

Plan Estratégico 2018-21



MADRE CORAJE

act!
CONSULTING LAB

0. Introducción: Nuestra Visión de futuro

Nuestra asociación, a través de un proceso participativo bajo el liderazgo de la Junta Directiva ha establecido la siguiente “Visión 2021” como elemento orientador y vertebrador del nuevo Plan Estratégico 2018-2021.



1. OE1- Objetivo Estratégico 1

Implantar un modelo de intervención eficiente en Mozambique en base a un enfoque de trabajo integral de todas las áreas de Madre Coraje

1.1. Descripción del Objetivo Estratégico

Actualmente, la Asociación está en el proceso de re-enfocar sus actividades de Proyectos de Cooperación y Ayuda Humanitaria hacia Mozambique. En este nuevo ámbito geográfico ya se han comenzado a establecer recursos en el terreno, se han comenzado a desarrollar vínculos con las entidades locales y han arrancado diversas iniciativas de desarrollo.

La Asociación cuenta con una larga experiencia que nos lleva a establecer un enfoque integral entre todos nuestros equipos de trabajo y distintas áreas de responsabilidad para alcanzar un grado de eficiencia óptima en nuestras intervenciones. Nuestra propia coordinación interna debe representar un constante foco de atención estratégica, pues solo trabajando juntos podemos maximizar nuestro impacto sobre el terreno y conseguir los logros planteados por nuestras actividades.

1.2. Nuestras principales Líneas de Actuación

Las líneas de actuación incluidas en el plan estratégico desglosan la manera en la que se pretende avanzar en la consecución de cada objetivo estratégico. Dichas líneas deben servir de referencia para el establecimiento de los Planes Operativos Anuales (POA) de cada área y delegación de Madre Coraje en los próximos 4 años. Adicionalmente se determinan una serie de iniciativas estratégicas que son proyectos puntuales y específicos que también se derivan de las líneas marcadas.

Para desarrollar este objetivo estratégico Madre Coraje trabajará priorizando sus esfuerzos en torno las siguientes grandes líneas de actuación:

- Refuerzo de un enfoque sectorial y de derechos

Con objeto de tener una estrategia enfocada y reconocible en Mozambique, será preciso seleccionar y planificar en base a los sectores de trabajo de nuestro modelo de intervención: desarrollo rural, agua y saneamiento, educación y salud. Asimismo será necesario integrar los ejes transversales (medio ambiente, género, interculturalidad y

fortalecimiento organizativo) y enfoque de derechos en todas las intervenciones a partir de este momento.

- Consolidación de ámbitos geográficos, estructura y red en terreno

La presencia en Madre Coraje en Mozambique es ya un hecho tras una primera etapa de implantación en el país. Llega el momento de abrir una segunda etapa en la que se definan y consoliden los contextos de trabajo prioritarios, una estructura adecuada a nuestros objetivos y evolución presupuestaria, y se afiance una red de organizaciones socias locales afines y comprometidas, incluido el trabajo conjunto con entidades gubernamentales. Todo ello con el objetivo final de ser un actor reconocible y reconocido en determinadas zonas y líneas de trabajo en el país. Esta línea de trabajo incluye específicamente:

- Fortalecimiento de los entidades socias Locales:

- A través del establecimiento mecanismos de trabajo en red y fortalecimiento local para asegurar la sostenibilidad. Específicamente se trabajará para reforzar ADCR. Asimismo se trasladará a las entidades socias locales todo nuestro potencial de cooperación: envío de Ayuda Humanitaria, compras en país destino, cooperantes voluntarios.

- Refuerzo de Relaciones institucionales:

- Manteniendo una interlocución constante con los gobiernos locales, regionales o nacional. Se promoverá la integración en todos los proyectos de una línea de trabajo con los gobiernos y fortalecimiento de la sociedad civil para asegurar la sostenibilidad. Proyectos AECID: incidencia y adaptación.

- Asegurar una acción compartida y coordinada de todas las áreas de Madre Coraje en Mozambique

Madre Coraje ha adolecido en el pasado de un enfoque de trabajo excesivamente compartimentado por áreas que históricamente ha venido marcando el día a día de la asociación. El desarrollo de Madre Coraje en un contexto nuevo como Mozambique viene acompañado de la obligación de no repetir errores pasados y asegurar que todas las áreas y equipos de Madre Coraje desplieguen un modo de trabajo coordinado y compartido por todos. En este sentido, es fundamental que la estrategia de Mozambique sea comprendida e integrada en la vida de la Asociación por todos sus ámbitos, equipos y áreas de trabajo. Específicamente, una mejor articulación entre Ayuda Humanitaria y Proyectos de Desarrollo será una de las áreas clave para el éxito en este reto.

1.3. Indicadores para el Cuadro de Mando

- OE1.1. % de Proyectos en marcha en las zonas prioritarias en Mozambique
- OE1.2. Oficina en Maputo en funcionamiento
- OE1.3. Plan integral de actuación definido para Mozambique con participación de todas las áreas de MC

1.4. Otros Indicadores de Seguimiento

Para verificar los avances en este Objetivos Estratégico, se tomarán los siguientes indicadores:

Enfoque sectorial y de derechos

- % de formulaciones de proyectos de MC en Mozambique que incorporan el enfoque basado en derechos humanos (EBDH) y ejes transversales
- Documento de estrategia sectorial para intervenciones en Mozambique definido

Consolidación de ámbitos geográficos, estructura y red en terreno

- % de Proyectos en marcha en las zonas prioritarias en Mozambique
- Oficina en Maputo en funcionamiento en fecha XXXX
- Plan de relación con entidades gubernamentales locales prioritarias definido
- % de contrapartes mozambiqueñas que se benefician de acciones de fortalecimiento por parte de MC

Acción compartida y coordinada de MC en Mozambique

- N° Proyectos con financiación de fondos propios en Maputo
- N° Proyectos de emergencia o prevención en Mozambique
- Plan integral de actuación definido para Mozambique con participación de todas las áreas de MC
- N° de personas voluntarias que visitan/participan en proyectos en Mozambique

