



**PLAN ESTRATÉGICO DE SOLIDARIDAD
INTERNACIONAL 2009-2012**

PLAN ESTRATÉGICO DE SOLIDARIDAD INTERNACIONAL 2009-2012

1. PRESENTACION

Con este Plan, Solidaridad Internacional (SI) inicia un nuevo ciclo de planificación estratégica que consolida los esfuerzos de la organización durante los últimos años por trabajar con una mirada a medio plazo, más centrada en procesos y en la capacidad de adaptarse a los numerosos cambios del sector con visión de futuro.

Este nuevo ciclo, si bien enlaza con los dos anteriores 1999-2002 y 2003-2007, plantea, como no podía ser de otra forma, importantes retos que podrían resumirse en dos características. Es un plan estratégico **ambicioso** y es un plan **conjunto e integrado** para todas las organizaciones miembros de SI. Es ambicioso en cuanto a su contenido, porque trata de abordar a la vez el crecimiento de la organización y la ampliación de sus ámbitos de trabajo con la mejora de determinados procesos internos tanto técnicos como de gestión. Es también ambicioso en cuanto a su metodología participativa, pues ha sido objeto de debate a todos los niveles de la organización, y por primera vez se diseña un sistema de seguimiento y evaluación con metas y objetivos cuantificables.

Es también un Plan conjunto e integrado para todas las organizaciones miembros de Solidaridad Internacional, que trata de fijar un marco común de acción a medio plazo tanto para la Fundación Solidaridad Internacional como para las Asociaciones Territoriales, como vía para mejorar la coordinación entre ellas y el impacto del trabajo conjunto, aun manteniendo la especificidad de cada una de ellas.

El Plan se estructura en **seis objetivos estratégicos** que resumen de forma clara y sintética las principales orientaciones de Solidaridad Internacional en los próximos años: mejora de la calidad del trabajo en desarrollo, ampliación y reestructuración geográfica, refuerzo de la visión y la incidencia política, consolidación de la base social y mejora de la cohesión y gestión interna de Solidaridad Internacional. Cada uno de estos objetivos estratégicos incluye objetivos específicos y acciones prioritarias calendarizadas y tiene asignadas metas cuantificadas.

Este Plan Estratégico, así como los anteriores, se basa en las declaraciones internacionales como: la Declaración de París (2005) sobre la eficacia de la ayuda, la Declaración de Beijing (1996) sobre los derechos de las mujeres, la Declaración de Dakar (2000) sobre seguridad alimentaria, y preconiza el cumplimiento de los Objetivos del Milenio (ODM).

2. VALORACIÓN DEL CICLO DE PLANIFICACIÓN ANTERIOR

Durante el periodo 2003-2007 se ejecutó el segundo plan estratégico de Solidaridad Internacional, que sobre todo puso énfasis en objetivos de gestión interna y cohesión de SI. Los principales logros de dicho plan se describen a continuación:

- Se elaboró un Plan de Viabilidad Económica 2005-2010 que permitió estabilizar su situación financiera. Este plan fue acompañado del establecimiento de un puesto a tiempo parcial, dedicado al marketing y la captación de recursos privados y de la firma de un convenio con la empresa de captación de socios Wesser. El resultado de estas estrategias ha sido un aumento de los recursos privados anuales en torno al 25% y la duplicación del número de socios.
- Se estabilizaron las relaciones de trabajo con la AECID, el donante principal de SI, consiguiendo la calificación de la AECID en la primera convocatoria, año 2005, que posibilitó la firma de cuatro Convenios en el ejercicio 2006 y un convenio en el 2007.
- Se firmó un Convenio Marco entre Fundación y Asociaciones, que asienta sobre bases de igualdad las relaciones de coordinación y los compromisos institucionales como organización.

A pesar de la importancia de estos logros, algunos aspectos fundamentales del Plan anterior quedaron sin ejecutar adecuadamente como la efectiva implementación de estrategias de país conjuntas Fundación-AT y evaluables, el refuerzo de los sistemas de seguimiento y evaluación del impacto de las intervenciones, la consolidación de relaciones más estratégicas con las organizaciones socias y el incremento de la presencia social y la incidencia política de SI. Asimismo, dos importantes procesos vinculados a la mejora de la gestión interna quedaron inacabados a pesar de la cantidad de recursos que se invirtió en los mismos: la adopción del proyecto CONFIAD con más de 50 formatos específicos para la toma de decisiones y la normalización de procedimientos, que sin embargo no llegó a implantarse en la práctica de la organización y el desarrollo de la aplicación informática GONG (Gestión de Organizaciones no Gubernamentales), en consocio con otras organizaciones sociales, que todavía necesita ciertos ajustes y no ha sido implantada.

Esta experiencia previa plantea importantes retos al plan estratégico actual que debe tener mayores niveles de viabilidad y apropiación por parte de los distintos niveles organizativos de SI. De esta experiencia anterior pueden obtenerse algunas valiosas lecciones:

- a. La importancia de incentivar y asegurar la participación de los diferentes niveles organizativos de SI en la elaboración, seguimiento y ejecución del Plan Estratégico con la finalidad de que sea un documento maestro para el mayor número de actores posible y que sea percibido como un marco de actuación propio y conjunto.

- b. La necesidad de adoptar metodologías de seguimiento y evaluación del plan que sean operativas y que estén integradas en el funcionamiento normal de los órganos de gobierno y decisión de SI.
- c. El énfasis en la aplicación real de los manuales y políticas adoptadas por la organización.

3. VISIÓN, VALORES Y MISIÓN DE SOLIDARIDAD INTERNACIONAL

Durante el ciclo de planificación anterior se definió la Visión, Misión y Valores de SI como organización, que este nuevo Plan Estratégico adopta con ciertas adaptaciones al nuevo contexto.

La **Visión** de Solidaridad Internacional es llegar a alcanzar un modelo de sociedad basado en:

- la seguridad humana, la paz y la democracia tanto en el interior de los países como a nivel global,
- el desarrollo económico, social y cultural sostenible y justo;
- el protagonismo de las organizaciones locales;
- la erradicación de la pobreza, la discriminación y la marginación;
- la solidaridad entre los países y en el interior de cada uno de los países;
- el acceso justo a los mercados nacionales e internacionales;
- la gestión sostenible de los recursos naturales y la mejora del medioambiente ;
- el logro de niveles de vida dignos para las poblaciones más pobres y el pleno acceso a los bienes públicos globales;
- la equidad en el trato y el respeto a la identidad de género, al origen racial, étnico o social, a la nacionalidad, religión o creencias, a la orientación sexual, a las discapacidades o a la edad como derechos inalienables de todos los seres humanos.

Para ello Solidaridad Internacional tiene como **Misión**:

- Promover el desarrollo humano sostenible, la erradicación de la pobreza en todas sus dimensiones, la igualdad de género, el consumo responsable y sostenible, la protección de los recursos naturales y del medio ambiente, el logro de niveles de vida dignos para las poblaciones más pobres y el pleno acceso a los bienes públicos globales.
- Contribuir a la consecución de la seguridad, la paz y la democracia, a la protección de los desplazados por los conflictos y por causas de migración, asegurando la equidad en el trato y el respeto a la identidad de género, el origen racial, étnico o social; a la nacionalidad, religión o creencias, en la orientación sexual, discapacidades o a la edad.

Para cumplir con su Misión Solidaridad Internacional realiza las siguientes actividades:

- Desarrollar y financiar proyectos de cooperación internacional para el desarrollo y de acción humanitaria, en estrecha colaboración con las entidades y organizaciones sociales y políticas de los países empobrecidos, desde los principios de compromiso mutuo, corresponsabilidad, participación e igualdad
- Articular la captación de fondos de solidaridad, tanto de las sociedades como de las instituciones públicas, para la consecución de dichos fines.
- Llevar a cabo programas de educación para el desarrollo, incidencia política y sensibilización de la opinión pública, como instrumentos para generar una conciencia y movilización social favorable a los cambios que requiere alcanzar un mundo más justo, equitativo y solidario.
- Realizar actividades de Comercio Justo, como vía para promover los principios y valores de la cooperación internacional para el desarrollo.
- Todas aquellas tareas subordinadas o accesorias a la actividad principal, tales como el de la formación y consolidación de convenios, consorcios, redes y plataformas de entidades orientadas a la consecución de los objetivos y fines relacionados.

