2024-2029

PLAN ESTRATÉGICO

MADRE CORAJE

De tu compromiso nace la esperanza

Prólogo

1. Presentación

2. Misión, Visión y Valores

3. Prioridades
Antecedentes
Sectores de intervención
Principales hitos a conseguir

4. Estrategia
Marco Estratégico

5. Objetivos estratégicos y Resultados
5.1 Perspectiva de fortalecimiento de capacidades y aprendizajes
5.2 Perspectiva de gestión y procesos internos
5.3 Perspectiva de grupos de interés, Titulares de Obligaciones y Titulares de Responsabilidades
5.4 Perspectiva Financiera

6. Seguimiento y Evaluación del Plan

Nos complace presentar el plan estratégico de la Fundación Madre Coraje para el período 2024-2029.

Es el primero que realizamos con la nueva personalidad jurídica de fundación y queremos que sea el referente que nos guíe en sus primeros años de existencia. Este plan es el resultado de una evaluación exhaustiva de nuestro desempeño pasado, los más de treinta años de andadura como asociación, y ha sido elaborado con la participación de una parte significativa de nuestro voluntariado y gran parte de nuestra plantilla. Este proceso nos ha permitido construir un marco de trabajo que nos haga mirar a un horizonte común hacia el que caminar con determinación y autocuidado, aprendiendo de nuestros errores y siendo conscientes de la importancia del trabajo en equipo y de que todas las personas podemos aportar desde lo que somos en este camino.

Hemos confirmado que nos continuarán guiando nuestros principios de Solidaridad, Igualdad y Gratuidad, haciendo realidad el amor responsable que nuestro Presidente honorífico, Antonio Gómez Moreno, definió como motor de nuestro día a día, para seguir consolidando y ampliando la familia de Madre Coraje.

Nuestro objetivo es consolidar nuestra posición como ONG para el Desarrollo y seguir siendo un referente en el fomento del voluntariado, como agente de transformación social, y el cuidado del medio ambiente, como responsabilidad social ineludible.

Para lograr esto, hemos establecido objetivos claros y medibles y hemos desarrollado estrategias innovadoras para alcanzarlos. Este plan se basa en nuestra visión de ser una ONGD sostenible y responsable que impulsa el desarrollo hacia una Justicia Global desde el compromiso del voluntariado, con el apoyo de nuestros colaboradores y desde el cuidado del medio ambiente.

Esperamos que este plan sea una guía útil para todos los miembros de nuestra organización y nos ayude a seguir creciendo como entidad social responsable.

José Jiménez Diufaín, Presidente de la Fundación Madre Coraje

1. Presentación

Madre Coraje es una Fundación basada en el voluntariado y la participación, que defiende un mundo donde existe la igualdad en el disfrute de los derechos humanos, independientemente de la raza, sexo y clase social. Un mundo en el que el objetivo del sistema económico sea el **bien común** para todas las personas y donde sea posible vivir en una sociedad que respete el medio ambiente y las personas **consuman** de forma **responsable**. En él, se ejercen nuestros **derechos y obligaciones** ciudadanas con plenitud, en el marco de la **democracia** con toda su riqueza y complejidad. En nuestra Fundación no sólo creemos que este mundo es posible, sino que estamos trabajando para alcanzarlo a través del **amor responsable** basado en la **igualdad**, la **solidaridad** y la **gratuidad**, comprometidos con el establecimiento y desarrollo de políticas que integren la igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres.

Somos una Organización certificada según los principios de transparencia y buenas prácticas de la Fundación Lealtad. Formamos parte de diferentes coordinadoras y plataformas de organizaciones, sumándose así a otros colectivos a fin de avanzar sinérgicamente para alcanzar objetivos comunes.

La estrategia que ahora presentamos nos servirá de marco en los próximos seis (6) años, en el periodo comprendido entre el año 2024 y el año 2029, considerándola en dos tramos, con una evaluación intermedia entre ellos: un primer periodo entre 2024 y 2026 y un segundo periodo entre 2027 y 2029, que coinciden con los periodos de mandato de nuestro patronato.

La estrategia contiene una lógica de intervención diseñada a través de un proceso **ampliamente participativo** en el que, con el acompañamiento de **Periferia Consultoría Social**, **un total de 54 personas** integrantes de la base social y las personas trabajadoras de Madre Coraje, entre los meses de agosto y diciembre de 2023, evaluaron y analizaron los resultados del Plan Estratégico anterior, reflexionaron, debatieron y proyectaron colectivamente sus objetivos a futuro.

Este es el resultado y los nuevos retos que nos hemos planteado como Fundación con el horizonte y la vista puesta en el 2029

2. Misión, Visión y Valores

Misión

En Madre Coraje cooperamos en el desarrollo de las comunidades empobrecidas con ayuda humanitaria y proyectos de desarrollo sostenible, con voluntarios y socios comprometidos con la igualdad, la lucha contra la injusticia y el respeto al medioambiente, educando y sensibilizando a nuestro entorno más cercano. Nuestro ideal es el AMOR a través de nuestros principios: Solidaridad, Igualdad y Gratuidad.

Visión

Madre Coraje es un referente por su eficiencia, transparencia y sostenibilidad y, en el ejercicio de nuestros principios estos se convierten, como fundamento del AMOR, en un movimiento de pensamiento en nuestra sociedad como la mejor fuerza para transformar las injustas desigualdades sociales de nuestro mundo

Principios y Valores

Nuestro ideal es el AMOR responsable a través de nuestros principios: Solidaridad, Igualdad y Gratuidad.

En el marco de la construcción de esta nueva Planificación Estratégica nos dimos a la tarea de construir un relato únicoque en el marco de lo anterior, sirviera para concretar y **reflejar la razón de ser, el rol y las aspiraciones de la Fundación Madre Coraje** para los próximos 6 años.

