



**COORDINADORA DE  
ONGD DE NAVARRA**

---

**PLAN ESTRATÉGICO  
2021 - 2025**



Coordinadora de  
ONGD Navarra

Nafarroako GGKEen  
Kordinakundea

**EVALUACIÓN FINAL  
PLAN ESTRATÉGICO 2021 – 2025  
COORDINADORA DE ONGD DE  
NAVARRA**

**Diciembre de 2025**

**Informe realizado por:**

**Laura Lucio de Altekio S.COOP.MAD**

## INDICE

1.	INTRODUCCIÓN .....	4
2.	METODOLOGÍA.....	5
3.	PLAN ESTRATÉGICO 2021–2025 .....	6
4.	RESULTADOS GLOBALES DEL PERIODO 2021-2025 .....	8
5.	ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS .....	9
6.	ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y RESULTADOS .....	19
7.	CONCLUSIONES.....	56
8.	RECOMENDACIONES GENERALES .....	58
9.	RECOMENDACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL PRÓXIMO PLAN ESTRATÉGICO 62	
10.	ANEXOS .....	64

# 1. INTRODUCCIÓN

El Plan Estratégico (PE) 2021-25 aprobado en la asamblea de mayo 2021, además de ser una guía y marco de referencia del hacer de la CONGDN se configura como una herramienta operativa que permite el seguimiento de objetivos, metas e indicadores.

Con el objetivo de dotar de más eficiencia, innovación y transparencia al funcionamiento interno de la CONGDN, el Plan establece la realización de una evaluación intermedia y otra evaluación final del PE, valorando el diseño, idoneidad, coherencia y viabilidad de los objetivos y metas establecidos, y analizando el grado de cumplimiento de las mismas, y el grado de avance parcial de los indicadores de impacto últimos previstos para cada línea.

El Plan Estratégico plantea un gran objetivo global o último para el período 2021-2025, 2 grandes ejes o líneas estratégicas (una hacia fuera de la propia CONGDN y otra hacia dentro) y 20 objetivos estratégicos que desarrollan cada una de esas dos líneas. A su vez, cada uno de esos objetivos estratégicos se traducen en un número de metas, hitos e indicadores a desarrollar progresivamente a lo largo de los 5 años de duración del Plan.

El presente documento constituye la **Evaluación Final del Plan Estratégico 2021–2025 de la Coordinadora de ONGD de Navarra (CONGDN)**. Su finalidad es valorar el grado de cumplimiento de los objetivos, metas e indicadores establecidos, así como analizar los factores que han facilitado o dificultado su ejecución, e identificar aprendizajes para la formulación del próximo Plan Estratégico 2026–2030.

La evaluación se realiza en un contexto caracterizado por cambios relevantes en el ecosistema institucional navarro, variaciones en las prioridades de cooperación de las administraciones públicas y la irrupción de nuevos marcos de participación social, así como transformaciones internas significativas en la Coordinadora: ampliación de la participación de las ONGD socias, fortalecimiento de la incidencia, consolidación de procesos formativos, y avance en la gestión interna y planificación estratégica.

El informe incorpora una **metodología mixta**, que combina análisis cuantitativo de indicadores y un análisis cualitativo elaborado por la Secretaría Técnica y realizado mediante la participación de las comisiones y la Junta en talleres y reuniones.

La evaluación no solo analiza los resultados obtenidos, sino también **las capacidades adquiridas**, los **cambios organizativos**, el **incremento de la participación interna**, y el **posicionamiento político e institucional** logrado por la Coordinadora en el período 2021–2025.

## 2. METODOLOGÍA

Para la realización de la evaluación final del Plan Estratégico, se han realizado las siguientes acciones:

**1. Análisis de documentación.** Se ha revisado la siguiente documentación:

- Informe del proceso participativo de revisión del Programa Escuelas Solidarias, 2025.
- Evaluación intermedia del Plan Estratégico 2021-2025
- Informe del proceso participativo hacia el IV Plan Director de la Cooperación Navarra, 2025.
- Informe sobre Foro de debate “Avanzar en la puesta en práctica de la cooperación para la convivencia global”, 2024.
- Informe Foro de Reflexión de la CONGD de Navarra: “De la cooperación para el desarrollo a la cooperación para la convivencia global”, 2022.
- Informe Final de la Evaluación del rol de la “Coordinadora de en el desarrollo del “Programa de Escuelas Solidarias”, 2022
- Informe de aportaciones de la CONGDE a la evaluación del III Plan Director de Cooperación de Gobierno de Navarra.

**2. Análisis cualitativo y cuantitativo de objetivos, metas y resultados del PE 2021-25.**

La Secretaría Técnica ha revisado los indicadores y metas del Plan Estratégico, así como las principales actividades y resultados incluidos en los POA. A partir de esta revisión, se ha realizado una valoración del grado de cumplimiento de lo previsto y se ha elaborado un DAFO que recoge una interpretación cualitativa de dichos avances, así como un análisis cuantitativo del grado de cumplimiento de las metas.

**3. Proceso participativo de evaluación.** Se han realizado tres talleres participativos con las comisiones de comunicación, educación e incidencia política y redes. En estos talleres, cada comisión ha evaluado de forma cualitativa el grado de cumplimiento del Plan Estratégico, identificando factores de éxito (externos /internos), dificultades y limitaciones (externos/internos) y las prioridades para el siguiente Plan Estratégico.

Así mismo, también se ha realizado una reunión de evaluación con la Junta Directiva identificando estos mismos aspectos del Plan Estratégico

Para facilitar este proceso participativo, la Secretaría Técnica ha enviado previamente por correo su informe de análisis de indicadores y metas, que sirve como base para realizar la valoración cualitativa conjunta durante las reuniones y talleres.

**4. Consolidación de información y elaboración de informe.** Se ha consolidado toda la información derivada del análisis de la Secretaría Técnica, así como de las Comisiones y la Junta y se ha elaborado el informe final de evaluación.

### 3. PLAN ESTRATÉGICO 2021–2025

El plan se estructura en **2 grandes ejes estratégicos** (una hacia fuera de la propia CONGDN y otra hacia dentro) y **20 objetivos estratégicos** agrupados en **5 líneas estratégicas**: objetivos con sociedad civil, con redes y con administración en el eje hacia afuera y objetivos con ONGD socias e internos en el eje hacia dentro.

#### **EJE ESTRATÉGICO 1: HACIA AFUERA**

##### **LÍNEA 1.1 OBJETIVOS CON SOCIEDAD CIVIL Y CIUDADANÍA**

**OBJETIVO 1.1.1** Poner en valor el papel de las ONGD y la cooperación al desarrollo en la opinión pública, redes sociales y medios de Navarra, para contribuir a solución de retos en contexto global actual

**OBJETIVO 1.1.2.** Abrirse a alianzas estratégicas con nuevos actores de la sociedad civil y sector privado

**OBJETIVO 1.1.3.** Fortalecer la Educación No Formal/Informal como estrategia clave de ETCG para lograr una ciudadanía global activa e implicada

**OBJETIVO 1.1.4** Consolidar, difundir y hacer sostenible el modelo de Educación Formal de “Escuelas Solidarias” (ES)

**OBJETIVO 1.1.5** Impulsar voluntariado como estrategia clave de participación ciudadana activa en sector ONGD navarras

##### **LÍNEA 1.2 OBJETIVOS CON REDES Y PLATAFORMAS**

**OBJETIVO 1.2.1.** Clarificar y potenciar el rol y valor de la CONGDN en redes y plataformas

**OBJETIVO 1.2.2** Impulsar y apoyar redes y plataformas como actores clave para incidencia política, acción pública y movilización social en Navarra

**OBJETIVO 1.2.3** Intensificar participación y aportes en otras Coordinadoras y redes de ONGD

##### **LÍNEA 1.3 OBJETIVOS CON ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

**OBJETIVO 1.3.1.** Incidir para tener una política pública de cooperación al desarrollo y ETCG estable, de calidad y dotada con recursos suficientes en Navarra

**OBJETIVO 1.3.2.** Fortalecer lazos estratégicos y sinergias con otros actores públicos de Navarra

**OBJETIVO 1.3.3** Potenciar las políticas locales coherentes en Navarra como estrategia clave para lograr un desarrollo sostenible en línea con la Agenda 2030

#### **EJE ESTRATÉGICO 2: HACIA ADENTRO**

##### **LÍNEA 2.1 OBJETIVOS CON ONGD SOCIAS**

**OBJETIVO 2.1.1** Mantener o incrementar la base de ONGD socias de la CONGDN, como clave de la fuerza y legitimidad de la misma

**OBJETIVO 2.1.2.** Fortalecer la representatividad y participación interna de todo el espectro de ONGD socias, aprovechando la diversidad de enfoques y pluralidad

**OBJETIVO 2.1.3.** Proporcionar información relevante, útil y de calidad a nuestras ONGD socias

**OBJETIVO 2.1.4.** Contribuir al fortalecimiento de capacidades, recursos y medios de ONGD socias frente a los retos que plantea el nuevo contexto a nivel local y global

**OBJETIVO 2.1.5** Acompañar y facilitar relaciones directas de ONGD socias con otros actores públicos y privados

**OBJETIVO 2.1.6** Potenciar espacios de reflexión estratégica y generación de conocimiento e iniciativas conjuntas entre nuestras ONGD, explorando enfoques innovadores dentro del actual contexto de cambio de paradigma

## **LÍNEA 2.2 OBJETIVOS A NIVEL DE EQUIPO Y ESTRUCTURA**

**OBJETIVO 2.2.1** Avanzar en la sostenibilidad económica de la CONGDN, diversificando nuestras fuentes de financiación

**OBJETIVO 2.2.2** Dotar de más eficiencia, innovación y transparencia al funcionamiento interno CONGDN

**OBJETIVO 2.2.3** Potenciar el papel y capacidades de la Secretaría Técnica como soporte clave de la CONGDN a nivel interno y externo

## 4. RESULTADOS GLOBALES DEL PERIODO 2021-2025

La revisión del periodo estratégico 2021–2025 muestra un avance significativo en la mayoría de los objetivos establecidos. Se considera que se ha ejecutado, de forma global, el **75.7% de las metas establecidas**.

