



## **II Plan Estratégico 2009-2013**

Red Navarra de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión  
Social  
Nafarroako Pobreziaren Kontrako Sarea

Pamplona-Iruña, septiembre 2009

## ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN	3
II.	MISIÓN Y VISIÓN	4
III.	DIAGNÓSTICO	5
	3.1. Análisis del Entorno	
	3.2. Análisis Interno	
	3.3. Análisis del Grado de Cumplimiento del I Plan Estratégico	
	3.4. DAFO	
IV.	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	20
	4.1. Líneas estratégicas orientadas al exterior.	
	4.2. Líneas estratégicas orientadas al interior.	
V.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	30
	5.1. Plenarios	
	5.2. Junta Directiva	
	5.3. Grupos de Trabajo	
	5.4. Secretaría Técnica	
VI.	TEMPORALIZACIÓN E INDICADORES	35
VII.	EVALUACIÓN	41

## **I. INTRODUCCIÓN.**

*“Si no sabes dónde quieres llegar, da lo mismo el camino que elijas”*. Esta frase (o algo parecido), extraída de *“Alicia en el País de las Maravillas”*, refleja muy bien un fenómeno reconocible en muchas organizaciones: al no estar formalmente definida la misión (es decir, el lugar al que se quiere llegar), no podemos saber si su funcionamiento (es decir, el camino que se ha elegido) es el más adecuado.

Como estrategia para afrontar este fenómeno, muchas organizaciones sociales (y antes las empresariales) han comenzado a practicar la planificación estratégica. Una entidad que se dota de un plan estratégico, cuenta con un documento que orienta y aporta coherencia al funcionamiento de la organización (es decir, indica el lugar al que se quiere llegar y el camino más adecuado para alcanzarlo) durante un período de tiempo determinado (4 años habitualmente). Además, si este plan ha sido elaborado de manera participativa, como es el caso, facilitará la cohesión de la organización y el incremento en el sentimiento de identificación de sus miembros.

Un plan estratégico no descende a concretar las actividades que una organización debe desarrollar, sino que se “limita” a describir la misión de la entidad, sus objetivos, sus líneas estratégicas, la estructura organizativa de la que se deberá dotar,... A partir del plan estratégico, la organización debe diseñar planes anuales de actuación, proyectos para concretar líneas estratégicas de trabajo,... Por otro lado, es necesario poner en marcha un sistema que evalúe permanentemente el grado de cumplimiento de este plan estratégico.

## **II. MISIÓN Y VISIÓN.**

### **2.1. MISIÓN.**

La Red Navarra de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión es una agrupación horizontal de entidades sin ánimo de lucro. Pretende, en relación con el fenómeno de la pobreza y la exclusión, sensibilizar a la sociedad, reivindicar e impulsar políticas públicas de calidad, participativas, preventivas, estables y globales, promoviendo para ello la implicación de otros sectores de la comunidad (profesionales de la educación, la salud, los servicios sociales,...; otras ONG.s; políticos; periodistas; artistas,...) y el trabajo conjunto entre las entidades miembro de la Red.

### **2.2. VISIÓN.**

Nuestra entidad se visualiza en el futuro como:

- ❑ Una red **representativa** (territorialmente y por sectores) de las organizaciones sin ánimo de lucro que trabajan en Navarra contra la pobreza y la exclusión.
- ❑ Una red integrada por entidades que han hecho una opción clara y consciente por el **trabajo político y en red**.
- ❑ Una red **conectada** a otras plataformas similares que trabajen en otros ámbitos geográficos o temáticos.
- ❑ Una red **conocida y reconocida como interlocutora** necesaria en todas las temáticas relacionadas con la pobreza y la exclusión en Navarra (por parte de las administraciones públicas, otras ONG.s, partidos políticos, medios de comunicación social, profesionales del sector,...).
- ❑ Una red **proactiva** en su relación con las administraciones públicas y otros sectores de la sociedad, que no espera a ser convocada o consultada, sino que es ágil y creativa en su labor propositiva.
- ❑ Una red **conocida y reconocida socialmente** como emisora de discursos de referencia en el ámbito de la pobreza y la exclusión.
- ❑ Una red que **planifica**, es decir, que diseña, desarrolla y evalúa sus acciones con un alto grado de participación interna.

### **III. DIAGNÓSTICO.**

Este diagnóstico no está basado en el análisis de datos estadísticos, sino que se fundamenta en las percepciones de distintos integrantes de la Red (y de otras entidades del entorno) que fueron entrevistados a partir de un cuestionario semi-estructurado. Asimismo, hemos complementado esas percepciones con una labor de análisis documental que principalmente nos ha sido útil para llegar a conclusiones sobre el grado de cumplimiento del I Plan Estratégico.

Hemos dividido este diagnóstico en tres grandes apartados:

- **Análisis del entorno:**
  - La pobreza y la exclusión en Navarra.
  - Las políticas de las administraciones.
  - La percepción social.
  - El tercer sector en Navarra.
  - La imagen pública de la Red.
  
- **Análisis interno:**
  - La identidad de la Red.
  - La participación en la Red.
  - La organización interna de la Red.
  - La relación de la Red con el entorno.
  
- **Análisis del grado de cumplimiento del I Plan Estratégico:**
  - Respecto a las acciones de sensibilización y formación.
  - Respecto a las relaciones institucionales y la reivindicación.
  - Respecto a la relación con los medios de comunicación social.
  - Respecto a las acciones para el fortalecimiento de la identidad de la Red.
  - Respecto a las acciones de extensión de la Red.
  - Respecto a la prestación de servicios internos.

Como conclusión del diagnóstico incorporamos un análisis DAFO en el que se especifican las principales debilidades y fortalezas internas de la Red, así como las amenazas y oportunidades presentes en nuestro contexto.

### **3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO.**

#### **□ La pobreza y la exclusión en Navarra.**

En el diagnóstico del primer plan estratégico nos referíamos a las situaciones de pobreza y exclusión en Navarra de la siguiente manera:

En general, se trata de unas situaciones de pobreza y exclusión muy **localizadas y conocidas** desde los recursos comunitarios. Sin embargo, esto no quiere decir que sea sencillo intervenir sobre ellas, pues en muchas ocasiones responden a procesos estructurales complejos, relacionados con la vivienda, el empleo, la educación,...; mientras que en otros casos inciden fenómenos que dificultan la intervención, como por ejemplo la salud mental. Por otro lado, el carácter localizado y conocido de esas situaciones de pobreza y exclusión hace que estos colectivos sufran en ocasiones una fuerte estigmatización social, que condiciona su proceso de incorporación social.

Sin embargo, ya en ese primer diagnóstico señalábamos que el ámbito tradicional de la pobreza y la exclusión se había visto absolutamente transformado por el fenómeno de la inmigración.

La **inmigración** no tiene una relación directa con la pobreza o la exclusión social, sin embargo, las condiciones en las que se está desarrollando este fenómeno (normativas legales, actitudes de algunos sectores de la población,...) influyen en que muchos/as inmigrantes se encuentren en situación de exclusión o de alta vulnerabilidad social.

En estos momentos debemos añadir que la situación de crisis económica es un nuevo fenómeno que está incidiendo en nuestro campo de actuación. Aún no podemos determinar con claridad sus consecuencias, pero podemos intuir que la crisis va a hacer aflorar (o mejor dicho, ya está haciendo aflorar) nuevas situaciones de pobreza y exclusión, influyendo negativamente también en las posibilidades de incorporación social de las personas que ya se encontraban en esa situación antes de la crisis.

En cuanto a las principales problemáticas relacionadas con la exclusión y la pobreza en Navarra, en el diagnóstico del primer plan estratégico señalábamos las siguientes en lugar prioritario:

- Los y las **inmigrantes** en situación de exclusión o vulnerabilidad social.
- La población afectada por problemáticas relacionadas con la **salud mental**, por el importante factor de riesgo que este fenómeno supone en relación con la exclusión social.
- La **población gitana** en situación de exclusión o vulnerabilidad social.