1.5. Iniciativas Estratégicas asociadas al OE

Específicamente se definen las siguientes iniciativas estratégicas que a modo de proyectos puntuales e integrales de toda la Asociación serán clave para el cumplimiento del Objetivo Estratégico:

IE.1 Enfoque geográfico

Desarrollo de acciones para conseguir una concentración geográfica y estructura en las zonas de Gaza y Maputo, incluyendo el abandono progresivo de Cabo Delgado:

- Establecer la Oficina Técnica en Maputo
- Lanzar proyectos con fondos propios en Maputo
- Identificar zonas concretas de intervención en Gaza y Maputo
- Búsqueda y selección de socios e instituciones en Gaza y Maputo
- Abandono progresivo de Cabo Delgado

IE2. Evaluación de eficiencia de Proyectos, Ayuda Humanitaria y socios locales

- Definir una estructura adecuada a nuestra evolución presupuestaria
- Evaluar la eficiencia de las entidades socias locales actuales
- Fortalecimiento de las entidades socias locales
- Establecer una red de entidades locales afines y comprometidas en Gaza y Maputo

IE3. Aplicación de enfoque sectorial y de derechos a intervenciones

Definir y planificar los sectores de trabajo de nuestro modelo de intervención: desarrollo rural, agua y saneamiento, educación (alimentarnos de la experiencia con TARPURISUNCHIS) y salud:

- Integrar los ejes transversales (medio ambiente, genero, interculturalidad y fortalecimiento organizativo) y enfoque de derechos
- Diagnóstico (depende de la identificación de zonas)
- Planificar e integrar los ejes transversales y el enfoque de derechos en el Plan Estratégico
- Incorporar innovaciones tecnológicas en los proyectos (bambú)
- Involucrar al Gobierno de Mozambique y otras instituciones públicas regionales, como titulares de obligaciones
- Integrar en todos nuestros proyectos una línea de trabajo con los Gobiernos
- Fortalecimiento de la sociedad civil para asegurar la sostenibilidad

IE4. Modelo de trabajo integrado AH con PdD

Acercamiento integral a las intervenciones en Mozambique desde Ayuda Humanitaria y Proyectos de Desarrollo.

- Definir una estructura y modelo de trabajo integrado que facilite la coordinación entre áreas
- Articular nuestras actividades de emergencia, prevención y envío de materiales para el desarrollo de poblaciones en riesgo de exclusión, condicionando el envío de materiales a la demanda local

- Estudiar las condiciones para el envío de materiales
- Dar a conocer a las entidades socias locales todo nuestro potencial de cooperación (envío de AH, compra en país destino, cooperante voluntariado....)
- Creación de un fondo de reserva para emergencias
- Estudiar el precio estándar del material de AH para Mozambique

IE5. Integración de Mozambique en Madre Coraje

Sensibilizar al resto de la Asociación y dar a conocer internamente nuestras actividades en Mozambique.

- Apoyo de Captación a la búsqueda de financiadores privados para proyecto
- Elaboración de cartera de necesidades (micro proyectos) para presentar a financiadores
- Desarrollo de una estrategia de comunicación de los proyectos (interna, en España y en Mozambique)
- Potenciar las visitas de personas voluntarias y pertenecientes a la dirección de Madre Coraje
- Visitas de personas beneficiarias, integrantes de entidades socias locales y personal de la Asociación
- Asociar el trabajo de EpD a la realidad de nuestra intervención en Mozambique
- Trabajo en redes

2. OE2 - Objetivo Estratégico 2

Transformar nuestra cooperación en Perú, llevando a cabo la salida responsable de nuestros proyectos, reforzando el impacto de los envíos humanitarios y consolidando las líneas de emergencia y prevención

2.1. Descripción del Objetivo Estratégico

Nuestra Asociación ha venido desarrollando desde sus orígenes sus principales actividades de cooperación en distintas áreas de Perú. Nuestra actual estrategia pasa por enfocar nuestros Proyectos hacia Mozambique, para lo cual debemos establecer un proceso de salida responsable de nuestros proyectos en Perú, mediante el traslado de actuaciones a las contrapartes locales.

Así mismo, vamos a mantener en Perú nuestras actividades de Ayuda Humanitaria, pero debemos reforzar el impacto de las mismas, sobre todo de nuestros envíos humanitarios, y consolidar nuestras líneas de emergencia y prevención.

2.2. Nuestra principales Líneas de Actuación

Las líneas de actuación incluidas en el plan estratégico desglosan la manera en la que se pretende avanzar en la consecución de cada objetivo estratégico. Dichas líneas deben servir de referencia para el establecimiento de los Planes Operativos Anuales (POA) de cada área y delegación de Madre Coraje en los próximos 4 años. Adicionalmente se determinan una serie de iniciativas estratégicas que son proyectos puntuales y específicos que también se derivan de las líneas marcadas.

Para desarrollar este objetivo estratégico Madre Coraje trabajará priorizando sus esfuerzos en torno las siguientes grandes líneas de actuación:

- Salida responsable de Proyectos en Perú (Etapa III del Plan Integral)

Ya desde el Plan Estratégico anterior, Madre Coraje tomó la decisión estratégica de orientar sus proyectos de desarrollo a Mozambique centrando la gran mayoría de sus recursos en este país. Esto implica que hay que culminar el proceso de la salida responsable de los proyectos en Perú iniciado en los últimos años, en línea con lo establecido en la III Etapa del Plan Integral. Para ello será necesario trabajar en los siguientes ámbitos:

- Evaluación y planificación de cierre de cada proceso en conjunto con los socios locales
- Identificación y formulación de proyectos finales
- Reforzar capacidades de socios en favor de beneficiarios
- Desarrollar un nuevo modelo de cooperación con Perú

Será necesario trabajar para definir un nuevo modelo de cooperación no basada en proyectos en el que se consoliden las líneas de Emergencia y Prevención, y se refuerce el enfoque en colectivos de exclusión de la Ayuda Humanitaria. Específicamente se deberá avanzar en:

- Definir una nueva estructura de Madre Coraje en el país
Estudiar y rediseñar nuestra estructura jurídica en Perú (De Eniex a ONG local). Definir las actividades y los recursos humanos para atenderlas.
- Consolidar líneas de Emergencia y Prevención
Con la dotación de una reserva de fondos económicos para emergencias y el establecimiento de un Stock en almacenes de las contrapartes para emergencias.
- Enfocar el envío humanitario a grupos en riesgo de exclusión
Para ello se debe avanzar en establecer criterios que permitan la evaluación de las distintas organizaciones que se apoyan en la actualidad y la selección de nuevas organizaciones que trabajen con grupos excluidos y que sean de interés relevante.
- Implantar nuevas actividades de Madre Coraje en Perú
Estudiando la constitución de una delegación basada en el voluntariado, reciclaje y EpD.