A nivel de las líneas estratégicas, se ha logrado un **cumplimiento alto (70% o superior)** de las metas establecidas. El análisis del grado de ejecución de los 20 objetivos del Plan Estratégico muestra un **nivel global de cumplimiento alto** también.

Un primer bloque de objetivos presenta un **cumplimiento muy alto (100% de las metas ejecutadas)**, relacionado con aquellos objetivos en los que la Coordinadora tiene mayor capacidad directa de acción y control: Educación No Formal, fortalecimiento de alianzas con actores públicos, participación y fortalecimiento interno de las ONGD socias, acompañamiento relacional y sostenibilidad económica.

Un segundo grupo de objetivos alcanza un **grado de cumplimiento alto (más del 75% de las metas ejecutadas)**, especialmente en comunicación, alianzas, voluntariado, trabajo en redes de coordinadoras, incidencia política general y mejora del funcionamiento interno.

Los objetivos con un **grado de ejecución medio-alto (entre el 60% y el 75%)** se concentran en el ámbito del trabajo en redes, la provisión de información interna y los espacios de reflexión estratégica.

El único objetivo con **ejecución media (58,3 % de las metas finalizadas)** ha sido el relativo al fortalecimiento del papel de la Secretaría Técnica. No obstante, si se consideran también las metas en curso, el grado de avance se sitúa en torno al 75 %, lo que pone de relieve que se trata de un objetivo con acciones estructurales de largo recorrido y alta carga de trabajo, cuya consecución se da de forma progresiva.

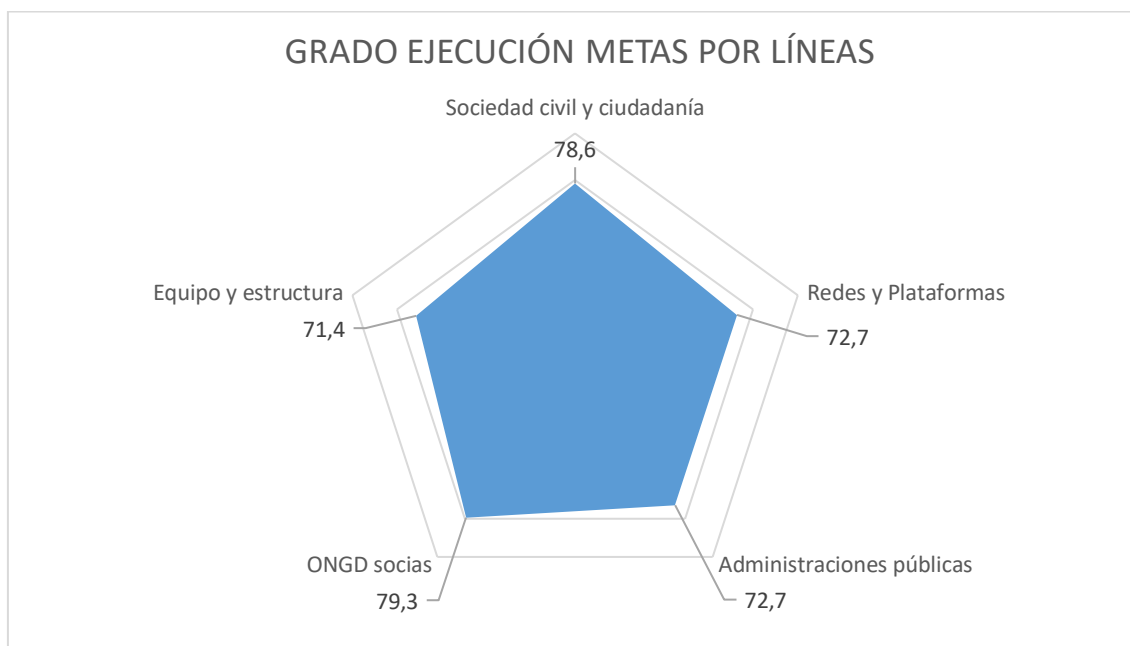
Finalmente, los **objetivos con bajo grado de cumplimiento (25%)** responden mayoritariamente a aquellos objetivos que dependen de factores externos o limitaciones de capacidad o recursos. En el caso de Escuelas Solidarias y de la coherencia de políticas, la principal dificultad ha sido la falta de condiciones institucionales y los cambios en las administraciones públicas. En el objetivo relativo al mantenimiento o ampliación de la base social, el bajo grado de ejecución se explica por la priorización de otras metas estratégicas en el área de comunicación, que absorbieron la mayor parte de los recursos disponibles.

En global, el **grado de ejecución del Plan Estratégico es alto**, especialmente en aquellos objetivos bajo control directo de la CONGDN, mientras que aquellos objetivos que dependen de condicionantes externos, de carga estructural o de priorización de recursos han visto limitado el grado de cumplimiento.

## 5. ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS

La valoración del grado de ejecución **de las metas establecidas en el Plan Estratégico** previstas para cada una de las **líneas estratégicas** revela que, en términos generales, se ha logrado un **cumplimiento alto (70% o superior)** de las metas establecidas inicialmente en cada una de las líneas estratégicas del Plan.

Gráfico 1: Grado de ejecución de metas por Líneas estratégicas



A continuación, se hace un análisis del grado de cumplimiento de cada Línea estratégica, así como de los principales logros, resultados, limitaciones y dificultades:

### LÍNEA 1.1 OBJETIVOS CON SOCIEDAD CIVIL Y CIUDADANÍA

- **Grado de cumplimiento de los objetivos y metas**

La Línea Estratégica 1.1 presenta un **grado de cumplimiento medio-alto**, con un **78.6% de las metas finalizadas**.

Se presentan avances significativos en el fortalecimiento de la relación de la CONGDN con la ciudadanía y con determinados sectores de la sociedad civil, especialmente a través de la Educación para la Ciudadanía Global y del impulso del voluntariado juvenil, y resultados más limitados en el ámbito de las alianzas estratégicas y la consolidación institucional de algunos modelos.

El análisis de los cinco objetivos evidencia un mayor grado de ejecución en aquellos objetivos en los que la Coordinadora tiene capacidad de iniciativa propia, planificación estratégica y trabajo colectivo, y mayores dificultades cuando los resultados han dependido de la implicación de actores externos o de las administraciones públicas.

- **Principales logros y resultados**

A continuación, se describen los principales logros y resultados de esta línea estratégica:

- **Mejora del posicionamiento público de la CONGDN y de las ONGD**, a través de la elaboración e implementación de un Plan de Comunicación y un Plan de redes sociales alineados con el Plan Estratégico, con avances sostenidos en los indicadores de web, redes sociales, boletines y presencia en medios.
- **Fortalecimiento de la Educación No Formal**, mediante la consolidación de un grupo de trabajo dinámico y operativo, con capacidad de seguimiento de programas, propuesta de mejoras e incidencia institucional.
- **Puesta en marcha de programas innovadores de Educación para la Ciudadanía Global**, como el programa sobre discursos de odio y fake news codiseñado con el Instituto Navarro de Juventud, con continuidad mediante convenio y coordinación por parte de la CONGDN.
- **Avances internos en la revisión del modelo de Educación Formal de Escuelas Solidarias**, a través de la evaluación del programa y un proceso participativo de reflexión y consenso, apoyado en facilitación externa.
- **Impulso del voluntariado**, especialmente mediante la recuperación y consolidación del programa *Ve, participa y cuéntanos*, que ha permitido tender puentes con la juventud y aumentar el número de personas voluntarias en varias ONGD.
- **Apertura de nuevas vías de colaboración**, tanto con entidades especializadas en voluntariado como con plataformas y redes de la sociedad civil, ampliando el marco relacional de la Coordinadora.

- **Principales limitaciones y dificultades**

A continuación, se describen las principales limitaciones y dificultades de esta línea estratégica:

- **Limitación de recursos humanos y de tiempo**, que ha dificultado la profundización estratégica, la evaluación cualitativa del impacto y la sostenibilidad de procesos complejos, especialmente en comunicación y alianzas.
- **Debilidad y escasa operatividad de algunas alianzas estratégicas**, con baja actividad, ausencia de hitos claros y una elevada dependencia de la Secretaría Técnica.
- **Baja implicación de las ONGD socias en determinados espacios de alianzas y redes**, lo que ha limitado la apropiación colectiva y la capacidad de incidencia compartida.
- **Bloqueo institucional en la revisión del modelo de Escuelas Solidarias**, derivado de la falta de interlocución efectiva con la administración pública y de los cambios en los equipos de gobierno.