Otras problemáticas mencionadas por las entidades pertenecientes a la Red, pero menos resaltadas, son las siguientes:

- El colectivo de personas sin hogar, por la complejidad de los procesos de incorporación social que deben ponerse en marcha en estos casos y por la muy insuficiente respuesta institucional.
- El colectivo de menores en riesgo y/o conflicto social, por su fuerte impacto social.
- Las familias monomarentales, por estar especialmente afectadas por factores de riesgo vinculados con la exclusión social.

En todos estos casos, las situaciones de pobreza y exclusión social están vinculadas con los siguientes procesos estructurales:

- La vivienda, un bien al que se accede difícilmente desde cualquier sector de la sociedad y, por lo tanto, especialmente “problematizado” para los colectivos en situación de pobreza y exclusión.
- La educación, enormemente necesitada de recursos y metodologías que ofrezcan respuestas adaptadas a los colectivos con necesidades especiales.
- El empleo, un área muy afectada por la precariedad, especialmente entre los colectivos en situación de pobreza y exclusión social.

Por otro lado, la cuestión de género incide de manera transversal en todos estos procesos, por lo que debe ser tomada en cuenta en cualquier iniciativa relacionada con la pobreza y la exclusión.

En este segundo diagnóstico podemos añadir que la crisis económica está influyendo en la aparición de nuevas problemáticas o en el agravamiento de problemáticas ya existentes:

- Aparición de nuevos casos de pobreza y exclusión provocados por el desempleo. Además, puede tratarse de personas y familias que nunca se habían encontrado en esta situación y que, por lo tanto, no están habituadas a desenvolverse por los recursos sociales y son más difícilmente detectadas y contactadas desde nuestro sector.
- Mayores dificultades de acceso y mantenimiento en el empleo para las personas que ya se encontraban en situación de exclusión antes de la crisis económica.
- Mayores dificultades de acceso y mantenimiento en el empleo para los y las jóvenes carentes de formación y experiencia, muchos de los cuales son usuarios y usuarias de los servicios de nuestras entidades.
- Mayores dificultades de incorporación social para hijos e hijas de personas que inmigraron.
- La exclusión financiera. Mayores dificultades para el acceso a créditos o avales para personas en situación de pobreza y exclusión.

Finalmente, señalamos que la prevista construcción del nuevo centro penitenciario en la Comarca de Pamplona va a suponer el crecimiento de un colectivo especialmente afectado por la exclusión: la población penitenciaria.

□ **Políticas de las administraciones.**

Respecto a las políticas de las administraciones públicas ante la pobreza y la exclusión en Navarra, tres elementos eran destacados en el diagnóstico del primer plan estratégico:

1. Se observa una actitud de autocomplacencia, plasmada en el discurso de la “Navarra del progreso y el bienestar” y en la idea del “aquí hay de todo”.
2. Como aspecto positivo, podemos destacar la extendida práctica de elaborar planes normativos y estratégicos por sectores e incluso intersectoriales. Sin embargo, y como aspecto negativo, podemos señalar que muchos de estos planes no son desarrollados finalmente con la suficiente consistencia y estabilidad en el tiempo.
3. En tercer lugar, señalamos la tendencia de las administraciones públicas a subcontratar los servicios con empresas u ONG.s, ya sea a través de concursos públicos o subvenciones (en el caso de las ONG.s). Este aspecto tiene una gran relación con el punto anterior, pues en prácticamente todos los casos se trata de subvenciones y contrataciones temporales e incluso en algunos casos con condiciones bastante precarias, por lo que así difícilmente se podrán aplicar políticas consistentes y estables.

Esos tres elementos permanecen vigentes en la actualidad. No obstante, en este segundo diagnóstico destacamos algunos aspectos muy vinculados con ellos:

- La insuficiente corresponsabilidad en el desarrollo de las políticas sociales. Aunque se hayan diseñado diferentes planes interinstitucionales, la realidad es que en el ámbito de la exclusión social difícilmente intervienen otros departamentos que no sea el de Asuntos Sociales, lo mismo que ocurre cuando hablamos del ámbito de la salud, del empleo o de la educación. Asimismo, son múltiples las dificultades para la creación de dinámicas realmente corresponsables entre las administraciones públicas y el tercer sector.
- Se observan también dificultades para la coordinación y la construcción de itinerarios de incorporación social en los que participen diversas instituciones: públicas y del tercer sector; de salud, de empleo, de vivienda, etc.

- En el último periodo han surgido diferentes herramientas normativas y estratégicas que pueden suponer una importante oportunidad para la lucha contra la pobreza y la exclusión: Ley de Servicios Sociales, Cartera de Servicios, Plan Estratégico de Servicios Sociales,... Todas estas herramientas van a ser “puestas a prueba” con las nuevas necesidades que están surgiendo a raíz de la crisis económica.

□ **La percepción social.**

Consideramos que la descripción que realizábamos en el primer diagnóstico sobre la percepción social ante la pobreza y la exclusión social es plenamente vigente:

El discurso que mencionábamos anteriormente (“La Navarra del progreso y el bienestar” y el “aquí hay de todo”) ha calado tremendamente entre la población. Como consecuencia, la percepción social ante la pobreza y la exclusión está caracterizada por los siguientes aspectos:

- La pobreza y la exclusión social no son un problema prioritario para la población, sino que son un fenómeno “invisible”<sup>1</sup> para amplios sectores.
- La sensibilidad y la solidaridad social son más fácilmente expresadas en relación con las situaciones que se viven en los países empobrecidos, que en relación con las situaciones que se viven en la propia Navarra.
- Detrás de estas actitudes se sitúa una creencia muy extendida: “Como aquí hay de todo, los que están en situación de pobreza y exclusión, es porque se lo han buscado y no quieren solucionarlo”.

Todavía no sabemos el efecto que el surgimiento de nuevos perfiles de pobreza y exclusión a través de la crisis económica va a tener en la percepción social.

□ **El tercer sector en Navarra.**

Al describir la situación del tercer sector en Navarra, tres fueron los elementos destacados en el diagnóstico del primer plan estratégico:

- A) En Navarra existe un **amplio y potente tejido social** trabajando en este ámbito. Muchas de las organizaciones tienen una larga trayectoria y gozan de un considerable respeto social e institucional.
- B) Prácticamente la totalidad del sector concentra sus esfuerzos en la gestión de programas muy **profesionalizados**. Estos programas son subvencionados o contratados con las administraciones públicas, por lo que se encuentran en una situación de estabilidad precaria.
- C) La concentración de las ONG.s en el desarrollo de programas, y el tipo de financiación dependiente de las administraciones, influye en que la **capacidad reivindicativa** del tercer sector sea muy **escasa**.

---

<sup>1</sup> Invisible porque realmente no se ve o invisible porque no se quiere ver.

Compartiendo ese análisis, en este segundo diagnóstico resaltamos especialmente los siguientes elementos:

- La tendencia es a una mayor atomización del tercer sector y a un incremento en la dependencia económica respecto a las administraciones públicas. Precisamente esa dependencia económica puede afectar a la sostenibilidad de algunas organizaciones en momentos, como el presente, de crisis económica.
- Las organizaciones del tercer sector que trabajan en el ámbito de la pobreza y la exclusión no son suficientemente conocidas ni reconocidas por la sociedad, ni incluso por algunos sectores directamente vinculados con su trabajo, como los y las profesionales de las administraciones públicas.
- Se observa una brecha o contradicción entre el enfoque asistencial y de gestión de programas presente en la mayor parte del tercer sector que trabaja en el ámbito de la pobreza y la exclusión, por un lado, y la vocación de reivindicación e influencia política de la Red, por el otro.

