



PLAN ESTRATÉGICO 2023-27

Aprobado por Asamblea
05/ 11 / 2022

“Nosotros sabemos que hemos pasado de la muerte a la vida porque amamos a los hermanos. Quien no ama, permanece en la muerte”

(1Jn 3, 14)

Mensaje de la Presidenta	03
1. Introducción:	04
• 1.1 La razón de este plan	04
• 1.2 Proceso de elaboración y términos de referencia	05
2. Reflexión sobre Misión, Visión y Valores para este Plan Estratégico	07
3. Análisis del Entorno:	13
• 3.1 Entorno mundial general	13
• 3.2 Realidad actual y futura del tercer sector	15
• 3.3 Entorno eclesial	18
• 3.4 Consecuencias de la invasión de Ucrania (post scriptum)	21
4. Prioridades Estratégicas:	22
• 4.1 Análisis de la información recopilada y origen de cada prioridad	22
• 4.2 Prioridades estratégicas del plan:	29
○ Consolidar la asociación de miembros	29
○ Incrementar el voluntariado y adecuar la estructura del personal	29
○ Recuperarnos de la pandemia	29
○ Relanzar nuestra campaña anual	29
○ Impulsar la digitalización y la tecnología	30
○ Aumentar nuestro impacto con actividades más relevantes y mejor difundidas	30
○ Captar más personas socias y entidades colaboradoras	30
○ Consolidar la intervención más básica y establecer alianzas más complejas	30
○ Mejorar el gobierno y el seguimiento	30
5. Objetivos Estratégicos:	31
• 5.1 Sedes diocesanas-delegaciones	31
• 5.2 Presidencia y servicios centrales	33
6. Desarrollo, Seguimiento y Evaluación del Plan:	41
• 6.1 Desarrollo del plan	41
• 6.2 Seguimiento y evaluación del plan	41
7. Sistema de Indicadores y Cuadro de Mando	42
• 7.1 Sistema de indicadores	42
• 7.2 Cuadro de mando: definición y metodología	42
• 7.3 Propuesta de cuadro de mando para Manos Unidas	44

1.2 Proceso de elaboración y términos de referencia

El proceso seguido para la elaboración de este plan estratégico continúa las experiencias similares que venimos realizando en las planificaciones anteriores desde el año 2000, siendo este plan 2023-27 el sexto que se elabora.

La base de este plan lo constituye el análisis que realizaron las personas de Manos Unidas a través de los cuestionarios DAFO que cumplimentaron, los cuales incluyeron también la evaluación del plan anterior y la identificación de propuestas de futuro. Esta información se completó con el análisis del entorno que se realizó a través de la consulta de los principales grupos de interés de la organización.

Así, para la **elaboración de las prioridades del plan estratégico**, se analizaron las aportaciones de:

- Cuestionario DAFO: 41 delegaciones y los servicios centrales (SSCC), 1.800 aportaciones.
- Cuestionario Socio Local: 191 SL de 47 países de América, África y Asia.
- Cuestionario Socio Domiciliado: 668 SD, 2.700 aportaciones en preguntas abiertas.
- Cuestionario Miembro: 84 miembros de 12 comunidades autónomas y servicios centrales.
- Cuestionario Centros Educativos: 64 colegios de 25 provincias.
- Cuestionario Parroquias: 29 parroquias de 14 diócesis.
- Cuestionario Administraciones: 19 organismos UE, AECID, autonómica, provincial y local.
- Recomendaciones Comité Asesor: 4 expertos en gestión, tecnología, RRHH y desarrollo.