- **Dificultades administrativas y operativas en los programas de voluntariado**, relacionadas con plazos de convocatorias, difusión, selección de perfiles y ejecución completa de las plazas financiadas.
- **Dificultad para mantener la participación sostenida en algunas comisiones**, especialmente para las ONGD de menor tamaño, lo que exige repensar formatos y apoyos.

## LÍNEA 1.2 OBJETIVOS CON REDES Y PLATAFORMAS

- **Grado de consecución de los objetivos y metas:**

La Línea Estratégica 1.2 presenta un **grado de consecución global medio-alto**, con un **72.7% de las metas finalizadas**.

El análisis conjunto de los objetivos evidencia un avance en el trabajo en red de la CONGDN, con presencia en distintos espacios, especialmente en el ámbito educativo y en la Red de Coordinadoras Autonómicas. Al mismo tiempo, los resultados evidencian la necesidad de priorizar, focalizar y redefinir el modelo de participación en redes, para hacerlo más sostenible, estratégico y alineado con los recursos disponibles y el contexto actual.

- **Principales logros y resultados**

A continuación, se describen los principales logros y resultados de esta línea estratégica:

- **Refuerzo del posicionamiento de la CONGDN en redes y plataformas clave**, siendo reconocida por otros actores como un referente en Educación para la Ciudadanía Global, especialmente en espacios como la Red 4.7, el RCE Basque Country–Navarra y el ámbito de la Red de Coordinadoras Autonómicas.
- **Intensificación de la participación en la Red de Coordinadoras Autonómicas**, ampliando el trabajo más allá de la incidencia política hacia los ámbitos de comunicación y educación, y contribuyendo de forma activa a la elaboración de declaraciones, informes sectoriales, documentos sobre presupuestos de AOD y artículos de análisis.
- **Impulso de iniciativas compartidas y replicables**, como el taller online sobre cálculo de la huella de carbono o el uso y adaptación de los juegos online *JOLASTU* en colaboración con la Coordinadora de Euskadi, optimizando recursos y evitando duplicidades.
- **Mayor visibilidad** al diversificar los espacios de participación.
- **Avances concretos en incidencia política a nivel autonómico**, especialmente a través de la Plataforma de Entidades Sociales, como la incorporación del Impuesto de Sociedades a la Ley de Fines Sociales y el desarrollo de la herramienta de seguimiento del Pacto Navarro contra la Pobreza y la Desigualdad.

- **Producción de informes de incidencia y acción pública en el ámbito educativo**, en el marco de la Red 4.7, que han servido de base para la interlocución con las instituciones navarras y el refuerzo del enfoque de Educación para la Ciudadanía Global.
- **Apertura y consolidación de espacios de coordinación interterritorial en educación**, impulsados inicialmente por la CONGDN junto con otras coordinadoras autonómicas, facilitando el intercambio de materiales, marcos conceptuales y estrategias.
- **Principales limitaciones y dificultades**

A continuación, se describen las principales limitaciones y dificultades de esta línea estratégica:

- **Elevada carga de trabajo asociada a la participación en redes**, con retorno desigual, lo que limita la capacidad operativa de la Coordinadora.
- **Limitada implicación de las ONGD socias en el trabajo en redes**, lo que ha generado una fuerte dependencia de la Secretaría Técnica para sostener la participación, la incidencia y el seguimiento de iniciativas.
- **Dificultades para implementar y dar continuidad a algunas iniciativas de incidencia**, como la difusión efectiva del Impuesto de Sociedades o el uso operativo de la herramienta de seguimiento del Pacto Navarro contra la Pobreza y la Desigualdad, debido a problemas técnicos.
- **Falta de definición clara del rol y los resultados esperados en algunas redes**, lo que ha dificultado evaluar el impacto real de la participación de la CONGDN en determinados espacios.
- **Dificultad para incorporar de manera estructural la mirada del Sur global** en las agendas de algunas redes y plataformas.
- **Necesidad de repensar las estrategias de incidencia**, ante un contexto cambiante en el que algunas fórmulas tradicionales de acción política y social muestran una pérdida relativa de efectividad.

### **LINEA 1.3 OBJETIVOS CON ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

- **Grado de consecución de los objetivos y metas:**

La Línea Estratégica 1.3 presenta un **grado de consecución global medio-alto**, con un **72.7% de las metas finalizadas**.

Se cuenta con un alto nivel de actividad e intensidad en la incidencia política, con resultados en la mejora de instrumentos, convocatorias y marcos normativos de la cooperación navarra, y avances más limitados en aspectos estructurales como el cumplimiento del objetivo financiero del 0,7 %, el funcionamiento efectivo de los órganos de gobernanza y el desarrollo de políticas coherentes alineadas con la Agenda 2030.

El análisis conjunto de los objetivos de la Línea Estratégica 1.3 presenta resultados claros en la mejora del marco de la cooperación navarra y en el reconocimiento institucional de la CONGDN como actor clave. Al mismo tiempo, pone de manifiesto la necesidad de reforzar la dimensión estructural de la incidencia, mejorar el funcionamiento de los espacios de gobernanza, avanzar en financiación suficiente y definir mejor la coherencia de políticas.

- **Principales logros y resultados**

A continuación, se describen los principales logros y resultados de esta línea estratégica:

- **Alta intensidad en la incidencia política** desarrollada por la CONGDN ante el Gobierno de Navarra y el Ayuntamiento de Pamplona, reconocida por las administraciones como un actor legítimo, cualificado y con capacidad de interlocución.
- **Participación activa en la planificación y evaluación de políticas públicas**, incluyendo la evaluación del I Plan Municipal de Cooperación y la elaboración del II Plan Director del Ayuntamiento de Pamplona, así como la evaluación del III Plan Director del Gobierno de Navarra y del II Plan Director municipal, incorporándose diversas propuestas de la Coordinadora.
- **Mejora de los instrumentos y convocatorias de cooperación y educación**, tanto a nivel autonómico como municipal, destacando:
  - la recuperación de la convocatoria de Cooperación Técnica;
  - la creación de una convocatoria de Emergencias abierta y permanente;
  - la eliminación del requisito del 20 % de cofinanciación en educación y sensibilización;
  - el incremento progresivo de los montos máximos por proyecto en Educación Formal, No Formal y Sensibilización;
  - la incorporación de territorios prioritarios en cooperación económica.
- **Incremento del presupuesto absoluto de AOD en Navarra**, alcanzando y manteniendo el mínimo presupuestario previsto en el Plan Director y superando los 20 millones de euros en los últimos años del periodo.
- **Reactivación de los espacios de gobernanza**, como la Comisión Permanente del Consejo Navarro de Cooperación y los grupos de Educación y Salud, así como la creación de un Grupo de Plan Director en el seno del Consejo.
- **Fortalecimiento de las relaciones con otros actores públicos y comunitarios**, mediante la colaboración con centros como la Casa de la Juventud, Casa de las Mujeres, Geltoki, Civivox, centros comunitarios y la UPNA, ampliando la visibilidad de la cooperación y de las ONGD.
- **Uso compartido de materiales y recursos de la CONGDN por parte de otros actores públicos**, incluyendo exposiciones, espacios informativos y materiales participativos, como el *txoko de la cooperación* y los juegos *Jolastu*.

- **Desarrollo de iniciativas conjuntas de comunicación**, como la campaña *La diversidad nos conecta* en 2025, en colaboración con el Instituto Navarro de Juventud, el Departamento de Políticas Migratorias, ONGD y centros de Escuelas Solidarias.
- **Principales limitaciones y dificultades**

A continuación, se describen las principales limitaciones y dificultades de esta línea estratégica:

- **No consecución del objetivo porcentual del 0,7 % de AOD**, quedándose el porcentaje real en torno al 0,33–0,40 % durante todo el periodo.
- **Funcionamiento irregular y limitado de los órganos de gobernanza**, especialmente del Consejo Navarro de Cooperación, con convocatorias poco frecuentes, carácter excesivamente informativo y escaso margen para la deliberación y la incidencia real.
- **Escasa centralidad de la ETCG en las políticas educativas**, junto con una activación tardía y con bajo compromiso institucional del grupo de Educación del Consejo Navarro de Cooperación.
- **Alta dependencia de factores externos**, como los cambios de personal político y técnico en los departamentos, que han afectado a la continuidad de las líneas de trabajo y a la capacidad de influencia de la Coordinadora.
- **Limitaciones para avanzar en coherencia de políticas públicas**, al no haberse desarrollado iniciativas concretas en este ámbito por falta de capacidad técnica, tiempo y claridad estratégica sobre su aplicación en el contexto foral y local.
- **Elevada exigencia de recursos técnicos a nivel interno** para sostener la incidencia, concentrada en algunas personas clave (Secretaría técnica y otras personas) y con una implicación desigual de las ONGD socias.
- **Limitaciones operativas del Centro de Información y Recursos**, vinculadas a su ubicación física y a la falta de sistematización de las relaciones con otros centros de recursos.