2.3. Indicadores para el Cuadro de Mando

- OE2.1. % Procesos cerrados respecto al total
- OE2.2. Documento con nueva estructura y modelo de cooperación en Perú definido
- OE2.3. % de organizaciones colaboradoras de AH evaluadas

2.4. Otros Indicadores de Seguimiento

Nueva estructura en el país

- Documento con nueva estructura y modelo de cooperación en Perú definido

Refuerzo de impacto de AH

- % de organizaciones colaboradoras de AH evaluadas
- Fondo de Reserva para Emergencias dotado con XX\$

Salida responsable de proyectos

- % Procesos cerrados respecto al total

2.5. Iniciativas Estratégicas asociadas a las Líneas de Actuación

Específicamente se definen las siguientes iniciativas estratégicas que a modo de proyectos puntuales e integrales de toda la Asociación serán clave para el cumplimiento del Objetivo Estratégico:

IE.6 Definir nuevo modelo de cooperación en Perú

Establecer una estructura de Madre Coraje en Perú que se responda a nuestras nuevas actividades:

- Definir nuestras nuevas actividades de en Perú: reciclaje, EpD, PdD, AH...
- Estudiar y rediseñar nuestra nueva estructura jurídica (pasar Eniex a ONG local)
- Estudiar la constitución de una Delegación basada en el voluntariado, reciclaje, EpD y AH
- Definir los recursos (económicos y humanos) necesarios para atender las nuevas actividades
- Desarrollo de actividades de Educación para el Desarrollo a través de entidades locales
- Estudiar qué entidades trabajan la EpD en Perú

IE.7 Refuerzo de impacto de envíos de Ayuda Humanitaria

Diseñar un modelo de cooperación en el que se consoliden las líneas de Emergencias y Prevención y se refuerce el enfoque en colectivos en riesgos de exclusión de la Ayuda Humanitaria.

- Consolidación de la línea de emergencia y prevención
- Reserva de fondos económicos para emergencias
- Stock en almacenes de las contrapartes para emergencias
- Enfocar el envío humanitario a grupos en riesgo de exclusión
- Establecer criterios que permitan la evaluación de las distintas organizaciones que se apoyan en la actualidad

- Identificación de nuevas organizaciones que trabajen con grupos excluidos y que sean de interés relevante
- Evaluación de las distintas organizaciones que se apoyan en la actualidad
- Estudiar precio estándar del material de AH para Perú

IE.8 Salida responsable de Proyectos

Dar fin o traspasar la gestión de nuestros Proyectos.

- Evaluación externa de cada proceso en Huancavelica y en Apurímac.
- Evaluación y planificación de cierre de cada proceso en conjunto con los socios locales.
- Identificación y formulación de los proyectos finales de la 3ª etapa.
- Reforzar las capacidades de los socios locales en favor de los beneficiarios.
- Definir el tipo de relación que mantendremos con los socios locales a finalizar la IIIª etapa del plan integral.

3. OE3 - Objetivo Estratégico 3

Asegurar la gestión responsable de las líneas de reciclaje y reutilización para contribuir a la sostenibilidad financiera y la reputación de la Asociación

3.1. Descripción del Objetivo Estratégico

Las líneas de reciclaje y reutilización, especialmente de ropa usada, suponen el pilar de nuestra sostenibilidad financiera, y es fundamental consolidar nuestra posición en el mercado. Esto pasa por aumentar nuestro valor añadido en el comercio de ropa, desarrollar medios alternativos de financiación vinculados al reciclaje, y mejorar nuestras tiendas de segunda mano.

Nuestras actividades de reciclaje tienen un impacto directo en nuestra imagen y nuestra reputación como Asociación, pues tienen una gran visibilidad exterior e implican una de las principales vías de interacción directa con nuestro entorno, por lo que es necesario desarrollar procesos e instrumentos que garanticen que nuestra gestión es responsable.

3.2. Nuestras principales Líneas de Actuación

Las líneas de actuación incluidas en el plan estratégico desglosan la manera en la que se pretende avanzar en la consecución de cada objetivo estratégico. Dichas líneas deben servir de referencia para el establecimiento de los Planes Operativos Anuales (POA) de cada área y delegación de Madre Coraje en los próximos 4 años. Adicionalmente se determinan una serie de iniciativas estratégicas que son proyectos puntuales y específicos que también se derivan de las líneas marcadas.

Para desarrollar este objetivo estratégico Madre Coraje trabajará priorizando sus esfuerzos en torno las siguientes grandes líneas de actuación:

- Optimización del procesos de reciclaje

Actualmente los procesos de ropa y aceite generan y emplean gran parte de los recursos de la Asociación. Es por ello que para asegurar la sostenibilidad futura se deben analizar y optimizar los procesos de reciclaje de ropa y aceite para encontrar oportunidades de ahorro de costes y mejora de eficiencia.

- Incremento de ingresos

Esta línea buscará aumentar el volumen de ingresos por las siguientes vías:

- Penetración en el mercado existente: mejora de los ingresos de los clientes ya existentes y captación de nuevos clientes. Ampliación de red de contenedores. Captación de nuevos establecimientos de hostelería.
 - Diversificación a nuevos mercados: apertura de nuevos mercados y canales de comercialización para la ropa, ampliación de CPR a nuevas delegaciones.
- Desarrollo de enfoque de responsabilidad comercial

Esta línea se centrará en desarrollar una política de comercialización responsable que asegure que el reciclaje y venta de todas las líneas de trabajo de Madre Coraje cumplen con los valores y principios de la Asociación así como con los requisitos legales y aspectos éticos.