La Fundación Madre Coraje pretende un mundo con justicia global en el que las personas y familias más vulnerabilizadas ejerzan sus derechos a un nivel de vida adecuado, a la educación de calidad y a un medio ambiente sano. Para ello acompañamos a estos colectivos junto con nuestros socios locales, en América Latina, África y Europa en procesos participativos y colaborativos de reducción de vulnerabilidades, protección, fortalecimiento de capacidades e impulso de la transformación social local y global desde las perspectivas de género interseccional y de desarrollo sostenible. A través del trabajo conjunto de las áreas de Cooperación Internacional y Justicia Social, Acción Humanitaria, Educación Transformadora para la Ciudadanía Global, la acción social e inclusión sociolaboral y nuestra amplia experiencia en el reciclaje y la economía circular y solidaria contribuimos así a la reducción de la desigualdad, la pobreza y a combatir el cambio climático y sus efectos, involucrando activamente a colaboradores y promoviendo el voluntariado desde la base de los principios de solidaridad, igualdad y gratuidad, siempre desde la transparencia y el amor responsable que nos caracterizan.

3. Prioridades

Antecedentes

Durante la evaluación del plan estratégico anterior y los talleres participativos para la construcción del presente plan se realizaron diferentes ejercicios que permitieron:

- La identificación de **lecciones aprendidas** y de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la Fundación Madre Coraje durante el proceso de evaluación y cuyo resultado en forma de recomendaciones está contenido en el informe de la misma.
- La identificación de los diferentes **grupos de interés** internos y externos en base a un enfoque basado en los derechos humanos y que puede ser encontrado (ANEXO 1)
- Los diferentes **sectores de intervención** prioritarios basados en la identificación de los derechos vulnerados en los países de acción y del carácter interdependiente de los derechos humanos.

Sectores de intervención en Cooperación Internacional

A continuación, se hacen constar específicamente los relacionados con las áreas de **Cooperación Internacional y Justicia Social**, **Acción Humanitaria** y **Educación Transformadora para la Justicia Global**, desde un enfoque global-local o del "Sur Global"

Área CIJS	Área AH	Área ETpCG
Agua y Saneamiento		Vulneración de derechos relacionados con nuestra acción en el Sur
Educación	Seguridad Alimentaria	Incidencia ante Administraciones Públicas
Formación Profesional y Acceso al Empleo	Prevención y gestión de Riesgo	Agenda 2030
Fortalecimiento Institucional (TR / TO)	Emergencias en general y emergencias climáticas en particular	Migraciones y diversidad Cultural
Fortalecimiento OSC Medio Ambiente	Atención de necesidades básicas (contenedores de Asistencia Social Internacional)	Consumo responsable y Medio ambiente
		Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

A partir de éstos y otros ejercicios, se logró que las diferentes áreas y servicios de los que se compone la Fundación Madre Coraje pudieran trabajar las diferentes "visiones" y líneas estratégicas de forma colectiva y con el aporte de todas y todos, de manera que a partir de éstas surgen los "principales hitos" a conseguir y se consigue estructurar toda la planificación estratégica.

3. Prioridades

Principales hitos a conseguir

En 2029, en/desde la Fundación Madre Coraje...

Contribuimos a la **protección y mejora de las condiciones de vida** de las poblaciones vulnerables en situación de emergencia por desastres, conflictos o en riesgo por crisis climáticas, actuando en el marco de los principios humanitarios, **poniendo a las personas en el centro** de nuestras intervenciones y con probado aumento de los impactos

Los **mensajes que transmite** nuestra organización se centran en nuestros **valores** y en el impacto de nuestras acciones, tanto en nuestro entorno cercano, como a nivel local, nacional e internacional, con claridad y efectividad para generar una **ciudadanía consciente y activa** sobre la sostenibilidad del planeta y las situaciones de injusticia social

Contribuimos al efectivo cumplimiento de los principios humanitarios y los **derechos de las comunidades**, colectivos, familias y personas atendidas en los países del Sur, aumentando el impacto de manera verificable en términos de **protección y mejora** de los derechos de dichos colectivos

El **voluntariado** de MC es transformador y plural, está **motivado y formado,** permanece y está comprometido con nuestros valores. Posee sentido de **pertenencia**, capacidad de **adaptación** y construye desde la **corresponsabilidad**, participando de manera transversal en la organización, garantizando y haciendo realidad nuestros principios

Contribuimos de manera probada tanto a la **concienciación de las injusticias** y la vulneración de derechos en los países empobrecidos como al **cambio de actitudes** orientadas hacia la acción, la incidencia y la movilización de la sociedad española y de nuestra propia base social, en coherencia entre las temáticas y acciones de MC en el Sur y las acciones en el norte, y con recursos suficientes y sostenibles

Nuestra organización es **más sostenible** y cuenta con un equipo humano (técnico y voluntario) comprometido que capta y canaliza **financiación público y privada** formando parte de redes y alianzas continuadas, con perspectiva de crecimiento, contribuyendo así a los fines de la organización y a **una estructura interna sólida, estable y cuidada**

Generamos **impacto social y medioambiental** a través de la gestión de residuos, participando con el **sector público y privado** en más territorios locales a nivel nacional, con creatividad, contando con personas motivadas y comprometidas con nuestros valores y principios, creando concienciación y **sensibilización** en el cuidado del medio ambiente, y contribuyendo a la obtención de recursos económicos y materiales para la misión de la organización, a través de una **cultura de reciclaje y economía circular**

4. Estrategia

La nueva planificación estratégica se estructura desde varias perspectivas, es decir, se puede ver desde diferentes "puntos de vista" que son comunes y transversales a toda la organización y están basadas en sus principios y valores. Lo que se haga en perspectivas inferiores repercute en perspectivas superiores, lo que permite una comprensión de la relación causa – efecto o en otro lenguaje el *para qué* hacemos lo que hacemos. Por otro lado, la estrategia también puede ser interpretada desde arriba hacia abajo, lo que permite una comprensión del *cómo* debemos hacer las cosas para llegar a conseguir el OBJETIVO DE DESARROLLO planteado como organización al 2029. El OD forma parte del CUADRO DE MANDO y contribuye a alcanzar la MISIÓN: VISIÓN Y VALORES de MC.