□ **La imagen pública de la Red.**

En cuanto a la imagen pública de la Red, el diagnóstico realizado para el primer plan estratégico sigue siendo vigente.

El conocimiento que la población general tiene sobre la Red es escaso, por no decir nulo. Lo mismo podríamos decir sobre el conocimiento que de la misma tienen los colectivos afectados por la pobreza y la exclusión social.

Sin embargo, existe un buen conocimiento y reconocimiento institucional, pero limitado a la administración autonómica, pues las administraciones locales apenas han sido trabajadas desde la Red.

Podríamos añadir que el desconocimiento sobre las características y funcionamiento de la Red alcanza incluso a un sector importante de los y las integrantes de las entidades que forman parte de la misma, como señalaremos posteriormente en la evaluación del primer plan estratégico.

### **3.2. ANÁLISIS INTERNO.**

El diagnóstico interno realizado para la elaboración del primer plan estratégico sigue siendo útil para describir la situación actual de la Red, por lo que lo describimos literalmente a continuación.

#### □ **La identidad.**

La identidad de la Red se ha ido desarrollando sobre un **discurso y una cultura de contenido profesional**, sin embargo, los colectivos de afectados por los procesos de pobreza y exclusión social (y las organizaciones que los representan), han tenido una influencia más bien escasa en la construcción de esa identidad.

Una característica con una gran influencia en las dificultades para establecer una clara y fuerte identidad de la Red es su enorme **heterogeneidad interna**. Las diferencias que se observan entre las organizaciones integrantes de la Red responden a varios criterios:

- El objeto principal de actuación. En unos casos es la pobreza y la exclusión social, mientras que en otros casos existen otros objetos de actuación además de éste.
- El ámbito territorial. En la Red existen organizaciones con todo tipo de ámbitos territoriales, desde el estatal hasta el local, pasando incluso por el de barrio.
- El tamaño y la trayectoria. Lo mismo podríamos decir de este aspecto, pues la Red acoge entidades de reciente creación y otras con décadas de trayectoria; organizaciones con gran número de trabajadores y otras que tan sólo cuentan con voluntariado.
- La filosofía y/o ideología. En la Red existen entidades que, aunque tengan un común objeto de intervención, tienen filosofías e incluso ideologías políticas (más o menos manifiestas) diferentes.

#### □ **La participación.**

En relación con esta variable se observa un gran **desnivel** entre el núcleo de las organizaciones más implicadas y otro sector que se limita a recibir información periódica. Como indicador de este hecho, podemos señalar que alguna organización entrevistada ha tenido dificultades para valorar internamente la Red, pues apenas poseía información al respecto.

Los aspectos que pueden influir en un menor o mayor nivel de participación tienen que ver con los criterios que diferencian a las organizaciones y que ya habíamos comentado anteriormente:

- El tamaño, que puede facilitar o no que una organización dedique parte del tiempo de alguno de sus miembros a la Red.
- El objeto principal de actuación. Una organización que no centre totalmente su trabajo en este campo, deberá combinar la participación en la Red con la participación en otro tipo de plataformas, que quizás tengan un carácter de mayor prioridad para ellas.
- La filosofía. Una organización en la que esté muy presente el trabajo en red como valor estratégico, será más fácil que se implique.

Finalmente, existe disparidad de criterios en cuanto a si la participación en la Red debe estar **personalizada** o debe estar más **centrada en la entidad**. En general, se coincide en que actualmente la Red está “*alimentada*” por personas que representan a entidades, pero no existe acuerdo en si ésto debe ser aceptado y potenciado o debe ser modificado.

□ **La organización.**

Se coincide en que actualmente existe un **buen sistema de comunicación** interna (“*quien quiere informarse, se informa*”). Este sistema está muy basado en el correo electrónico.

Asimismo, se reconoce la influencia que la creación de la **Secretaría Técnica** ha tenido en la agilización del funcionamiento cotidiano de la Red.

Existe coincidencia en reconocer el positivo papel que las **comisiones** han tenido como espacio para la participación de las entidades. Sin embargo, también se coincide en que (especialmente en estos momentos) la operatividad de estas comisiones está siendo muy escasa.

Alguna de las personas entrevistadas ha expresado que “*quizás hay demasiadas reuniones, demasiadas comisiones, juntas, plenarios,..., para lo poco que hacemos y para que seamos casi siempre los mismos*”. Otras personas también han planteado que la Red está “*demasiado volcada hacia el interior; siempre estamos preguntándonos ¿quiénes somos?, ¿qué queremos?,...*”, quedando poco tiempo y energías para volcarlas hacia el exterior.

En cuanto a la **toma de decisiones**, han existido algunos problemas relacionados con la lentitud en la toma de algunas decisiones que requerían una respuesta inmediata. Sin embargo, se observa con esperanza la reciente creación de una comisión permanente que permitirá una mayor agilidad en las respuestas.

En relación con la **economía** de la Red, parece que se trata de un tema especialmente sensible:

- Por un lado, se resalta la necesidad de “*moverse*” en unos presupuestos que permitan la independencia respecto a las administraciones públicas.
- Por el otro, se teme que determinadas financiaciones privadas o la “*venta de algunos servicios*” (alquiler de local, formación, cobro de cuotas en jornadas,...) entre en contradicción con los valores de algunas organizaciones de la Red y/o afecten a la imagen pública de la propia Red.
- En cuanto a la autofinanciación (es decir, la financiación a través de las organizaciones que integran la Red), existe la dificultad ya mencionada de las grandes diferencias de tamaño entre las entidades, por lo que algunas pueden asumir sin problemas las cuotas (e incluso aportar cuotas extraordinarias) y otras tienen mayores dificultades.

Como un elemento muy concreto de la organización interna, pero de gran importancia para la extensión y consolidación de la Red, se señala que no existe un protocolo claro para una adecuada **acogida** de las nuevas organizaciones que se integran en la Red.

□ **La relación con el entorno.**

En primer lugar, es necesario resaltar que la Red ocupa un espacio en el que “*no existe competencia*”, es decir, no hay otra entidad que cumpla la misión de la Red.

Por otro lado, ya en un apartado anterior indicamos la débil imagen pública que en la sociedad existe sobre la Red. Evidentemente, esta situación tiene que ver con los escasos esfuerzos de **proyección pública** realizados hasta el momento, y especialmente con:

- La muy puntual aparición en los medios de comunicación social.
- Las escasas actuaciones de sensibilización social que se han realizado.
- La falta de continuidad en las reivindicaciones públicas.

“*Los foros*” han supuesto una de las pocas oportunidades para la proyección exterior de la Red: directamente hacia los profesionales y miembros de las entidades sociales que han participado; e indirectamente hacia la sociedad en general, a través de los medios de comunicación social.

En cuanto a la **coordinación externa** de la Red, podemos señalar lo siguiente:

- Se mantiene una relación estable con la administración autonómica (fundamentalmente con Bienestar Social), mientras que con otras administraciones es prácticamente inexistente. Al mismo tiempo, se reconoce que se debería incrementar mucho más la labor crítica y propositiva con respecto a las políticas de las administraciones públicas. En este sentido, se recuerda el positivo trabajo que la Red realizó en relación con el Plan de Lucha contra la Exclusión Social.
- Se participa en la Red Estatal y en la Red Europea. Sin embargo, salvo el núcleo de personas más implicadas en la Red, el resto no suelen tener una actitud y un comportamiento demasiado activo respecto a las relaciones con estas redes, sino que se limitan a recibir las informaciones que les transmiten desde la Secretaría Técnica o en los plenarios.
- No existe ningún sistema para la coordinación con otras entidades del entorno. Especialmente se resalta la inexistencia de algún tipo de relación formal con Cáritas.

Finalmente, es necesario señalar que todas las actuaciones de la Red son realizadas en **Pamplona**, quedando al margen el resto del territorio de la Comunidad Foral.