3.3. Indicadores para el Cuadro de Mando

OE3.1. Numero de contenedores de ropa operativos

OE3.2. Ingresos brutos por venta de ropa virgen

OE3.3. Ingresos por venta en los mercadillos y tiendas

3.4. Otros Indicadores de Seguimiento

Optimización de procesos de reciclaje

- Rendimiento medio de los contenedores (disgregado por ropa y aceite)
- % de ventas centralizadas

Incremento de ingresos

- Ingresos brutos por venta de ropa virgen
- Ingresos por recogida de aceite
- Ingresos por venta en los mercadillos y tiendas
- Puntos de recogida de aceite en establecimientos de hostelería
- % delegaciones con CPR integrado

Enfoque de responsabilidad comercial

- Base de Datos de clientes y proveedores creada

- Empresas que han firmado nuestra política de selección de empresas colaboradoras

3.5. Iniciativas Estratégicas asociadas al OE

Específicamente se definen las siguientes iniciativas estratégicas que a modo de proyectos puntuales e integrales de toda la Asociación serán clave para el cumplimiento del Objetivo Estratégico:

IE.9 Rediseño de procesos de Ropa

Incremento de ingresos mediante la mejora de procesos, logística, comercialización y trazabilidad, aumento de cuota de mercados, mejora del rendimiento de los contenedores:

- Estudio cabezas de ruta en delegaciones.
- Modificación de sistema de recogidas en función cabezas de rutas.
- Contenedores no rentables. Reacondicionamiento o nueva utilización
- Estudio de contenedor más seguro
- Estudio centralización logística provincia de Cádiz
- Centralización logística provincia de Cádiz
- Descarga en sedes y carga de camiones península y exportación.
- Planificación de promoción en localidades en 100 km de radio de la central de las delegaciones.
- Planificación de promoción en entidades locales, comunidades de propietarios y AAVV en espacios privados
- Centralización de las ventas. Transparencia y trazabilidad.
- Proyecto entidad de inserción laboral

IE.10 Rediseño de procesos de Aceite

Incremento de ingresos mediante la mejora de procesos, logística, comercialización y trazabilidad, aumento de cuota de mercados, mejora del rendimiento de los contenedores:

- Contenedores no rentables. Reacondicionamiento o nueva utilización
- Estudio centralización logística provincia de Cádiz
- Definir procesos en cada delegación.
- Estudio concentración de procesos en Jerez y Málaga
- Promoción en localidades en 50 km de radio de la central.
- Captación y fidelización en Hostelería en delegaciones

- Planificación de promoción en entidades locales, comunidades de propietarios y AAW en espacios privados

IE.11 Rediseño de mercadillos

Mejora y consolidación de tiendas de segunda mano:

- Estudio organización y funcionamiento de cada mercadillo
- Estudio organización y funcionamiento de cada taller central de escogido
- Introducir gestión homogénea en todos los mercadillos. Control informático
- Conversión mercadillos poco rentables en tiendas
- Ampliación oferta en los mercadillos
- Estudio y planificación incorporación de 1 mercadillo anual
- Capacitación comercial personal atención al público
- Puesta en valor de la imagen de nuestras tiendas
- Estudio e incorporación de tienda on-line de venta de artículos de segunda mano

IE.12 Desarrollo de política de responsabilidad comercial

Alcanzar la completa transparencia en todas nuestras actividades comerciales:

- Análisis y valoración de clientes
- Selección de clientes
- Formalizar la trazabilidad de la venta, incluyendo documentación
- Código Ético para la política de selección de empresas colaboradoras
- Fomento de la Exportación

IE.13 Campaña de concienciación ciudadana

Realización de campaña para concienciar a la sociedad y actores públicos sobre la importancia del reciclaje a través de entidades sociales

- Diseño y realización de campaña

IE.14 Implantación de CPR en Delegaciones

Implantación del CPR en Málaga, Granada, Madrid y Barcelona:

- Búsqueda y análisis de suministradores de equipos fiables

4. OE4 - Objetivo Estratégico 4

Diversificar y consolidar las fuentes de ingresos estables de la Asociación para desarrollar nuestra Misión

4.1. Descripción del Objetivo Estratégico

La sostenibilidad financiera de la Asociación es un factor fundamental de nuestro futuro desarrollo. La naturaleza de nuestra Misión, nuestros proyectos e iniciativas, nos exige la consolidación de las fuentes de financiación existentes, así como la búsqueda de nuevos ingresos recurrentes que aporten una previsión financiera estable. Sólo de este modo podremos seguir creciendo y acometiendo proyectos con impacto a medio y largo plazo.

La captación y fidelización de socios y socias, aliados, donantes y colaboradores está íntimamente ligada a nuestra imagen y nuestra reputación como Asociación, pues depende en gran medida de nuestra visibilidad exterior e implica una de las principales vías de interacción directa con nuestro entorno, por lo que es necesario desarrollar procesos e instrumentos que garanticen que nuestra gestión es responsable.

4.2. Nuestras principales Líneas de Actuación

Las líneas de actuación incluidas en el plan estratégico desglosan la manera en la que se pretende avanzar en la consecución de cada objetivo estratégico. Dichas líneas deben servir de referencia para el establecimiento de los Planes Operativos Anuales (POA) de cada área y delegación de Madre Coraje en los próximos 4 años. Adicionalmente se determinan una serie de iniciativas estratégicas que son proyectos puntuales y específicos que también se derivan de las líneas marcadas.

Para desarrollar este objetivo estratégico Madre Coraje trabajará priorizando sus esfuerzos en torno las siguientes grandes líneas de actuación:

- Realización de campañas para la captación de personas socias físicas y jurídicas

La presente línea se enfoca en reforzar el trabajo de captación de fondos ya iniciado por la Asociación y estará centrada en definir y ejecutar campañas anuales de captación de socios y socias particulares, empresas u otras entidades jurídicas, con implicación de toda la Asociación.

- Reforzar la captación de fondos públicos y donantes privados

Esta línea se centra específicamente en la mejora de las capacidades y procesos de Madre Coraje para la búsqueda, solicitud y gestión de subvenciones públicas o privadas y otro tipo de donaciones concedidas por Fundaciones o entidades similares.