Solidaridad Internacional actuará conforme a los **Valores** de respeto a los Derechos Humanos, Laicidad, Pluralidad, Igualdad y Justicia.

Contando con todos estos elementos, SI quiere promover un modelo de cooperación que no genere nuevas dependencias, que consolide y refuerce los procesos de desarrollo humano autónomo y sostenible, que trabaje siempre en colaboración con organizaciones locales, promueva la participación y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

4. CONTEXTO ACTUAL

El carácter ambicioso del Plan tiene que entenderse como una reacción fuerte ante un contexto internacional y nacional ambivalentes. A nivel internacional, la crisis financiera global ha desencadenado la agudización de toda una serie de problemas en los países del Sur, vinculados con el aumento del precio de los alimentos, los recortes en las políticas sociales, la represión de los movimientos migratorios, la reducción de las remesas y de capital y el desempleo.

El avance de los procesos de desertificación, la proliferación de políticas extraccionistas de recursos naturales como única alternativa creíble para muchas elites políticas del Sur y las catástrofes meteorológicas han puesto de manifiesto la escasa capacidad de la comunidad internacional para frenar el cambio climático.

Los recortes y limitaciones en materia de Derechos Humanos, que han resultado de la política de lucha contra el terrorismo, todavía siguen vigentes en la mayoría de los países y los principales conflictos armados de los últimos años no han sido resueltos y en algunos casos se han agravado como la pasada crisis en Gaza o el menos visible pero persistente aumento de desplazados en el sur de Colombia y más allá de sus fronteras.

Finalmente, al ya anunciado posible incumplimiento de muchos de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, hay que añadir que los países donantes no han conseguido avanzar significativamente en la agenda de financiación del desarrollo y comienzan a hacerse manifiestos de nuevo los incumplimientos de los compromisos de incremento de la ayuda en muchos países.

Frente a este panorama un tanto desolador existen una serie de procesos incipientes que tendrán lugar durante los próximos años y que podrían contribuir a revertir algunas de estas tendencias, si son aprovechados convenientemente: la llegada del partido demócrata a la Casa Blanca con un presidente emblemático como Obama y sus iniciales discursos comprometidos con un mundo más pacífico, más sostenible y más justo; la importancia reciente del G20 como órgano político informal de dirección de la economía mundial; la esperada reforma del sistema de Naciones Unidas y de las Instituciones Financieras Internacionales son algunos de esos procesos. En el marco de las políticas de cooperación, la revisión de la agenda de eficacia de la ayuda y la organización de algunas cumbres de Naciones Unidas como Pekín + 15 y ODM + 10, pueden tratar de revertir algunas de las tendencias actuales y reposicionar a los movimientos sociales para incidir en la opinión pública global.

En el ámbito europeo, la ratificación del Tratado de Lisboa abre la vía para la reforma de la acción exterior de la Unión que necesariamente tendrá implicaciones importantes para la política de desarrollo todavía difíciles de predecir. En cuanto a los mecanismos de financiación de ONGD, la tendencia de la política comunitaria, a través de la convocatoria para actores no estatales, requerirá alianzas más sólidas y estratégicas con ONG del Sur y mayores niveles de calidad en las propuestas. La definición de los nuevos instrumentos financieros prevista para el 2012 es el escenario temporal en el que las ONGD tendrán que afrontar la puesta en marcha de una nueva política de financiación más vinculada con los principios de eficacia de la ayuda.

En el Contexto español, en el marco de la política de desarrollo se ha entrado en un ciclo político difícil en el que la crisis ha puesto en tela de juicio los compromisos con el incremento de la ayuda y una parte importante de los procesos de cambio de la anterior legislatura han quedado inacabados y necesitan de un nuevo impulso político y de la creación de nuevas alianzas y estrategias.

En concreto, en el plano de la cantidad, la disminución de los programas de financiación de ONGD que pueda producirse tanto a nivel nacional como autonómico afectará mucho a las posibilidades reales de trabajo de Solidaridad Internacional. Igualmente la estrategia de captación de fondos privados se verá afectada por la crisis que sufren muchas de nuestras empresas y fundaciones privadas socias. En el plano de la calidad de la ayuda los retrasos en la reforma de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, la limitada coordinación con y entre las agencias y cooperaciones de las Comunidades Autónomas también pueden afectar directamente al trabajo de las ONGD.

A pesar de este nuevo contexto difícil, el compromiso explícito del Presidente del Gobierno y la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional con mantener el programa del 0'7 de la RNB y el Pacto de Estado contra la Pobreza que firmaron todos los grupos políticos es todavía un escenario en el marco del cual puede hacerse una presión política efectiva. A esto hay que añadir que en 2009 comienza un nuevo equipo en la ejecutiva de la CONGDE, donde Solidaridad Internacional tiene una posición estratégica con la vocalía de UE y que junto con el impulso de la formalización jurídica de la Plataforma 2015, se abren dos espacios interesantes de incidencia política.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ACCIONES PRIORITARIAS

El presente Plan ha identificado seis Objetivos Estratégicos que guiarían el trabajo de SI durante los próximos cuatro años:

- 1) **Mejorar la calidad e impacto de las intervenciones de desarrollo**
- 2) **Reestructurar la presencia de SI en las zonas tradicionales de trabajo y consolidar la cobertura geográfica de SI en nuevas áreas**
- 3) **Reforzar la visión y la incidencia política de SI**
- 4) **Fortalecer y consolidar la base social de SI**
- 5) **Diversificar las fuentes de financiación de SI**
- 6) **Mejorar la cohesión y la gestión interna de SI**

Estos seis Objetivos Estratégicos a su vez se desglosan en objetivos específicos y se traducen en una serie de acciones prioritarias que permitirán avanzar en su cumplimiento, como a continuación se detalla.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: Mejorar la calidad e impacto de las intervenciones de desarrollo

Mejorar la calidad y el impacto del trabajo en desarrollo es un reto compartido por todo el sector de las ONGD. Si bien en los últimos años se han reformado algunos instrumentos de financiación de las ONGD y se ha avanzado en el uso de metodologías de planificación por objetivos, todavía quedan pendientes importantes retos. SI actualmente trabaja en al menos 11 sectores pero sólo en 4 de ellos se hace una inversión que supera el 10% de sus recursos, lo que dificulta ofrecer un claro valor añadido a las intervenciones de SI, aprender de la experiencia y tener algún impacto significativo. Asimismo se adolece todavía de importantes deficiencias todavía en los sistemas de planificación y seguimiento técnico de las intervenciones, y la experiencia de la organización en evaluación es muy limitada. Tampoco existen documentos de política internos que orienten el trabajo en los distintos sectores ni orientaciones sobre como asegurar la transversalidad de ciertas temáticas. Por ultimo, una

asignatura pendiente es la aplicación de la agenda de eficacia de la ayuda en el trabajo interno de las ONGD en general y de SI en particular.

Por ello SI pretende avanzar en la consecución de los siguientes objetivos específicos:

Objetivo Específico 1.1. Estructurar el trabajo de SI en cuatro sectores estratégicos: Democracia y construcción de la paz; empoderamiento de las mujeres e igualdad; derecho a la alimentación; y adaptación y mitigación del cambio climático. En estos 4 sectores se trabajará desde el denominado enfoque de Derechos Humanos y transversalizando el enfoque de género, de respeto al medioambiente y de fortalecimiento de actores sociales en todas las intervenciones, de acuerdo con los distintos planes directores de cooperación, tanto a nivel nacional, como de las AT:

- Plan Director de la Cooperación Española – PDCE 2009-2012;
- Plan Andaluz de Cooperación para el Desarrollo – PACODE 2008-2011;
- Plan Director de Cooperación al Desarrollo de la Xunta de Galicia (2010-2013);
- Plan Estratégico y Director de Cooperación para el Desarrollo del País Vasco 2008-2011;
- Plan Director de la Cooperación Valenciana 2008-2011.

