



*alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz*

PLAN ESTRATÉGICO (2018-2022)
Fundación Gizakia Herritar/París 365



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. METODOLOGÍA	4
3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	6
4. DIAGNÓSTICO	7
4.1. Fortalezas	7
4.2. Oportunidades	9
4.3. Debilidades	10
4.4. Amenazas	12
5. EJES, OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS.	15
5.1. Eje 1. Liderazgo	15
5.2. Eje 2. Gestión	17
5.3. Eje 3. Personas	19
5.4. Eje 4. Programas	22
5.5. Eje 5. Sostenibilidad	27
5.6. Eje 6. Sociedad	30
6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.	31



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

1. INTRODUCCIÓN

En el año 2009 fue creada la Fundación Gizakia Herritar. El grupo promotor que la impulsó pretendía aportar unos modos de trabajo diferentes en el ámbito de lo social, dando protagonismo a la acción directa de una ciudadanía civil y plural que denominamos activismo ciudadano. Queríamos impulsar un estilo de trabajo independiente, transversal, aconfesional, con dos objetivos fundamentales, primero, la defensa de todos los derechos para todas las personas, reivindicando la aplicación de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, y segundo, realizar un trabajo constante por la consecución de la Justicia Social, ya que, el trabajo contra la pobreza y la exclusión social debe ir encaminado a impulsar un cambio del actual modelo social por otro más justo e igualitario.

Tras este periodo de casi diez años, podemos observar un claro desarrollo en nuestra organización, que se puede cuantificar en más de 530 socios y más de 1.500 personas que con su solidaridad voluntaria han contribuido a poner en marcha 8 recursos de emergencia y 3 emprendimientos corporativos.

Nuestro proyecto surgió en los albores de la mayor crisis económica que ha sufrido Navarra en las últimas décadas, y en un contexto político e institucional determinado. Nuestras actuaciones y nuestro modelo organizativo, con sus aciertos y errores, han tratado de responder a ese contexto y han obtenido un notable reconocimiento por parte de amplios sectores de nuestra sociedad. Sin embargo, ahora que nos aproximamos a nuestra primera década de existencia, pensamos que era urgente renovar nuestra organización y proyecto. De otra manera, no podríamos responder con eficacia y eficiencia a las innegables transformaciones socio-económicas y políticas que la sociedad navarra está sufriendo actualmente.

Por ello, creemos que la elaboración de un plan estratégico se constituye en una herramienta imprescindible para orientar el proyecto y la organización de la Fundación Gizakia Herritar-París 365 en este nuevo ciclo.



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

2. METODOLOGÍA

Con el principio de la máxima participación siempre presente, nuestra propuesta de proceso para el diseño de este plan estratégico ha sido la siguiente:

- a) Diagnóstico. Hemos utilizado dos técnicas para la recogida de información:
 - ✓ Revisión bibliográfica y documental: documentación institucional (proyectos, memorias, etc.), investigaciones y planes del sector, planes estratégicos de otras organizaciones similares, etc.
 - ✓ Entrevistas a informantes clave, tanto internos como externos:
 - Informantes internos. Se han realizado 10 entrevistas a representantes de los distintos sectores de la organización: patronato, trabajadores-as, voluntariado y personas usuarias.
 - Informantes externos. Se han realizado 4 entrevistas a representantes de las entidades financiadoras y de otras organizaciones del sector.
- b) Elaboración de un borrador del plan estratégico, a partir del diagnóstico.
- c) Presentación del borrador en el Patronato de la Fundación para su análisis y recogida de aportaciones.
- d) Presentación del borrador a los distintos sectores de la Organización y recogida de aportaciones.
- e) Elaboración del documento definitivo.
- f) Aprobación por parte del Patronato.



*alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz*

Todo este proceso ha sido liderado por un equipo compuesto por:

- Patxi Lasa. Presidente de la Fundación.
- Javier Arza. Patrono de la Fundación.
- José Antonio Villanueva. Patrono de la Fundación.
- Myriam Gómez. Gerente de la Fundación.
- Graciela González. Coordinadora de recursos, proyectos y justificaciones de la Fundación.



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misión

Somos una organización ciudadana y sin ánimo de lucro que, fundamentalmente a través del voluntariado, trabaja por la prevención de las situaciones de exclusión social en la infancia y para mejorar las condiciones de vida de las personas en situación de vulnerabilidad social, con el objetivo de lograr una sociedad más inclusiva a través del trabajo comunitario, la economía social y solidaria, la participación de las propias personas usuarias, la promoción de los derechos humanos y la consecución de la justicia social para todos los seres humanos.