### **3.3. ANÁLISIS DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DEL I PLAN ESTRATÉGICO.**

La evaluación del primer plan estratégico nos ha permitido extraer algunas conclusiones que enriquecen el diagnóstico. Describiremos a continuación el grado de cumplimiento de cada línea estratégica prevista en el primer plan:

#### ○ SENSIBILIZACIÓN Y FORMACIÓN.

##### • Acciones desarrolladas:

- ✓ Foros anuales.
  - Reflexión y diagnóstico en torno a los nuevos retos de la pobreza y la exclusión en Navarra. Año 2005.
  - Los fondos estructurales 2007-2013. Año 2006.
  - Las leyes de servicios sociales a debate. Año 2006.
  - Tercer sector: motor social. Año 2007.
  - Participación social: la incidencia del tercer sector en el diseño de las políticas sociales. Año 2008.
- ✓ Dossier de presentación.

La nueva página web sirve también para recoger información actualizada de cada entidad.
- ✓ “Dale visibilidad a la exclusión. ¡que se vea!”.

No se ha activado esta línea de trabajo prevista en el primer plan estratégico.

##### • Valoración recogida respecto a esta línea estratégica.

Es una de las líneas fundamentales de la Red, de su misión. Sin embargo, sigue estando insuficientemente desarrollada. Se ha logrado mantener los foros anuales. Sin embargo, con ellos no se llega suficientemente a un sector muy importante: los y las profesionales de servicios públicos. Quizás la temática elegida en los últimos años, muy centrada en el Tercer Sector, pueda haber influido. La visibilidad social de la Red sigue siendo muy escasa y prácticamente limitada a políticos y directivos de administraciones y Tercer Sector.

#### ○ RELACIONES INSTITUCIONALES Y REIVINDICACIÓN.

##### • Acciones desarrolladas:

- ✓ Grupo de trabajo “subvenciones a ong.s y subcontrataciones”.

No se ha creado un grupo de trabajo específico. Sin embargo, en los últimos años se ha desarrollado un intenso trabajo en torno al porcentaje del IRPF “otros fines sociales”.
- ✓ Seguimiento de planes.

Se ha participado, al menos, en los procesos de diseño y/o seguimiento de los siguientes planes:

- Decreto Foral sobre actuaciones protegibles en materia de vivienda.
  - Evaluación del I Plan de Lucha contra la Exclusión Social.
  - Programa Operativo de los Fondos Estructurales en Navarra.
  - Ley de Servicios Sociales.
  - Cláusulas Sociales.
  - Diseño del II Plan de Lucha contra la Exclusión Social.
  - Plan Estratégico de los Servicios Sociales.
  - Consejo de Bienestar Social.
- ✓ Alianzas con otras ong.s.
    - Campaña Pobreza Cero.
    - Programa Operativo de los Fondos Estructurales en Navarra.
    - Banca Ética.
  - ✓ Red estatal y red europea de lucha contra la pobreza y la exclusión.  
La participación en la Red Estatal ha sido irregular, aunque se ha seguido asistiendo a las asambleas y algunas reuniones extraordinarias.
- Valoración recogida respecto a esta línea estratégica.

La Red es un organismo de referencia en cualquier foro de Política Social en Navarra. Es invitada a todos ellos.

La Red es también referente para políticos (tanto de la Oposición como del Gobierno) y directivos de la Administración Foral.

Teniendo todas esas oportunidades de interlocución, la Red no llega a ser suficientemente eficaz porque no tiene organizado el engranaje para la interlocución y la emisión urgente de opiniones.

Algunas plataformas en las que participa la Red (Red Estatal y Europea, Pobreza 0, Fiare) son vistas como muy alejadas por gran parte de las entidades de la Red y de sus miembros.

Es necesario crear espacios de interlocución y alianza con importantes entidades navarras, como por ejemplo: Cáritas, Cruz Roja, las entidades sobre discapacidad, etc.

En la interlocución con las administraciones públicas se tiene la sensación de “ir por detrás”. Se participa en aquello a lo que nos invitan, en revisar propuestas suyas. Se precisa una actitud más proactiva por parte de la Red.

#### ○ RELACIÓN CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN SOCIAL.

- Acciones desarrolladas:
  - ✓ Red de colaboradores.  
No se ha activado específicamente esta línea de trabajo prevista en el primer plan estratégico.
  - ✓ Notas de prensa.  
Se han publicado 14 noticias relacionadas con la Red entre los años 2005 y 2008:
    - Año 2005: 4 noticias.
    - Año 2006: 4 noticias.
    - Año 2007: 2 noticias.
    - Año 2008: 4 noticias.

En cuanto al contenido, prácticamente la mitad (47%) tenían que ver con la denuncia de alguna situación relacionada con las políticas sociales vinculadas a la pobreza y la exclusión, el 40% con la celebración de los foros anuales, y el 13% restante con otras plataformas de las que la Red forma parte (Pobreza 0, Banca Ética, etc.).

- ✓ Artículos de opinión.  
Únicamente se han publicado dos artículos de opinión en el año 2006.

- Valoración recogida respecto a esta línea estratégica.

La presencia de la Red en los medios es claramente insuficiente, especialmente en lo relacionado con los artículos de opinión.

A pesar de disponer de datos, informaciones, opiniones, etc. sobre la exclusión y la política social, la Red no aprovecha suficientemente esta oportunidad en su relación con los medios de comunicación social. De hecho, cuando se ofrecen informaciones relevantes (evaluación del I PLES, IRPF, comparecencias en el Parlamento), los medios responden.

No está organizado el engranaje interno para la emisión urgente de opiniones y la portavocía.

- FORTALECIMIENTO DE LA IDENTIDAD DE LA RED.

- Acciones desarrolladas:

- ✓ Grupos de trabajo.  
En estos años han funcionado (o al menos se ha planteado su activación) los siguientes grupos de trabajo:

- Vivienda.
- Ley de subvenciones.
- PLES (I y II).
- Pobreza 0.
- Web.
- CIS.
- Red Estatal y Europea.
- Plan Operativo de los Fondos Estructurales en Navarra.

Los grupos que han funcionado de una manera más estable han sido los siguientes: CIS y vivienda. Curiosamente, el grupo de CIS ha derivado en una plataforma diferenciada, mientras que el de vivienda mantiene una dinámica de funcionamiento bastante autónoma.

- ✓ Plenarios.  
Entre el año 2005 y el 2008 se han celebrado 21 plenarios.
  - Año 2005: 4.
  - Año 2006: 5.
  - Año 2007: 6.
  - Año 2008: 6.

La media de entidades representadas en cada plenario ha sido de 8,3, lo que supone aproximadamente el 36% de las entidades miembro.

- Valoración recogida respecto a esta línea estratégica.

Se señalaron algunos factores que han podido influir en la falta de funcionamiento de algunos grupos de trabajo y en la escasa participación en los plenarios:

  - ✓ Gran desconocimiento sobre la Red en el seno de muchas entidades miembro, lo que dificulta que aparezcan personas dispuestas a participar.
  - ✓ Dificultades para el relevo. Al estar muy personalizada la participación en la Red, cuando esa persona deja de asistir es difícil encontrar una sustituta en su entidad.
  - ✓ Al participar pocas personas en la Red, deben distribuirse el trabajo entre ellas, por lo que no llegan a todo.
  
- EXTENSIÓN.
  - Acciones desarrolladas:

En el año 2005 se incorporó Médicos del Mundo y en el 2006 Antox y Kamira.
  
  - Valoración recogida respecto a esta línea estratégica.

La Red sigue siendo representativa únicamente de Pamplona y Comarca. Sigue faltando la representación de los mismos sectores: inmigración y salud mental.  
Se ha fortalecido la representación del sector salud con la incorporación de Médicos del Mundo y Antox.  
Algunas personas plantean que, más que pensar en la extensión, se debería pensar en cómo lograr que los que ya están participen.
  