Tras un análisis de la experiencia acumulada por SI, de la agenda internacional de desarrollo, de los planes directores mencionados y de las sinergias con otras organizaciones socias, SI tratará de estructurar todas sus intervenciones de desarrollo en el marco de estos cuatro ejes, donde se cree que SI posee ya cierto valor añadido que debería potenciar. Estas cuatro áreas de trabajo son esenciales para conseguir los Objetivos de Desarrollo del Milenio y poder avanzar de forma significativa en la lucha contra la pobreza y la erradicación de las desigualdades.

- **Democracia y construcción de la Paz.** En esta área SI puede aportar un *expertise* importante en la dinamización y facilitación de canales de **participación política y social**, especialmente mediante el fortalecimiento de organizaciones de sociedad civil y el trabajo con municipalidades para la provisión de servicios sociales básicos. En relación a la construcción de la paz, la principal experiencia de SI se centrará en fortalecer la vinculación entre la acción humanitaria y la construcción postconflicto, así como en el trabajo con poblaciones desplazadas.
- **Empoderamiento de las mujeres e igualdad**, desde un enfoque integral de los Derechos Humanos de las Mujeres que concibe la participación política, el empoderamiento económico, los derechos sexuales y reproductivos y los derechos culturales como una agenda interrelacionada para avanzar hacia la igualdad real. En este sentido SI aporta una experiencia sobre la que construir, en el trabajo en políticas públicas de igualdad a nivel nacional y local, el ejercicio de los Derechos Sexuales y Reproductivos, la promoción de la autonomía económica de las mujeres y la

lucha contra la violencia de género, especialmente en zonas rurales y periurbanas.

- **Derecho a la alimentación**, entendido en un sentido amplio que cubre desde las reglas del comercio internacional hasta las diversas estrategias de promoción económica orientadas a asegurar la soberanía y seguridad alimentaria a nivel local y regional y de modo singular el fomento de los sistemas de producción sostenibles y el apoyo a los pequeños productores. En esta línea SI aporta una experiencia importante que necesita ser objeto de refuerzo en relación al acceso a la tierra, el acceso y manejo sostenible del agua, el uso de técnicas productivas sostenibles y el apoyo técnico y financiero a pequeños productores y sus redes, con especial énfasis en el papel de las mujeres y de las poblaciones autóctonas.
- **Adaptación y mitigación del cambio climático** a nivel local y regional, centrándose en los aspectos políticos y sociales de este proceso. SI dispone de una estratégica experiencia en la promoción del manejo sostenible de recursos naturales, en el tratamiento de residuos sólidos y en la prevención y reducción de desastres naturales que es necesario vincular con la agenda más amplia de adaptación y mitigación del cambio climático con una visión más global e interregional.

En cada área geográfica se priorizarán exclusivamente dos sectores de trabajo con la finalidad de obtener un mayor impacto de las intervenciones y generar sinergias de más calado con los procesos regionales.

Para la consecución de este objetivo, se llevarán a cabo las siguientes acciones prioritarias:

- Elaborar y aprobar documentos temáticos sobre los sectores priorizados, que redefinan el contenido del trabajo de SI y aporten orientación política y técnica a las intervenciones y a los procesos de diálogo y negociación tanto con las socias como con los donantes:
 - a) El documento sobre Democracia y participación política y social se orientará al trabajo a nivel local (regional, provincial y municipal), y desde un Enfoque de Derechos abordará las cuestiones de gobernanza local en dos niveles: (i) fortalecimiento institucional de entidades públicas locales para garantizar el ejercicio de los derechos políticos, económicos, sociales y medioambientales de su ciudadanía (políticas públicas locales transparentes y participativas; provisión de servicios sociales básicos con estándares de accesibilidad y calidad, rendición de cuentas a la ciudadanía) y (ii) fortalecimiento de organizaciones de sociedad civil para ejercer funciones de participación, control y veeduría social de las administraciones locales; para llevar a cabo campañas de información sobre derechos y para acompañar a los entes locales en la provisión de servicios sociales básicos siempre en el marco de políticas públicas y con estrategias de transferencia de los servicios a medio plazo.

b) El documento sobre construcción de la paz, apostará por definir estrategias para fortalecer las capacidades de los actores locales públicos y sociales para garantizar una efectiva protección de la población desplazada y el reconocimiento de sus Derechos Humanos. Se apoyará también el desarrollo de las capacidades de diálogo y negociación de las organizaciones sociales con especial atención a las organizaciones de mujeres y a las de jóvenes.

c) El documento sobre Empoderamiento de las mujeres e igualdad pondrá especial atención a las mujeres rurales o de zonas periurbanas. Esta temática se abordará desde un enfoque integral de los derechos Humanos de las mujeres que combine estrategias de participación política de las mujeres a nivel local (paridad y políticas de igualdad), ejercicio de derechos sexuales y reproductivos (difusión de derechos, provisión de servicios sociales para el ejercicio de estos derechos), derecho a una vida sin violencia (prevención y apoyo a las víctimas), autonomía económica (tejido productivo, empresas y cooperativas) e interculturalidad.

d) El documento sobre Derecho a la alimentación, apostará por fortalecer los sistemas agroproductivos sostenibles mediante el apoyo a la creación y desarrollo de cooperativas de productores y redes, su acceso al crédito y a la tierra, el impulso de los mercados locales, el manejo sostenible de estrategias de riego y el uso de técnicas agrarias adaptadas a las condiciones locales y sostenibles. Se prestará especial atención a la participación de las mujeres y los jóvenes en los sistemas productivos en condiciones de igualdad con otros grupos sociales.

e) El documento sobre Adaptación y mitigación al cambio climático apostará por fortalecer las capacidades de las entidades públicas y las organizaciones sociales a nivel local para poder diseñar planes y adoptar estrategias sostenibles frente a la escasez de agua, la deforestación y desertificación galopante, los desastres naturales, el manejo insostenible de recursos o el incremento de residuos líquidos y sólidos en las zonas periurbanas. Se prestará especial atención al impacto de las denominadas migraciones ambientales.

- Elaborar y aprobar lineamientos y herramientas sobre la aplicación los enfoques transversales del trabajo de SI- Derechos Humanos, Género, sostenibilidad ambiental y fortalecimiento de organizaciones de sociedad civil- que aporten orientación política y técnica a las intervenciones, mediante listas de comprobación.
- Acordar una hoja de ruta común para todo SI para la concentración de las intervenciones en estos cuatro sectores y para la efectiva integración de los temas transversales en las intervenciones de SI.

- Fortalecer las capacidades del personal de SI mediante la formación específica en estas cuatro áreas y en los temas transversales en terreno y sedes, la revisión de los procesos de trabajo y la contratación de personal especializado, cuando se estime necesario.