Asimismo, la metodología para el diseño de este plan estratégico fue aprobada por la Comisión Permanente en julio de 2021. A partir de ahí, el proceso que seguimos para elaborar este plan contó con estas 6 grandes fases:

DIAGNÓSTICO

1. Análisis del entorno
2. Análisis de la organización

ELABORACIÓN

3. Identificación prioridades
4. Redacción de objetivos

APROBACIÓN y DIFUSIÓN

5. Revisión del plan
6. Aprobación y difusión pla

4.2 Prioridades estratégicas del plan

Como ya indicamos, tras ese profundo y detallado análisis se identificaron 9 prioridades estratégicas:

1. CONSOLIDAR LA ASOCIACIÓN DE MIEMBROS

Establecer un plan concreto para desarrollar y consolidar la comunidad cristiana que somos por mandato de la Iglesia. Primero, incrementando el número de miembros formados que asuman un compromiso mayor y se hagan responsables de sostener la organización. Y segundo, creando espacios formales de trabajo y encuentro que ayuden a los miembros a discernir y a participar en la dirección y gestión de la organización. Todo ello, apoyados en la labor que hacemos por las personas más pobres de la tierra y en las acciones de testimonio que realizamos en nombre de Manos Unidas, tanto en las parroquias como en otras realidades eclesiales.

2. INCREMENTAR EL VOLUNTARIADO Y ADECUAR LA ESTRUCTURA DEL PERSONAL

Impulsar desde los órganos de gobierno y de dirección que asumen las responsabilidades en cada delegación y en las áreas de los servicios centrales, las medidas necesarias para fortalecer y aumentar nuestro voluntariado. Asimismo, revisar y adecuar la estructura organizativa, teniendo en cuenta los perfiles profesionales adecuados y aumentando los que sean necesarios. Y, por último, cuidar de las personas que trabajan en la organización a través de la motivación, el acompañamiento y la formación.

3. RECUPERARNOS DE LA PANDEMIA

Evaluar las actividades de la organización que quedaron más afectadas por la pandemia y centrar los esfuerzos y recursos para recuperar el normal funcionamiento, especialmente en algunas delegaciones, en determinadas actividades de sensibilización más presenciales que se han dejado de hacer en colegios, parroquias o la calle, y en el trabajo con las entidades locales y sus proyectos de desarrollo.

4. RELANZAR NUESTRA CAMPAÑA ANUAL

Integrar el fuerte impulso que la iglesia y la sociedad han dado a los derechos humanos y actualizar nuestros mensajes de sensibilización, de denuncia y de incidencia e influencia ante los gobiernos correspondientes, desde la perspectiva del derecho a la alimentación, la pobreza, la desigualdad y la sostenibilidad. Todo ello, reforzando nuestro perfil público e incrementando nuestra participación y protagonismo en los foros, redes y encuentros nacionales e internacionales sobre estos temas.

5. IMPULSAR LA DIGITALIZACIÓN Y LA TECNOLOGÍA

Analizar y revisar los grandes procesos de trabajo para abordar la transformación digital de nuestra gestión que nos permita incrementar nuestra eficacia. Asimismo, crear canales para contactar e interactuar con nuestra base social¹, más allá de las redes sociales, y así reforzar la conexión entre lo digital y el mundo real. Y que ambas cuestiones estén sostenidas en un plan director que implique a toda la organización y que defina la inversión en los medios, personas y formación de personas usuarias que sean necesarios.

¹ Ya que debemos relacionarnos no solo con aquellas personas socias que nos dan dinero, sino también con las que son voluntarias, con sus allegados, con los colaboradores/as puntuales o con cualquier entidad interesada en nuestra labor. Asimismo, con éstas que son socias no debemos darles solo información sobre lo que hacemos con su dinero, sino también la posibilidad de que puedan sugerirnos actividades y de que puedan participar personalmente en ellas.

6. AUMENTAR NUESTRO IMPACTO CON ACTIVIDADES MÁS RELEVANTES Y MEJOR DIFUNDIDAS

Actualizar, reforzar o innovar en las actividades de información, sensibilización y denuncia que llevamos a cabo sobre la realidad que viven nuestras entidades locales y los logros que obtenemos con ellas, así como desarrollar planes de marketing, publicidad y comunicación, en colaboración con las delegaciones y los servicios centrales, que ayuden a difundir mejor esas actividades y a aumentar nuestro impacto tanto en la sociedad como en los medios.