- SERVICIOS INTERNOS.
  - Acciones desarrolladas:
    - ✓ Subvenciones, normativas y otras informaciones.

Desde la Secretaría Técnica se ha informado a las entidades sobre subvenciones convocadas, salvo las del Gobierno de Navarra, ya que se trata de una información que ya les llega a través de otros canales.
  
    - ✓ Hemeroteca.

Desde la Secretaría Técnica se ha recopilado y enviado a las entidades noticias sobre la Red y otras de interés en el campo de la pobreza y la exclusión social.
  
    - ✓ Cooperación interna.

No se ha activado esta línea de actuación.
  
    - ✓ Formación.

Se ha organizado un curso sobre la Ley de protección de datos.
  
  - Valoración recogida respecto a esta línea estratégica.

Se reconocen escasas experiencias de cooperación entre entidades de la Red. Parece que la existencia de la Red no ha logrado un efecto claro en este aspecto.  
La heterogeneidad de entidades pertenecientes dificulta la creación de servicios internos que puedan responder a necesidades comunes.  
Se debate en torno al perfil que debería tener la Secretaría Técnica: más gestor o más ejecutivo.

**3.4. DAFO.**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades para el relevo de personas en las estructuras de la Red.</li> <li>• Desequilibrio entre objetivos y recursos.</li> <li>• Débil participación en las estructuras de la Red.</li> <li>• No existe una concreción sobre lo que supone “participar”, ser miembro de la Red. Actualmente puede serlo una entidad que no participa absolutamente en nada.</li> <li>• La toma de decisiones no está bien articulada.</li> <li>• Los mecanismos de interlocución con las administraciones públicas u otras entidades no están bien articulados.</li> <li>• Escasa relación con ayuntamientos y con otros Departamentos que no sean el de Asuntos Sociales.</li> <li>• En el interior de las entidades se desconoce qué es la Red.</li> <li>• Llega mucha información a las entidades, pero en ocasiones no está cribada o seleccionada.</li> <li>• Escasas actuaciones de sensibilización y denuncia.</li> <li>• La Red no tiene una imagen en la sociedad.</li> <li>• Escasa acción propositiva en la relación con las administraciones.</li> <li>• Escasas experiencias de cooperación entre entidades de la Red.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La crisis puede afectar a la sostenibilidad de algunas entidades que pertenecen a la Red.</li> <li>• La elevada tecnificación absorbe a las entidades y dificulta la participación en la Red.</li> <li>• La tendencia a la privatización puede afectar a la sostenibilidad de algunas entidades que pertenecen a la Red.</li> </ul>

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas de valor (en conocimientos, en motivación).</li> <li>• Diversidad.</li> <li>• Capacidad de influencia en algunos sectores (partidos políticos de la oposición, responsables técnicos y políticos de la Administración Foral).</li> <li>• Buena imagen de la Red en esos mismos sectores.</li> <li>• Se poseen conocimientos, datos, etc. que permitirían desarrollar actuaciones sensibilizadoras, reivindicativas, propositivas,...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La crisis acrecienta la necesidad de una organización como la Red.</li> <li>• La crisis supone una oportunidad para la creatividad.</li> <li>• La facilidad de comunicación con las administraciones y los partidos políticos de la oposición.</li> <li>• La necesidad de articulación y fortalecimiento del Tercer Sector acrecienta la necesidad de una organización como la Red.</li> <li>• La puesta en marcha de diferentes iniciativas de la Administración Foral: Ley de Servicios Sociales, Plan Estratégico de Servicios Sociales; Cartera de Servicios; nuevo Plan de Lucha contra la Exclusión.</li> </ul>

#### **IV. LÍNEAS ESTRATÉGICAS.**

Teniendo en cuenta el diagnóstico descrito en el apartado anterior, hemos dividido las líneas estratégicas en dos grandes bloques:

□ **Líneas estratégicas orientadas hacia el exterior:**

- A) Sensibilización y Comunicación
- B) Relaciones institucionales, proposición y reivindicación
- C) Participación en otras Redes

□ **Líneas estratégicas orientadas hacia el interior:**

- A) Fortalecimiento de la identidad.
- B) Servicios internos a las entidades miembro.

No obstante, las interacciones entre ambos bloques son evidentes:

- ⇒ El desarrollo de las líneas estratégicas orientadas hacia el exterior, facilitará el fortalecimiento de la identidad de la Red.
- ⇒ Sin el desarrollo de las líneas estratégicas orientadas hacia el interior, será difícil la proyección externa de la Red.

#### **4.1.LÍNEAS ESTRATÉGICAS ORIENTADAS AL EXTERIOR.**

La diferenciación entre las tres líneas estratégicas que presentamos a continuación, es más didáctica que real, puesto que las vinculaciones entre todas ellas son evidentes:

- La sensibilización y la reivindicación se encuentran habitualmente unidas de manera estrecha.
- Los medios de comunicación social son una de las vías esenciales para desarrollar acciones de sensibilización, proposición y reivindicación.

##### **A. Sensibilización y Comunicación.**

En la planificación de las actuaciones relacionadas con esta línea estratégica se deberán tener en cuenta las problemáticas de pobreza y exclusión que en el análisis del entorno fueron citadas como prioritarias. Dentro de ellas, cada año deberá decidirse cuáles se constituirán en eje prioritario de intervención. Se tendrá en cuenta el Año 2010, Año Europeo de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social.

##### **OBJETIVOS**

- Incrementar la visibilidad de las situaciones de pobreza y exclusión existentes en Navarra.
- Posibilitar un aumento en la sensibilidad de la sociedad navarra ante las situaciones de pobreza y exclusión existentes en su seno.
- Fortalecer la imagen pública de la Red ante la sociedad navarra.
- Fomentar la reflexión, de las entidades y administraciones públicas que trabajan en este campo, ante las políticas puestas en marcha frente a la pobreza y la exclusión.
- Incorporar, a esta reflexión, las aportaciones de la población afectada por procesos de pobreza y exclusión.
- Presentar a la sociedad navarra las propuestas de la Red ante las políticas públicas en materia de lucha contra la pobreza y la exclusión.
- Velar por un tratamiento respetuoso de estas temáticas en los medios de comunicación social.

## ACCIONES

### ⇒ Campaña de sensibilización sobre la pobreza y la exclusión.

Se mantiene esta línea de trabajo, ya propuesta en el primer plan, pero que no fue activada. La diferencia consiste en que se propone la búsqueda de una financiación externa que, como mínimo, permita la contratación de un o una profesional que la dinamice. Asimismo, se pretende que su incidencia sea equilibrada a lo largo de todo el territorio de la Comunidad Foral.

Creación de una red de colaboradores (profesionales de distintos ámbitos: educación, salud, servicios sociales,...; artistas; escritores; políticos;...). Se trata de que cada año se comprometan a realizar alguna acción que sirva para “*dar visibilidad a la exclusión*”:

- Los profesionales de la educación pueden desarrollar alguna actividad didáctica en su medio.
- Los artistas pueden realizar alguna obra vinculada con la pobreza y la exclusión.
- Los políticos pueden presentar alguna propuesta en sus partidos o en las instituciones.

Desde la Red se les debe apoyar y asesorar, además de proponer un tema central para cada año.

Como colofón, cada año se organizará un acto público (en torno al Día Internacional contra la Exclusión) para presentar lo desarrollado “*bajo el paraguas*” de la campaña y un manifiesto firmado por la Red Navarra de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión, y apoyada por la red de colaboradores.

Varios factores influyen en la idoneidad de esta línea de trabajo:

- La evidente necesidad de una acción sensibilizadora respecto a la pobreza y la exclusión social.
- La inexistencia de entidades que en Navarra realicen una labor sistemática en este sentido.
- La inexistencia de programas de este tipo desarrollados por entidades integrantes de la Red, por lo que no existirían posibilidades de competencia en la búsqueda de financiación o en el desarrollo de las actuaciones.