Así, en la cúspide de toda nuestra planificación está nuestro e Objetivo de DESARROLLO:

AUMENTAR DE MANERA PROBADA EL IMPACTO, LA EFICIENCIA Y LA SOSTENIBILIDAD (social, ambiental, económica) DE NUESTRAS ACCIONES A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

Constituye por tanto el fin último que queremos lograr al final del periodo de esta planificación estratégica en el 2029, y todas las acciones irán enfocadas a conseguirlo. Se ve desde la perspectiva de los TITULARES DE DERECHOS -TD-, en el Norte Y en el SUR, identificados en el cuadro de GRUPOS DE INTERÉS.

A partir de aquí, se han identificado **4 CAMBIOS clave**, que respondiendo a la lógica horizontal de la planificación se ven reflejados en los indicadores de este Objetivo de Desarrollo en el cuadro de mando.

Para conseguirlo y estructurar el trabajo, las diferentes perspectivas incorporadas **responden a preguntas clave en varios ámbitos**. Empezando desde la base en una lectura hacia arriba (el para qué) serían:

Perspectiva de Fortalecimiento de Capacidades y Aprendizajes

¿En qué /cómo debemos aprender y fortalecernos? ¿Qué recursos (materiales, humanos, tecnológicos) / capacidades son claves para poder mejorar en la gestión y los procesos internos?

Perspectiva de Gestión y Procesos internos

¿En qué acciones / procesos internos debemos mejorar o innovar para poder satisfacer los intereses/expectativas de los Grupos de interés (TD, TR, TO) y cumplir al mismo tiempo con los objetivos financieros?

Perspectiva de los grupos de interés Titulares de Responsabilidades y Obligaciones

¿Cómo debe apoyarse Madre Coraje en los principales grupos de interés (TR, TO) para poder avanzar en la consecución del Objetivo de Desarrollo? o ¿Qué intereses de estos grupos de interés (TO; TR) podemos satisfacer y cómo para poder llevar a cabo (mejor) el OD y nuestra misión?

Perspectiva Financiera

¿Qué consecuencias económicas queremos obtener de las acciones realizadas para poder llevar a cabo el OD y nuestra misión?

4. 1
Marco Estratégico

AUMENTAR DE MANERA PROBADA EL IMPACTO, LA EFICIENCIA Y LA SOSTENIBILIDAD (social, ambiental, económica) DE NUESTRAS ACCIONES A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

Perspectiva de los grupos **Titulares de Derechos**

- **CAMBIO 1:** Llegar a más población con derechos vulnerados tanto en el Norte como en el Sur y a mayor número de agentes en el ámbito de la Educación Transformadora para la Ciudadanía Global
- **CAMBIO 2:** Probar y difundir el impacto y la sostenibilidad de nuestras acciones tanto en el Norte como en el Sur
- **CAMBIO 3:** Ser más eficientes, destinando mayor porcentaje de fondos propios y privados a la Misión de la organización (versus los fondos destinados a captación de fondos, administración y actividad de reciclaje)
- **CAMBIO 4:** En el desarrollo de todo nuestro accionar, tener una huella ambiental positiva o neutra

Perspectiva **Financiera**

- **OEF1.** Consolidar y/o mejorar el nivel y la distribución efectivo / especie de los ingresos totales
- **OEF2.** Diversificar ingresos en efectivo
- **OEF3.** Mejorar eficiencia económica general

Perspectiva Grupos **Titulares de Responsabilidades y Obligaciones**

- **OEGI1.** Reforzar la confianza y diversificar las fuentes en efectivo de financiación pública, privada y clientes (actuales y futuros)
- **OEGI.2** Fortalecer el trabajo en Red y las alianzas con empresas, socios locales, organizaciones afines e instituciones públicas locales en terreno.

Perspectiva de **Gestión y Procesos Internos**

- **OEGP1.** Implementar políticas y procedimientos, protocolos, planes o mecanismos/espacios para trabajar de forma más eficaz y eficiente desde un enfoque de cuidados y garantizar la trazabilidad
- **OEGP2.** Ampliar acciones y territorios para poder llegar a más/ otro público objetivo (nacional / internacional)
- **OEGP3.** Fidelizar, diversificar y promocionar el aumento de la participación del voluntariado de manera transversal al interior de la organización, incrementando el sentido de pertenencia

Perspectiva de **fortalecimiento de capacidades y Aprendizajes**

- **OEFCA1.** Fortalecer las capacidades y medios de los equipos MC
- **OECA2.** Reforzar la comunicación y la coordinación internas MC
- **OECA3.** Impulsar el aprendizaje y mejora continua de forma sistemática

OEF: Objetivo Estratégico Financiero
OEGI: Objetivo Estratégico Grupos de Interés
OEGP: Objetivo Estratégico Gestión y Procesos Internos
OEFCA: Objetivo Estratégico Fortalecimiento de Capacidades y Aprendizajes

5. Objetivos Estratégicos y Resultados

Para cada perspectiva se definen **Objetivos Estratégicos** y lo que hemos llamado **Resultados**, entendidos como las *iniciativas estratégicas* a conseguir. Tanto los objetivos como las líneas estratégicas (ahora resultados) han surgido de los procesos participativos sobre las visiones y líneas globales identificadas por cada área con la participación de todas y todos, que se han clasificado y agregado para obtener los objetivos y resultados comunes.

5.1 Perspectiva de fortalecimiento de capacidades y aprendizajes

OECA1. Fortalecer las capacidades y medios de los equipos

RCA1.1.- Aumentadas desde un enfoque de aprendizaje mutuo las capacidades profesionales de los trabajadores de MC para cumplir con sus funciones de forma más eficaz y eficiente

RCA1.2.- Aumentadas desde un enfoque de aprendizaje mutuo las capacidades personales y de desarrollo del voluntariado para cumplir con sus funciones de forma más eficaz y eficiente

RCA1.3.- Dimensionados y proporcionados y evaluados los medios humanos, materiales y tecnológicos por cada proceso / área / servicio para poder realizarlos de forma más eficaz y eficiente

Se pretende no sólo ofrecer medios y *oportunidades externas* sino también internas (aprendizaje mutuo). Todo ello, partiendo prioritariamente de los *saberes y habilidades*, todo el *know how* heredado de la Asociación Madre Coraje que puede ser transmitido hacia el interior y el exterior. Y por otro reforzar el necesario *compromiso* de réplica de las personas que tomen parte en oportunidades externas, hacia el interior de la organización (hacia su propio *equipo* o hacia otras áreas /servicios interesados). De esta forma, también se valoran los saberes que todos y todas tenemos. Serán necesarios eventos de formación y aporte de medios (materiales, tecnológicos, espacios, etc) externos para mejorar los procesos a todo nivel. Las acciones que lo conforman son todas aquellas experiencias que nos forman y nos ayudan a mejorar nuestro trabajo.