7. CAPTAR MÁS PERSONAS SOCIAS Y ENTIDADES COLABORADORAS

Incrementar la captación de fondos y establecer planes para su impulso desde los servicios centrales y su adecuación a la realidad de las delegaciones: socios/as, empresas, organismos públicos, UE y demás.

8. CONSOLIDAR LA INTERVENCIÓN MÁS BÁSICA Y ESTABLECER ALIANZAS MÁS COMPLEJAS

Revisar, mejorar y consolidar las acciones de desarrollo que realizamos a través de:

- Apoyar a los socios/as locales con menor capacidad y que realizan una intervención más básica en aquellas zonas del mundo más pobres y olvidadas, respondiendo siempre a sus necesidades.
- Fortalecer con más formación y apoyo técnico a aquellas entidades locales que lo necesiten y así contribuir a su sostenibilidad.
- Seleccionar algunas de estas entidades que abordan intervenciones más complejas con el fin de establecer con ellas alianzas que les ayude a que su intervención sea más eficaz y sistémica, y para que puedan abordar su sostenibilidad y el incremento de las exigencias del sector de la cooperación internacional al desarrollo.

9. MEJORAR EL GOBIERNO Y EL SEGUIMIENTO

Revisar los sistemas de gobierno y de dirección de la organización para adoptar medidas que mejoren la toma de decisiones de forma más conjunta y decidida, y que permitan mejorar la planificación y el seguimiento de objetivos hasta la creación de un cuadro de mando, y que todo ello nos ayude a incrementar nuestra eficacia y el cumplimiento de nuestras exigencias legales, normativas y éticas tanto propias como de nuestro entorno.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son las líneas de trabajo con las que las Delegaciones, Presidencia y las Áreas de los Servicios Centrales concretarán e impulsarán las prioridades estratégicas de este plan.

Para definir estos objetivos, se realizó una revisión de la misión, visión y valores de la organización y, a continuación, las Delegaciones, Presidencia y Áreas de Servicios Centrales han analizado las prioridades y el contenido de las mismas, y han decidido cuáles de ellas podrían impulsar desde su realidad y campo de trabajo.

Los objetivos estratégicos, a su vez, son el nexo de unión entre el plan estratégico y los planes operativos que deberán desplegarse cada año. Estos objetivos serán fijos para los próximos cinco años y deberán aparecer como base del plan que se elabore anualmente. Es decir, a partir de esos objetivos, las delegaciones, presidencia y áreas de los servicios centrales identificarán las actividades y las metas concretas con las que impulsarán esos objetivos durante ese año. Estas actividades y metas sí podrán ser modificadas cada año en función de las evaluaciones que realicen estas unidades y de las decisiones que tomen según los resultados que se obtengan en las mismas.

Por otra parte, los objetivos estratégicos de las delegaciones son comunes a todas ellas y se han formulado a partir de las aportaciones que han hecho en la fase de redacción correspondiente. Tras un exhaustivo análisis, se han identificado los elementos sustanciales que han salido más repetidos y se ha establecido el listado de objetivos que ahora se presenta.

5.2 Objetivos de presidencia y de los servicios centrales

Consolidar la asociación de miembros

- Presidencia:

7. Apoyar y priorizar el trabajo del Área de Personas para su puesta en marcha y para aquello relacionado con sus objetivos sobre voluntariado y miembros. Para ello:

- Proponer, analizar y validar las acciones para poner en marcha el Área de Personas.
- Apoyar al Área con aquellas actividades que requieran de la acción directa de Presidencia.
- Solicitar la realización de actividades al respecto y velar por el logro de resultados.
- Motivar y procurar el trabajo conjunto del área entre sí y con presidencia.
- Impulsar el refuerzo del voluntariado y los miembros para la sostenibilidad de la organización.
- Apoyar la implantación de un plan corporativo para atraer voluntariado joven.