- Comercialización de productos y servicios “Madre Coraje”

Se desea estudiar y definir nuevas líneas de producto y servicios vinculados a las actividades de reciclaje de la asociación y que puedan ser comercializadas. Con ello se pretende conseguir un doble efecto: incremento de ingresos y nuevas oportunidades para exponer la imagen de Madre Coraje. Específicamente se pretende también la mejora de la rentabilidad de la línea de los mercadillos de ropa.

- Actualización de las actividades de Promoción

Es fundamental revisar y actualizar de las actividades de Promoción en la Asociación para rediseñar y potenciar su impacto.

- Ampliación de provincias con representación de Madre Coraje

Una de las vías que se van a desarrollar en los próximos años es la apertura de nuevas provincias para mejorar así la visibilidad de la Asociación y la oportunidad de generar nuevos ingresos.

4.3. Indicadores para el Cuadro de Mando

OE4.1. N° Nuevos socios y socias captados (personas físicas)

OE4.2. Volumen de fondos captados de subvenciones públicas y donaciones entidades privadas

OE4.3. N° de Centros de Colaboración creados

4.4. Otros Indicadores de Seguimiento

Captación de socios

- N° Nuevos socios y socias captados (personas físicas)
- N° Nuevas entidades asociadas (personalidad jurídica)

Captación de fondos públicos y privados

- Volumen de fondos captados de subvenciones públicas

- Volumen de fondos captados de donaciones de entidades privadas

Comercialización de productos “Madre Coraje”

- Ingresos por ventas de productos “Madre Coraje”

Ampliación de provincias con representación de MC

- N° de Centros de Colaboración creados

4.5. Iniciativas Estratégicas asociadas al OE

Específicamente se definen las siguientes iniciativas estratégicas que a modo de proyectos puntuales e integrales de toda la Asociación serán clave para el cumplimiento del Objetivo Estratégico:

IE.15 Plan de Captación de recursos públicos y donantes privados

Realización de campañas para la captación de socios físicos y jurídicos. La presente iniciativa se enfoca en reforzar el trabajo de captación de fondos ya iniciado por la Asociación y estará centrada en definir y ejecutar campañas anuales de captación de fondos:

- Campaña de captación de socios regulares (personas físicas y jurídicas)
- Gestión y seguimientos de donantes en especie
- Campaña de captación de entidades donantes no regulares
- Protocolo de actuación referente a Herencias y Legados
- Actividades relacionadas con Herencias y Legados
- Catalogación y selección de fondos públicos nacionales
- Definición de protocolo de presentación, gestión y seguimiento de solicitudes

IE.16 Comercialización de productos “Madre Coraje”

Esta iniciativa tiene como objetivo estudiar y definir nuevas líneas de productos y servicios, vinculados a las actividades de reciclaje de la asociación u otras y que puedan ser comercializados:

- Diseño de un Plan de Negocio
- Desarrollo del portfolio de productos y servicios
- Plan de Promoción y seguimiento

- Lanzamientos y seguimiento

IE.17 Actualización de actividades de Promoción

Esta iniciativa tiene como objetivo revisar y actualizar las actividades de promoción de la Asociación y potenciar su impacto:

- Estudio y valoración actividades actuales
- Protocolo de réplica de actividades rentables
- Estudio y valoración de nuevas actividades
- Puesta en marcha de una nueva actividad anual

IE.18 Ampliación de provincias con representación de Madre Coraje

Esta iniciativa tiene como objetivo la apertura de centros colaboradores en otras provincias para dar visibilidad a la Asociación y generar nuevos ingresos:

- Selección de nuevas provincias de interés
- Plan de implantación de nuevas provincias
- Selección de Representante en la provincia
- Determinar actividades a realizar por el Centro Colaborador

5. OE5 - Objetivo Estratégico 5

Atraer y vincularnos de manera más valiosa con nuestra base social para ampliar su implicación en el funcionamiento de la Asociación

5.1. Descripción del Objetivo Estratégico

El pilar sobre el que se sustenta toda Asociación es su base social, compuesta por sus Socios y Socias, Voluntariado, Personal Laboral, Simpatizantes y Donantes. Desde nuestra fundación, el desarrollo del Voluntariado ha representado, tanto en cantidad como en calidad, un recurso estratégico para reforzar nuestra misión y aumentar la repercusión en todos nuestros proyectos y acciones.

Nuestra evolución estratégica nos obliga a buscar nuevos perfiles que, siguiendo nuestros principios y valores, respondan a las distintas necesidades y actividades que queremos afrontar en el futuro. Ampliar nuestra base social implica atraer nueva personas voluntarias, es decir, atraer nuevo compromiso, talento y capacidades que participen activamente en el funcionamiento de nuestra Asociación y que impliquen en nuestra toma de decisiones, tanto en cuestiones operativas como relacionales.

5.2. Nuestras principales Líneas de Actuación

Las líneas de actuación incluidas en el Plan Estratégico desglosan la manera en la que se pretende avanzar en la consecución de cada objetivo estratégico. Dichas líneas deben servir de referencia para el establecimiento de los Planes Operativos Anuales (POA) de cada área y delegación de Madre Coraje en los próximos 4 años. Adicionalmente se determinan una serie de iniciativas estratégicas que son proyectos puntuales y específicos que también se derivan de las líneas marcadas.

Para desarrollar este objetivo estratégico Madre Coraje trabajará priorizando sus esfuerzos en torno las siguientes grandes líneas de actuación:

- Impulsar la captación de nuevas personas voluntarias

Con esta línea se desarrollarán acciones para conseguir nuevas personas voluntarias, específicamente con el objetivo de conseguir acercar a la asociación a un público más joven. Para ello se trabajará principalmente en tres ámbitos:

- Análisis y ampliación, según necesidades, de la oferta de actividades de voluntariado
Diversificación de funciones para apoyar a los diferentes grupos de trabajo (cobertura de todos los perfiles, voluntariado con perfiles polivalentes, creación de nuevos perfiles)
- Desarrollar campañas de captación de personas voluntarias
Evaluación de campañas anteriores. Definición del público objetivo. Diseño, desarrollo y seguimiento de campañas y herramientas de captación
- Acercamiento y captación al público más joven
Diseñar campañas novedosas y atractivas para el colectivo más joven. Refuerzo del contacto con jóvenes preferentemente en las redes sociales y en puntos estratégicos de jóvenes (colegios, scouts, asociaciones universitarias, etc). Creación de espacios y actividades específicas atractivas para dicho público.