Visión

Somos una organización plural y diversa, insertada transversalmente en el tejido social navarro, que desde la acción ciudadana contribuye a la construcción de un modelo social basado en la igualdad de oportunidades y la justicia social, que garantice una vida digna para todos y todas.

Valores

- a) Creemos firmemente en las personas, en su capacidad de acción y en sus posibilidades de cambio.
- b) Apostamos por una sociedad civil concebida como un espacio de cooperación social en el que sus miembros pueden asumir un compromiso social para ayudar a resolver los problemas que allí se plantean, aportando "valor social" en la medida que su actividad contribuye a combatir el aislamiento y a generar cohesión social.
- c) Favorecemos la participación activa promoviendo procesos de empoderamiento individual y grupal de las personas que utilizan los servicios o colaboran con los diferentes recursos y/o servicios de la Fundación.
- d) Respetamos la cultura y las costumbres de todas las personas y todos los pueblos.
- e) Mantenemos una gestión eficaz, transparente y que aspira a los máximos niveles de exigencia.



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

4. DIAGNÓSTICO

4.1. Fortalezas

Nos referimos a elementos internos de la Fundación, que funcionan adecuadamente en la actualidad y que, por lo tanto, es necesario hacer un esfuerzo por mantenerlos, aunque también por desarrollarlos aún más.

- Desde su inicio, la Fundación ha contado con un claro liderazgo de tipo emprendedor, que ha facilitado un importante desarrollo de los proyectos y servicios en un corto periodo de tiempo. Por otro lado, es un liderazgo abierto a la delegación, por lo que actualmente se posibilita la incorporación de nuevas figuras de liderazgo y el relevo.
- Se ha logrado consolidar un sólido sistema de gestión financiera, contando con asesorías y auditorías externas.
- Tal y como hemos podido recoger en los relatos de las personas entrevistadas para este diagnóstico, la Fundación puede ser descrita como una organización innovadora, valiente, ágil y flexible.
- Durante el curso 2017-18 se ha creado un nuevo equipo de dirección técnica. Ya el simple hecho de la incorporación de nuevas personas en la dirección, supone un elemento de oportunidad. Además, estas nuevas profesionales aportan una buena vinculación y sintonía con gran parte del *staff* del Departamento de Derechos Sociales del Gobierno de Navarra y de las organizaciones del Tercer Sector en Navarra.
- También como otro elemento de oportunidad, se ha ampliado el Patronato de la Fundación, logrando incrementar su transversalidad a través de la incorporación de nuevos patronos y patronas.



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

- Otra de las características de la Fundación es su accesibilidad, en varios sentidos:
 - En cuanto a la ubicación de los recursos, que están situados en el centro de la ciudad, por lo que son más accesibles para toda la ciudadanía de Pamplona y su comarca.
 - En cuanto a la accesibilidad universal, ya que no existen barreras para el acceso de personas con discapacidad.
 - En cuanto a la respuesta urgente a las necesidades, ya que se procura evitar las dilaciones en la atención a las personas.
- Se ha avanzado en la integralidad de un proyecto que nació originariamente centrado fundamentalmente en un comedor solidario. En la actualidad, es una realidad la existencia de otros servicios alrededor de ese comedor fundacional: los diversos emprendimientos, la despensa, las viviendas, Garabato, etc.
- El avance en la integralidad del proyecto ha facilitado un mayor y mejor acceso a sectores de la población a los que se llegaba menos a través del comedor: mujeres, población infantil,...
- Variedad y equilibrio entre las distintas fuentes de financiación. A diferencia de lo que suele ocurrir en el Tercer Sector social, nuestra Fundación no depende en exclusiva de las subvenciones aportadas por las administraciones públicas, por lo que puede tener una mayor autonomía al contar con fondos procedentes de personas socias y donaciones, así como de nuestros emprendimientos.
- Amplia base de voluntariado y existencia de un núcleo de voluntarios y voluntarias muy identificado con el proyecto, con perfiles altamente competentes y muy buenas capacidades resolutivas.



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

- La Fundación forma parte de las principales redes existentes en Navarra: Red de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social, REAS y Asociación de Fundaciones. Asimismo, participa en una red de carácter local: Red de Infancia del Casco Viejo.
- Tenemos posibilidad de acceso a los distintos medios de comunicación de Navarra, y es habitual nuestra presencia en los periódicos y algunas emisoras de radio y televisión locales.
- Asimismo, estamos presentes en las dos principales redes sociales: Facebook y twitter.
- La Fundación cuenta con múltiples vías de contacto con la sociedad: convenios con diferentes instituciones y entidades sociales; tiendas de segunda mano; los “botes” solidarios; el catering Paris365, el Molino de San Andrés; etc.
- Finalmente, y refiriéndonos a los valores, hay claridad en cuanto a que el valor central es la solidaridad (*de igual a igual* es uno de nuestros lemas principales), frente a caridad.
- Muy relacionado con ese valor, es clara nuestra vocación por desarrollar la participación de las personas usuarias: presencia en el Patronato, participación en el voluntariado, etc.