Objetivo Específico 1.2. Aplicar la agenda internacional de Eficacia del Desarrollo (según la Declaración de París) al trabajo que lleva a cabo SI:

Esta agenda reconoce como principios que aseguran la eficacia de la ayuda la apropiación, el alineamiento, la armonización, la gestión para resultados de desarrollo y la mutua rendición de cuentas. Estos principios debatidos en diversas conferencias internacionales se han traducido en una serie de metas que serán revisadas durante el año 2010, pero cada vez resulta más patente que si bien inicialmente fueron pensados para la cooperación gubernamental, necesitan ser revisados, analizados y apropiados para su aplicación en el marco de las intervenciones de ONGD. En este sentido en el año 2008 se puso en marcha el Foro sobre Eficacia del Desarrollo de las Organizaciones de Sociedad Civil que pretende ofrecer un marco común para todas las ONG a finales de 2011. SI quiere ser un referente en estos temas en el contexto de la CONGDE y de las ONG españolas y avanzar tanto desde el discurso como desde la práctica. Para ello se llevarán a cabo las siguientes acciones prioritarias:

- Elaborar un posicionamiento político de SI sobre la agenda de Eficacia del Desarrollo, con mención especial a la problemática de la cooperación descentralizada en el contexto español.
- Participar activamente en los grupos de trabajo de la CONGDE sobre esta temática y en el Foro de Organizaciones de la Sociedad Civil sobre eficacia del desarrollo
- Aprobar y poner en marcha un Plan de mejora de la eficacia de las intervenciones de desarrollo de SI, que incluya también los aspectos de eficacia en Estados frágiles y situaciones de conflicto: Colombia, Haití, Sahara, Líbano y Palestina.

Objetivo Específico 1.3. Reforzar los sistemas de planificación, seguimiento y evaluación de las intervenciones

Si bien en SI hay un uso generalizado del Enfoque del Marco Lógico como herramienta de planificación por objetivos, es necesario todavía mejorar la calidad de las formulaciones mediante una mayor coherencia de las lógicas de intervención y unos procesos de consulta y participación de las socias más efectivos. Asimismo, el seguimiento de la parte técnica de las intervenciones y de sus resultados e impactos mediante procesos claramente diseñados e indicadores viables y adecuados todavía necesita ser reforzado. Estos retos además se vuelven más complejos cuando se abordan intervenciones de carácter regional.

El acceso a instrumentos de financiación más completos y flexibles (como los convenios de la AECID o los programas de las CC.AA.) permitirá comenzar a

hacer evaluaciones independientes de las intervenciones de desarrollo de forma más sistemática pero será necesario hacer un esfuerzo técnico e institucional para integrarlas en los procesos de toma de decisiones de SI y en los ciclos de gestión de las intervenciones.

Para avanzar en este objetivo se llevarán a cabo las siguientes acciones prioritarias:

- Rediseñar el actual sistema de planificación estratégica con una metodología unificada, basada en marcos de resultados y negociada con las organizaciones socias, a partir de amplias consultas con los principales *stakeholders*: Planes regionales y/o planes país y sistema de seguimiento anual, orientado a resultados de desarrollo comunes para todo SI.
- Planificar de forma conjunta Fundación-AT y con suficiente antelación los calendarios de convocatorias públicas, en el marco de la estrategia común del Plan Estratégico. Se adoptará una herramienta común a la que se dará seguimiento trimestral en el Comité de Dirección.
- Elaborar y aprobar lineamientos sobre calidad de las formulaciones y del seguimiento técnico y económico de las intervenciones y hacer un seguimiento adecuado de su cumplimiento.
- Elaborar y aprobar lineamientos sobre los enfoques de trabajo en el marco de la acción humanitaria.
- Aprobar e implementar una política de evaluación de las intervenciones de SI.
- Elaborar una herramienta participativa de valoración de las capacidades técnicas de las organizaciones socias.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: Reestructurar la presencia de SI en las zonas tradicionales de trabajo y consolidar la cobertura geográfica de SI en nuevas áreas

El énfasis que durante los últimos años las políticas de cooperación han tratado de poner en la erradicación de la pobreza y el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, ha hecho que las organizaciones españolas cada vez estén más comprometidas con el trabajo en zonas geográficas que tradicionalmente no eran objeto de apoyo. Durante la implementación del anterior Plan Estratégico, SI empezó a trabajar con mayor presencia en la zona del Mediterráneo y en África subsahariana. A día de hoy nos encontramos ante el reto de consolidar el trabajo en estas áreas geográficas y desarrollar un enfoque regional y coordinado entre todos los miembros de SI, a la vez que no se desatienden los compromisos con ciertos países latinoamericanos. Asimismo en América Latina, SI ha venido trabajando de una forma muy dispersa y con escasas capacidades para crear sinergias regionales, lo que ha limitado el impacto y relevancia del trabajo llevado a cabo en los últimos años.

Por ello SI pretende avanzar en la consecución de los siguientes objetivos específicos:

Objetivo Específico 2.1. Concentrar las intervenciones en América Latina y estructurarlas bajo enfoques regionales, en Centroamérica y en la zona Andina

Para cumplir este objetivo se evaluará el impacto y los resultados del trabajo de SI en ambas zonas y se elaborarán una serie de lecciones aprendidas y recomendaciones a futuro. Sobre la base de éstas, se procederá a adoptar programas regionales y a focalizar geográfica y temáticamente las intervenciones y tratarán de crearse sinergias con otras organizaciones de la Plataforma 2015 presentes en estos espacios geográficos. Asimismo se hará una reestructuración del esquema de oficinas país con el que se ha venido trabajando normalmente, acorde con los nuevos procesos en marcha.

Objetivo Específico 2.2. Rediseñar y ampliar el trabajo en África Subsahariana

Debido a los bajos índices actuales de Desarrollo Humano y al creciente proceso de desertificación, por una parte y dada la experiencia de SI y la cercanía político social de la realidad española con África Occidental y ciertas partes del Sahel por otra, SI apostará por concentrar su trabajo en estas áreas geográficas con una visión común de carácter regional y en estrecha colaboración con otras ONGD de la Plataforma 2015 y otras entidades y redes con las que se colabora.

Para ello, se elaborará e implementará un **Plan Regional para África Occidental**, que definirá zonas de intervención y sectores estratégicos potenciando una mirada dinámica sobre procesos clave como las migraciones, la desertificación y la crisis alimentaria. Asimismo se establecerá una estructura organizativa estable y sostenible en la región que permita una presencia institucional de SI consolidada y continuada.

Objetivo Específico 2.3 Consolidar el trabajo en el Mediterráneo con un enfoque regional

Actualmente SI está trabajando en diversos países de Oriente Medio con poblaciones palestinas y en Marruecos y Argelia. El potencial impulso del proceso de paz Israelo Palestino, la revitalización del espacio euromediterráneo y la conferencia de Barcelona abren un nuevo contexto en el que resultaría especialmente estratégico articular el trabajo de SI en torno a una visión regional y en estrecha colaboración con otras ONGD de la Plataforma 2015 activas en el área y con la red SOLIDAR.

Para ello SI elaborará e implementará un **Plan Regional a tres años para el Mediterráneo**, que potencie la regionalización de las intervenciones en el Magreb (Argelia, Marruecos, Sahara) y en el Mashrek (TTPP, Jordania, Líbano y Siria), reforzando las intervenciones ya iniciadas a través de la diversificación de los financiadores y articulándolas temáticamente. Asimismo se tratará de impulsar la creación de un Grupo de Trabajo sobre el Mediterráneo en

SOLIDAR y participará conjuntamente en el diseño y ejecución de intervenciones con otros socios europeos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: Reforzar la visión y la incidencia política de SI

Cada vez resulta más patente que el trabajo en desarrollo de las ONGD del Norte debe ir acompañado de una estrategia de incidencia política ante sus gobiernos en el plano nacional e internacional que permita impulsar cambios a nivel macro. En el contexto español ésta es una de las áreas de mayor debilidad de las ONGD y en el caso de Solidaridad Internacional ha sido un aspecto del trabajo que ha estado en un segundo plano en los últimos años y que ahora sería necesario retomar. Para ello SI llevará a cabo una estrategia a tres niveles que se describe a continuación.

Objetivo Específico 3.1. Aumentar la incidencia política de SI en áreas de especialización a nivel autonómico, nacional y europeo

SI adoptará unos lineamientos sobre incidencia política en los que definirá los objetivos de su labor de incidencia, los actores sobre los que puede trabajar más directamente y las principales herramientas con las que contará. A partir de ahí elaborará *Documentos de Posicionamiento* en temas de clave, en solitario o en alianza con otras organizaciones socias y centros de estudio. Entre los temas clave se encontrarán los sectores de especialización, los temas transversales, el conflicto Israelí-Palestino, el conflicto colombiano, la cuestión del Sahara, las políticas de cooperación, el comercio justo, los temas relacionados con la construcción de la paz, la interculturalidad y diversidad, el enfoque de género y la coherencia de políticas entre otros. Asimismo se adoptará un posicionamiento sobre Responsabilidad Social Empresarial y se participará activamente en algunos foros clave sobre la materia a nivel nacional y autonómico.