- Fortalecer la fidelización del Voluntariado

Se pretende mejorar la fidelización de las personas voluntarias a través de la mejora de la comunicación ascendente y descendente con ellas y el refuerzo de los espacios de relación personal, formación y actividades de motivación. Se deberá definir una metodología para fomentar la motivación en sus tres componentes: pertenencia, satisfacción y adaptabilidad. En este sentido cobra especial importancia el trabajo en delegación con la designación de responsables de voluntariado y el refuerzo de su vinculación personal con las personas voluntarias.

- Fomentar la participación en los espacios de decisión que les corresponden

Con esta línea se quiere analizar la falta de participación en asambleas locales y generales para elaborar estrategias para fomentar la participación y concienciar de su importancia para el adecuado funcionamiento de la Asociación.

- Asegurar el relevo en los puestos de responsabilidad

El objetivo es fomentar la asunción del sentido de la responsabilidad por parte del voluntariado para asumir puestos de responsabilidad, ofreciendo apoyo y formación específica a las personas identificadas con este perfil.

5.3. Indicadores para el Cuadro de Mando

OE5.1. N° de nuevas personas voluntarias jóvenes captadas

OE5.2. Valoración/Satisfacción media de la actividad desarrollada por parte del voluntariado

OE5.3. % de socios y socias que asiste a asambleas (generales y locales)

5.4. Otros Indicadores de Seguimiento

- Captación de personas voluntarias
- N° de nuevas personas voluntarias captados
- Fidelización de personas voluntarias
- Valoración/Satisfacción media por parte del voluntariado de actividad desarrollada
- N ° Asistentes a la Escuela de Voluntariado
- Asegurar el relevo
- Plan de sucesión de la Asociación definido
- Fomentar participación en espacios de decisión
- % de socios y socias que asiste a asambleas (generales y locales)

5.5. Iniciativas Estratégicas asociadas al OE

Específicamente se definen las siguientes iniciativas estratégicas que a modo de proyectos puntuales e integrales de toda la Asociación serán clave para el cumplimiento del Objetivo Estratégico:

IE.19 Estrategia de captación de Voluntariado incidiendo en el Voluntariado Joven

Evaluación de campañas anteriores. Definición del público objetivo. Diseño, desarrollo y seguimiento de campañas y herramientas de captación. Diseñar campañas novedosas y atractivas para el colectivo más joven. Refuerzo del contacto con jóvenes preferentemente en las RRSS y en puntos estratégicos de jóvenes (colegios, scouts, asociaciones universitarias, etc). creación de espacios y actividades específicas atractivas para dicho público.

- Diseñar campañas novedosas y atractivas para el colectivo más joven (se repetirán cada año).
- Potenciar la comunicación y contacto con jóvenes preferentemente en las redes sociales
- Crear espacios y actividades atractivas para el voluntariado más joven
- Contactar con puntos estratégicos de jóvenes (colegios, scouts, asociaciones universitarias, etc)
- Desarrollo de nuevas campañas de captación: definición del objetivo, perfiles, herramientas y canales

IE.20 Refuerzo del equipo de responsables de voluntariado

Se pretende mejorar la fidelización de las personas voluntarias a través de la mejora de la comunicación ascendente y descendente y el refuerzo de los espacios de relación personal (relaciones humanas) y actividades de motivación. En este sentido cobra especial importancia el trabajo en las Delegaciones con la designación de responsables de voluntariado y el refuerzo de su vinculación personal con las personas voluntarias.

- Nombrar una persona responsable de voluntariado, voluntaria, en cada delegación
- Desarrollo del equipo de responsable de voluntariado (central y Delegación), celebrando un encuentro anual
- Fomentar seguimiento, contacto y comunicación ascendente y descendente entre delegación y voluntariado reforzando las relaciones humanas: dinámicas de grupo, convivencias... (recoger propuestas en los encuentros de voluntariado)

IE.21 Análisis y ampliación de oferta de actividades de voluntariado

Diversificación de funciones para apoyar a los diferentes grupos de trabajo (cobertura de todos los perfiles, voluntariado con perfiles polivalentes, creación de nuevos perfiles según necesidades):

- Diagnóstico de las necesidades de voluntariado por talleres
- Formar voluntariado polivalente
- Creación de nuevas actividades, en función de las necesidades
- Crear actividades de voluntariado no presenciales y/o externas
- Dar continuidad al voluntariado internacional
- Fomentar el voluntariado corporativo
- Fomentar la participación en los espacios de decisión que les corresponda
- Crear grupos similares para evitar el aislamiento (jóvenes, hombres, etc)

IE.22 Escuela de Voluntariado

Se desarrollará una planificación anual de las acciones formativas con el objetivo de fomentar la motivación en sus tres componentes: Pertenencia, satisfacción y adaptabilidad:

- Identificación de necesidades y desarrollo de contenidos de formación para la capacitación de personas voluntarias
- Espacios de Formación de personas voluntarias (presenciales y on-line)
- Ejecución de las actividades previstas
- Evaluación de la Escuela de voluntariado (herramienta evaluación actitudes)

IE.23 Plan de Sucesión

Con esta línea se quiere analizar la falta de participación en asambleas locales y generales para elaborar estrategias que fomenten la participación y concienciar de su importancia para el adecuado funcionamiento de la Asociación. Asimismo, se pretende fomentar el sentido de la responsabilidad por parte del voluntariado para asumir puestos de responsabilidad, ofreciendo apoyo y formación específica a las personas identificadas con estos perfiles:

- Hacer un estudio (grupos focales) de las causas de no asunción de los puestos de responsabilidad
- Identificar y hacer seguimiento a posibles candidatos/as
- Explicar claramente las responsabilidades de cada puesto
- Ofrecer una formación específica a las personas identificadas con perfiles de asunción de puestos de responsabilidad
- Empoderar a las personas (autoconfianza)

6. OE6 - Objetivo Estratégico 6

Reforzar nuestra imagen, acercando nuestros valores y principios a la ciudadanía y poniendo en valor nuestra Misión y resultados conseguidos

6.1. Descripción del Objetivo Estratégico

Acercar, educar y comunicar sobre nuestra Misión y sus resultados son herramientas fundamentales para poner en valor nuestro papel ante la sociedad. Junto con nuestra estrategia de intervención de desarrollo y ayuda humanitaria en el terreno, la Asociación también está comprometida en transmitir nuestros valores para sensibilizar y crear una conciencia crítica que contribuya a una sociedad más justa y solidaria.