4.2. Oportunidades

Nos referimos a elementos propios del contexto de la Fundación, que funcionan adecuadamente en la actualidad y que, por lo tanto, es necesario hacer un esfuerzo para aprovecharlos aún más en beneficio de nuestra misión y visión.

- Empezando con los elementos de carácter macro, podemos decir que socialmente se observa una mejora relativa de algunas cifras macroeconómicas y de empleo.
- Muy vinculado con lo anterior, también se observa una lenta recuperación en la inversión social de las administraciones públicas.



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

- En cuanto a nuestra imagen en la sociedad, en sintonía con muchos de los elementos señalados en el apartado de fortalezas (presencia en medios de comunicación y redes sociales, existencia de múltiples vías de contacto con la sociedad, etc.), podemos decir que el grado de conocimiento que la sociedad tiene sobre la Fundación es alto.
- Asimismo, la valoración que sobre nuestro proyecto tienen los agentes externos entrevistados para este diagnóstico es muy alta.
- En cuanto a las políticas de las administraciones públicas, observamos un importante alineamiento de nuestro proyecto con los planes estratégicos del Gobierno de Navarra, ya que en muchos de ellos aparecen prioridades coincidentes con las de nuestra Fundación:
 - Centros de día ocupacionales para personas en exclusión social.
 - Emprendimiento social.
 - Vivienda social.
 - Prevención con infancia.
 - Parentalidad positiva.
 - Envejecimiento activo.
- Por otro lado, también nos ofrece oportunidades la próxima aprobación de la Ley Foral de Contratos Públicos, que establece cláusulas sociales en los contratos que realice la Administración Pública, y que abre nuevas oportunidades para el concierto de servicios en el ámbito social.

4.3. Debilidades

Nos referimos a elementos internos de la Fundación, que no funcionan adecuadamente en la actualidad y que, por lo tanto, es necesario hacer un esfuerzo por corregirlos.

- Aunque hemos situado el liderazgo emprendedor en el apartado de fortalezas, también debemos hacer alusión a



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

- su impacto como debilidad. Nos referimos a cómo ese impulso emprendedor ha podido influir en que algunos sectores de la organización hayan percibido una velocidad excesiva en el desarrollo de la Fundación y un crecimiento rápido, pero poco consolidado.
- Por otro lado, y por diversas circunstancias en el desarrollo de la Fundación, el liderazgo ha estado muy centralizado.
 - En las entrevistas internas realizadas para este diagnóstico se ha observado, en general, una visión crítica respecto al funcionamiento de la comunicación y la coordinación interna.
 - Posiblemente vinculado al liderazgo centralizado y a los déficits en la comunicación y la coordinación, se observa una insuficiente visión global del proyecto de la Fundación por parte de algunos actores internos. Como decíamos en el apartado de fortalezas, nuestro proyecto ha ido complejizándose desde su origen, por lo que es muy importante que todos los agentes internos tengan esa visión global, más allá de su propia área o servicio.
 - También hemos situado la incorporación de un nuevo equipo de dirección técnica como una fortaleza. Sin embargo, su reciente incorporación también genera debilidades durante su proceso de adaptación.
 - En general, los horarios de la estructura fija están muy centralizados en las mañanas de lunes a viernes. Sin embargo, este hecho no se corresponde con la filosofía de atención amplia en días y horarios que tiene la Fundación.
 - El análisis de las memorias de la Fundación refleja una reducción de la actividad y de la participación de las personas usuarias en el Txoko.
 - Aunque existe una cultura de recogida de información sobre nuestras actividades y de visibilización social de las mismas a través de las memorias anuales, se detecta un insuficiente



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

esfuerzo en la medición del impacto social de nuestras actividades.

→ En el apartado de fortalezas hemos hecho alusión al equilibrio en las fuentes de financiación. Sin embargo, algunos indicadores informan sobre debilidades que es necesario afrontar para evitar que se rompa ese equilibrio tan positivo:

- La revisión de las memorias anuales indica cierto estancamiento en el número de socios-as.
- Asimismo, se observa un estancamiento en la campaña de “botes” solidarios.
- La aportación de Mercadona ha podido influir en la relajación de la búsqueda de nuevas vías de donación o en el no reforzamiento de las existentes.
- Revisión de proyectos ejecutados (escuelas taller) con reclamaciones económicas por incumplimientos.