La incidencia en ocasiones implicará la emisión de comunicados. Para ello SI elaborará un protocolo sobre el procedimiento para la emisión y adhesión a comunicados. También se organizarán campañas de comunicación e iniciativas de Educación para el Desarrollo sobre temas en los que haya un posicionamiento.

Finalmente este esfuerzo requerirá formar a personal clave en terreno y sedes en técnicas de incidencia política, análisis de políticas públicas y comunicación.

Objetivo Específico 3.2. Reforzar el trabajo en REDES

La otra dimensión esencial de la incidencia política tiene que ver con una participación más activa y estratégica en determinadas redes de organizaciones de sociedad civil. En este sentido SI puede apostar por una

participación más comprometida en Solidar, CONGDE, CONCORD, WIDE, Red de Mujeres Africanas y Españolas, Plataforma 2015 y en algunas plataformas autonómicas, especialmente donde haya Asociaciones Territoriales. De igual forma sería importante promover tanto la dinamización de esas mismas redes en terreno mediante coordinaciones, encuentros y reuniones con las ONG que forman parte de esas redes, como fomentar la participación de SI en redes regionales en terreno.

En concreto esto implicará:

- Participar activamente en el comité de Desarrollo y en grupos de trabajo de SOLIDAR.
- Participar activamente en la ejecutiva de la CONGDE y en diversos grupos de trabajo, como el grupo de políticas, el grupo de género o el grupo de eficacia de la ayuda.
- Incorporar SI a las Coordinadoras Autonómicas y participar activamente en sus órganos de gobierno y grupos de trabajo.
- Impulsar el trabajo de incidencia política y de elaboración de estudios de la Plataforma 2015 en temas clave para SI.
- Colaborar en iniciativas puestas en marcha por otras redes internacionales relevantes para el trabajo de SI, tanto desde las sedes como desde el terreno.

Objetivo Específico 3.3. Mejorar diálogo político con nuestras organizaciones socias

Finalmente, la principal riqueza del trabajo en incidencia política proviene de las posibilidades de diálogo y construcción de posiciones con las socias de SI en el Sur, al menos en las áreas de especialización, los temas transversales y en la agenda de eficacia del desarrollo. Para abrir nuevos canales de diálogo y articulación con ellas SI:

- Apoyará iniciativas de incidencia política de organizaciones socias en sus países
- Apoyará la creación y fortalecimiento de redes en las que nuestras organizaciones socias participen.
- Fomentará la participación de las organizaciones socias en la elaboración de los documentos de política y posicionamiento de SI.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: Fortalecer y consolidar la base social de SI

El otro reto fundamental de las ONGD laicas y progresistas en España es reconstruir y fortalecer su base social en un contexto en que el nivel de participación de la ciudadanía en activismo social parece estar en crisis en toda Europa. En el caso de SI, por su historia y su cercanía a los ámbitos políticos progresistas, resulta indispensable llevar a cabo este trabajo de reconstrucción

de una base social activa y comprometida. Para ello se apuestan por la consecución de los siguientes objetivos:

Objetivo Específico 4.1. Ampliar y consolidar la implantación de SI en el Estado español

La presencia de actual de SI en el territorio español está limitada de forma real a las Comunidades Autónomas donde existen Asociaciones Territoriales, mientras que en el resto se hace a través de delegaciones hasta ahora de carácter formal como ocurría en 2008 en Castilla La Mancha, Extremadura y Castilla León. La apuesta de SI consistiría en:

- Abrir nuevas Delegaciones de la Fundación en las Comunidades Autónomas que dispongan de política y recursos institucionales para cooperación al desarrollo relevantes. Allí donde sea posible, se apostará además por tener una sede social real con personal mínimo, que coordine actividades de Educación para el Desarrollo y Sensibilización y tenga más presencia en el tejido social autonómico.
- Impulsar la creación de grupos de apoyo en municipios.
- Elaborar planes de trabajo anual para todos los grupos de apoyo y las delegaciones.

Objetivo Específico 4.2 Aumentar el voluntariado y su participación e implicación en las actividades de SI

Para ello se tratará de registrar a los miembros de SI que no lo estén como organización de voluntariado y así acceder a fondos públicos de apoyo para impulsar la labor del trabajo voluntario. SI definirá una política común sobre voluntariado y creará grupos de voluntariado estables en áreas de Educación para el Desarrollo y Comercio Justo con planes de trabajo anuales, tratando de poner en valor el trabajo del voluntariado dentro de la organización. Asimismo elaborará e implementará un plan de formación del voluntariado y organizará una reunión anual de voluntariado de SI a nivel nacional. También se tratará de implicar a los voluntarios y socios de manera más proactiva en las actividades de Educación para el Desarrollo y Sensibilización y en las campañas de captación de fondos.

Objetivo Específico 4.3. Mejorar la comunicación externa de SI

Los esfuerzos de implantación territorial y de aumento del voluntariado deberán ir acompañados de una mejora de la calidad de la comunicación externa de SI. Para ello, se lanzará la nueva web compartida para toda la organización con posibilidad de gestión directa y carácter interactivo y se elaborará e implementará una estrategia de relación con los medios de comunicación. Igualmente se diseñarán herramientas de comunicación multimedia de los proyectos/zonas de trabajo y se organizará 1 evento bianual de toda SI con repercusión social.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: Diversificar las fuentes de financiación de SI

Actualmente SI recibe en torno al 87% de su financiación de fondos públicos y en torno a un 12.7% de fondos privados. Entre los financiadores públicos la AECID es el principal financiador, hasta un 40,6% de nuestra financiación pública, seguido de un 41% de la cooperación descentralizada y un 15,8% de la UE. Los principales retos se articulan en conseguir un mayor porcentaje de aportes privados, una financiación más coordinada y cohesionada de la descentralizada y un mayor acceso a la financiación europea para conseguir dar mayor estabilidad a SI. Todo ello en un contexto de crisis donde es previsible que la disponibilidad de fondos privados se vuelva cada vez más difícil y haya recortes en la Ayuda Oficial al Desarrollo, al menos a nivel autonómico.

Objetivo Específico 5.1. Aumentar y fidelizar las contribuciones provenientes de Empresas privadas, incluyendo PYMES

SI elaborará un plan anual de captación de recursos privados que sistematice las acciones actuales y explore nuevas vías y recursos. Dicho plan incluirá la organización de actos específicos de captación de recursos con empresas españolas que invierten en países de trabajo de SI y el desarrollo de campañas con claros objetivos de captación de fondos, en coordinación estrecha entre la Fundación y las AT. Asimismo se iniciarán contactos con empresas para participar en Alianzas Público Privadas para el Desarrollo.

Como complemento a estos esfuerzos, SI diseñará un código ético de relación con Empresas, basado en los actuales códigos disponibles en el seno de la CONGDE y del Pacto Global.

Objetivo Específico 5.2 Aumentar y coordinar la financiación proveniente de CC.AA. y ayuntamientos y articularla con la financiación de la AECID

Para ello, SI realizará una planificación anual de las convocatorias en el seno del Comité directivo y tratará de identificar nuevas convocatorias y aumentar el número de proyectos presentados a convocatorias de programas o similares de la cooperación descentralizada. Asimismo se iniciarán relaciones institucionales con Comunidades Autónomas y Ayuntamientos clave, allí donde todavía no hay presencia de Asociaciones Territoriales.