Fortalecer a los equipos con más y mejores capacidades y medios (humanos, materiales, tecnológicos, espacios) para **afrontar los retos del trabajo diario**. Esta es una inversión necesaria para llegar a la cúspide de nuestros objetivos y una manera de aumentar el sentido de pertenencia. La formación y el aumento de capacidades y medios **deben siempre apuntar a cuestiones que nos permitan posteriormente mejorar la gestión y los procesos internos de la entidad** (planificación por país, política de RRHH, plan de igualdad, plan de voluntariado, protocolo medioambiental, plan de comunicación, gestión de proyectos, planificación estratégica de cada área, poner en marcha nuevas líneas de reciclaje, consecución de certificaciones necesarias, etc; que se verá en la perspectiva inmediatamente superior) y que son paso previo para ello.

5. Objetivos Estratégicos y Resultados

5.1 Perspectiva de fortalecimiento de capacidades y aprendizajes

OECA2. Reforzar la comunicación y la coordinación interna

RCA2.1 Impulsados espacios de comunicación y coordinación interna

RCA2.2 Impulsados mecanismos y herramientas que faciliten la coordinación y la comunicación interna vertical (de arriba abajo y de abajo a arriba) y horizontal permanente

Mejorar y reforzar la comunicación y la coordinación interna en horizontal y vertical entre áreas, servicios, delegaciones, es un paso previo sine qua non para poder mejorar en la gestión y los procesos internos. Una buena comunicación interna es también clave para crear un sentido de pertenencia. Fomentar una cultura de transparencia y comunicación abierta significa asegurarse de que todas las personas se sientan escuchadas y que tengan acceso a información relevante, que reciban retroalimentación constructiva sobre su trabajo y que se les brinde apoyo para resolver problemas o inquietudes. Fomentar además la colaboración para conseguir logros comunes ayuda a crear un sentido de comunidad y de trabajo en equipo.

Se promoverán reuniones continuadas desde una mirada horizontal, fomentando la participación interáreas e interterritorial. Aseguraremos los medios digitales de coordinación interna necesarios que permitan el soporte técnico necesario para la coordinación interna de manera efectiva (canales internos grupales, plataformas de documentación compartida, etc.

OECA3. Impulsar el aprendizaje y mejora continua de forma sistemática

RCA3.1 Publicadas y difundidas hacia el interior y el exterior las buenas prácticas y lecciones aprendidas de MC

RCA3.2 Generado conocimiento colectivo e impulso de la acción a nivel interno y externo

Pretendemos además *que no se pierdan* las experiencias y las buenas prácticas acumuladas, que contribuyen a generar impactos positivos (lo que nos ha funcionado bien) y las lecciones aprendidas (lo que no nos ha funcionado para no volver a repetirlo) y que puedan ser transmitidas hacia el interior de la organización-hacia la base social- y hacia el exterior. **Las experiencias acumuladas serán una forma de aprender, de apropiar y empoderarnos** que debe aplicarse de manera sistemática.

Y hacia el exterior nos sirve como reconocimiento en nuestra red de colaboradores, así como para aportar conocimiento a otras organizaciones similares (contribución a la sociedad). Para ello **reforzaremos la evaluación y la medición de impactos en todas las áreas y servicios.**

Se tendrán organizados de manera sistemática los aprendizajes, buenas prácticas y evaluaciones de impacto que, bajo el principio de transparencia, iremos publicando y difundiendo mediante productos divulgativos. Realizamos además Espacios de intercambio de experiencias de manera interna o externa entre pares (MC-otras organizaciones / ONGD) para la construcción de conocimiento colectivo e impulso de la acción, con distintos mecanismos como son las evaluaciones participativas. Se integran aquí también la transmisión hacia el interior y el exterior de *testimonios* fruto de los viajes sur-norte, norte-sur (p. ej. Profesorado, alumnado, organizaciones ETpCG o TO locales de un lado, personas de MC y socios locales, beneficiarios o voluntarios / equipo/ dirección/ patronato de otro).

5. Objetivos Estratégicos y Resultados

5.2 Perspectiva de gestión y procesos internos

OEGP1. Implementar políticas y procedimientos, protocolos, planes o mecanismos/espacios para trabajar de forma más eficaz y eficiente desde un enfoque de cuidados y garantizar la trazabilidad

RGP1.1 Actualizados y alineados entre sí los marcos estratégicos, políticas, planes, protocolos

RGP1.2 Realizado una planificación, seguimiento y evaluación con herramientas unificadas intra e interáreas

RGP1.3 Estudiada la viabilidad y probadas de manera piloto acciones que permitan agregar valor a los productos y servicios del área de reciclaje.

RGP1.4 Realizado un seguimiento sistemático y conjunto del PE 24-29

Las políticas institucionales, procedimientos de gestión e instrumentos de planificación, seguimiento y evaluación son claves para el buen funcionamiento de la Fundación. Pensando en las personas y los cuidados tenemos una Política de Personal y un Plan de Igualdad. Pensando en un acción eficaz y eficiente tenemos Planes (integrales) de país, un protocolo ambiental propio de la organización y estrategias propias de las áreas / servicios alineados con esta Estrategia; así como otras guías para la gestión como son el Manual de tiendas, Política de relación con empresas, protocolos MEAL (CIJS-AH), entre otros. Contar con estos documentos y herramientas es sin duda una de las prioridades del periodo hasta el 2029, teniendo en cuenta además, el proceso de cambio a Fundación que estaremos viviendo en el futuro inmediato.