4.4. Amenazas

Nos referimos a elementos propios del contexto de la Fundación, que no funcionan adecuadamente en la actualidad y que, por lo tanto, es necesario hacer un esfuerzo para afrontarlos y que no nos perjudiquen en el desarrollo de nuestra misión y visión.

→ Nos habíamos referido a la mejora relativa de algunas cifras macroeconómicas y de empleo, así como a la lenta recuperación de la inversión social, como elementos de oportunidad. Sin embargo, también tienen un matiz de amenaza, ya que pueden estar influyendo en la generación de cierta percepción social respecto a que la pobreza, la exclusión o la vulnerabilidad social, sean “problemas solucionados”



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

- También nos habíamos referido como oportunidad a nuestro alineamiento con algunos ejes estratégicos del Gobierno de Navarra. Sin embargo, no hay coincidencia en uno de nuestros ejes, que es la alimentación solidaria, ya que no es una prioridad de las administraciones públicas.
- Alguna de las debilidades internas también pueden ser observadas en el exterior. Así, se detecta que algunos sectores de la sociedad perciben que nuestra Fundación ha crecido muy rápido y no tienen una suficiente visión global sobre nuestro proyecto (persiste cierta percepción “comedor-céntrica”, si se nos permite la expresión).
- Como un elemento referido al Tercer Sector social en general, persiste la atomización del mismo, y en ese contexto observamos algunas amenazas:
 - Las diferentes redes han surgido como una vía para afrontar esa atomización y generar alianzas entre las diferentes organizaciones. Ya hemos señalado que nuestra Fundación está presente en las principales redes. Sin embargo, persiste cierta percepción de aislamiento de la Fundación por parte de algunos actores externos.
 - En ese contexto atomizado, hasta ahora la Fundación estaba muy bien identificada y diferenciada externamente (“la marca comedora” ha sido más fácil de comunicar), pero es posible que el proyecto integral sea más difícil de comunicar y, por lo tanto, dificulte nuestra diferenciación.
- Terminando con elementos de carácter macrosocial, se observa que los factores que más pueden estar influyendo en la generación de exclusión social, son los siguientes:
 - Precarización laboral.
 - Encarecimiento de alquileres.
 - Bajas pensiones en determinados sectores.
 - Ley de Extranjería.
 - Racismo y xenofobia.
 - Aporofobia.

- A consecuencia de ello, los sectores que pueden verse más afectados por la exclusión social, son los siguientes:
- Personas menos cualificadas para el mercado laboral.
 - Personas mayores y personas extranjeras en situación irregular.
 - Personas con discapacidad y/o dependencia.
 - Personas con dobles o triples exclusiones.
- La amenaza para nuestro proyecto puede residir en que no seamos capaces de adaptar nuestros servicios a esos factores y a esos sectores sociales.



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

5. EJES, OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS.

5.1. Eje 1. LIDERAZGO.

a) Objetivo General 1.

Impulsar un estilo de liderazgo emprendedor, compartido y transformador.

b) Objetivos específicos (OE) y líneas de acción.

→ OE 1.1: Garantizar un adecuado relevo en la Presidencia del Patronato.

- Líneas de acción.

Diseño y puesta en marcha de un proceso de relevo: definición de funciones de la Presidencia, definición del perfil del candidato o la candidata, procedimiento de acompañamiento en el relevo, temporalización, etc.

- Indicadores de evaluación.

- ✓ Existencia de un documento de definición del procedimiento.
- ✓ Grado de cumplimiento del procedimiento planificado.
- ✓ Realización del relevo.

- Temporalización.

El procedimiento debe ser diseñado en el año 2018.

- Responsable¹.

Presidente.

→ OE 1.2: Incrementar la participación del Patronato en el liderazgo de la Fundación.

- Líneas de acción.

¹ Cuando en las diferentes líneas de acción nos referimos a la figura de “responsable”, no queremos decir que esa persona sea la única encargada de esa línea sino que debe ser quien se ocupe de su dinamización y seguimiento. Para el desarrollo de las diferentes acciones vinculadas a esa línea, será importante que la persona responsable cree equipos de trabajo. No obstante, y ante el Patronato, la persona que figure como “responsable” será quien deba presentar la información oportuna sobre la evolución de esa línea y el grado de cumplimiento de los objetivos.