Objetivo Específico 5.3. Aumentar la financiación proveniente de la UE y de organismos multilaterales

SI identificará nuevas convocatorias y aumentará el número de programas presentados a convocatorias de la Comisión Europea y de ECHO e iniciará relaciones institucionales con distintas divisiones de la Comisión Europea en Bruselas y en terreno. Este esfuerzo debe ir acompañado de una mejora de la

calificación de las auditorias realizadas por instituciones europeas. Asimismo se iniciarán y reforzarán contactos con agencias de NN.UU. como PNUD, PNUD Art, UN Habitat, UNIFEM, INSTRAW, ACNUR, tanto desde las sedes como desde las oficinas de terreno de SI....

Objetivo Específico 5.4. Aumentar soci@s y colaboradores en grupos clave que contribuyan al modelo de cooperación laico y progresista de SI

Para ello, SI adoptará una estrategia de trabajo conjunto con diversas empresas de captación de socios a nivel nacional y autonómico y se organizarán acciones específicas de captación de fondos con socios y colaboradores y actividades de fidelización.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 6: Mejorar la cohesión y la gestión interna de SI

El actual Plan Estratégico presenta toda una serie de retos importantes para SI, que no podrá abordar adecuadamente sin un esfuerzo serio por mejorar la cohesión interna de SI y sus mecanismos de gestión. En este sentido será necesario avanzar en el cumplimiento de los objetivos que a continuación se detallan.

Objetivo Específico 6.1. Fortalecer la relación entre los miembros de SI, en torno a una visión, objetivos y cultura organizativa comunes.

Para ello, será necesario hacer del Comité Directivo un órgano efectivo de dirección de SI en el que se tomen decisiones clave para el cumplimiento de este Plan. Ello debe ir acompañado del diseño de toda una serie de herramientas técnicas de coordinación: tablas de convocatorias, calendarios conjuntos y de la puesta en marcha de algunos grupos de trabajo a nivel nacional como el grupo de Educación para el Desarrollo o el grupo de Comercio Justo.

Objetivo Específico 6.2. Reforzar la comunicación interna de SI

SI deberá diseñar e implementar un sistema común de gestión del conocimiento que incluya finalmente la implementación efectiva del GONG como una herramienta electrónica interna para compartir información entre todos los niveles de la organización: Sedes de Fundación, Asociaciones Territoriales, Delegaciones y Representaciones en el exterior. Este esfuerzo irá acompañado de toda una serie de protocolos de comunicación interna para temas de gestión de proyectos y personal en terreno.

Finalmente, se pondrá además en marcha un mecanismo de información para los representantes de los trabajadores sobre las decisiones del Comité de Dirección.

Objetivo Específico 6.3. Mejorar la eficiencia y la rendición de cuentas de la gestión económica de SI

SI rediseñará y normalizará sus actuales procedimientos de gestión económica para mejorar la calidad de la toma de decisiones en estos aspectos y garantizar mayores niveles de eficiencia. La revisión de procedimientos comprenderá al menos, la elaboración y seguimiento de presupuestos de sedes y oficinas de terreno, auditorías internas, sistemas de contabilidad, tesorería, inventarios de bienes y equipos, compras y suministros, reglas básicas de transparencia y rendición de cuentas, política antifraude, auditorías anuales, criterios sobre manejo de costes indirectos, tipos de cambio, etc.

Asimismo SI continuará sometiéndose a la aplicación de diversas herramientas independientes de transparencia y buen gobierno según proceda.

Objetivo Específico 6.4. Mejorar la gestión de Recursos Humanos

La composición de SI formada por una Fundación y varias Asociaciones Territoriales plantea toda una serie de retos tanto jurídicos como de gestión en cuanto al manejo de los Recursos Humanos de SI que implica al menos avanzar en estas líneas

- Adoptar una fórmula jurídicamente viable sobre la contratación del personal de SI en terreno.
- Elaborar una política de recursos humanos para SI, con procedimientos uniformes y transparentes sobre: contratación, inducción del personal nuevo, promoción, formación, niveles profesionales, niveles y revisiones salariales, planes de conciliación y evaluación del desempeño, que incluya también al personal local.
- Unificar criterios sobre condiciones laborales, niveles salariales y un baremo de salarios mínimos para toda SI, en función de un estudio sobre condiciones laborales en el sector ONGD.
- Diseñar incentivos para promover la movilidad del personal Sedes –Terreno y la posibilidad de carrera dentro de la organización
- Implementar el sistema de evaluación del desempeño en sedes y representaciones
- Poner en marcha un plan de formación para el personal de SI.

Objetivo Específico 6.5. Reforzar los sistemas de gestión de las Representaciones en el exterior

Todo el esfuerzo de cohesión interna debe ir acompañado de un proceso de refuerzo de los sistemas de gestión de las oficinas en el exterior. Para ello será necesario avanzar los siguientes pasos:

- Definir un modelo organizativo básico para las oficinas en el exterior, que incluya la creación de oficinas regionales con antenas a nivel nacional, allí donde se considere pertinente.
- Desarrollar e implementar un manual de herramientas de gestión para las oficinas: administración, personal y salarios, logística, compras, seguridad, comunicación
- Implementar el ciclo anual de planificación y seguimiento presupuestario de las oficinas en el exterior de forma normalizada y sincronizada.

6. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN

Para asegurar el adecuado seguimiento y evaluación del Plan Estratégico se ha diseñado una matriz en la que se calendarizan las acciones prioritarias y se fija al menos una meta por objetivo específico. Asimismo se pondrán en marcha los siguientes procesos:

- ✓ Durante 2009 se elaborará la línea de base para las metas utilizando los datos de 2008.
- ✓ Se hará un informe anual de seguimiento del cumplimiento de las acciones y del avance en las metas, para que sea debatido en los respectivos patronatos y juntas directivas.
- ✓ A mediados de 2011 se hará una evaluación intermedia interna del Plan.
- ✓ Al finalizar el ciclo de planificación estratégica en 2012 se hará una evaluación externa que permita obtener lecciones de cara al siguiente ciclo de planificación.

MATRIZ PLAN ESTRATÉGICO

OE1: Mejorar la calidad e impacto de las intervenciones de desarrollo de SI			
Objetivos Específicos	Acciones Prioritarias	Periodo Temporal	Metas 2012
<p>OEsp 1.1.: Estructurar el trabajo de SI en cuatro sectores estratégicos: Democracia y construcción de la paz; empoderamiento de las mujeres e igualdad; derecho a la alimentación; adaptación y mitigación del cambio climático a nivel local y regional.</p>	- Elaborar y aprobar al menos 4 documentos temáticos que definan el contenido del trabajo de SI	2010-2011	<p>En 2012 el 80% del volumen de los proyectos y programas de SI se concentran en las áreas de especialización.</p>
	- Acordar una hoja de ruta Fundación-AT para la concentración de las intervenciones en estos cuatro sectores	2010	
	- Elaborar herramienta sobre los enfoques transversales del trabajo de SI: Derechos Humanos, Género, Medioambiente y fortalecimiento institucional	2010	
	- Elaborar una hoja de ruta Fundación-AT para la efectiva integración de los temas transversales en las intervenciones de SI	2011	
	- Fortalecer las capacidades del personal de SI mediante la formación específica en estas 4 áreas y en los temas transversales en terreno y sedes y la contratación de personal especializado	2009-2012	
<p>OEsp 1.2: Aplicar la agenda internacional de Eficacia de la Ayuda</p>	- Elaborar un posicionamiento político de SI sobre la agenda de Eficacia del Desarrollo	2010	<p>El 60% de las intervenciones de SI ejecutadas entre 2011 y 2012 cumplen los criterios básicos de eficacia del desarrollo</p>
	- Participar activamente en los grupos de trabajo de la CONGDE sobre esta temática y en el Foro Abierto de Organizaciones de la Sociedad Civil sobre eficacia del desarrollo	2009-2012	
	- Poner en marcha un Plan de mejora de la eficacia de las intervenciones de desarrollo de SI que incluya trabajo en Estados frágiles y situaciones de conflicto.	2011	