- Área de Personas:

8. Impulsar la incorporación e implicación de los miembros en la actividad y dirección de la asociación. Para ello:

- Poner en marcha el Área de Personas, que constará de los departamentos de miembros, de voluntariado y de relaciones laborales.
- Multiplicar la formación sobre identidad entre personas voluntarias y contratadas.
- Motivar el compromiso de miembros en funciones de responsabilidad.
- Incentivar la participación de miembros en actos propios de Manos Unidas.
- Crear espacios de encuentro de miembros para el análisis y la toma de decisiones.

- Actualizar, mejorar y digitalizar la gestión de los datos sobre miembros.
- Incrementar el número de miembros allí donde sea más necesario.
- Establecer relaciones con otras entidades de personas laicas para lograr su colaboración.

- Área de Educación para el Desarrollo:

9. Contribuir a la formación y al acompañamiento de los miembros de la asociación. Para ello:

- Realizar junto al gabinete de miembros un diagnóstico de situación de los miembros.
- Diseñar e implantar un plan de formación específico para miembros.
- Proponer acciones de acompañamiento para miembros.
- Impartir formación cristiana sobre identidad, asociación de fieles, doctrina social de la iglesia (DSI) y su relación con temas de actualidad, en diferentes formatos y según responsabilidades.

Incrementar el voluntariado y adecuar la estructura del personal

- Presidencia:

10. Promover y liderar el estudio y la reorganización, en su caso, de la estructura de personal contratado en base a los retos futuros de la organización. Para ello:

- Realizar estudio en profundidad sobre capacidades y necesidades de personal.
- Complementar con personas contratadas las funciones que sean más especializadas, las que sirvan de apoyo a las delegaciones y las que no se puedan cubrir con personas voluntarias.
- Actualizar la política de personal según su reorganización y los retos de sostenibilidad.
- Apoyar a RRHH en el seguimiento, motivación y reconocimiento del personal.

- Área de Personas:

11. Incorporar nuevo voluntariado, incluyendo jóvenes, y mejorar sus competencias según perfiles y necesidades. Para ello:

- Sistematizar la búsqueda y selección de voluntariado para cubrir los perfiles que se necesitan.
- Incrementar el número de personas voluntarias allí donde sea más necesario.
- Actualizar, mejorar y digitalizar la gestión de los datos sobre voluntariado.
- Motivar el compromiso de personas voluntarias en funciones de responsabilidad.
- Incrementar el seguimiento, formación, reconocimiento y promoción del voluntariado.
- Reforzar departamento con recursos y personas para ampliar servicio a toda la organización.
- Implantar un plan corporativo junto a otras áreas para atraer voluntariado joven.
- Colaborar con otras áreas para analizar y adecuar el impacto del trabajo a distancia y del uso de medios digitales en las personas voluntarias.

12. Colaborar con presidencia en el estudio y la reorganización, en su caso, de la estructura de personal contratado en base a los retos futuros de la organización. Para ello:

- Realizar estudio en profundidad sobre capacidades y necesidades de personal.
- Valorar y apoyar la implantación de las diferentes propuestas de la reorganización.
- Complementar con personas contratadas las funciones que sean más especializadas, las que sirvan de apoyo a las delegaciones y las que no se puedan cubrir con personas voluntarias.
- Actualizar la política de personal según su reorganización y los retos de sostenibilidad.

13. Realizar seguimiento a las personas y mejorar los principales perfiles y competencias de áreas y delegaciones. Para ello:

- Identificar las necesidades de mejora y desarrollo del personal contratado.
- Promover y apoyar acciones de seguimiento, motivación, reconocimiento, movilidad, conciliación, clima y rotación del personal.
- Mejorar la formación y la destreza de las personas que gestionan equipos.
- Desplegar el sistema de evaluación de desempeño, según fases y exigencias.
- Aplicar medidas para la atracción del talento en los procesos de selección.
- Establecer un plan de acogida para las nuevas personas contratadas.
- Consolidar, integrar y globalizar el proceso de digitalización de los recursos humanos.