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

Revisión y puesta en marcha de un procedimiento para el funcionamiento del Patronato: funciones (globales y particulares de cada miembro), diferenciación de funciones y tareas respecto a la Dirección Técnica, procedimiento de toma de decisiones, etc.

- Indicadores de evaluación.

- ✓ Existencia de un documento de definición del procedimiento.
- ✓ Grado de cumplimiento del procedimiento.
- ✓ Número de reuniones del Patronato.
- ✓ Número de reuniones a las que asiste cada miembro del Patronato.
- ✓ Número de miembros del Patronato que asumen la responsabilidad de alguno de los objetivos específicos de este plan estratégico.

- Temporalización.

El procedimiento debe ser diseñado en el año 2018.

- Responsable.

Presidente.

→ OE 1.3: Impulsar la participación de toda la Fundación en el trabajo en red.

- Líneas de acción.

- ✓ Se mantiene la presencia en las redes de las que formamos actualmente parte.
- ✓ Se diversifica la representación de la Fundación en las diferentes redes.
- ✓ Se protocoliza el procedimiento de representación en redes.
- ✓ Se incrementa la presencia de informaciones sobre el trabajo en red, tanto en la comunicación interna como en la externa de la Fundación.



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

- Indicadores de evaluación.
 - ✓ Existencia de un documento de definición del protocolo de representación en redes.
 - ✓ Grado de cumplimiento del protocolo.
 - ✓ Redes en las que está representada la Fundación.
 - ✓ N°. de personas de la Fundación que participan como representantes en las distintas redes.
 - ✓ N°. de reuniones y actos a los que acuden.
 - ✓ N°. de noticias sobre el trabajo en red que aparecen en las acciones de comunicación interna y externa de la Fundación.
- Temporalización.
 - ✓ El protocolo de representación en redes debe ser diseñado en el año 2019.
 - ✓ El resto de acciones son permanentes durante todo el periodo de desarrollo del plan estratégico.
- Responsable.
Gerente.

5.2. Eje 2. GESTIÓN.

a) Objetivo General.

Consolidar procesos de calidad que permitan avanzar hacia la excelencia organizacional.

b) Objetivos específicos y líneas de acción.

→ OE 2.1: Desarrollar un sistema de gestión integral de la Fundación.

- Líneas de acción.
 - ✓ Se analizan los sistemas existentes y se opta por la implantación de alguno de ellos.
 - ✓ Se garantiza que el sistema de gestión contemple la evaluación de los procesos (como hasta ahora), pero también la evaluación de los resultados y la medición del impacto de nuestros proyectos.



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

- ✓ Se garantiza que el sistema de gestión tenga en cuenta principios de igualdad.
 - ✓ Se garantiza que el sistema de gestión tenga en cuenta principios de responsabilidad medioambiental.
 - Indicadores de evaluación.
Implantación de un sistema de gestión integral, que contemple la medición del impacto, la igualdad y la responsabilidad medioambiental.
 - Temporalización.
Diseño del sistema en el año 2019.
 - Responsable.
Gerente.
- OE 2.2: Reforzar las auditorías y acreditaciones externas.
- Líneas de acción.
 - ✓ Se mantienen las auditorías externas existentes.
 - ✓ Se analizan los sistemas de acreditación de la calidad existentes y se opta por la implantación de alguno de ellos.
 - Indicadores de evaluación.
 - ✓ Número de auditorías externas realizadas.
 - ✓ Resultados de las mismas.
 - ✓ Implantación de un sistema de acreditación de la calidad.
 - Temporalización.
 - Responsable.
Gerente.



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

5.3. Eje 3. PERSONAS Y CULTURA ORGANIZACIONAL.

a) Objetivo General.

Desarrollar el talento de las personas y la cultura organizacional.

b) Objetivos específicos y líneas de acción.

→ OE 3.1: Avanzar en la construcción de una identidad compartida de la Fundación.

- Líneas de acción

- ✓ Se revisan, de manera participativa, la Misión, la Visión y los Valores de la Fundación.
- ✓ Se diseña, de manera participativa, una nueva Misión-Visión-Valores, compartidos internamente, y que permitan mejorar la proyección externa de la identidad y el proyecto de la Fundación.

- Indicadores de evaluación.

- ✓ Número de personas, y papel que representan dentro de la Fundación, que participan en la revisión y diseño de la Misión-Visión-Valores.
- ✓ Aprobación, por parte del Patronato, de una nueva Misión-Visión-Valores.

- Temporalización.

Año 2020.

- Responsable.

Gerente.

→ OE 3.2: Mejorar la comunicación y la coordinación interna.