OE1: Mejorar la calidad e impacto de las intervenciones de desarrollo de SI			
Objetivos Específicos	Acciones Prioritarias	Periodo Temporal	Metas 2012
OEsp 1.3: Reforzar los sistemas de planificación, seguimiento y evaluación de las intervenciones	- Rediseñar el actual sistema de planificación estratégica con una metodología unificada, basada en marcos de resultados y negociada con las organizaciones socias: Planes regionales y/o planes país y sistema de seguimiento anual, orientado a	2010-2011	100% de las intervenciones de SI en ejecución en 2012 se enmarcan en los planes regionales o de país El 50% de las intervenciones de SI que finalicen en el periodo 2011-2012 han sido evaluadas por equipos externos.
	- Planificar de forma conjunta Fundación-AT y con suficiente antelación los calendarios de convocatorias públicas	2009-2012	
	- Elaborar lineamientos sobre calidad de las formulaciones y del seguimiento técnico y económico de las intervenciones.	2010	
	- Elaborar e implementar una política de evaluación.	2011	
	Elaborar y aprobar lineamientos sobre los enfoques de trabajo en el marco de la acción humanitaria	2010	
	- Elaborar una herramienta de valoración de las capacidades técnicas de las organizaciones socias.	2010-2011	

OE 2 Reestructurar la presencia de SI en las zonas tradicionales de trabajo y consolidar la cobertura geográfica de SI en nuevas áreas			
Objetivos Específicos	Acciones Prioritarias	Periodo Temporal	Metas 2012
Obj Esp 2.1. Concentrar las intervenciones en América Latina y estructurarlas bajo enfoques regionales en Centroamérica y zona andina	- Realizar un análisis del impacto y resultados del trabajo de SI en ambas zonas geográficas	2009-2011	50% de los recursos de SI asignados a cooperación en 2012 se destinan a América Latina
	- Adoptar e implementar 2 programas regionales: Centroamérica y zona Andina	2010-2012	
	- Reestructurar las oficinas de ambas regiones	2010-2011	
Obj Esp 2.2. Rediseñar y ampliar el trabajo en África Subsahariana, con una visión común de SI y en estrecha colaboración con otras ONGD de la Plataforma 2015 y otras entidades y redes con las que	- Elaborar e implementar un Plan Regional para África Occidental y Sahel, que defina áreas geográficas y sectores estratégicos de intervención potenciando la visión regional	2010	20% de los recursos de SI asignados a cooperación en 2012 se destinan a intervenciones en África Subsahariana
	- Establecer una estructura organizativa estable y sostenible en la región que permita una presencia institucional de SI consolidada y continuada	2010	
Obj Esp 2.3. Consolidar el trabajo en el Mediterráneo, con una visión común de SI, y en estrecha colaboración con otras ONGD de la Plataforma 2015, SOLIDAR y otras entidades y redes con las que	- Elaborar e implementar un Plan Regional a tres años de SI para el Mediterráneo, que potencie la regionalización de las intervenciones en el Magreb y en el Mashrek, reforzando las intervenciones ya iniciadas a través de la diversificación de los financiadores y articulándolas temáticamente.	2010	30% de los recursos de SI asignados a cooperación en 2012 se destinan a intervenciones en el Mediterráneo

	- Impulsar la creación de un Grupo de Trabajo sobre el Mediterráneo en SOLIDAR y participar conjuntamente en el diseño y ejecución de	2011	
--	---	------	--

OE3: Reforzar la visión y la incidencia política de SI			
Objetivos Específicos	Acciones Prioritarias	Periodo Temporal	Metas 2012
OEsp 3:1. Aumentar la incidencia política de SI en áreas de especialización a nivel autonómico, nacional y europeo	- Adoptar unos lineamientos sobre incidencia política para SI	2010	En 2012 SI cuenta con una plan bianual de incidencia diseñado y ejecutado
	- Elaborar Documentos de Posicionamiento de SI en temas de clave, en solitario o en partenariatado con otras organizaciones socias y centros de estudio: sectores de especialización, temas transversales, conflicto Israelí-Palestino, conflicto colombiano, Sahara, comercio justo, políticas de cooperación, construcción de la paz, interculturalidad y diversidad y coherencia de políticas para el	2009-2012	
	- Adoptar un posicionamiento sobre Responsabilidad Social Empresarial y participar activamente en algunos foros clave sobre la materia nivel nacional y autonómico.	2010	
	- Elaborar un protocolo para SI sobre la emisión de	2009	
	- Organizar campañas de comunicación y de EpD sobre temas en los que haya un posicionamiento	2011-2012	
	- Formar a personal clave en terreno y sedes en técnicas de incidencia política, análisis de políticas públicas y	2011-2012	
OEsp 3.2: Reforzar el trabajo en REDES como Solidar, CONGDE, CONCORD, WIDE, Red de Mujeres	- Participar activamente en comité de Desarrollo y en grupos de trabajo de SOLIDAR	2009-2012	El 80% de los responsables de área y de los directivos de SI participan en
	- Participar activamente en la ejecutiva de la CONGDE y de diferentes coordinadoras autonómicas y en diversos grupos de trabajo	2009-2012	

OE3: Reforzar la visión y la incidencia política de SI			
Objetivos Específicos	Acciones Prioritarias	Periodo Temporal	Metas 2012
	- Impulsar el trabajo de incidencia política y de elaboración de estudios de la Plataforma 2015 en temas clave para SI.	2009-2012	
	- Impulsar SI en las Coordinadoras Autonómicas y participar activamente en sus órganos de gobierno y grupos de trabajo	2009-2012	
	- Colaborar en iniciativas puestas en marcha por otras redes internacionales relevantes para el trabajo de SI, tanto desde las sedes como desde terreno	2010-2012	
OEsp 3.3. Mejorar diálogo político con org. socias de SI en áreas especialización, transversales y eficacia ayuda	- Apoyar iniciativas de incidencia política de organizaciones socias de SI en sus países	2010-2012	El 60% de convenios y programas de SI a partir de 2010 incluyen este tipo de iniciativas
	- Apoyar la creación y fortalecimiento de redes en las que nuestras organizaciones socias participen	2010-2012	
	- Fomentar la participación de las organizaciones socias en la elaboración de los documentos de política y posicionamiento	2011-2012	

OE4: Fortalecer y consolidar la base social de SI			
Objetivos Específicos	Acciones Prioritarias	Periodo Temporal	Metas 2012
OEsp 4.1. Ampliar y consolidar la implantación de SI en el Estado español	- Abrir nuevas Delegaciones de la Fundación con sede social, personal mínimo y actividades de EpD	2009-2012	En 2012 se han abierto al menos 3 oficinas de SI en CC.AA. y se han creado 9 grupos de apoyo nuevos
	- Impulsar la creación de grupos de apoyo en municipios	2009-2012	
	- Elaborar planes de trabajo anual para todos los grupos de apoyo y las delegaciones	2009-2012	
OEsp 4.2. Aumentar el voluntariado y su participación e implicación en las actividades de SI	- Crear grupos de voluntariado estables en áreas de EpD y Comercio Justo y en redes de incidencia política (Plat 2015, Red de Mujeres...) con planes	2009-2012	En 2012 se ha duplicado el número de voluntarios activos en toda España
	- Elaborar e implementar un plan de formación del voluntariado	2010-2012	
	- Registrar a los miembros de SI que no lo estén como organización de voluntariado y acceder a fondos públicos de apoyo	2009-2012	
	- Organizar una reunión anual de voluntariado de SI a nivel nacional	2010-2012	
	- Implicar a los voluntarios y socios de manera más proactiva en las actividades de EpD y S y en las campañas de captación de fondos	2010-2012	
Oesp 4.3. Mejorar la comunicación externa de SI	- Lanzar la nueva web compartida para toda la organización con posibilidad de gestión directa y carácter interactivo	2009-2010	60% de los actuales destinatarios del BISE considera en 2012 que la comunicación de SI ha mejorado
	- Elaborar e implementar una estrategia de relación con los medios de comunicación	2010	