Por otro lado, la apertura de una posible nueva vía de financiación de las ONG.s a través de convenio de colaboración con administraciones públicas (Gobierno de Navarra o Ayuntamiento) constituye una buena oportunidad para encontrar una fuente de ingresos que permita la sostenibilidad de esta acción.

⇒ **“Foros”.**

Organización anual de un foro para la reflexión en torno a alguna temática relacionada con la pobreza y la exclusión.

En los foros se debe diseñar algún espacio para la participación de la población afectada.

En los foros se debe promover, con especial atención, la asistencia de personas ajenas a las organizaciones miembro de la Red. Para ello, la temática debe estar más orientada hacia la visibilización de la exclusión y el debate en torno a las respuestas más adecuadas ante ella, y menos centrada en temáticas específicas del Tercer Sector (que debería ser objeto de acciones orientadas hacia la formación interna).

⇒ **Página web.**

La página web será una herramienta para la difusión de las actuaciones de la Red y de sus entidades miembro, así como para la visibilización de las situaciones de pobreza y exclusión social. Para ello dispondrá de espacios en los que se incluya:

- Información actualizada sobre las entidades miembro.
- Información actualizada sobre actividades de la Red y sus entidades miembro.
- Noticias relacionadas con la pobreza, la exclusión social y el Tercer Sector.

⇒ **Notas de prensa.**

La Red debe tener como hábito el envío de notas de prensa para comunicar su posición ante algún acontecimiento, informar de los actos que organice o reflejar los resultados de sus relaciones con las administraciones públicas.

⇒ **Artículos de opinión.**

Los artículos de opinión deben servir para presentar en profundidad la posición de la Red ante algún acontecimiento, reflejar su valoración y propuestas en relación con las políticas públicas o describir la situación en Navarra de algún fenómeno relacionado con la pobreza y la exclusión.

Como mínimo, en torno al Día Mundial contra la Exclusión se debe publicar un artículo de opinión.

Otros artículos de opinión pueden estar vinculados a los grupos de trabajo o a la campaña “Dale visibilidad a la exclusión”.

⇒ **Entrevistas.**

La visibilidad de las situaciones de exclusión, o de las actuaciones y opiniones de la Red, también puede ser abordada a través de otros medios de comunicación: radio y televisión. En este caso se trata de promover que miembros de la Red, o personas usuarias de sus entidades, participen en entrevistas.

## **B. Relaciones institucionales, proposición y reivindicación.**

### **OBJETIVOS.**

- Realizar un seguimiento de las políticas de subvenciones y subcontrataciones por parte de las administraciones públicas.
- Formular propuestas respecto a esas políticas.
- Realizar un seguimiento del diseño y desarrollo de los planes de las administraciones públicas en relación con la pobreza y la exclusión.<sup>2</sup>
- Formular propuestas respecto a dichos planes.

### **ACCIONES.**

⇒ **Relaciones institucionales.**

Se continuará con esta labor. Sin embargo, durante el periodo de desarrollo de este plan estratégico se avanzará en la protocolización de la interlocución de la Red con las administraciones públicas y otras entidades sociales.

⇒ **Propuesta y reivindicación.**

En cada plan anual se definirán las líneas reivindicativas del año. Asimismo, se planificará la creación de grupos de trabajo temáticos<sup>3</sup>,

---

<sup>2</sup> Tanto los específicamente relacionados con la pobreza y la exclusión, como los de carácter general pero que inciden de manera evidente sobre estas realidades (planes sobre empleo, vivienda, educación,...).

<sup>3</sup> Los temas estarán vinculados a las líneas reivindicativas definidas para el año.

con una duración y unos objetivos muy específicos. Cada grupo estará liderado por una persona encargada de recoger también las conclusiones. Las conclusiones pueden servir para diseñar propuestas que después pueden ser negociadas con las administraciones públicas u otras entidades, para elaborar artículos de opinión, para diseñar campañas de denuncia, etc.

En los grupos de trabajo no tienen por qué participar las personas que habitualmente acuden a la Red, sino que pueden estar integrados por otros representantes de las entidades que sean expertos o expertas en la temática concreta del grupo, e incluso también contar con personas invitadas ajenas a la Red.

Asimismo, se mantendrán los grupos de trabajo permanentes que actualmente existen y otros que se pueda plantear activar.

Los grupos de trabajo serán presenciales, pero pueden ser complementados a través de foros en la página web de la Red.

⇒ **Oficina de información y asesoramiento.**

Desde esta Oficina se pueden recopilar denuncias sobre discriminación o incumplimiento en la aplicación de la Cartera de Servicios a personas afectadas por la pobreza y la exclusión. Asimismo, se puede ofrecer asesoramiento jurídico a estas personas.

Esta acción únicamente se podrá poner en marcha si se llega a acuerdos con otras entidades que puedan colaborar especialmente en el asesoramiento jurídico: Colegio de Abogados, Asociación Irache, sindicatos, abogados o abogadas que ofrezcan su colaboración voluntaria, etc.

### **C. Participación en otras redes.**

#### **OBJETIVOS.**

- Desarrollar alianzas con otras ONG.s navarras para el seguimiento de los planes y políticas, por un lado, y para la formulación de propuestas, por el otro.
- Participar en el desarrollo de la red estatal y europea de lucha contra la pobreza y la exclusión, y en otras redes y plataformas que sirvan para impulsar la misión y los objetivos de la Red.

## **ACCIONES.**

### ⇒ **Participación en otras redes.**

Al menos se mantendrá la participación en Fiare, EAPN-ES, EAPN-EU, Plataforma Pobreza Cero, y Reas) pero también en otras redes a nivel regional.

### ⇒ **Relación con otras ONG.s.**

Se mantendrán reuniones con Cáritas, Cruz Roja y otras ONG.s no integradas en la Red, para explorar vías de relación y colaboración.

## **4.2. LÍNEAS ESTRATÉGICAS ORIENTADAS HACIA EL INTERIOR.**

Se trata de líneas estratégicas orientadas a fortalecer el funcionamiento interno de la Red, como condición imprescindible para garantizar una eficaz proyección externa.

### **A. Fortalecimiento de la identidad y la organización.**

#### **OBJETIVOS.**

- Incrementar la identificación de las entidades miembro con la Red.
- Consolidar una identidad de la Red que refleje una clara imagen hacia el interior y hacia el exterior.
- Aumentar el grado de participación de las entidades miembro de la Red.
- Dotar al sistema organizativo de la Red de una mayor eficacia y eficiencia.
- Avanzar en la sostenibilidad económica de la Red.

## **ACCIONES.**

En primer lugar, mantenemos dos de las acciones previstas en el primer plan estratégico:

### ⇒ **Grupos de trabajo.**

El desarrollo de los grupos de trabajo, ya mencionados en las líneas estratégicas externas, servirá para cumplir los diferentes objetivos.

- Los grupos de trabajo ofrecerán un marco concreto para la participación de las entidades.
- El trabajo conjunto facilitará la identificación de las entidades participantes con la Red.
- Los “productos” de los grupos (diagnósticos, propuestas, artículos de opinión,...) favorecerán la construcción progresiva de un discurso propio de la Red.

### ⇒ **Plenarios.**

Los plenarios serán el otro espacio complementario para el fortalecimiento de la identidad y el aumento de la participación, pues en ellos se socializarán las experiencias de los grupos de trabajo, se evaluarán las acciones de la Red, se definirán líneas futuras de trabajo,...

Para ello es necesario que, como plantearemos en el apartado sobre organización, se garantice la asistencia de personas representativas de las entidades y se asegure que en cada entidad se realiza un trabajo previo y posterior a los plenarios.

### ⇒ **Grupo de trabajo sobre financiación.**

Uno de los grupos permanentes de trabajo que se creará estará orientado hacia el cumplimiento del siguiente objetivo: “Avanzar en la sostenibilidad económica de la Red”. La función de este grupo consistirá en proponer medidas que faciliten la diversificación de fuentes de financiación de la Red.