- Líneas de acción:

- ✓ Se revisa e implementa el sistema para la comunicación interna, diferenciando diferentes niveles: Patronato, personal remunerado, voluntariado, personas usuarias y socios-as.



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

- ✓ Se revisa e implementa el sistema de reuniones presenciales, tanto para el Patronato como para el personal remunerado y voluntariado.
- Indicadores de evaluación.
 - ✓ Grado de satisfacción respecto a la comunicación y la coordinación interna (encuesta satisfacción anual).
 - ✓ Existencia del documento de revisión y planificación de la comunicación interna.
 - ✓ Grado de cumplimiento del mismo.
 - ✓ Existencia del documento de revisión y planificación del sistema de reuniones de coordinación.
 - ✓ Grado de cumplimiento del mismo.
 - ✓ Número y tipo de acciones de comunicación interna.
 - ✓ Número y tipo de reuniones de coordinación realizadas.
- Temporalización.

La revisión de la comunicación y coordinación interna es realizada en el año 2018. El resto de acciones son permanentes durante todo el periodo de desarrollo del plan estratégico.
- Responsable.

Gerente.

→ OE 3.3: Reforzar la participación interna.

- Líneas de acción:

Se garantiza que el sistema de comunicación interna, y el de reuniones, ofrezca información y espacios para que las diferentes personas vinculadas a la Fundación (Patronato, personal remunerado, voluntariado, personas usuarias y socios-as) puedan participar en todas las líneas estratégicas.
- Indicadores de evaluación.



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

Grado de satisfacción respecto a la participación interna (encuesta satisfacción anual).

- Temporalización.
Durante todo el proceso de desarrollo del plan estratégico.
- Responsable.
Gerente.

→ OE 3.4: Desarrollar competencias profesionales y personales.

- Líneas de acción.
 - ✓ Revisión y puesta en marcha de un procedimiento para la acogida de voluntariado y de personal remunerado.
 - ✓ Diseño y puesta en marcha de un plan para la formación permanente del voluntariado y del personal remunerado.
- Indicadores de evaluación.
 - ✓ Existencia del documento de revisión y planificación de la acogida.
 - ✓ Grado de cumplimiento.
 - ✓ Existencia de un plan anual de formación.
 - ✓ Grado de cumplimiento.
 - ✓ Número y tipo de cursos internos de formación realizados.
 - ✓ Número de participantes.
 - ✓ Número y tipo de cursos externos en los que han participado profesionales y voluntariado de la Fundación.
 - ✓ Número de profesionales y voluntariado de la Fundación que han participado en los cursos externos.
 - ✓ Grado de satisfacción con la formación.
- Temporalización.
La revisión y planificación de la acogida es realizada en el año 2019. Cada año es realizado un plan de formación.



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

- Responsable.
Gerente.

→ OE 3.5.: Adecuar la asignación y organización de los recursos humanos a las necesidades planteadas en la puesta en marcha del plan estratégico.

- Líneas de acción.
Se realiza un diagnóstico de la plantilla actual (competencias, funciones, carga de trabajo, horarios, etc.) y una planificación de necesidades (puestos, perfiles, funciones, horarios, etc.).
- Indicadores de evaluación.
 - ✓ Realización del diagnóstico y la planificación.
 - ✓ Grado de cumplimiento de la planificación.
- Temporalización.
El diagnóstico es realizado durante el año 2018.
- Responsable.
Gerente.

5.4. Eje 4. PROGRAMAS.

a) Objetivo General.

Reforzar la integralidad de nuestra atención a la sociedad.

b) Objetivos específicos y líneas de acción.

→ OE 4.1: Consolidar la alimentación solidaria y saludable como una de las líneas prioritarias de acción.

- Líneas de acción.
 - ✓ Se mantienen los proyectos del comedor, la despensa solidaria y "sopa caliente".
 - ✓ Se desarrolla el proyecto "La familia de al lado", como una estrategia para fomentar las relaciones sociales y la ruptura de estereotipos a partir de compartir una cena o una comida entre familias de orígenes distintos, generando así vínculos sociales.



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

- Indicadores de evaluación.
 - ✓ Puesta en marcha del nuevo proyecto “La familia de al lado”.
 - ✓ Número y características de las personas atendidas en los proyectos de alimentación solidaria.
 - ✓ Número y características de las personas voluntarias que participan en los proyectos de alimentación solidaria.
 - ✓ Media de estancia en las plazas de los proyectos de alimentación solidaria.
 - Temporalización.

El proyecto “La familia de al lado” se pone en marcha durante el año 2019. El resto de proyectos se mantienen durante todo el proceso de desarrollo del plan estratégico.
 - Responsable.