OE4: Fortalecer y consolidar la base social de SI			
Objetivos Específicos	Acciones Prioritarias	Periodo Temporal	Metas 2012
	- Elaborar herramientas de comunicación multimedia de los proyectos/zonas de trabajo de calidad	2010-2012	
	- Organizar 1 evento bianual de toda SI con repercusión social	2010-2012	

OE5: Diversificar las fuentes de financiación de SI			
Objetivos Específicos	Acciones Prioritarias	Periodo Temporal	Metas 2012
OEsp 5.1: Aumentar y fidelizar las contribuciones provenientes de Empresas privadas, incluyendo PYMES	- Elaborar un plan de captación de recursos privados que sistematice las acciones actuales y explore nuevas vías y recursos	2010	En 2012 se han duplicado las aportaciones privadas provenientes de empresas
	- Elaborar una política/código ético de relación con	2010	
	- Organizar actos específicos de captación de recursos con empresas españolas que invierten en países de	2009-2012	
	- Iniciar contactos con empresas para participar en Alianzas Público Privadas para el Desarrollo	2009-2012	
OEsp 5.2: Aumentar la financiación proveniente de CC.AA. y ayuntamientos	- Identificar nuevas convocatorias y aumentar el número de proyectos presentados a convocatorias de programas o similares de la cooperación descentralizada	2009-2012	En 2012 se ha duplicado la financiación proveniente de la cooperación descentralizada
	- Iniciar relaciones institucionales con Comunidades Autónomas y Ayuntamientos clave	2009-2012	

OE5: Diversificar las fuentes de financiación de SI			
Objetivos Específicos	Acciones Prioritarias	Periodo Temporal	Metas 2012
OEsp 5.3: Aumentar la financiación proveniente de la UE y de organismos multilaterales	- Identificar nuevas convocatorias y aumentar el número de programas presentados a convocatorias de la Comisión Europea	2010-2012	En 2012 se está ejecutando al menos un proyecto por área geográfica, financiado con fondos europeos
	- Iniciar relaciones institucionales con distintas divisiones de la Comisión Europea en Bruselas y reforzar las relaciones con las Delegaciones en terreno	2009-2012	
	- Mejorar la calificación de las auditorias realizadas por instituciones europeas	2009-2012	
	- Iniciar y reforzar contactos con agencias de NN.UU. como PNUD, PNUD Art, UN Habitat, UNIFEM, INSTRAW, ACNUR...	2010-2012	
OEsp 5.4: Aumentar socios y colaboradores en grupos clave que contribuyan al modelo de cooperación laico y progresista de SI	- Adoptar una estrategia de trabajo conjunto con empresas de captación de socios	2010	En 2012 se ha duplicado el número de socios de SI a nivel nacional
	- Organizar acciones específicas de captación de fondos con socios y colaboradores	2010-2012	

OE6: Mejorar la cohesión y la gestión interna de SI			
Objetivos Específicos	Acciones Prioritarias	Periodo Temporal	Metas 2012
OEsp 6.1: Fortalecer la relación entre los miembros de SI, en torno a una visión.	- Hacer del Comité directivo un órgano efectivo de dirección de SI	2009-2012	El 80% de las metas del Plan Estratégico se han cumplido en 2012
	- Diseñar herramientas técnicas de coordinación: tablas de convocatorias, calendarios conjuntos, etc.	2009-2012	

OE6: Mejorar la cohesión y la gestión interna de SI			
Objetivos Específicos	Acciones Prioritarias	Periodo Temporal	Metas 2012
	- Poner en marcha dos grupos de trabajo a nivel nacional: grupo de EpD y grupo de Comercio Justo	2010-2012	
OEsp 6.2. Reforzar la comunicación interna de SI	- Diseñar e implementar un sistema común de gestión del conocimiento para SI	2011-2012	El 70% del personal de SI considera que la comunicación interna ha mejorado
	- Poner en marcha el programa GONG a nivel nacional	2010-2012	
	- Diseñar protocolos de comunicación interna: Fundación-AT-Oficinas exterior para temas de gestión de proyectos y personal en terreno	2010	
	- Poner en marcha un mecanismo de información para los representantes de los trabajadores sobre las decisiones del Comité de Dirección	2010	
OEsp 6.3: Mejorar la eficiencia y la rendición de cuentas de la gestión económica de SI	- Normalizar los procedimientos de gestión económica de SI: elaboración y seguimiento de presupuestos de sedes y oficinas de terreno, sistemas de contabilidad, tesorería, inventarios de bienes y equipos, compras y suministros, reglas básicas de transparencia y rendición de cuentas, política antifraude, criterios sobre manejo de costes	2010-2011	En 2012 el 100% de los nuevos procedimientos se aplican de manera usual y se conocen por el personal
	- Aplicar herramientas independientes de transparencia y buen gobierno	2011	
OEsp 6.4: Mejorar la gestión de Recursos	- Adoptar una fórmula legalmente viable sobre la contratación del personal de SI en terreno.	2010	En 2012 el 100% de los nuevos

OE6: Mejorar la cohesión y la gestión interna de SI			
Objetivos Específicos	Acciones Prioritarias	Periodo Temporal	Metas 2012
	- Elaborar una política de recursos humanos para SI, con procedimientos uniformes y transparentes sobre: contratación, inducción del personal nuevo, promoción, formación, niveles profesionales, niveles y revisiones salariales, planes de conciliación y evaluación del desempeño, que incluya también al personal local	2010	
	- Unificar criterios sobre condiciones laborales, niveles salariales y un baremo de salarios mínimos para toda SI, en función de un estudio independiente sobre condiciones laborales en el sector ONGD	2011	
	- Diseñar incentivos para promover la movilidad del personal Sedes –Terreno y la posibilidad de carrera dentro de la	2011	
	- Implementar el sistema de evaluación del desempeño en sedes y representaciones	2011	
	- Poner en marcha un plan de formación para el personal de SI	2010-2011	
OEsp. 6.5. Reforzar los sistemas de gestión de las Representaciones en el exterior	- Definir un modelo organizativo para las oficinas en el exterior, que incluya la creación de oficinas regionales con antenas a nivel nacional, allí donde se considere pertinente	2010-2012	100% de las oficinas en el exterior en 2012 siguen el modelo y los procedimientos normalizados
	- Desarrollar e implementar un manual de herramientas de gestión para las oficinas: administración, personal y salarios, logística, compras, seguridad, comunicación...	2010-2011	
	- Implementar el ciclo anual de planificación y seguimiento presupuestario de las oficinas en el exterior de forma normalizada y sincronizada	2009-2012	

Anexo 2: SOLIDARIDAD INTERNACIONAL 2010-2013

ÁREA	PAÍSES	SECTORES
América del Sur (*)	Bolivia Ecuador Perú Colombia	Empoderamiento de las mujeres e igualdad
		Adaptación y mitigación del cambio climático: manejo sostenible de recursos naturales y ecoturismo
		Democracia y construcción de la Paz: poblaciones desplazadas
Centroamérica y Caribe	El Salvador Nicaragua Guatemala Honduras Cuba Haití	Democracia y construcción de la paz: Municipalismo, servicios sociales básicos y participación política.
		Derecho a la alimentación: promoción económica y sistemas de producción sostenibles
África Subsahariana (**)	Senegal Gambia Guinea-Bissau Mali	Derecho a la alimentación: promoción económica y sistemas de producción sostenibles
		Adaptación y mitigación del cambio climático: manejo sostenible de recursos naturales y lucha contra la desertificación
Mediterráneo	TT.PP. Jordania Líbano Siria Marruecos Argelia Sahara Mauritania	Empoderamiento de las mujeres e igualdad.
		Democracia y construcción de la Paz: Refugiados y poblaciones desplazadas, fortalecimiento de sociedad civil