- Área de Educación para el Desarrollo:

14. Promover la pertenencia, el compromiso y la formación de más personas voluntarias, con especial atención a los jóvenes. Para ello:

- Establecer con RRHH y voluntariado la situación real de conocimientos de las personas.
- Elaborar con ellos un plan de formación adecuado a las competencias que se necesitan.
- Poner en marcha programa de formación específico para dirección y presidencias.
- Apoyar la captación de voluntarios desde los espacios del área sobre sensibilización.
- Promover un plan con otras áreas para atraer personas voluntarias jóvenes, con apoyo de presidencia y la participación del grupo de jóvenes que trabaja en delegaciones.
- Actualizar los conocimientos de las personas para mejorar su labor de sensibilización.
- Integrar los aprendizajes sobre las acciones de sensibilización realizadas durante la pandemia.
- Trabajar las campañas con mayor coordinación con comunicación y delegaciones.
- Participar y apoyar la implantación del plan de refuerzo realizado por el área de delegaciones, con especial atención a las labores de sensibilización que deben realizar las delegaciones.
- Contribuir con la formación al impulso de la digitalización de Manos Unidas.

- Área de Proyectos:

15. Reforzar la estructura de personas del área de proyectos para mejorar sus competencias e incrementar su eficacia, junto al resto de la organización. Para ello:

- Liderado por presidencia, participar en el estudio de personal, miembros y voluntariado.
- En colaboración con RRHH, elaborar y revisar los perfiles y las competencias del área.
- En colaboración con RRHH y formación, mejorar esos perfiles con formación, reconocimiento, clima, liderazgo, evaluación de desempeño, conciliación laboral, relevos y rotación.
- Contar con voluntariado corporativo y voluntariado virtual.
- Incorporar nuevas personas para cubrir los perfiles que vaya necesitando el área.

- Área de Delegaciones:

16. Reforzar las competencias del área para mejorar e incrementar su eficacia. Para ello:

- Revisar los perfiles del equipo y mejorarlos con formación, motivación y apoyo continuo.
- Incorporar nuevas personas para cubrir los perfiles que vaya necesitando el área.
- Incrementar la coordinación interna con seguimiento de objetivos y de tareas.
- Revisar las principales actividades del área que puedan ser mejoradas.
- Aumentar la coordinación con otras áreas para mejorar dichas actividades.

- Área de Gestión Financiera y Planificación:

17. Colaborar en el fortalecimiento de la estructura de personas y de las delegaciones. Para ello:

- Liderado por presidencia, participar en el estudio de personal, miembros y voluntariado.
- Colaborar con otras áreas en los análisis y planes de voluntariado, miembros y contratados.
- Colaborar con otras áreas en los análisis y planes de refuerzo a delegaciones.
- Apoyar las acciones de fortalecimiento de personas y de delegaciones.
- Potenciar la formación de las delegaciones sobre tesorería, herencias, fiscalidad y CRM.

Recuperarnos de la pandemia

- Presidencia:

18. Fortalecer las capacidades de las delegaciones y su coordinación con servicios centrales. Para ello:

- Realizar un estudio sobre la situación de las delegaciones y sus necesidades más urgentes.
- Mejorar las competencias de las delegaciones para el cumplimiento de sus tareas.
- Potenciar la formación integral de las presidentas y de sus equipos de apoyo.
- Incrementar la eficacia de la coordinación entre delegaciones y servicios centrales.
- Incrementar, en su caso, la coordinación de las delegaciones con sus equipos parroquiales o comarcales.

- Área de Delegaciones:

19. Apoyar y fortalecer las delegaciones según sus necesidades. Para ello:

- Aumentar el conocimiento directo de la realidad de las delegaciones.
- Retomar el grupo de refuerzo a las delegaciones con Presidencia, delegaciones concretas y otros departamentos.
- Colaborar con presidencia en el estudio y reorganización de personal voluntario y contratado.
- Implantar iniciativas de mejora en delegaciones, en coordinación con otras áreas.
- Incrementar la eficacia de la coordinación entre delegaciones y servicios centrales.