Coordinador de proyectos.
- **OE 4.2.: Reforzar la línea de acción iniciada con familias y población infantil.**
- Líneas de acción.
 - ✓ Se mantiene Garabato con su enfoque de comunidad de aprendizaje: trabajo con niños-niñas, familias y comunidad.
 - ✓ Se refuerza su apertura a vecinos y vecinas del barrio.
 - Indicadores de evaluación.
 - ✓ Número y características de las personas atendidas
 - ✓ Número y características de las personas voluntarias que participan.
 - ✓ Número y tipo de actividades de colaboración con el barrio realizadas.
 - Temporalización.

Durante todo el proceso de desarrollo del plan estratégico.
 - Responsable.

Coordinadora de proyectos.



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

→ **OE 4.3.: Fortalecer nuestra respuesta ante las situaciones de exclusión residencial.**

- Líneas de acción.
 - ✓ Se mantienen las viviendas actuales del proyecto París-Etxea.
 - ✓ Se pone en marcha una nueva vivienda para situaciones de emergencia.
- Indicadores de evaluación.
 - ✓ Puesta en marcha de la nueva vivienda.
 - ✓ Número y características de las personas atendidas.
 - ✓ Número y características de las personas voluntarias que participan.
 - ✓ Índice de rotación en las plazas.
 - ✓ Media de estancia en las plazas.
- Temporalización.

La vivienda de emergencia se pone en marcha a lo largo del año 2019.
- Responsable.

Coordinador de proyectos.

→ **OE 4.4.: Consolidar y visibilizar la generación de empleo que la Fundación realiza para las personas en situación de exclusión social.**

- Líneas de acción.
 - ✓ Se mantiene la priorización de la contratación de personas en situación de exclusión social en los emprendimientos.
 - ✓ Se mantiene la colaboración con el Departamento de Derechos Sociales en el programa de empleo ECIS.
- Indicadores de evaluación.
 - ✓ Número de personas en situación de exclusión social contratadas en los emprendimientos.



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

- ✓ Número de personas en situación de exclusión social contratadas en el programa ECIS.
 - ✓ Media de duración de los contratos.
 - Temporalización.
Durante todo el proceso de desarrollo del plan estratégico.
 - Responsable.
Coordinadora de proyecto.
- OE 4.5.: Mejorar la atención ocupacional y de ocio inclusivo a las personas en situación de vulnerabilidad o exclusión social.
- Líneas de acción
 - ✓ Diseño y desarrollo de un centro de día que mejore y amplíe las actividades ocupacionales y de ocio inclusivo que se desarrollan desde el Txoko.
 - ✓ En su diseño y desarrollo se incluyen criterios de innovación social, de apoyo entre iguales y de participación activa de las personas usuarias y el voluntariado.
 - ✓ Se trata de concertar este centro de día con el Gobierno de Navarra.
 - Indicadores de evaluación.
 - ✓ Puesta en marcha del centro de día en concierto con el Gobierno de Navarra.
 - ✓ Número y características de las personas atendidas.
 - ✓ Número y características de las personas voluntarias que participan.
 - ✓ Índice de rotación en las plazas.
 - ✓ Media de estancia en las plazas.
 - Temporalización.
Puesta en marcha durante el curso 2019-2020.
 - Responsable.
Coordinadora de proyectos.



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

→ OE 4.6.: Impulsar los procesos de acompañamiento social en todos los proyectos.

- Líneas de acción.

- ✓ Se revisan los protocolos de acogida y acompañamiento social de todos los proyectos, potenciando la integralidad de la actuación.
- ✓ Diseño y desarrollo de un nuevo proyecto, fundamentado en el voluntariado, de mentoría social. La mentoría social es el apoyo personalizado y voluntario de una persona a otra que se encuentra en situación o riesgo de exclusión social.

- Indicadores de evaluación.

- ✓ Documento de revisión y actualización de los protocolos de acogida y acompañamiento social.
- ✓ Grado de cumplimiento de los nuevos protocolos.
- ✓ Número y tipo de personas atendidas en acogida.
- ✓ Número y tipo de personas atendidas en acompañamiento social.
- ✓ Media de atenciones por persona.
- ✓ Número y tipo de personas atendidas en mentoría social.
- ✓ Media de atenciones por persona.
- ✓ Número y tipo de voluntariado implicado en mentoría social.

- Temporalización.

La revisión de los protocolos de acogida y acompañamiento social es realizada durante el primer semestre del año 2019. El programa de mentoría social se pone en marcha durante el curso 2019-2020.

- Responsable.

Coordinador de proyectos.



