivos fijados han sido relevantes, claros y medibles. Además, se fijará también en la **eficiencia** del Plan Estratégico, valorando si los medios empleados y los recursos (personales y materiales) están siendo los óptimos. Finalmente, se realizará un **primer análisis preliminar de la eficacia**, es decir si los objetivos propuestos están siendo cumplidos en el grado previsto. Con todo ello se elaborarán conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones, tendentes sobre todo a revisar el Plan e incorporar aquellas **medidas correctivas** que fueran necesarias para asegurar su cumplimiento en el período restante (dos últimos años).

La **evaluación final**, en cambio, se centrará de lleno en el **cumplimiento de los objetivos** previstos en el Plan Estratégico, su **impacto**, y **su sostenibilidad**, entendida como la capacidad de que algunos de los logros del Plan Estratégico se mantengan en el tiempo. Como resultado de todo ello, se elaborarán conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones con una doble finalidad: por un lado, servir como **rendición de cuentas** de lo realizado por la CONGDN antes sus ONGD socias; por otro lado, servirá como base para la elaboración del próximo Plan Estratégico, una vez concluido el presente.

En ambos casos, tanto la evaluación intermedia como la final serán **presentadas a la Junta directiva y a la Asamblea General**, pudiendo eventualmente proceder a su difusión total o parcial por los canales habituales de la CONGDN (página web, medios, etc.).

ANEXOS

A. Metodología elaboración del Plan Estratégico

FASE DEL PROCESO	TAREAS CLAVE	MARCO TEMPORAL
PREPARACIÓN	-Clarificar las fases, enfoque, alcance y calendario de todo el proceso -Discusión y concreción del rol y aporte del facilitador en cada fase	Mayo 2020 Julio 2020
DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO	-Definir las tareas y herramientas concretas a emplear -Análisis de documentos relevantes sobre contexto externo -Sistematización/análisis de la información. Revisión y borrador de autodiagnóstico	Septiembre 2020 Noviembre 2020
ANALISIS Y REFLEXION ESTRATÉGICA	-Definir grandes líneas y objetivos estratégicos -Sistematización/análisis de la información	Noviembre 2020 Enero 2021
DESARROLLO OPERATIVO DE OBJETIVOS	-Redacción de primer borrador de metas, indicadores, fuentes de verificación, actividades y calendarios para su discusión -Revisión y aportes a sucesivos borradores trabajados	Febrero 2021 Mayo 2021
REDACCIÓN DEFINITIVA	-Redacción final del documento de Plan Estratégico	Junio 2021

B. Listado de personas entrevistadas

LISTADO PERSONAS ENTREVISTADAS	
ENTIDAD	**PERSONA**
AYTO PAMPLONA	Javier Gaztelu: Técnico del programa de cooperación al desarrollo Ana Goia: Técnica del programa de cooperación al desarrollo
GOBIERNO DE NAVARRA	DPTO DERECHOS SOCIALES Merche Rubio: Jefa sección cooperación al desarrollo y acción humanitaria DPTO EDUCACIÓN Amaya Gómez: Jefa de negociado de programas formativos
FNMC	Juan Jesús Echaide: Técnico
REAS	Javier Liras: Secretaría técnica
CERMIN	Mª Luz Sanz: Presidenta
RED LUCHA CONTRA LA POBREZA Y LA EXCLUSIÓN	Edurne Redín: Secretaría técnica y Amaia Leranoz: Junta
GRUPO. COORD. AUNTONÓMICAS/CONGDE	Andrés Amayuelas: Presidente CONGDE
FUNDACIÓN RINALDI	Diana Lazkano: Técnica
FUNDACIÓN LA CAIXA	Izaskun Azcona: Delegada en Navarra
CONGDN	Javier Andueza: Juntas anteriores Javier Abad: Juntas anteriores Quique Abad: Juntas anteriores Patricia Ruiz de Irizar: Juntas anteriores
SECRETARÍA TÉCNICA	Mariaje: Técnica de Incidencia política y redes Marian: Técnica de Educación transformadora para la ciudadanía global Maite: Técnica de incidencia social y comunicación

C. Documentación consultada

FUENTES DOCUMENTALES / CUESTIONARIOS
Radiografía del Tercer Sector Social en España: retos y oportunidades en un entorno cambiante. Fundación PWC
Empleo y voluntariado durante la crisis del covid19. Plataforma de Voluntariado de España
Derechos humanos, políticas públicas y Agenda 2030: la mejor receta contra el Covid-19 y la crisis global generada. Futuro en Común
Necesidades observadas por las entidades sociales ante el coronavirus. EAPN
Evaluación externa del convenio entre el programa municipal de cooperación internacional para el desarrollo del Ayuntamiento de Pamplona y la Coordinadora de ONGD de Navarra.
Primer avance resultados encuesta Coordinadora ONGD Navarra. CONGDN
DAFO ONGD socias de la CONGDN.