Queremos mantener nuestras políticas, protocolos y planes actualizados y efectivamente implementados a través de procedimientos definidos. Contamos para ello con herramientas comunes de planificación, seguimiento y evaluación a nivel de proyectos (dentro de las áreas) y a nivel de áreas (entre áreas) así como planes de viabilidad y de negocio específicas de área de reciclaje que serán efectivamente probados. Nos apoyamos además en nuestro **sistema de comunicación interna** para llevar a cabo un seguimiento del Plan Estratégico realizado a través de procesos de actualización, análisis y valoración con corresponsabilidad.

5. Objetivos Estratégicos y Resultados

5.2 Perspectiva de gestión y procesos internos

OEGP2. Ampliar acciones y territorios para poder llegar a más/ otro público objetivo (nacional / internacional)

RGP2.1 Potenciada de manera estratégica la cobertura geográfica de la fundación en el norte y en el sur.

RGP2.2 Impulsadas mejoras e innovaciones en acciones y proyectos

Desde esta perspectiva es importante considerar el **crecimiento**, la **mejora** y **reorientación** de nuestras áreas y acciones de MC puesto que para lograr nuestros objetivos necesitamos procesos internos y de gestión adecuados. La idea, teniendo en mente los grupos de interés, es **ampliar acciones y territorios para poder llegar a cumplir con las expectativas e intereses de estos grupos, a la vez que cumplimos con los objetivos de perspectivas superiores de gestión de los recursos**.

Vamos a reforzarnos territorialmente a través de nuevas delegaciones o centros de colaboración que se mantendrán abiertas y activas en el territorio español. Así mismo pondremos en marcha proyectos ampliando nuestras prioridades geográficas a otros países de intervención además de los habituales de Perú y Mozambique, donde realizaremos intervenciones pilotos que nos permitan conocer los contexto y realizar análisis certeros para la actuación, ya sea a través de Cooperación Internacional o de Acción Humanitaria.

Para que se conozcan nuestras nuevas experiencias, se difundirán en nuestra Web y RRSS dando a conocer los principales contenidos, así como las investigaciones y publicaciones que estarán relacionadas con los fines de la Fundación.

Las nuevas líneas de trabajo de MC estarán consideradas a distintos niveles, en las delegaciones, en el área de la gestión de residuos, en programas de ETpCG ligados claramente con la acción de cooperación en el Sur, así como en nuestras acciones de emergencia, prevención y mitigación de crisis climáticas, considerando el enfoque Triple Nexus y donde se incluye además nuestra **asistencia social internacional** ligados al envío de contenedores con productos básicos. Todas ellas realizadas por la Fundación y/o en alianza con otras organizaciones homólogas.

OEGP3. Fidelizar, diversificar y promocionar el aumento de la participación del voluntariado de manera transversal al interior de la organización, incrementando el sentido de pertenencia

RGP3.1 Impulsada la participación del voluntariado en la comunicación y la promoción / captación de recursos

RGP3.2 Impulsada la participación del voluntariado en la concienciación medioambiental y la sensibilización/ ETpCG del entorno cercano

RGP3.3 Potenciado el voluntariado corporativo, y el voluntariado internacional

RGP3.4 Implementados mecanismos de captación y participación adaptados a cada grupo etario

El voluntariado es el *alma* y el *corazón* Madre Coraje. Es una seña de identidad que nos diferencia de otras organizaciones. Nacimos gracias a personas voluntarias y éstas siguen siendo el ejemplo vivo de los principios de la organización.
Este objetivo persigue varias metas. Por un lado, aumentar, fidelizar y diversificar la base de personas voluntarias que forman parte de la organización, y por otra, extendiendo su participación activa de manera transversal hacia otras áreas en las que su involucración hasta ahora había sido escasa. Todo ello deberá repercutir también en incrementar el sentido de pertenencia.
Queremos fomentar un voluntariado activo, que permanece y participa en nuestras actividades de promoción formando parte de una "Red de Comunicadoras" entre todas nuestras delegaciones. Queremos que estas personas perciban que sus aportes a los fines de la Fundación están de acuerdo con su conocimiento/experiencia y formación. Queremos que se sienten escuchados y bien acompañados en sus funciones.
Igualmente, el voluntariado de Madre Coraje tiene cabida en acciones de concienciación medioambiental, en actividades de ETpCG en el entorno cercano, y en el espacio internacional. Todos y todas contarán con encargos específicos de acuerdo a su perfil profesional, habilidades y a sus expectativas. Durante este periodo queremos poner especial énfasis en motivas a las nuevas generaciones a sumarse a nuestra acción de voluntariado.

5. Objetivos Estratégicos y Resultados

5.3 Perspectiva de grupos de interés, TO y TR

OGI1. Reforzar la confianza y diversificar las fuentes en efectivo de financiación pública, privada y clientes (actuales y futuros)

RGI1.1 Aumentada la tasa de éxito de consecución de acuerdos / contratos / proyectos / licitaciones

RGI1.2 Fidelizada y Ampliada la base social de socios/as físicos y jurídicos

Para mantener el esfuerzo económico en efectivo dedicado a la Misión de la Fundación, será necesario reforzar la confianza y fidelización de fuentes importantes. A la vez se trata también de obtener otras fuentes (diversificación) dirigiendo el esfuerzo de la organización hacia la reducción de la dependencia y por ende, el aumento de la autonomía, teniendo en cuenta los tiempos inciertos que actualmente se viven. Para ello será también sumamente importante mantenerlos debidamente informados y hacer partícipes de los logros de Madre Coraje a nuestros financiadores y colaboradores.
Para lograr el objetivo vigilaremos la evolución, por un lado de los "financiadores habituales" y por otro de los "nuevos financiadores" (incluyendo socios/as físicos y jurídicos), a la vez que se medirán los resultados relativos a los "grandes clientes" y clientes en tiendas solidarias y su percepción respecto a los logros de la Fundación.
Para conseguir los resultados previstos será imprescindible la acción coordinada de varias áreas y servicios de la Fundación, incluyendo el área de Comunicación.