Relanzar nuestra campaña anual

- Área de Educación para el Desarrollo:

20. Reforzar nuestros mensajes de sensibilización, denuncia e incidencia en torno al derecho a la alimentación, la pobreza, la desigualdad y la sostenibilidad. Para ello:

- Promover el nuevo concepto de “ciudadanía” en la sensibilización: derechos + cuidados.
- Identificar los mensajes clave de cada campaña en consonancia con los retos del quinquenio.
- Difundir alternativas que promuevan estilos de vida acordes a los derechos humanos y al medio ambiente.
- Reforzar los mensajes clave con las iniciativas que se pongan en marcha con la Agenda 2030.
- Realizar estudios en profundidad sobre temas actuales con los que podamos ser un referente para los medios de comunicación, incluyendo investigaciones y colaboración con otras entidades.
- Crear biblioteca virtual y actualizada permanentemente sobre las campañas y la Agenda 2030.

- Área de Comunicación y Marketing:

21. Potenciar nuestra campaña anual, fortalecer nuestra imagen e identidad y profundizar en la divulgación del problema del hambre. Para ello:

- Incrementar las actividades y su impacto para explicar el problema del hambre y sus causas.
- Aumentar la presencia de Manos Unidas en los medios de comunicación.
- Aplicar visión de marketing a las distintas líneas de trabajo y actividades de la organización.
- Potenciar el conocimiento y notoriedad de marca en la sociedad.
- Incrementar el alcance de la campaña en coordinación con las áreas y las delegaciones.
- Apoyar la campaña para hacerla más potente, novedosa y transformadora.

Impulsar la digitalización y la tecnología

- Presidencia:

22. Promover y liderar la transformación digital de Manos Unidas. Para ello:

- Dirigir la elaboración y la ejecución del plan director de digitalización.
- Solicitar cuanta información y recursos sean necesarios para una adecuada digitalización.
- Analizar y decidir las acciones de digitalización, velando por cubrir las distintas necesidades.
- Apoyar a las áreas para el desarrollo del plan y especialmente a las implicadas directamente.

- Área de Proyectos:

23. Con el apoyo de la organización, impulsar la digitalización del área de proyectos para trabajar de forma eficiente y actualizada. Para ello:

- Describir, analizar y optimizar los principales procesos de trabajo del área de proyectos.
- Solicitar apoyo para digitalizar los procesos que se puedan realizar mejor con tecnología.
- Incrementar la dotación y la eficacia de los medios digitales del área.
- Solicitar formación y apoyo para el uso adecuado de los medios digitales del área.

- Área de Comunicación y Marketing:

24. Impulsar la digitalización y la innovación en el marketing y la comunicación. Para ello:

- Fortalecer nuestra presencia en el ecosistema digital, con más acciones y canales digitales.
- Implementar herramientas de marketing y evolucionar el CRM para personalizar, segmentar y automatizar la base de datos y así mejorar la atención, captación y fidelización de socios/as.
- Interactuar con nuestra base social de manera más innovadora y eficiente.
- Promover la formación continua del área en marketing digital y uso de medios digitales.
- Reforzar el plan de marketing y el plan de comunicación digital.
- Crear sistema de archivo y acceso documental para materiales de comunicación.

- Área de Administración y Sistemas:

25. Impulsar la digitalización del área de administración para incrementar su eficacia. Para ello:

- Describir, analizar y mejorar los principales procesos de trabajo del área de administración.
- Digitalizar todas las tareas que se puedan realizar mejor con tecnología.
- Progresar en la reducción del gasto y del consumo de papel y energía.