## LÍNEA 2.1 OBJETIVOS CON ONGD SOCIAS

- **Grado de consecución de los objetivos y metas**

La Línea Estratégica 2.1 presenta un **grado de consecución alto**, con un **79.3% de las metas finalizadas**.

Se presentan avances en el fortalecimiento de la participación interna, la generación de valor para las ONGD socias, la mejora de capacidades, la articulación de espacios de reflexión estratégica y el refuerzo del sentimiento de pertenencia y legitimidad de la CONGDN como espacio colectivo del sector de la cooperación en Navarra.

El análisis conjunto de los objetivos muestra una evolución positiva y sostenida de los indicadores de participación, satisfacción y uso de los servicios ofrecidos por la

Coordinadora, así como una consolidación de su papel como espacio de apoyo, aprendizaje, acompañamiento y construcción colectiva para ONGD muy diversas en tamaño, enfoque y capacidades.

- **Principales logros y resultados**

A continuación, se describen los principales logros y resultados de esta línea estratégica:

- **Mantenimiento y ligera ampliación de la base social** de la CONGDN, pasando de 47 a 48 ONGD socias durante el periodo del Plan Estratégico, en un contexto de altas y bajas que refleja una renovación constante del tejido asociativo.
- **Incremento significativo de la participación interna** de las ONGD socias, mediante un aumento del porcentaje global de ONGD participantes (del 74,5 % al 89,6 %); crecimiento notable de la participación en Asambleas (del 61,7 % al 85,4 %); aumento de la participación en Comisiones.
- **Mejora de la representatividad y pluralidad interna**, gracias a evaluaciones periódicas de los espacios de participación, a la aplicación de mejoras organizativas y a la introducción de facilitación externa que han enriquecido los debates y la calidad de los procesos colectivos.
- **Implementación de formatos flexibles de participación** (presencial, online y mixto), que han reducido barreras y facilitado la implicación de ONGD con distintas realidades territoriales y organizativas.
- **Acompañamiento personalizado a ONGD con menor participación o mayor vulnerabilidad**, mediante contactos individuales impulsados desde la Secretaría Técnica y la Comisión de Comunicación, que han contribuido en varios casos a reactivar su implicación en la Coordinadora.
- **Consolidación de las herramientas de comunicación interna** como una apuesta estratégica de la CONGDN.
- **Desarrollo de una oferta formativa amplia, pertinente y valorada** con 15 acciones formativas; 128,5 horas de formación; 437 plazas ocupadas; altos niveles de satisfacción y listas de espera en varias formaciones.
- **Refuerzo del papel de la CONGDN como facilitadora de alianzas**, mediante la elaboración y difusión de un mapeo de actores estratégicos; el acompañamiento a demanda de ONGD; la puesta en marcha de iniciativas conjuntas de alto valor.
- **Consolidación de espacios de reflexión estratégica y generación de conocimiento colectivo**, mediante la realización de dos foros de reflexión estratégica (2022 y 2024); la elaboración de documentos de posicionamiento sobre el nuevo modelo de cooperación para la convivencia global; procesos participativos específicos sobre el Plan Director del Gobierno de Navarra y el modelo de Escuelas Solidarias.

- **Principales limitaciones y dificultades**

A continuación, se describen las principales limitaciones y dificultades de esta línea estratégica:

- **Crecimiento limitado de la base social**, al no haberse desarrollado una campaña específica de captación de nuevas ONGD socias por falta de tiempo y capacidad operativa.
- **Desigualdad en la capacidad de participación de las ONGD**, especialmente en el caso de entidades pequeñas o con estructuras técnicas muy reducidas, lo que genera irregularidad en la asistencia y concentración del trabajo en un número limitado de personas y organizaciones.
- **Dificultades para incorporar perfiles nuevos y personas jóvenes** en los espacios de participación y formación, lo que plantea retos de renovación generacional.
- **Participación a veces más formal que activa**, con ONGD que asisten a reuniones, pero intervienen poco, lo que requiere seguir profundizando en dinámicas de facilitación y reparto de roles.
- **Sobrecarga organizativa** asociada a la elevada intensidad de procesos participativos, formativos y de reflexión, tanto para la Secretaría Técnica como para las ONGD socias.
- **Necesidad de mejorar la estructuración y jerarquización de la información interna**, para facilitar la lectura y priorización ante la abundancia de contenidos.
- **Limitaciones en la extensión del acompañamiento a alianzas**, al haberse desarrollado principalmente a demanda, lo que puede dejar fuera a ONGD con menor capacidad de identificar oportunidades.
- **Complejidad logística y de tiempos** para sostener procesos de reflexión estratégica profundos, con participación amplia y equilibrada de todas las ONGD.

## LÍNEA 2.2 OBJETIVOS A NIVEL DE EQUIPO Y ESTRUCTURA

- **Grado de consecución de los objetivos y metas**

La Línea Estratégica 2.2 presenta un **grado de consecución global medio-alto**, con un **71.4% de las metas finalizadas**. Presenta con avances significativos en la sostenibilidad económica, la planificación y gestión interna y el fortalecimiento del papel de la Secretaría Técnica como eje central del funcionamiento de la Coordinadora.

El desarrollo de esta línea ha sido determinante para hacer viable el conjunto del Plan Estratégico 2021–2025, permitiendo abordar un plan inicialmente valorado como ambicioso y responder de manera estructurada a las crecientes exigencias estratégicas, operativas y de incidencia de la CONGDN.

- **Principales logros y resultados**

A continuación, se describen los principales logros y resultados de esta línea estratégica:

- Incremento sostenido del **volumen presupuestario anual**, pasando de 156.041 € en 2021 a aproximadamente 210.058 € en 2025, lo que supone un **aumento del 35%** durante el periodo del Plan Estratégico.
- **Diversificación de las fuentes de financiación**, incorporando nuevos financiadores y programas, como el convenio con el Instituto Navarro de Juventud.
- **Consolidación del Fondo de Contingencia**, reduciendo su déficit hasta niveles mínimos (5.400 € en 2025), lo que refuerza la capacidad de la CONGDN para afrontar escenarios de inestabilidad financiera.
- Mantenimiento de una **estructura de gasto equilibrada**, sin desviaciones relevantes en los porcentajes de personal y funcionamiento respecto a periodos anteriores.
- Implantación sistemática de **Planes Operativos Anuales (POA)**, informes de resultados y evaluaciones intermedias, presentados y validados en Asamblea.
- Mejora de la **organización interna**, la previsión de tareas y la rendición de cuentas hacia las ONGD socias.
- Consolidación de una **cultura organizativa basada en la planificación, el seguimiento y la evaluación**.
- **Refuerzo estructural de la Secretaría Técnica**, con tres personas al 100% de jornada y una al 89,9%, alineando recursos humanos con la ambición estratégica del Plan.
- **Clarificación del modelo organizativo**, en el que la ST asume un rol central de ejecución, coordinación y soporte técnico y las ONGD refuerzan su papel de decisión y representación.
- Desarrollo de un **sistema continuo de formación del equipo técnico**, con 290,5 horas de formación acumuladas durante el periodo.
- Mejora sostenida de la **motivación y satisfacción del equipo técnico**, con una media alta y estable.
- Revisión de **procedimientos y protocolos de trabajo**, reforzando el trabajo a distancia y la flexibilidad laboral.
- **Principales limitaciones y dificultades identificadas**

A continuación, se describen las principales limitaciones y dificultades de esta línea estratégica:

- **Dependencia todavía elevada de un número limitado de financiadores públicos**, especialmente del Gobierno de Navarra, así como descenso o desaparición de algunas fuentes de financiación privadas (p. ej., Obra Social La Caixa), lo que obliga a seguir pensando en la diversificación de fuentes de financiación.

- Elaboración y revisión del POA en algunos casos **con escaso margen temporal**.
- Dificultades de **coordinación y comunicación interna**, especialmente entre Junta, vocalías y Secretaría Técnica. Necesidad de mejorar los **espacios de coordinación intercomisiones**.
- Dependencia de las personas concretas que ocupan determinados roles, lo que puede bloquear o facilitar procesos según el caso.
- **Implicación desigual de las ONGD y vocalías** en la elaboración de documentos y desarrollo de acciones, lo que incrementa la carga de trabajo de la ST.
- Persistencia de percepciones de **desigualdad en la toma de decisiones** dentro de la Junta Directiva. Sensación de que el peso de la decisión recae en personas con mayor trayectoria o conocimiento.
- Riesgo asociado a **relevos generacionales próximos en la Secretaría Técnica**, que requiere planificación anticipada y procesos de traspaso largos y ordenados.
- Necesidad de seguir equilibrando la centralidad operativa de la ST con una mayor corresponsabilidad de las ONGD.

## 6. ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y RESULTADOS

Si analizamos el grado de ejecución desglosado por cada uno de los 20 objetivos, los objetivos con un grado de cumplimiento **muy alto**, con el **100% de las metas ejecutadas** son:

**OBJETIVO 1.1.3.** Fortalecer la Educación No Formal/Informal como estrategia clave de ETCG para lograr una ciudadanía global activa e implicada.

**OBJETIVO 1.3.2** Fortalecer lazos estratégicos y sinergias con otros actores públicos de Navarra.

**OBJETIVO 2.1.2** Fortalecer la representatividad y participación interna de todo el espectro de ONGD socias, aprovechando la diversidad de enfoques y pluralidad.