Se prevé que será necesario elaborar un Plan de Captación de recursos públicos, donantes privados y clientes a fin de identificar y categorizar los potenciales financiadores públicos y privados en función de sus intereses sectoriales y geográficos y/o su política de responsabilidad social corporativa y a los principales "clientes" para la venta de residuos, todo ello acorde a Política de relación con las empresas y fundaciones de la entidad.
Dicho Plan contendrá medidas para adaptar las necesidades de financiación de proyectos a las características de la oferta de financiación privada.
No podemos olvidar que la estructura de esta planificación estratégica parte de la interrelación entre diferentes perspectivas, por lo que también los resultados conseguidos en las perspectivas anteriores (Fortalecimiento de capacidades / Gestión y procesos internos) contribuirán de manera sinérgica a conseguir los resultados marcados dentro de este objetivo.

5. Objetivos Estratégicos y Resultados

5.3 Perspectiva de grupos de interés, TO y TR

OEGI.2 Fortalecer el trabajo en Red y las alianzas con empresas, socios locales, organizaciones afines e instituciones públicas locales en terreno para lograr mayor impacto en nuestro público objetivo

RGI2.1 Logrados acuerdos marco para el trabajo con objetivos conjuntos con otros actores

RGI2.2 Aumentada la participación / representación de MC en nuevos espacios de coordinación de entidades

En Madre Coraje estamos convencidos que el trabajo en RED, complementando y encontrando sinergias con otros actores bajo un enfoque multinivel y multi-actor, contribuye a crear acciones más eficaces que redundan en un mayor impacto y en la misma sostenibilidad de las acciones.
Para ello buscamos involucrar e involucrarnos en esfuerzos conjuntos logrando objetivos comunes dentro de nuestra visión, misión y los valores que nos guían. Estaremos atentos para que en nuestras alianzas se involucren a los titulares de obligaciones, especialmente a nivel local en terreno, como garantes para que se cumplan los derechos de las poblaciones que se atienden y como elemento clave de sostenibilidad de las acciones.
Así mismo se busca sumar esfuerzos y conseguir una clara eficiencia en los recursos para la consecución de mayores resultados. También Madre Coraje buscará que todo su know-how en cuanto a la asistencia social internacional a través del envío de contenedores para necesidades sociales básicas y la acción sinérgica que producen, bajo el enfoque de economía circular en nuestro entorno, pueda servir para sumarnos a emergencias sobrevenidas en países donde no contamos con presencia institucional.
Por un lado, se buscan acuerdos con organizaciones análogas o complementarias- afines (ONGD; socios locales, universidades, medios de comunicación u organizaciones de asistencia social) y/o formar parte activa de espacios de coordinación que incluya a estos actores (Plataformas, Coordinadoras, Clústeres de AH, etc), pero también involucrar a instituciones públicas, especialmente a nivel local en terreno.

Por otro lado, formar parte del entramado de empresas del SIG Textil contribuirá a aumentar el impacto ambiental positivo de la Fundación, a la vez que proporcionará recursos económicos con los que poder ampliar nuestro impacto sobre poblaciones vulnerables en el Norte y en el Sur y extender el mensaje de transformación social y educación para la ciudadanía global en nuestro entorno más cercano.

Por último, llevaremos a cabo una relación más cercana con las empresas generando alianzas que permitan recopilar materiales que utilizados para la asistencia social internacional o para proyectos de mitigación de crisis climáticas / emergencias en países en los que tengamos presencia. Igualmente haremos donaciones destinadas a emergencias sobrevenidas en países sin presencia de Madre Coraje, a través de otras organizaciones especializadas. Todo ello contribuye a aumentar el impacto en poblaciones vulnerables que necesitan esta ayuda, y nos permite a la vez tener una mayor presencia en este sector.

5. Objetivos Estratégicos y Resultados

5.4 Perspectiva financiera

OEF1 Consolidar y/o mejorar el nivel y la distribución efectivo / especie de los ingresos totales durante el periodo 2024-2029

RF1.1 Consolidados o mejorados los ingresos propios, privados, públicos y en especie anualmente

Para la Fundación Madre Coraje es necesario mantener el nivel de financiación actual si queremos alcanzar el Objetivo de Desarrollo que nos planteamos.
Rescatando la lógica y el marco de la presente planificación estratégica, los objetivos fijados en esta perspectiva responden a la pregunta ¿Qué consecuencias económicas queremos obtener de las acciones realizadas (en perspectivas inferiores) para poder llevar a cabo el OD y nuestra misión?. En este sentido, se pretende consolidar o mejorar el nivel de ingresos, así como tender a que el mayor porcentaje de los ingresos de la organización sean ingresos efectivos frente a los ingresos en especie. En este objetivo se miden las consecuencias de las acciones realizadas desde las anteriores perspectivas.
Vigilaremos que la distribución entre fondos en efectivo y en especie sea coherente con el nivel de esfuerzo que demanda nuestras acciones y los cambios planteados a nivel del Objetivo de Desarrollo, en consecución con las acciones realizadas en el marco de las perspectivas anteriores, lo que repercutirá en el nivel de financiación propio y privado.

OEF2 Diversificar ingresos en efectivo durante el periodo 2024-2029

RF2.1 Se han incrementado los ingresos por fuentes de financiación nuevas

Siguiendo con la lógica anterior, vigilaremos y aseguraremos una mayor independencia y autonomía y que las nuevas fuentes y líneas de financiación conseguidas proporcionen recursos que sean coherentes a las necesidades de las acciones en los países de intervención para el cumplimento de la Misión de nuestra organización.
Retomando de la perspectiva de Grupos de Interés donde se consideran el número de nuevas fuentes de financiación / financiadores, en este caso se pretende que eso tenga un reflejo importante en el nivel de ingresos provenientes de estas nuevas "fuentes". De esta forma, la organización será más autónoma y menos dependiente de los financiadores habituales, reduciendo los riesgos que supone la pérdida de éstos. Por otro lado, el hecho de tener "muchos financiadores" tampoco es garantía de un mayor nivel de ingresos, mientras que supone un esfuerzo y sobrecarga de los equipos. Por este motivo, se medirá en este objetivo la correspondencia clara de que las nuevas fuentes de financiación contribuyan con un nivel adecuado de ingresos esperados lo que compense el "esfuerzo" de gestión que esto supone.