### ⇒ **“Red itinerante”.**

Se trata de organizar periódicamente reuniones en las entidades para presentar la Red y las temáticas que en ese momento esté trabajando.

Durante el primer año puede ser idóneo que estas reuniones de presentación puedan estar centradas en exponer el nuevo plan estratégico.

⇒ **Encuentro entre entidades.**

Se trata de organizar periódicamente reuniones entre las entidades para que “cuenten” cada una el trabajo que llevan a cabo, qué hacen, qué programas tienen, etc.

⇒ **Fortalecimiento comunicación interna.**

Se trata de informar a las entidades de la Red. A través del envío del “Resumen Semanal” (actividades de la red, subvenciones, normativa, ofertas de trabajo, otras informaciones...), Correos-e, Página web (foros debate y distribución e intercambio de documentación interna).

Finalmente, será necesario que durante el periodo de vigencia de este plan estratégico se definan o protocolizan dos procesos fundamentales vinculados a la organización:

- La participación en la Red: ¿qué supone participar?, ¿qué se exige como mínimo para ser miembro de la Red?, etc.
- La toma de decisiones.

## **B. Servicios internos.**

### **OBJETIVOS.**

- Lograr que la Red suponga un recurso de apoyo para el desarrollo de sus entidades miembro.

### **ACCIONES.**

Mantenemos dos importantes acciones que ya estaban presentes en el primer plan estratégico.

⇒ **Cooperación interna.**

Es importante que la heterogeneidad interna de la Red pueda ser aprovechada para el enriquecimiento mutuo. En este sentido, por

mediación de la Secretaría Técnica o a través de la relación directa entre entidades, se fomentará el apoyo mutuo y el desarrollo de alianzas coyunturales o permanentes entre organizaciones de la Red: para recibir o intercambiar asesoramiento, para presentar o desarrollar algún proyecto conjunto,...

⇒ **Formación.**

Desde la Red se pueden organizar cursos de formación sobre temáticas que puedan resultar de interés para la mayoría de sus organizaciones miembro. La organización de estos cursos desde la Red, puede tener varias ventajas:

- Adaptación. Si es la Red la que organiza el curso, puede elegir el formador/a, influir en el programa y la metodología,...
- Disminución de costes. Se pueden organizar cursos que quizás desde una sola entidad serían inasumibles.
- Cohesión. La realización de un curso, en el que participen personas de diferentes entidades de la Red, puede incidir positivamente en la línea estratégica de “fortalecimiento de la identidad”.
- Riqueza. Siempre es más rica una formación en la que participan personas de diferentes entidades.

## **V. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.**

Para posibilitar el desarrollo de todas las líneas estratégicas descritas, proponemos una estructura organizativa dividida en varios espacios diferenciados según su periodicidad de reunión, sus participantes y sus funciones:

- ⇒ Plenarios.
- ⇒ Permanente
- ⇒ Grupos de Trabajo.

Por otro lado, contemplamos también la figura de la Secretaría Técnica, como un eje fundamental para el desarrollo de esta estructura organizativa.

## **5.1. PLENARIOS.**

□ **Periodicidad.**

Seis veces al año, salvo convocatoria extraordinaria. Se realizarán en sesiones con tiempo suficiente para el análisis y el debate.

□ **Participantes.**

Son convocadas todas las organizaciones integrantes de la Red. Se procurará que, además de las personas que participen habitualmente en la Red, cada organización envíe otras personas que sean representativas.

Como ya comentamos en el apartado de líneas estratégicas, es importante que en cada entidad se realice un trabajo previo y posterior a los plenarios.

□ **Funciones.**

- Evaluar los planes y las acciones de la Red.
- Definir los planes y las acciones futuras de la Red.
- Otras funciones establecidas en los estatutos: elección de la Junta Directiva, modificación en los estatutos,...

## **5.2. JUNTA DIRECTIVA.**

- **Periodicidad.**  
Quincenal, salvo convocatoria extraordinaria.
  
- **Participantes.**  
Las personas elegidas por el plenario.
  
- **Funciones.**
  - Coordinar el desarrollo de los planes aprobados en los plenarios.
  - Supervisar e impulsar el trabajo realizado desde los Grupos de Trabajo.
  - Supervisar e impulsar el trabajo realizado desde la Secretaría Técnica.
  - Relación con la Red Estatal y con la Red Europea.
  - Representación institucional.
  - Otras funciones establecidas en los estatutos.

En la Junta Directiva, además de los cargos formales, existirá una persona que lidere cada una de las siguientes áreas:

- Sensibilización y formación.
- Relaciones institucionales, proposición y reivindicación.
- Medios de comunicación social.
- Desarrollo interno.
- Vinculación con otras redes.

### **5.3. GRUPOS DE TRABAJO.**

□ **Periodicidad.**

La que decida cada Grupo de Trabajo.

Puede haber Grupos de Trabajo de varios tipos:

- Permanentes.
- Temporales. Son los que se crean para desarrollar una labor muy concreta, y que desaparecen cuando ha sido cumplida.

□ **Participantes.**

Los y las representantes de las entidades que decidan participar en el Grupo.

Si en el Grupo no participa ningún miembro de la Junta Directiva, se garantizará algún mecanismo para la comunicación entre ambos espacios.

□ **Funciones.**

- Cumplir los objetivos del Grupo de Trabajo.

#### **5.4. SECRETARÍA TÉCNICA.**

□ **Funciones.**

- Apoyo a la labor de la Junta Directiva.
- Apoyo a la labor de los Grupos de Trabajo.
- Administración de la página web.
- Transmisión de convocatorias, actas y otro tipo de informaciones a las entidades (fundamentalmente por correo electrónico)
- Secretaría técnica en la presentación de proyectos y memorias en convocatorias de subvenciones.
- Secretaría técnica en la acción “Sensibilización sobre la pobreza y exclusión”.
- Secretaría técnica en la acción “Oficina de Información”.
- Secretaría técnica en la acción: “Red itinerante”.
- Secretaría técnica en la acción: “Foros”.

Para el cumplimiento de todas estas funciones (especialmente la relacionada con la acción “Dale visibilidad a la exclusión”) será necesario encontrar la financiación necesaria para fortalecer la Secretaría Técnica (aumento en las horas de contratación y/o contratación de una segunda persona).

## VI. TEMPORALIZACIÓN E INDICADORES.

### 6.1. Sensibilización y comunicación

Acción	Actividad	Indicadores	2009	2010	2011	2012	2013
1.1 Campaña sensibilización sobre la pobreza y exclusión	Creación de un Grupo de Trabajo sobre Sensibilización	Logro de una vía de financiación para esta acción Nº actividades realizadas Nº. instituciones colaboradoras. Nº. población a la que se ha llegado. Grado de satisfacción de las instituciones colaboradoras y de la población a la que se ha llegado.		x			
	Elaboración Plan Integral de Sensibilización	Realización del Plan		x			
	Elaboración Proyecto de sensibilización para 2010	Realización del Proyecto	X				
	Charlas en Colegios y Universidades	Nº de actividades realizadas		x	x	x	x
	Pleno en el Parlamento	Actividad en el Parlamento Declaración parlamentaria en torno al 17 de octubre		x	x	x	x
	Encuentro de Participación de personas en situación de exclusión social	Nº de actividades realizadas		x	x	x	x
	Concurso fotografía	Nº de actividades realizadas			x		
	Emisora de radio y televisión	Nº de actividades realizadas			x		
	Publicidad General	Nº de actividades realizadas			x		
1.2. Foros	Foro anual en torno al Día Internacional de la Exclusión Social	Realización de un foro anual en torno al Día Internacional de la Exclusión Social. Nº. participantes. Grado de satisfacción de los y las participantes. Creación de algún espacio para la participación de la población afectada.	x	x	x	x	x