**OBJETIVO 2.1.4** Contribuir al fortalecimiento de capacidades, recursos y medios de ONGD socias frente a los retos que plantea el nuevo contexto a nivel local y global.

**OBJETIVO 2.1.5** Acompañar y facilitar relaciones directas de ONGD socias con otros actores públicos y privados.

**OBJETIVO 2.2.1** Avanzar en la sostenibilidad económica de la CONGDN, diversificando nuestras fuentes de financiación.

Los objetivos con un grado de cumplimiento **alto**, con más del **75% de las metas ejecutadas** son:

**OBJETIVO 1.1.1** Poner en valor el papel de las ONGD y la cooperación al desarrollo en la opinión pública, redes sociales y medios de Navarra, para contribuir a solución de retos en contexto global actual.

**OBJETIVO 1.1.2.** Abrirse a alianzas estratégicas con nuevos actores de la sociedad civil y sector privado.

**OBJETIVO 1.1.5** Impulsar voluntariado como estrategia clave de participación ciudadana activa en sector ONGD navarras.

**OBJETIVO 1.2.3** Intensificar participación y aportes en otras Coordinadoras y redes de ONGD.

**OBJETIVO 1.3.1.** Incidir para tener una política pública de cooperación al desarrollo y ETCG estable, de calidad y dotada con recursos suficientes en Navarra.

**OBJETIVO 2.2.2** Dotar de más eficiencia, innovación y transparencia al funcionamiento interno CONGDN.

Los objetivos con un grado de ejecución **medio-alto** con una ejecución de las metas entre el **60% y el 75%** son:

**OBJETIVO 1.2.1.** Clarificar y potenciar el rol y valor de la CONGDN en redes y plataformas.

**OBJETIVO 1.2.2** Impulsar y apoyar redes y plataformas como actores clave para incidencia política, acción pública y movilización social en Navarra.

**OBJETIVO 2.1.3.** Proporcionar información relevante, útil y de calidad a nuestras ONGD socias.

**OBJETIVO 2.1.6** Potenciar espacios de reflexión estratégica y generación de conocimiento e iniciativas conjuntas entre nuestras ONGD, explorando enfoques innovadores dentro del actual contexto de cambio de paradigma.

El objetivo con un grado de ejecución **medio**, con un **58,3% de las metas finalizadas** ha sido:

**OBJETIVO 2.2.3:** Potenciar el papel y capacidades de la Secretaría Técnica como soporte clave de la CONGDN a nivel interno y externo. No obstante, si se tienen en cuenta también las metas en ejecución, el porcentaje sube hasta un 75%. Hay que pensar que en este caso algunas de las acciones planificadas suponen una carga de trabajo mayor que las de otros objetivos con mejor grado de ejecución, como ocurre con la revisión de los procedimientos y protocolos de trabajo.

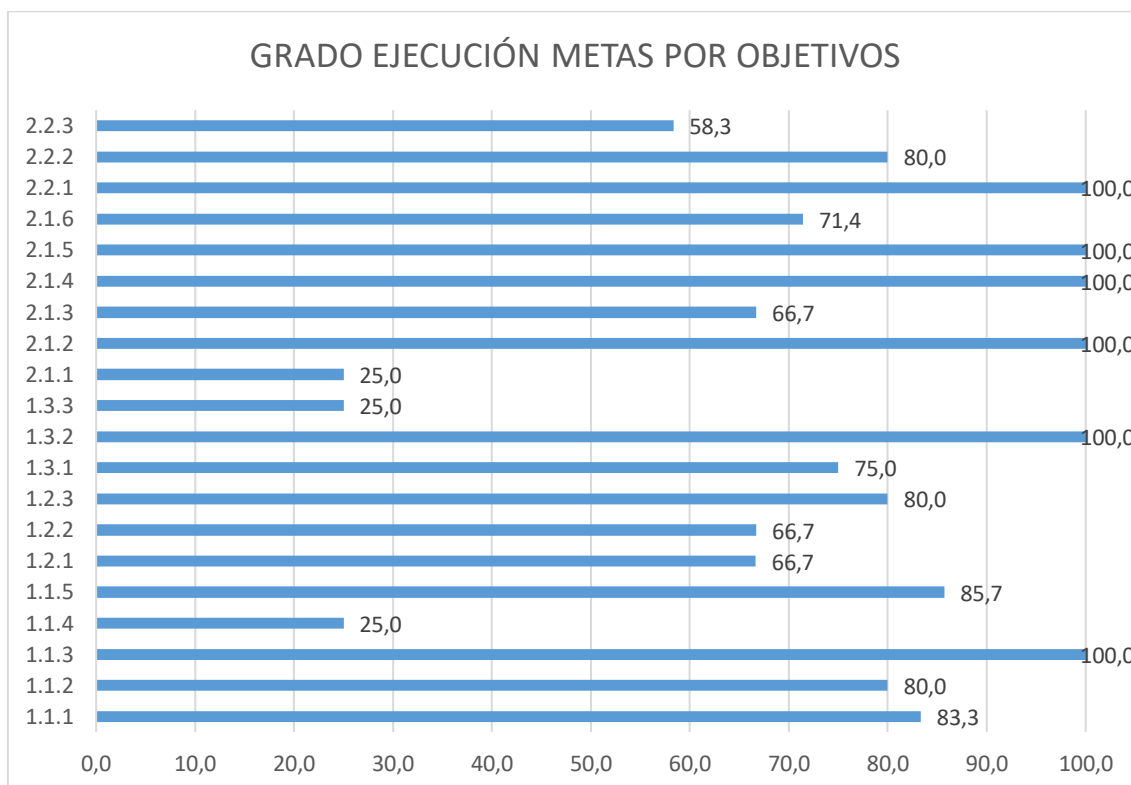
Los objetivos en los que se ha tenido un grado de cumplimiento **bajo**, con el **25% de ejecución** de las metas previstas han sido:

**OBJETIVO 1.1.4** Consolidar, difundir y hacer sostenible el modelo de Educación Formal de “Escuelas Solidarias” (ES), debido a la imposibilidad de realizar aquellas que incluían a los departamentos de educación y derechos sociales de Gobierno de Navarra implicados en el programa Escuelas Solidarias. La dificultad para finalizar esta meta se ha generado por factores externos.

**OBJETIVO 1.3.3** Potenciar las políticas locales coherentes en Navarra como estrategia clave para lograr un desarrollo sostenible en línea con la Agenda 2030. Las razones fundamentales han sido la gran cantidad de acciones de incidencia política que hemos realizado en los años que estaba prevista la ejecución de esta meta, y los cambios de personas técnicas en las administraciones con las que se quería trabajar, Gobierno de Navarra, Ayuntamiento de Pamplona y Federación de municipios y concejos.

**OBJETIVO 2.1.1** Mantener o incrementar la base de ONGD socias de la CONGDN, como clave de la fuerza y legitimidad de la misma, lo cual se ha debido a la falta de tiempo para pensar y realizar una campaña dirigida a ONGD que no sean socias. El área de comunicación ha realizado metas muy potentes como el plan de comunicación y el plan de redes, que además han generado nuevas metas, que han requerido de los limitados recursos con los que se cuenta.

Gráfico 2: Grado de ejecución de metas por objetivos



A continuación, se presenta una valoración del grado de cumplimiento de los objetivos por cada línea estratégica del Plan, así como del cumplimiento de los resultados y metas, identificando logros, dificultades y limitaciones:

### **LÍNEA 1.1: OBJETIVOS CON SOCIEDAD CIVIL Y CIUDADANÍA**

#### **OBJETIVO 1.1.1 Poner en valor el papel de las ONGD y la cooperación al desarrollo en la opinión pública, redes sociales y medios de Navarra, para contribuir a solución de retos en contexto global actual**

Este objetivo se orienta a reforzar la visibilidad, el reconocimiento social y la percepción positiva de la cooperación al desarrollo y del trabajo de las ONGD navarras, a través de acciones de comunicación planificadas en distintos canales (web, redes sociales, medios de comunicación y boletines), así como mediante campañas de sensibilización dirigidas a la ciudadanía.

- **Grado de cumplimiento**

#### **A nivel de metas:**

El Objetivo 1.1.1 presenta un **grado de cumplimiento alto**, con un **83.3% de metas finalizadas**.

#### **A nivel de Resultados:**

El resultado esperado *R.1.1.1 Aumenta el conocimiento y mejora la percepción de la cooperación al desarrollo y el apoyo a las ONGD entre la ciudadanía navarra* se considera **parcialmente cumplido**, con una tendencia positiva.

Si bien no se han desarrollado y aplicado herramientas específicas para medir la evolución de la percepción ciudadana, los avances cuantitativos y la valoración cualitativa de las comisiones permiten afirmar que se ha producido una **mejora en la visibilidad y en la presencia pública** de la cooperación y de las ONGD.

No obstante, la **ausencia de herramientas sistemáticas de medición cualitativa** limita la capacidad de afirmar un cambio en la percepción social, lo cual se podría mejorar de cara al próximo Plan Estratégico.

### **A nivel de indicadores:**

Los principales indicadores numéricos de comunicación reflejan un **incremento positivo en todos los canales de comunicación** en el periodo 2021–2024, con una ligera caída en 2025 explicable por el carácter parcial de los datos (enero–septiembre) (**Ver datos en Anexo 1 y 2**).