OEF3 Mejorar eficiencia económica general

RF3.1 Aumentado el retorno de las principales áreas y servicios de la organización

La eficiencia es una de las señas de identidad de Madre Coraje y por la que la organización quiere ser reconocida. Aseguraremos que los recursos propios, privados y públicos, en especie y en efectivo conseguidos sean coherentes y estén acordes al esfuerzo de Madre Coraje dedicado a la estructura y gestión para conseguirlos y canalizarlos hacia la Misión de la Organización, todo ello en un clima de transparencia.
Lo que se pretende es que el porcentaje de costes operativos y los gastos realizados disminuya gracias a las innovaciones, mejoras, el trabajo en red y todas las inversiones realizadas en los objetivos de otras perspectivas, deben suponer también una mejora en la "eficiencia" de la organización.

6. Seguimiento y Evaluación del Plan

En los próximos años, queremos mantener y mejorar nuestra manera de evaluarnos y retroalimentarnos mutuamente, generando una cultura de corresponsabilidad en el conjunto de la Fundación. Para ello haremos seguimiento de este Plan Estratégico a través de una herramienta compartida en NAS basada en la lógica de la estrategia y donde recogeremos datos de línea de base, las metas que nos proponemos por año y los logros alcanzados.

Tanto los **indicadores** (ANEXO2), que describen la manera en la que se va a medir la consecución de cada Objetivo Estratégico y Resultado **como las Fuentes de Verificación** que permiten demostrar fehacientemente que los datos conseguidos en los indicadores son ciertos forman parte del **Cuadro de Mando** y es manejado a lo interno de la organización **para el seguimiento y el aprendizaje continuo**. Para sustentar los datos, los equipos comparten en el NAS las fuentes que los verifican.

Llevaremos a cabo dos reuniones anuales con participación amplia de las personas que conforman la Fundación donde realizaremos un análisis de los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos. Este monitoreo y retroalimentación nos permitirá identificar las mejoras que se pueden poner en marcha para mejorar nuestras metas.

Igualmente, a medio término de este Plan Estratégico, la Fundación realizará una evaluación intermedia del mismo, donde se analizaran las acciones y alcances obtenidos, las líneas estratégicas puestas en marcha y las dificultades encontradas, lo que nos permitirá reconducir las prioridades del Plan si es necesario, y realizar así una actualización de nuestra estrategia. Esta evaluación coincidirá con el cambio de Patronato de la Fundación, generando así una sinergia clara entre su mandato y la estrategia que impulsa.

ANEXO 1 - Grupos de Interés

GRUPOS A LOS QUE SE DIRIGEN TODOS LOS ESFUERZOS, CONTENIDOS EN EL OBJETIVO DE DESARROLLO PARA EL PERIODO 2024-2029

TITULARES DE DERECHOS

DERECHOS VULNERADOS:
Nivel de vida adecuado (Art. 25 DUDH); Educación de calidad; Medio ambiente sano

En el Sur Global

- Comunidades Rurales nativas e indígenas
- Población urbana (Perú)
- Jóvenes
- Comunidad Escolar hasta secundaria
- Organizaciones / Asociaciones Beneficiarios/as
- Grupos vulnerables mujeres, personas con discapacidad, personas ancianas.
- Personas afectadas por la guerra
- Personas afectadas por crisis climáticas
- Comunidades empobrecidas

En España, Europa, y Internacional

- Personas en riesgo de exclusión
- Colectivos de personas con discapacidad
- Ciudadanía en general (local- Medio ambiente / Concienciación) / crisis climáticas
- Alumnado todos los niveles
- Juventud

TITULARES DE RESPONSABILIDADES

En el Sur Global

- Universidades
- Medios de Comunicación
- Otras ONGD
- Organizaciones sociales de base (OSB)
- Socios locales
- Voluntariado local

En España, Europa, y Internacional

- Financiadores públicos (españoles, europeos, ONU)
- Financiación privada (Empresas, fundaciones, otros)
- Universidades
- Medios de Comunicación
- Otras ONGD
- Socios Europeos
- Profesorado y educadores/as todos los niveles y ámbitos (formal / no formal/ informal)
- Alumnado todos los niveles
- Entidades Sociales y Juveniles (no formal)
- Sociedad civil organizada (OSC) y Empresas de economía social y solidaria (a nivel local)
- Base social MC - Socios/as que pagan cuotas (físicos y jurídicos)
- Clientes tiendas MC
- Ciudadanía en general (global / local)
- Redes a las que pertenece MC: ApS, CAONGD, Plat. Volunt, Mesa por el Comercio Justo...)
- Grandes empresas y PYMES (a nivel individual o grupal)

TITULARES DE OBLIGACIONES

En el Sur Global

En España, Europa, y Internacional

- Gobiernos Locales y Regionales / Nacionales / Organismos gubernamentales

ANEXO 2 - Indicadores Estrategia

PRESPECTIVA OBJETIVO DE DESARROLLO

OD: AUMENTAR DE MANERA PROBADA EL IMPACTO, LA EFICIENCIA Y LA SOSTENIBILIDAD (social, ambiental, económica) DE NUESTRAS ACCIONES A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

IOD1 Evolución interanual del número de beneficiarios/as, buscando mayoría mujeres
IOD2 Porcentaje de evaluaciones (mixtas o externas) que afirman taxativamente haberse cumplido al 80% los IOV de OG/OE sobre el total de evaluaciones realizadas en el periodo.
IOD3 Porcentaje de beneficiarios/as / OSB / Organizaciones en los países del Sur o en España con percepción alta del impacto logrado por la intervención (fijado en los IOV de OG / OE) ; siendo capaces de nombrar ejemplos concretos. (especialmente mujeres)
IOD4 Toneladas de CO2 "ahorrados" y/o compensados gracias a la actividad de reutilización / reciclaje y áreas (Se pueden incluir LITROS DE AGUA ahorrados en producción ropa o no contaminados por vertidos de aceite) (Huella ambiental)
IOD5 Porcentaje de ingresos (efectivo) propios y privados destinados a la "MISIÓN MC"
IOD6 Porcentaje (%) de OSB y/o socios locales (nacional / internacional) que CONTINUAN con acciones derivadas tras cerrar proyectos / procesos, siendo capaces de nombrar ejemplos.
IOD7 Número de grupos destinatarios finales que participan activamente (como TD o TR) en la ejecución de acciones de movilización, cabildeo y/o incidencia ante TO o TR (en España/ Europa / Países del Sur) en exigencia del cumplimiento de derechos vulnerados.
IOD8 Promedio anual de Tasa de interacción de los Principales contenidos