26. Promover la digitalización de Manos Unidas, apoyando el desarrollo del plan director. Para ello:

- Colaborar en la elaboración del plan director de digitalización.
- Apoyar en el análisis y la mejora de los procesos que puedan ser digitalizados.
- Asesorar en la necesidad de adquirir y emplear medios tecnológicos.
- Prestar especial apoyo a la mejora de la digitalización del marketing y atención a socios/as.

27. Asegurar el sistema informático actual, integrando la digitalización. Para ello:

- Garantizar la integración y la seguridad informática de todos los medios tecnológicos.
- Incluir al socio local en los análisis de riesgo sobre seguridad informática.
- Apoyar la formación de las personas usuarias, según niveles y responsabilidades.
- Asegurar la eficacia y el mantenimiento de todo el sistema informático.

- Área de Gestión Financiera y Planificación:

28. Digitalizar la documentación y los procesos del área, y apoyar el desarrollo del plan director de digitalización. Para ello:

- Solicitar digitalización de los procesos del área que se puedan realizar mejor con tecnología.
- Incrementar la dotación y la eficacia de los medios digitales del área.
- Formar y acompañar a las personas del área en el uso adecuado de los medios digitales.
- Prestar apoyo en la revisión de procesos de otras áreas para su digitalización y optimización.

Aumentar nuestro impacto con actividades más relevantes y mejor difundidas

- Área de Educación para el Desarrollo:

29. Aumentar nuestro impacto en la sociedad y en medios con actividades más relevantes. Para ello:

- En colaboración con proyectos, visibilizar casos de vulneración de derechos en el sur.
- Potenciar el alcance de los clipmetrajés, solicitando el apoyo que sea necesario.
- Realizar actividades novedosas de sensibilización, con apoyo de financiación pública.
- Incrementar y mejorar los proyectos de sensibilización cofinanciados en España.
- Establecer plan institucional de educación para el desarrollo para el área y la cofinanciación.
- Aumentar el contacto con nuestra base social a través de actividades presenciales y virtuales.
- Reforzar nuestro trabajo y nuestra visibilidad en redes y foros nacionales e internacionales.
- Apoyar a las delegaciones para multiplicar su presencia en parroquias y centros educativos.

- Área de Comunicación y Marketing:

30. Impulsar nuestra presencia e impacto, promoviendo acciones de valor y reforzando nuestro posicionamiento. Para ello:

- Innovar en las campañas y actividades de información, sensibilización, captación y denuncia.
- Aunar sinergias entre los departamentos de marketing y comunicación para lograr un mayor impacto en las actividades.
- Mejorar la coordinación entre áreas, delegaciones y socios/as locales para promover acciones que den continuidad a la campaña institucional a lo largo del año.
- Proponer acciones comunicativas dirigidas expresamente a nuevos públicos.
- Mejorar nuestro posicionamiento en buscadores, potenciado estrategia de Grants y SEO.
- Aumentar la inversión publicitaria para incrementar nuestra visibilidad e impacto.

- Promover la participación de expertos/as y embajadores/as en medios de comunicación.

Captar más personas socias y entidades colaboradoras

- Área de Proyectos:

31. Reforzar la coordinación de todos los departamentos para mejorar la captación pública y privada, implicando a delegaciones clave. Para ello:

- Intensificar la coordinación entre departamentos para encontrar las mejores propuestas.
- Aumentar la oferta de propuestas con la búsqueda de nuevos y mejores socios/as locales.
- Fortalecer la capacidad de responsables país y técnicos cofi para mejorar sus propuestas.
- Fortalecer la capacidad de las delegaciones para el seguimiento de sus organismos públicos y entidades privadas, adecuando sus recursos humanos.
- Incrementar y mejorar la relación con OTC y con grandes organismos públicos y privados.
- Buscar nuevos financiadores para proyectos y para estrategias a medio plazo.
- Reforzar la participación en redes para incrementar la visibilidad y el aprendizaje.
- Mejorar la presentación de resultados e impacto obtenido con los proyectos cofinanciados.