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

5.5. Eje 5. SOSTENIBILIDAD.

a) Objetivo General.

Afianzar la sostenibilidad de nuestro proyecto.

b) Objetivos específicos y líneas de acción.

→ OE 5.1: Consolidar y reforzar nuestros emprendimientos:

- Líneas de acción.
 - ✓ Mantenimiento de los emprendimientos actuales.
 - ✓ Puesta en marcha de una nueva tienda de segunda mano.
 - ✓ Exploración de nuevas oportunidades de emprendimiento.
 - ✓ Introducción de objetivos de responsabilidad medioambiental en los emprendimientos.
- Indicadores de evaluación.
 - ✓ Número de nuevos emprendimientos puestos en marcha.
 - ✓ Número de acciones de responsabilidad medioambiental incorporadas.
- Temporalización.

Durante todo el proceso de desarrollo del Plan.
- Responsable.

Responsables de catering y tiendas.

→ OE 5.2: Incrementar nuestro número de personas socias.

- Líneas de acción.
 - ✓ Puesta en marcha de una campaña para alcanzar las 1.000 personas socias.
- Indicadores de evaluación.
 - ✓ Número de personas socias.



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

- ✓ Número de altas durante el periodo de desarrollo del plan estratégico.
 - ✓ Número de bajas durante el periodo de desarrollo del plan estratégico.
 - Temporalización.
Durante todo el proceso de desarrollo del plan estratégico.
 - Responsable.
Gerente.
- OE 5.3: Mejorar la relación con donantes actuales y ampliar las donaciones a nuevos sectores de la economía navarra.
- Líneas de acción.
 - ✓ Puesta en marcha de un plan para la captación de nuevos donantes y la relación con los actuales, priorizando la relación con el mundo de la empresa y la economía solidaria (cooperativas, sociedades laborales, organizaciones empresariales, sindicales y agrarias, etc.).
 - ✓ Reactivación de la campaña de “botes solidarios”.
 - Indicadores de evaluación.
 - ✓ Puesta en marcha del plan de donantes.
 - ✓ Grado de cumplimiento del plan.
 - ✓ Número y tipo de donantes.
 - ✓ Número de nuevos donantes durante el periodo de desarrollo del plan estratégico.
 - ✓ Número de bajas de donantes durante el periodo de desarrollo del plan estratégico.
 - Temporalización.
El nuevo plan es diseñado durante el año 2018.
 - Responsable.
Presidente.



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

→ OE 5.4: Reforzar y estabilizar la financiación a través de subvenciones públicas y privadas.

- Líneas de acción.
 - ✓ Mantenimiento y ligero incremento en las subvenciones actuales.
 - ✓ Nuevas vías de financiación en envejecimiento activo (Departamento de Derechos Sociales y de Salud) y en parentalidad positiva (Departamento de Salud).
 - ✓ Firma de un concierto con el Gobierno de Navarra.
- Indicadores de evaluación.
 - ✓ Evolución en los ingresos económicos por subvenciones durante el periodo de desarrollo del plan estratégico, diferenciando entre privadas y públicas.
 - ✓ Logro de la firma de los proyectos previstos con el Gobierno de Navarra.
- Temporalización.

Los nuevos proyectos para el curso 2019-2020.
- Responsable.

Coordinadora de proyectos.



alimentando solidaridad
elkarkidetasuna elikatuz

5.6. Eje 6. SOCIEDAD.

a) Objetivo General.

Incrementar la visibilidad en la sociedad de nuestras acciones, valores y propuestas.

b) Objetivos específicos y líneas de acción².

→ OE 6.1: Visibilizar el posicionamiento de la Fundación en cuanto a su propio modelo de principios y valores, así como en cuanto a las políticas sociales.

- Líneas de acción.

- ✓ Nuevo plan de comunicación externa.

- Indicadores de evaluación.

- Temporalización.

- Responsable.

→ OE 6.2: Reforzar la imagen social respecto a la integralidad de nuestro proyecto.

- Líneas de acción.

- ✓ Nuevo plan de comunicación externa.

- Indicadores de evaluación.

- Temporalización.

- Responsable.

² A completar a partir del plan de comunicación.



6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

Cada año será necesario elaborar un plan operativo que vaya desarrollando los diferentes objetivos y líneas de acción del plan estratégico.

El patronato revisará cada trimestre la evolución del plan operativo.

Cada año se realiza una evaluación del plan operativo, analizando el grado de cumplimiento de los objetivos a través de los indicadores de evaluación recogidos en el plan estratégico.

En el año 2022 se realizará una evaluación del plan estratégico, que servirá como diagnóstico para el siguiente plan.