PRESPECTIVA FINANCIERA

OEF1.- Consolidar y/o mejorar el nivel y la distribución efectivo / especie de los ingresos totales durante el periodo 2024-2029

IF1.1 Evolución interanual de los ingresos totales
IF1.2 Porcentaje de los ingresos en efectivo (Públicos y privados) sobre el total de ingresos (efectivo y especie)

OEF2.- Diversificar ingresos en efectivo durante el periodo 2024-2029

IF2.1 Porcentaje de ingresos públicos y privados en efectivo procedentes de líneas o financiadores NUEVOS sobre ingresos en efectivo totales.
IF2.2 Porcentaje de fondos propios y privados en efectivo sobre fondos totales en efectivo

OEF3.- Mejorar eficiencia economica general

IF3.1 Rentabilidad /Retorno global anual

PRESPECTIVA GRUPOS DE INTERÉS

OGI.1:- Reforzar la confianza y diversificar las fuentes en efectivo de financiación pública, privada y clientes (actuales y futuros)

IGI1.1 Evolución interanual del número de financiadores públicos y privados en efectivo (empresas / fundaciones/ asociaciones/particulares) HABITUALES en el periodo 24-29 (incluye tb. socios físicos y jurídicos y donantes de legados-herencias, etc)
IGI1.2 Evolución interanual del número de NUEVOS financiadores públicos y privados en efectivo (empresas / fundaciones/ asociaciones/particulares) en el periodo 24-29 (incluye tb. socios físicos y jurídicos y donantes de legados-herencias, etc)
IGI1.3 Evolución interanual del Número de nuevos clientes venta de residuos.
IGP1.4 Evolución interanual de Kg principales residuos VENDIDOS
IGI1.5 Porcentaje (%) anual de financiadores privados (físicos y jurídicos) que se sienten debidamente informados y partícipes de los logros de MC. (reconocimiento)

OEGI.2.- Fortalecer el trabajo en Red y las alianzas con empresas, socios locales , organizaciones afines e instituciones públicas locales en terreno para lograr mayor impacto en nuestro público objetivo

IGI2.1 Valor anual en Euros de asistencia social o emergencias donados a otras organizaciones homólogas en el Norte y en el Sur
IGI2.2 Porcentaje (%) de cumplimiento de los acuerdos o compromisos de instituciones públicas locales en terreno
IGI2.3 Porcentaje de Inversión/ costes/ gastos de MC sobre total de fondos logrados con acuerdos

ANEXO 2 - Indicadores Estrategia

PRESPECTIVA DE GESTIÓN Y PROCESOS INTERNOS

OEGP1. Implementar políticas y procedimientos, protocolos, planes o mecanismos/espacios para trabajar de forma más eficaz y eficiente desde un enfoque de cuidados y garantizar la trazabilidad

IGP1.1 Número de acciones INTERÁREAS (CIJS-AH / CIJS-AH-ETpCG)
IGP1.2 Media de formulaciones anuales presentadas por las áreas a financiadores públicos y privados. (CIJS-AH- ETpCG)
IGP1.3 Porcentaje de trabajadores y voluntarios con percepción positiva de la utilidad de los marcos y herramientas de MC
IGP1.4 Porcentaje de acuerdos y contratos con trazabilidad clara y acordes a la política de relación con empresas
IGP1.5 Número de evaluaciones mixtas del PE 24-29 durante el periodo 24-29

OEGP2. Ampliar acciones y territorios para poder llegar a más/ otro público objetivo (nacional / internacional)

IGP2.1 Diferencial de Kilos de principales residuos RECOGIDOS gracias a innovaciones/ mejoras/ampliación
IGP2.2 Fondos totales destinados a proyectos "innovadores" para MC.
IGP2.3 Fondos totales destinados a proyectos en nuevos territorios
IGP2.4 Peso relativo (%) de contenedores sobre el total contenedores de Asistencia social que se han incluido en proyectos (CIJS o AH)

OEGP3. Fidelizar, diversificar y promocionar el aumento de la participación del voluntariado de manera transversal al interior de la organización, incrementando el sentido de pertenencia

IGP3.1 Peso relativo de voluntariado activo en áreas específicas
IGP 3.2 Peso relativo del voluntariado activo joven menor de 35 años y franjas de los 55-65 y 66-75 años sobre el total del voluntariado desglosado por género
IGP3.3 Porcentaje de personas voluntarias que se sienten parte de Madre Coraje
IGP3.4 Evolución interanual del número de voluntarios/as totales activos (socios y no socios)

PRESPECTIVA DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Y APRENDIZAJE

OEFCA1. Fortalecer las capacidades y medios de los equipos

IFCA1.1 Porcentaje de plantilla y voluntariado de MC sobre el total que han aplicado lo aprendido en sus funciones

OEFCA2. Reforzar la comunicación y la coordinación internas

IFCA2.1 Sistematización y seguimiento del cumplimiento de acuerdos para acciones coordinadas alcanzados en reuniones mixtas (vertical) o interáreas- servicios o inter-delegaciones (horizontal)
IFCA2.2 Percepción de Patronato, Dirección, equipo y voluntariado sobre el nivel de comunicación y coordinación internas.

OEFCA3. Impulsar el aprendizaje y mejora continua de forma sistemática

IFCA3.1 Percepción del equipo áreas / servicios sobre el sistema y la efectiva aplicación de lecciones aprendidas
IFCA3.2 Percepción interna voluntariado sobre la utilidad y calidad de la información recibida