Queremos potenciar nuestras actividades de Educación para el Desarrollo y nuestras acciones de Comunicación para generar un mayor impacto en la ciudadanía, cambiando mentalidades a la vez que reforzar nuestra imagen y reputación, en base a los principios y valores asociados a nuestra marca. Con ello pretendemos ser un actor más confiable para nuestra base social, para crecer como catalizadores del cambio social en nuestro entorno y para ser receptores de más y mejores recursos y colaboraciones que nos permitan acometer proyectos e iniciativas más ambiciosas.

6.2. Nuestra principales Líneas de Actuación

Las líneas de actuación incluidas en el plan estratégico desglosan la manera en la que se pretende avanzar en la consecución de cada objetivo estratégico. Dichas líneas deben servir de referencia para el establecimiento de los Planes Operativos Anuales (POA) de cada área y delegación de Madre Coraje en los próximos 4 años. Adicionalmente se determinan una serie de iniciativas estratégicas que son proyectos puntuales y específicos que también se derivan de las líneas marcadas.

Para desarrollar este objetivo estratégico Madre Coraje trabajará priorizando sus esfuerzos en torno las siguientes grandes líneas de actuación:

- Trabajar la coherencia entre actividades empresariales de la Asociación y nuestros valores y principios.

Es fundamental lograr demostrar la coherencia entre nuestro discurso de Educación para el Desarrollo y la toma de decisiones estratégicas en la Asociación. Para ello es clave situar a nuestros valores y principios y la estrategia de EpD en la agenda de la Junta Directiva y fomentar el debate interno, revisión y seguimiento de nuestras políticas y decisiones de acuerdo a los mismos. Específicamente se deberá reforzar el papel del comité de la Misión como órgano consultivo y de apoyo a la Junta en este ámbito.

- Simplificación y unificación de mensajes clave adecuados a cada interlocutor prioritario.

Esta línea se centrará en definir los mensajes prioritarios que queremos transmitir y elaboración de Manual de Mensajes, claves, argumentarios (por públicos), así como en la formación en contenido (Cooperación, Género, Educación, Derechos Humanos...) y habilidades comunicativas para portavoces de la Asociación.

- Impulsar una estrategia de comunicación continuada y consistente para llegar a un público más amplio.

Diseñar Planes de Comunicación Anuales (por objetivos, público, ámbito...) teniendo en cuenta la estrategia y considerando las necesidades de las Delegaciones y las Áreas.

Selección de canales, diseño de herramientas de comunicación y elaboración del plan anual de actuaciones. Medición de impacto de nuestras actuaciones en comunicación: encuestas, respuestas, seguidores, visitas, simpatizantes, reflejo en medios...

- Unificar los objetivos y esfuerzos de Educación para el Desarrollo entre las Delegaciones y la Central

Para conseguir llegar a más personas con nuestra imagen, nuestros valores y nuestra visión de una sociedad más justa, debemos mejorar el despliegue de nuestra estrategia de Educación para el Desarrollo en todas la Delegaciones, aprovechando la potencialidad de nuestra presencia en muchas comunidades. Para ello será clave reforzar la planificación conjunta de las actividades (Delegaciones/Central) de EpD y la mejora de la coordinación interna.

- Desarrollar la medición de impactos de las áreas para su posterior difusión.

Para lograr acercar los resultados que se están consiguiendo por parte de la Asociación es fundamental dedicar tiempo y recursos a la medición de impacto y resultados de las diferentes actividades que desarrollan la Misión de Madre Coraje: Educación para el Desarrollo, Ayuda Humanitaria y Proyectos de Desarrollo. Esta Línea de trabajo buscará evidenciar esos impactos y potenciar la comunicación de los mismos para que lleguen de manera clara y directa a nuestros grupos de interés.

6.3. Indicadores para el Cuadro de Mando

OE6.1. Código Ético aprobado

OE6.2. % Delegaciones con persona responsable de comunicación (portavocía) designada

OE6.3. Evaluación de impacto de actividades de EpD

6.4. Otros Indicadores de Seguimiento

Creación de Código Ético

- Código Ético aprobado

Selección de portavocías

- % Delegaciones con persona responsable de comunicación (portavocía) designada y formada en contenidos y habilidades

Evaluación de impacto

- Evaluación de impacto de actividades de EpD

6.5. Iniciativas Estratégicas asociadas al OE

Específicamente se definen las siguientes iniciativas estratégicas que a modo de proyectos puntuales e integrales de toda la Asociación serán clave para el cumplimiento del Objetivo Estratégico:

IE.24 Creación de Código Ético de Madre Coraje'

Trabajar la confiabilidad y coherencia entre actividades empresariales y nuestros valores y principios.

- Revisión, actualización y reactivación por el Comité de la Misión de nuestra 'Política de Selección de Empresas Colaboradoras de Madre Coraje' de acuerdo con los valores y principios de la Asociación.
- Seguimiento y supervisión por parte del Comité de la Misión.

IE.25 Selección y formación de portavoces de Madre Coraje

Simplificación y unificación de mensajes claves adecuados y en base a ellos impulsar una estrategia de comunicación continuada para llegar a un público más amplio desarrollando, a su vez, la formación y la medición de impactos.