- **Principales logros y resultados**

Durante el periodo evaluado se ha ido mejorando la comunicación de la CONGDN. En 2023 se elaboró un **Plan de Comunicación** alineado con el Plan Estratégico y con horizonte hasta 2025, que ha servido de marco para la elaboración de planes anuales de comunicación. Estos planes han permitido ordenar las acciones, definir públicos y canales prioritarios y mejorar la coherencia global de la comunicación.

En 2024 se elaboró un **Plan específico de redes sociales**, acompañado posteriormente de una evaluación y un plan de mejora. Este proceso ha permitido adaptar la estrategia a un entorno digital en constante cambio, aunque se reconoce la dificultad de definir orientaciones estables sin acompañamiento externo especializado.

Los datos cuantitativos muestran una **tendencia general de crecimiento** en los principales canales de comunicación.

En el ámbito digital, se observa un incremento progresivo en el número de sesiones, usuarios y páginas vistas de la web hasta 2024, lo que evidencia un mayor alcance de los contenidos y un aumento del interés por la información difundida por la CONGDN. Este crecimiento coincide temporalmente con la puesta en marcha del Plan de Comunicación (2023) y su despliegue anual, lo que refuerza la relación entre planificación estratégica y la mejora de resultados.

En redes sociales, el número de seguidores en Facebook y Twitter muestra una evolución moderada y estable, mientras que Instagram experimenta un crecimiento significativo a partir de 2023, consolidándose como el canal con mayor proyección. Este comportamiento confirma la necesidad, ya identificada internamente, de priorizar aquellos canales con mayor capacidad de llegada a la ciudadanía.

Asimismo, tras la elaboración del Plan de Comunicación, se registran avances en indicadores como el número de personas suscriptoras al boletín, el volumen de eventos difundidos en agenda y la presencia en medios de comunicación, tanto a través de apariciones propias, como en el marco de plataformas colectivas. Estos datos indican una mayor capacidad de difusión y de posicionamiento público de la Coordinadora.

En relación con las **campañas**, se ha priorizado la participación en **campañas colectivas en el marco de redes y plataformas**. Destacan, en este sentido, la campaña *What Are You Made Of* impulsada desde la Red de Coordinadoras Autonómicas en 2024 y la campaña anual del IRPF “*No la dejes en blanco*”, desarrollada junto a la Plataforma de Entidades Sociales. Esta estrategia ha permitido amplificar el alcance de los mensajes y reforzar el trabajo en red.

Desde el punto de vista cualitativo, tanto la Comisión de Comunicación como la Secretaría Técnica valoran positivamente el incremento de la visibilidad pública de la Coordinadora, la mejora en la relación con los medios de comunicación y la capacidad de llegar a nuevos públicos y entidades.

- **Dificultades y limitaciones**

El desarrollo del objetivo se ha visto condicionado por diversas limitaciones. La principal dificultad señalada es la **insuficiencia de recursos humanos y de tiempo** para desplegar el Plan de Comunicación en toda su profundidad. La acumulación de acciones, muchas de ellas de pequeño alcance, ha dificultado la reflexión estratégica, la mejora continua de las herramientas utilizadas y la evaluación cualitativa del impacto real en la opinión pública.

Asimismo, se identifican retos en relación con la **definición de una estrategia clara y sostenida en redes sociales**, dada la rapidez con la que evolucionan estos canales y la falta de orientación externa especializada. La gestión de la comunicación en euskera se señala también como una dificultad.

Desde la Secretaría Técnica se apunta la necesidad de avanzar hacia una **comunicación más segmentada y orientada a públicos específicos**, así como de mejorar aspectos técnicos como la portavocía, la elaboración de notas de prensa, artículos de opinión y la sistematización de recursos gráficos (archivo de imágenes). Se identifica igualmente la falta de espacios y tiempo para repensar la comunicación en contextos específicos, como la gestión de emergencias.

### **OBJETIVO 1.1.2. Abrirse a alianzas estratégicas con nuevos actores de la sociedad civil y sector privado**

Este objetivo persigue ampliar y diversificar las relaciones de la CONGDN con nuevos actores de la sociedad civil organizada y del sector privado, con el fin de fortalecer la incidencia social y política, incorporar la visión Sur en otros espacios de acción colectiva y generar sinergias que contribuyan a los fines de la cooperación al desarrollo y la ciudadanía global.

- **Grado de cumplimiento**

#### **A nivel de metas:**

El Objetivo 1.1.2 presenta un grado de cumplimiento **alto**, con un **80% de metas finalizadas**. Se presentan avances en términos de apertura, incorporación formal a

alianzas y presencia en nuevos espacios, pero con limitaciones en la profundidad, impacto y sostenibilidad de dichas alianzas.

**A nivel de Resultados:**

El resultado *R.1.1.2 Incorporada la visión Sur en estrategias y agendas de otros actores sociales de Navarra* se considera **parcialmente cumplido**. La CONGDN ha incorporado de manera sistemática la mirada Sur en aquellas actividades y acciones conjuntas (organización de actos, jornadas, mesas redondas, difusión de posicionamientos) en las que ha participado con otras alianzas y plataformas. Sin embargo, esta incorporación ha sido **puntual y dependiente de actividades concretas**, sin llegar a consolidarse en estrategias compartidas de medio o largo plazo ni en agendas estructuradas de los actores aliados.

**A nivel de indicadores:**

Durante el periodo del Plan Estratégico se ha producido un **incremento del número de alianzas y plataformas** en las que participa la CONGDN, al haberse ampliado el número de espacios de relación y cooperación. No obstante, desde una perspectiva cualitativa, el cumplimiento es **limitado**, ya que el grado de implicación, la regularidad de la participación y la capacidad de influencia en dichos espacios ha sido desigual y, en algunos casos, muy reducida.

- **Principales logros y resultados**

Durante el periodo 2021–2025 se ha avanzado de forma significativa en la **identificación y priorización de actores estratégicos**, mediante la elaboración de un mapeo de la sociedad civil relevante para la Coordinadora. Este ejercicio ha permitido ampliar el marco relacional de la CONGDN y explorar nuevas alianzas con plataformas y movimientos sociales de diversa naturaleza.

En relación a la incorporación a alianzas y plataformas, la Coordinadora se ha incorporado a la Alianza por el Clima, al Grupo de Derechos Humanos, Migraciones y Refugio, a Yala Nafarroa por Palestina y a la Alianza Navarra 2030, concentrándose especialmente las nuevas incorporaciones en los años 2023 y 2024.

Esto ha facilitado la presencia de la Coordinadora en nuevos espacios de interlocución y acción colectiva. En aquellas iniciativas en las que la CONGDN ha participado de forma activa, se ha incorporado de manera intencionada la mirada Sur, contribuyendo a enriquecer los enfoques y discursos de las actividades desarrolladas.

Cabe destacar, asimismo, el acuerdo de colaboración con **Foro Gogoa** para la organización conjunta de la Mesa Redonda anual dirigida a la ciudadanía general, iniciada en 2025. Esta experiencia, valorada positivamente por los resultados obtenidos, se perfila como una alianza con potencial de continuidad y mayor profundización en el próximo periodo estratégico.

- **Dificultades y limitaciones**

El desarrollo del objetivo ha estado condicionado por diversas dificultades, tanto internas como externas. De forma generalizada, se señala que muchas de las alianzas en

las que participa la CONGDN han tenido una **actividad limitada o irregular**, con dinámicas organizativas poco estructuradas, ausencia de hitos claros y dificultades para establecer relaciones estables.

La **falta de recursos humanos y de tiempo**, especialmente por la concentración de la participación en la Secretaría Técnica, ha limitado la capacidad de la Coordinadora para asumir un rol más activo y propositivo en estos espacios. Esta situación se ha visto reforzada por una **escasa implicación de las ONGD socias** en las alianzas impulsadas desde la Coordinadora, que en muchos casos no se han sentido interpeladas por las temáticas abordadas.

Desde la Comisión de Incidencia Política y Redes se subraya también la dificultad para evaluar el impacto real de las alianzas y para valorar hasta qué punto se ha logrado incorporar el mensaje y los valores de la CONGDN en dichos espacios. Se identifican, además, tensiones en torno a la coherencia interna de algunas alianzas, especialmente en relación con enfoques de género y con determinadas fuentes de financiación, así como una percepción general de que muchas alianzas han sido más **nominales que reales**.

### **OBJETIVO 1.1.3. Fortalecer la Educación No Formal/Informal como estrategia clave de ETCG para lograr una ciudadanía global activa e implicada**

Este objetivo se orienta a consolidar la Educación No Formal (ENF) como una herramienta estratégica de Educación para la Ciudadanía Global (ETCG), reforzando el trabajo colectivo de las ONGD, mejorando la interlocución con las administraciones públicas y ampliando los espacios de sensibilización y participación ciudadana más allá del ámbito educativo formal.

- **Grado de cumplimiento**

#### **A nivel de metas:**

El grado de cumplimiento del Objetivo 1.1.3 es **muy alto**, con un **100% de las metas finalizadas**. Se han alcanzado los principales resultados previstos y se han generado impactos adicionales no contemplados inicialmente en el Plan Estratégico.