- Área de Comunicación y Marketing

32. Incrementar la captación de socios y de fondos entre empresas y particulares. Para ello:

- Diseñar acciones, materiales y estrategias para rejuvenecer nuestra base social.
- Creación de Bases de Datos de potenciales donantes y leads para posterior conversión.
- Aumentar la visibilidad y la presencia en entornos empresariales.
- Integrar el componente de captación en actividades y herramientas de otras áreas.
- Valorar nuevas estrategias de captación de socios/as y donantes.
- Apoyar a las delegaciones para su contacto, relación y acuerdo con empresas locales.
- Promover el uso de herramientas que permitan conocer el impacto de nuestras acciones.

Consolidar la intervención más básica y establecer alianzas más complejas

- Área de Proyectos:

33. Analizar las realidades de nuestras zonas de actuación y establecer prioridades. Para ello:

- Poner en marcha estrategias de país, priorizando temáticas, zonas y colectivos en cada país.
- Profundizar en el diagnóstico de contexto, analizando los principales agentes y conflictos.
- Asegurar la intervención en las zonas más pobres y olvidadas del mundo.
- Identificar nuevos socios locales alineados a las prioridades identificadas por cada país.
- Impulsar la evaluación, el aprendizaje y las buenas prácticas en las intervenciones.

34. Mejorar la sostenibilidad de las intervenciones y la capacidad de los socios/as locales, trabajando por estrategias desde el enfoque de derechos. Para ello:

- Apoyar acciones de incidencia para que gobiernos locales colaboren con los socios/as locales.
- Denunciar los casos de vulneración de derechos humanos que sufren las poblaciones locales.
- Acordar estrategias de trabajo a medio y largo plazo con determinados socios/as locales.
- Fortalecer las capacidades de los socios/as locales mediante formación y apoyo específico.

- Facilitar el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre socios/as locales.
- Reforzar el trabajo de proyectos con asesorías y colaboraciones de otras organizaciones.
- Acompañar y apoyar a las entidades socias con menos capacidades que realizan intervenciones sencillas para las poblaciones más vulnerables.

Mejorar el gobierno y el seguimiento

- Presidencia:

35. Mejorar a nivel de dirección el análisis compartido, la toma de decisiones y el seguimiento de los objetivos de la organización. Para ello:

- Promover e informar dentro de la organización de las funciones y procedimientos de los órganos de gobierno y de dirección.
- Facilitar el conocimiento de las funciones, competencias y recursos de los miembros de estos órganos.
- Adecuar nuestras políticas de actuación al cumplimiento de las exigencias legales y normativas propias y externas.
- Fortalecer aquellos servicios especializados que se requieran para cumplirlas.
- Continuar y profundizar la coordinación y toma de decisiones conjunta de presidencia con las áreas de servicios centrales.
- Revisar y mejorar la eficacia de los espacios e instrumentos internos de información relevante y análisis estratégico.
- Realizar el seguimiento de la estrategia de género y de la política de medio ambiente, promoviendo la realización de acciones concretas.

- Área de Delegaciones:

36. Mejorar el gobierno, la gestión y el seguimiento interno de las delegaciones. Para ello:

- Fomentar que las delegaciones realicen un organigrama y los perfiles de sus puestos.
- Apoyar a presidencia y formación para incrementar la formación de las delegaciones.
- Colaborar con calidad para que todas las delegaciones elaboren y evalúen su plan operativo.
- Fomentar prácticas que eleven el nivel de gobierno y digitalización de las delegaciones.

- Área de Gestión Financiera y Planificación:

37. Mejorar la reflexión estratégica, la planificación, el seguimiento de objetivos y el cumplimiento de la organización. Para ello:

- Consolidar la planificación y su evaluación en todos los niveles de la organización.
- Promover espacios y datos para la reflexión estratégica a nivel de dirección.
- Generar prácticas de seguimiento de objetivos hasta nivel de cuadro de mando.
- Asegurar el cumplimiento normativo de leyes, principios éticos y procedimientos.