- Definir mensajes prioritarios de propuestas de valor por campañas / Manual de Mensajes-Claves-Argumentarios (por públicos)
- Formación en contenido (cooperación, género, educación, derechos humanos...) a personal técnico y directivo. (10 personas por curso (12 horas) / 2-3 cursos por año)
- Formación en portavocía a personal técnico y directivo. (2 cursos)
- Planes de comunicación anuales (por objetivos, públicos, ámbito...) incluyendo estrategias de comunicación en base los mensajes prioritarios de la actividad 1.
- Encuestas (antes y después) para medir el impacto de campañas en diferentes públicos.

IE.26 Evaluación de Impacto de Educación para el Desarrollo

Apuesta por la Educación y Sensibilización para promover una auténtica cultura de solidaridad ampliando, además, nuestras actividades de Educación al ámbito internacional y desarrollando la medición de impactos de la EPD.

- Priorizar los siguientes temas a tratar en las intervenciones de EpD: Género, ODS, Evaluación, migraciones y diversidad cultural y Consumo responsable y medio ambiente
- Priorizar los siguientes colectivos con los que trabajar en los proyectos de EpD: Profesorado, alumnado universitario, periodistas y voluntariado en general y de MC.
- Participar en plataformas y establecer redes a nivel europeo
- Presentar al menos un proyecto europeo
- Aplicación de la herramientas y análisis impacto de las actividades de EpD

7. OE7 - Objetivo Estratégico 7

Diseñar e implantar un nuevo modelo organizativo y de gobierno que favorezca tanto el impulso de la Misión como el funcionamiento sostenible y eficiente de la Asociación

7.1. Descripción del Objetivo Estratégico

Queremos consolidar un modelo organizativo y de gobierno que favorezca tanto el impacto y la continuidad de la misión como la generación eficiente y sostenible de recursos. Somos una ONG cuya actividad empresarial (reciclaje y reutilización) nos permite generar recursos propios para nuestra misión y mantener un modelo financiero equilibrado, diversificado y estable.

La Junta Directiva (bajo autorización y en representación de la Asamblea General) es nuestro principal Órgano de Gobierno y está formada por personas voluntarias. La Junta Directiva está enfocada en la preservación de los valores y fines de la Asociación, aprueba y lidera la definición de la estrategia y principales políticas, y ostenta la representación de la misma ante la sociedad y grupos de interés. El equipo técnico (personas contratadas) es el responsable de ejecutar y rinde cuentas sobre la gestión operativa y el cumplimiento de la estrategia y planes definidos por la Asociación.

En el futuro, la responsabilidad de la dirección ejecutiva de la Asociación, en caso de no poder encontrar una persona voluntaria con la disponibilidad y perfil adecuados, podrá corresponder a una Dirección General profesional (no voluntaria), que reportará a la Junta Directiva.

7.2. Nuestras principales Líneas de Actuación

Las líneas de actuación incluidas en el plan estratégico desglosan la manera en la que se pretende avanzar en la consecución de cada objetivo estratégico. Dichas líneas deben servir de referencia para el establecimiento de los Planes Operativos Anuales (POA) de cada área y delegación de Madre Coraje en los próximos 4 años. Adicionalmente se determinan una serie de iniciativas estratégicas que son proyectos puntuales y específicos que también se derivan de las líneas marcadas.

Para desarrollar este objetivo estratégico Madre Coraje trabajará priorizando sus esfuerzos en torno las siguientes grandes líneas de actuación:

- Rediseñar la estructura y modelo organizativo de la Asociación
Adaptación del organigrama a las nuevas de necesidades de la Asociación para favorecer la sinergia y optimización de recursos entre las delegaciones y la central. Establecimiento de los criterios de asignación de los recursos económicos entre áreas y fijando ratios de gestión en la Asociación. Específicamente se deberá revisar el modelo de funcionamiento y estructura de las delegaciones
- Reforzar los órganos de gobierno
Fortaleciendo el papel de los comités de la misión y dirección, clarificando roles y funciones, participantes y normas de funcionamiento.
- Desarrollar una nueva política de RRHH
Trabajar en la definición y actualización de procesos y herramientas para la gestión de asalariados y voluntarios

7.3. Indicadores para el Cuadro de Mando

- OE7.1. Nuevo modelo y estructura definido
- OE7.2. Documento de perfiles y roles de órganos de gobierno definido
- OE7.3. Madre Coraje integrada en Coordinadora de ONGD

7.4. Otros Indicadores de Seguimiento

Rediseñar estructura y modelo organizativo

- Nuevo modelo y estructura definido

Reforzar órganos de gobierno

- Documento de perfiles y roles de órganos de gobierno definido

Integración en Coordinadora

- Madre Coraje integrada en Coordinadora de ONGD

7.5. Iniciativas Estratégicas asociadas al OE

Específicamente se definen las siguientes iniciativas estratégicas que a modo de proyectos puntuales e integrales de toda la Asociación serán clave para el cumplimiento del Objetivo Estratégico:

IE.27 Nueva Estructura Organizativa

Estudio del modelo organizativo actual y diseño del nuevo modelo adaptado a nuestra realizada actual:

- Estudio de las nuevas condiciones de la Ley de Contrataciones Públicas y sus consecuencias en el desarrollo de la actividad de reciclaje
- Benchmarking de la Asociación con otras ONGDs
- Definición del ciclo de vida de las Delegaciones
- Definición de composición, funciones de C. Misión y Directivo

IE.28 Definición de Herramientas de Gestión

Mejorar los sistemas informáticos actuales y sacar el máximo rendimiento a los equipos existentes con la finalidad de que el flujo de la información sea continuo y automático:

- Actualizar el sistema informático de los mercadillos
- Mejorar el trabajo administrativo de la Misión (Sistema Software)
- Establecer los ratios de gestión e indicadores de desempeño

IE.29 Política de Recursos Humanos

- Actualizar la política de RRHH
- Integración de Madre Coraje en la CONGDE
- Desarrollo e implementación de Plan de Igualdad

IE.30 Integración en Coordinadora de ONGD

- Búsqueda de Entidades Avalistas
- Integración de Madre Coraje en la CONGDE
- Autoevaluación de los indicadores de Herramienta de transparencia y buen gobierno de la Coordinadora
- Participación en los Grupos de trabajo de la Coordinadora
- Consecución del sello de Transparencia y Buen Gobierno de la Coordinadora

act!
CONSULTING LAB

www.actconsultinglab.com