#### **A nivel de Resultados:**

El resultado *R.1.1.3.a. Se mantiene un grupo de Educación No Formal (ENF) dinámico y operativo* se considera **cumplido**. Durante todo el periodo se ha mantenido activo el grupo de ONGD que trabajan en Educación No Formal, con objetivos claros, reuniones periódicas y un alto grado de implicación. El grupo ha desarrollado un trabajo sostenido, orientado tanto al seguimiento y evaluación de programas existentes como a la identificación de nuevas oportunidades de incidencia.

El resultado *R.1.1.3.b. Programa plurianual de Educación No Formal impulsado por la CONGDN en marcha* también se considera **cumplido**. El grupo ha realizado un seguimiento continuado del programa plurianual de Educación No Formal del

Ayuntamiento de Pamplona, contribuyendo a su mejora y consolidando este programa como un referente en el ámbito local. Además, se han generado resultados adicionales relevantes, como la apertura de nuevas líneas de trabajo con otros departamentos de la administración pública, que refuerzan el carácter estratégico de la Educación No Formal.

### A nivel de indicadores:

En relación con el **grado de satisfacción del programa manifestado por las ONGD del grupo ENF**, la valoración cualitativa del indicador es **positiva**. Las ONGD participantes en la comisión de educación destacan el fortalecimiento del grupo, la mejora de las convocatorias, el reconocimiento creciente de la Educación No Formal y la consolidación de un espacio de trabajo común que ha permitido compartir aprendizajes, coordinar acciones y reforzar la incidencia política.

- **Principales logros y resultados**

Durante el periodo 2021–2025 se ha consolidado un **grupo de Educación No Formal cohesionado, activo y con capacidad de propuesta**, que ha trabajado con objetivos claros sobre la importancia estratégica de esta línea. Este trabajo ha permitido realizar un seguimiento sistemático del programa plurianual del Ayuntamiento de Pamplona, evaluar sus resultados y proponer mejoras, reforzando la interlocución con la administración pública.

Un logro especialmente relevante ha sido la **apertura de una nueva línea de trabajo con el Instituto Navarro de Juventud**, fruto de la incidencia del grupo y de la capacidad de articulación de la Coordinadora. En 2024 se diseñó y puso en marcha un programa piloto de Educación No Formal sobre discursos de odio y fake news, codiseñado por las ONGD y la CONGDN. Posteriormente, esta iniciativa se ha consolidado mediante un convenio, en el que la CONGDN asume el papel de coordinación y las ONGD el de entidades formadoras.

Asimismo, el trabajo desarrollado ha contribuido a la **estabilización y reconocimiento de la Educación No Formal** en el ámbito institucional, reflejado en mejoras en las convocatorias e incremento de fondos, como es el programa plurianual con el Ayuntamiento de Pamplona. También se ha generado un mayor interés en la Coordinadora y por parte de un número creciente de ONGD.

- **Dificultades y limitaciones**

La evaluación cualitativa de la comisión de educación refleja algunas dificultades o limitaciones. La participación en el grupo ha tendido a reducirse en términos de presencialidad, y el número de ONGD implicadas sigue siendo limitado, lo que dificulta la sostenibilidad del grupo y la distribución equilibrada de las cargas de trabajo. Esta situación afecta especialmente a las entidades más pequeñas, para las que resulta complejo mantener una participación continuada.

Se señala también una **pérdida de visibilidad de la Educación No Formal dentro de algunas ONGD**, así como la dificultad para encontrar y sostener grupos estables de

trabajo en este ámbito. A ello se suma la complejidad administrativa de las convocatorias, especialmente la del Ayuntamiento, que requiere un alto nivel de dedicación técnica.

#### **OBJETIVO 1.1.4 Consolidar, difundir y hacer sostenible el modelo de Educación Formal de “Escuelas Solidarias” (ES)**

Este objetivo se orienta a consolidar y actualizar el modelo de Educación Formal de Escuelas Solidarias, garantizando su sostenibilidad, su adecuación a los cambios del contexto educativo y su coherencia con los enfoques actuales de Educación para la Ciudadanía Global. El objetivo contemplaba tanto un trabajo interno de evaluación y reflexión como un proceso de revisión conjunta con la administración pública para la evolución del programa.

- **Grado de cumplimiento**

##### **A nivel de metas:**

El grado de cumplimiento del Objetivo 1.1.4 puede calificarse como **bajo**, con un **25% de metas finalizadas** y otro **25% de metas en ejecución**.

##### **A nivel de resultados:**

El resultado *R1.1.4 Se revisa el Programa de Educación Formal, partiendo de la experiencia de Escuelas Solidarias, y se pone en marcha* se considera **parcialmente cumplido**. A nivel interno de la CONGDN, se ha logrado evaluar el modelo de Escuelas Solidarias y elaborar una propuesta de evolución del programa, fruto de un proceso de reflexión y trabajo colectivo. Sin embargo, a nivel externo, no ha sido posible realizar una revisión conjunta ni consensuar la evolución del modelo con los departamentos de Educación y de Derechos Sociales del Gobierno de Navarra, lo cual que ha limitado la posibilidad de consolidar y escalar el nuevo modelo.

- **Principales logros y resultados**

Desde el punto de vista interno, el principal logro ha sido la **evaluación del modelo de Escuelas Solidarias** y el desarrollo de un **proceso participativo de reflexión y revisión**, abierto a todas las ONGD de la Coordinadora y apoyado por facilitación externa. Según la Comisión de Educación, este proceso ha permitido reordenar el trabajo del grupo, definir con mayor claridad los objetivos del programa y consensuar qué se espera del modelo de Escuelas Solidarias en el contexto actual.

La Comisión destaca que la facilitación externa ha sido un elemento clave para reactivar al grupo, mejorar la cohesión interna y generar un espacio de reflexión compartida, en el que se han afianzado ideas, surgido propuestas nuevas y reforzado el compromiso colectivo. Este proceso ha incrementado la implicación de las entidades participantes y ha permitido avanzar hacia una propuesta de evolución del modelo basada en el consenso.

Desde la Secretaría Técnica se subraya, además, el **posicionamiento de la CONGDN como referente a nivel estatal** en el ámbito de la Educación Formal para la Ciudadanía

Global, lo que refuerza el valor del trabajo realizado, incluso en un contexto de bloqueo institucional.

- **Dificultades y limitaciones**

La principal dificultad identificada ha sido la **imposibilidad de avanzar en la revisión del modelo junto con la administración pública**. Aunque la evaluación del programa se realizó y se socializó con los departamentos de Educación y de Derechos Sociales del Gobierno de Navarra, no se logró iniciar un proceso conjunto de revisión. Desde el departamento de Educación no se obtuvo respuesta, mientras que el departamento de Derechos Sociales, aun mostrando receptividad inicial, aplazó la revisión debido a los cambios institucionales derivados de las elecciones de 2023. Posteriormente, la renovación completa del equipo de Derechos Sociales y la continuidad del equipo de Educación han consolidado una situación de parálisis.

Ante esta falta de interlocución, la Coordinadora optó por **avanzar de manera interna** en la revisión del modelo, promoviendo el proceso en el marco del Consejo Navarro de Cooperación, concretamente en el grupo de educación. Esta decisión permitió desbloquear el trabajo interno, pero no resolvió la falta de implicación institucional.

Desde la Comisión de Educación se señalan también dificultades vinculadas a la **diversidad de visiones entre las ONGD**, la complejidad de mantener una participación sostenida durante procesos largos y la falta de implicación de algunas entidades que podrían haber aportado al proceso. Asimismo, se mencionan suspicacias externas hacia el grupo de Escuelas Solidarias y una percepción de descenso en la participación de ONGD, asociada a la postura de las instituciones.

La Secretaría Técnica añade como limitaciones la **resistencia al cambio por parte de los departamentos implicados**, el aumento de la burocracia para los centros educativos y las diferencias internas de opinión sobre el modelo, que dificultan la construcción de una propuesta común plenamente compartida.

### **OBJETIVO 1.1.5 Impulsar voluntariado como estrategia clave de participación ciudadana activa en sector ONGD navarras**

Este objetivo tiene como finalidad reforzar el voluntariado como una vía estratégica de participación ciudadana en el sector de las ONGD navarras, favoreciendo el acercamiento de nuevos perfiles —especialmente jóvenes y personas procedentes del ámbito empresarial— y contribuyendo al fortalecimiento organizativo de las entidades socias.

- **Grado de cumplimiento**

#### **A nivel de metas:**

El grado de cumplimiento del Objetivo 1.1.5 puede calificarse como **alto**, con el **85.7% de metas finalizadas**. Se reportan avances en la creación y consolidación de nuevas líneas de voluntariado.

#### **A nivel de resultados:**

El resultado *R1.1.5 Aumento en el número de voluntarios y voluntarias activos en las ONGD miembros* se considera **cumplido**. Durante el periodo 2021–2025 se han puesto en marcha y consolidado **dos nuevas líneas de voluntariado** (*Ve, participa y cuéntanos* y el voluntariado corporativo con CPEN) que han contribuido a incrementar el número de personas voluntarias en **12 ONGD**. Las dos líneas son dirigidas a un voluntariado muy específico: la juventud, por un lado y las empresas por otro.