II Plan Estratégico. Red Navarra de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión

		<p>Porcentaje profesionales de servicios públicos participantes.</p> <p>Porcentaje responsables administraciones públicas participantes.</p> <p>Porcentaje miembros entidades de la Red participantes.</p> <p>Nº. apariciones en los medios de comunicación social.</p>					
1.3 Página web	Inclusión de información actualizada y completa sobre cada entidad	<p>Inclusión de información actualizada y completa sobre cada entidad.</p> <p>Nº. de noticias sobre actividades de la Red incorporadas.</p> <p>Media de noticias de este tipo incorporadas al mes.</p> <p>Nº. de entidades que incluyen noticias sobre sus actividades.</p> <p>Media de noticias de este tipo incorporadas al mes.</p> <p>Nº. de noticias sobre pobreza, exclusión social y Tercer Sector incorporadas.</p> <p>Media de noticias de este tipo incorporadas al mes.</p> <p>Nº. de visitas a la página.</p> <p>Nº. de enlaces a la página.</p>	x	x	x	x	x
1.4 Notas de prensa	Protocolo de interlocución con los medios de comunicación social	<p>Cumplimiento del protocolo.</p> <p>Nº. de notas de prensa enviadas a los medios de comunicación social.</p> <p>Nº. de ruedas de prensa convocadas.</p> <p>Nº. de medios que acuden a convocatorias o actos de la Red.</p> <p>Nº. de noticias sobre la Red publicadas.</p>	x	x	x	x	x
1.5 Artículos de Opinión	Artículo de Opinión en torno al Día Internacional para la Erradicación de la Pobreza	<p>Nº artículos de opinión publicados</p> <p>Nº de personas implicadas en la elaboración de artículos de opinión</p>	x	x	x	x	x
	Artículo de Opinión vinculados a la acción de sensibilización	Nº artículos de opinión vinculados a la acción de sensibilización		x	x	x	x
	Artículos de Opinión vinculados a los grupos de trabajo	Nº artículos de opinión vinculados a los grupos de trabajo		x	x	x	x
1.6 Entrevistas	Entrevistas vinculadas a la actividad de la Red o temas relacionados con la pobreza y/o	Nº entrevistas realizadas a representantes de la Red			x	x	x

exclusión social							
------------------	--	--	--	--	--	--	--

## **6.2. Relaciones institucionales, proposición y reivindicación.**

<b>Acción</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicadores</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
2.1 Relaciones institucionales	Existencia de un protocolo de interlocución de la Red con las administraciones públicas y otras entidades sociales	Cumplimiento del protocolo Nº de foros de seguimiento de planes e iniciativas de los que forma parte la Red Nº de iniciativas presentadas por la Red en estos foros	x	x			
2.2 Propuesta y reivindicación	Creación de Grupo de Trabajo sobre Políticas Sociales	Nº. de grupos de trabajo temporales. Nº. de grupos de trabajo estables. Entidades representadas en cada grupo. Grupos en los que participa cada entidad. Nº. de personas de cada entidad que participan en grupos. Nº. de personas ajenas a la Red que participan en los grupos. Productos de los grupos de trabajo: notas de prensa, artículos de opinión, propuestas, etc.	x	x	x	x	x
2.3 Oficina de información y asesoramiento		Acciones de difusión de la Oficina realizadas. Acuerdos de colaboración logrados para el desarrollo de la Oficina. Nº. de denuncias recopiladas. Nº. de acciones de denuncia y/o asesoramiento realizadas.			x	x	x

### **6.3. Participación en otras redes**

<b>Acción</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicadores</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
3.1 Participación en otras redes	Participación en EAPN	Nº. de reuniones de otras redes en las que se ha participado. Nº. de entidades implicadas en la representación de la Red en reuniones de otras redes. Nº. de acciones conjuntas realizadas.	x	x	x	x	x
	Participación en Pobreza Cero	Nº. de reuniones de otras redes en las que se ha participado. Nº. de entidades implicadas en la representación de la Red en reuniones de otras redes. Nº. de acciones conjuntas realizadas.	x	x	x	x	x
	Participación en Banca Ética	Nº. de reuniones de otras redes en las que se ha participado. Nº. de entidades implicadas en la representación de la Red en reuniones de otras redes. Nº. de acciones conjuntas realizadas.		x	x	x	x
3.2 Relación con otras ONGs		Nº. de reuniones con otras ONG.s. Nº. de entidades implicadas en la representación de la Red en reuniones con otras ONG.s. Nº. de acciones conjuntas realizadas.	A demanda				

#### **6.4. Fortalecimiento de la identidad y la organización**

<b>Acción</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicadores</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
4.1. Grupos de trabajo.	Grupos de Trabajo	Nº. de grupos de trabajo temporales. Nº. de grupos de trabajo estables. Entidades representadas en cada grupo. Grupos en los que participa cada entidad. Nº. de personas de cada entidad que participan en grupos. Nº. de personas ajenas a la Red que participan en los grupos. Existencia de orden del día y acta de cada grupo de trabajo. Grado de cumplimiento del orden del día. Grado de cumplimiento de los acuerdos recogidos en acta.	x	x			
4.2 Plenarios	Realización de Plenarios y Asambleas	Realización de 3 plenarios anuales. Media de personas asistentes a los plenarios. Media de entidades representadas en los plenarios. Nº. de plenarios en los que está representada cada entidad. Existencia de orden del día y acta de cada plenario. Envío de orden del día y actas a todas las entidades. Grado de cumplimiento del orden del día. Grado de cumplimiento de los acuerdos recogidos en acta.	x	x	x	x	x
4.3 Plan Financiación	Elaboración de un Plan de Financiación	Plan de Financiación		x			
4.4 “Red Itinerante”		Realización de una reunión de presentación de la Red en cada entidad. Nº. de personas que asisten a las reuniones.	x	x			
4.5 Encuentro entre entidades	Encuentro entre entidades	Nº. de encuentros. Nº. de entidades que participan en algún encuentro. Nº. de acciones de cooperación que surgen tras los encuentros.		x			
4.6 Fortalecimiento de la Comunicación Interna	Envío resumen semanal a todas las entidades de la Red	Nº resúmenes semanales enviados Nº documentos difundidos a través del área privada de la web Nº de foros de debate creados en la web Nº de participantes en los foros de la web	x	x	x	x	x

**6.5. Servicios internos**

<b>Acción</b>	<b>Actividad</b>	<b>Indicadores</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
5.1. Cooperación interna.		Nº de experiencias de cooperación entre entidades					
5.2 Formación Interna	Acciones formativas dirigidas a voluntarios y profesionales de las entidades	Nº. de acciones formativas internas realizadas. Nº. de participantes. Nº. de entidades representadas en las acciones formativas internas. Grado de satisfacción de los y las participantes.	x	x	x	x	x

## **VII. EVALUACIÓN.**

El proceso de este Plan Estratégico deberá ser evaluado a través de las planificaciones anuales que lo desarrollen. Por ello, cada plan anual deberá contemplar un sistema de evaluación específico que tenga en cuenta los indicadores generales presentados en este plan.

No obstante, se prevé también una evaluación intermedia y otra final del propio Plan Estratégico. La evaluación intermedia será realizada a finales del año 2011, mientras que la evaluación final lo será a finales del año 2013. En ambas se utilizarán las mismas técnicas:

- ⇒ Análisis documental: revisión de las evaluaciones anuales, revisión de actas de juntas y plenarios, revisión de documentación generada en los grupos de trabajo, análisis de las apariciones en los medios de comunicación social,...
- ⇒ Entrevistas en profundidad a informantes-clave.

La evaluación intermedia puede tener como resultado la modificación de algún aspecto de este Plan Estratégico. La evaluación final servirá como diagnóstico del nuevo Plan Estratégico 2012-2015.