### **A nivel de indicadores:**

El indicador relativo al *aumento del número de personas voluntarias* muestra resultados positivos, especialmente en la línea *Ve, participa y cuéntanos*. Entre 2022 y 2025 se observa un incremento significativo de solicitudes, con una evolución hacia una mayor tasa de solicitudes aprobadas. En total, esta línea ha permitido la participación de **35 personas voluntarias**, beneficiando a **9 ONGD** (socias y no socias), aunque con la limitación de que algunas plazas financiadas no llegaron a ejecutarse. (**Ver datos en Anexos 3 y 4**).

En el caso del voluntariado corporativo con CPEN, los resultados han sido más limitados, con la participación de **6 personas voluntarias en 3 ONGD**, reflejando un crecimiento más lento y una menor consolidación de esta línea. Esto se debe a la inexistencia previa de voluntariado, la escasa e irregular dedicación de recursos al convenio, así como el volumen y la diversidad de trabajadoras que hay en CPEN.

- **Principales logros y resultados**

Durante el periodo evaluado se ha realizado un **análisis de la situación del voluntariado en las ONGD**, que ha servido de base para la elaboración de un **plan de impulso del voluntariado**, orientado a responder a las necesidades detectadas. A partir de este diagnóstico, la Coordinadora ha intensificado los contactos con entidades especializadas en voluntariado y ha participado en espacios de visibilización como la Feria de Voluntariado.

Un logro central ha sido la **recuperación y consolidación del programa *Ve, participa y cuéntanos***, orientado a la juventud. La Coordinadora ha desempeñado un papel activo en el acompañamiento a las ONGD y en la interlocución con la administración, contribuyendo a resolver progresivamente las dificultades detectadas en convocatorias anteriores. Este programa ha permitido tender puentes con personas jóvenes, algunas de las cuales han mantenido posteriormente su vinculación con las ONGD y con el sector de la cooperación.

Asimismo, se ha puesto en marcha una **línea de voluntariado corporativo con la Corporación Pública Empresarial Navarra (CPEN)**, abriendo una vía de colaboración inédita hasta el momento. Aunque los resultados iniciales han sido modestos, esta experiencia ha permitido explorar nuevas fórmulas de participación ciudadana desde el ámbito empresarial.

- **Dificultades y limitaciones**

El desarrollo del objetivo ha estado condicionado por diversas dificultades. En el caso del programa *Ve, participa y cuéntanos*, se han identificado problemas relacionados con los **plazos y la difusión de las convocatorias**, derivados de la participación de varios departamentos administrativos, lo que ha dificultado llegar al público joven en el momento más adecuado.

También se han producido ajustes sucesivos en las **condiciones económicas de los gastos subvencionables** y en los contenidos formativos dirigidos a las personas voluntarias, lo que ha exigido un esfuerzo continuo de adaptación por parte de la Coordinadora y las ONGD.

La **selección de perfiles adecuados** por parte de las ONGD ha supuesto otra dificultad relevante, que ha llevado a que **cinco plazas financiadas no se ejecutaran**, bien por falta de adecuación de perfiles o por renunciadas.

En cuanto al voluntariado corporativo con CPEN, el ritmo lento de implantación se explica por la **ausencia de una cultura previa de voluntariado**, así como por el volumen y la diversidad del personal de la entidad, factores que han limitado la capacidad de crecimiento de esta línea.

## LÍNEA 1.2 OBJETIVOS CON REDES Y PLATAFORMAS

### OBJETIVO 1.2.1. Clarificar y potenciar el rol y valor de la CONGDN en redes y plataformas

Este objetivo se orienta a clarificar, fortalecer y hacer más estratégico el papel de la CONGDN en las redes y plataformas en las que participa, con el fin de maximizar su valor añadido, reforzar la incorporación de la mirada Sur en dichos espacios y mejorar la implicación de las ONGD socias en las dinámicas de trabajo en red.

- **Grado de cumplimiento**

#### A nivel de metas:

El grado de cumplimiento del Objetivo 1.2.1 es **medio-alto**, con un **66.7% de las metas finalizadas** y un **33.3% en ejecución**.

#### A nivel de resultados:

El resultado *R.1.2.1 Incorporación efectiva de elementos, herramientas y materiales con mirada Sur en estrategias y agendas de redes y plataformas* se considera parcialmente cumplido. La CONGDN ha incorporado de forma sistemática la mirada Sur en aquellos espacios de red en los que ha participado activamente, especialmente en acciones concretas de incidencia, educación y visibilización. No obstante, esta incorporación ha dependido en gran medida de la participación directa de la Secretaría Técnica y no se ha traducido en una integración estructural y sostenida de dicha mirada en las agendas de las redes.

- **Principales logros y resultados**

En 2022 se realizó una reflexión interna sobre el trabajo en redes, identificando nuevas redes relevantes y procediendo posteriormente a una priorización. Sin embargo, debido a la falta de recursos técnicos, se decidió no ampliar el número de redes y concentrar el esfuerzo en aquellas consideradas más relevantes y coherentes con la misión de la CONGDN: **Plataforma de Entidades Sociales (PES), Red de Coordinadoras Autonómicas, CONGDE, AFEN y FIARE Banca Ética.**

Fruto de la reflexión, se procedió también a una **redefinición de las metas del objetivo**, incorporando la necesidad de cuidar la participación, clarificar los objetivos y resultados que la CONGDN persigue en cada red, revisar formatos y acciones para favorecer la implicación de las ONGD socias y analizar las causas de su baja participación. En este marco, se ha producido una presencia más constante de la Junta en la Plataforma de Entidades Sociales, reforzando el papel institucional de la Coordinadora en este espacio, así como una participación más puntual en FIARE y AFEN.

Asimismo, en 2023 la CONGDN se incorporó al **RCE Basque Country en el ámbito de la educación**, con un perfil de participación bajo pero con resultados concretos, como la presentación del programa de Escuelas Solidarias al premio UNESCO avalado por el RCE. En este caso, la incorporación se realizó con la condición de que participaran también ONGD socias del ámbito educativo, con el objetivo de repartir la carga de trabajo y favorecer una mayor apropiación colectiva.

- **Principales dificultades y limitaciones**

El desarrollo del objetivo ha estado condicionado por la **limitación de recursos técnicos y de tiempo**, lo que ha restringido la capacidad de la CONGDN para incrementar su participación en redes y ejercer un liderazgo más activo y sostenido. Esta limitación ha influido tanto en la decisión de no ampliar el número de redes como en el nivel de implicación real en las ya existentes.

Una de las principales dificultades identificadas es la **escasa participación de las ONGD socias en las redes y plataformas**, lo que ha provocado que buena parte de las actividades de incidencia política, acción pública y movilización social en el marco de estas redes hayan sido gestionadas casi exclusivamente por la Secretaría Técnica.

En el caso del RCE Basque Country, se ha puesto de manifiesto un **desajuste entre la carga de trabajo real y la inicialmente prevista**, ya que, pese a mantener un perfil de participación bajo, la incorporación ha supuesto un esfuerzo mayor del esperado.

### **OBJETIVO 1.2.2 Impulsar y apoyar redes y plataformas como actores clave para incidencia política, acción pública y movilización social en Navarra**

Este objetivo se orienta a reforzar el papel de las redes y plataformas en las que participa la CONGDN como espacios clave para la incidencia política, la acción pública y la movilización social, promoviendo avances concretos en políticas locales y fortaleciendo la capacidad colectiva de interlocución con las instituciones navarras, especialmente en los ámbitos social y educativo.

- **Grado de cumplimiento:**

#### A nivel de metas:

El grado de cumplimiento del Objetivo 1.2.2 es **medio-alto**, con un **66.7% de metas finalizadas**, pero un **33.3% de metas no iniciadas**. Se han hecho avances en producción de herramientas, generación de propuestas normativas y elaboración de informes de incidencia, pero con dificultades en la implementación efectiva y el seguimiento de algunas de las iniciativas impulsadas.

#### A nivel de resultados:

El resultado R.1.2.2 *Logros concretos a nivel de políticas locales impulsados por redes y plataformas* se considera **parcialmente cumplido**. Se han alcanzado logros concretos en el ámbito normativo y metodológico, especialmente a través del trabajo desarrollado en la Plataforma de Entidades Sociales y en redes educativas, aunque su implementación e impacto han estado condicionados por limitaciones de recursos y dificultades técnicas.

- **Principales logros y resultados**

En el marco de la Plataforma de Entidades Sociales (PES), se han impulsado **dos iniciativas relevantes de incidencia política** alineadas con este objetivo. Por un lado, se ha logrado la incorporación del **Impuesto de Sociedades a la Ley de Fines Sociales**, habilitando la posibilidad de destinar el 0,7 % a este fin, lo que constituye un avance significativo en términos normativos. Por otro lado, se ha desarrollado una **herramienta metodológica para el seguimiento del [Pacto Navarro contra la Pobreza y la Desigualdad](#)**, un conjunto de medidas y acciones de carácter legislativo, económico y de control cuyo desarrollo, según acordaron la Cámara y la Plataforma de Entidades Sociales (PES), deberá valorarse cada dos o tres años (2023, 26 y 28), hasta el diagnóstico final, previsto en 2030.

En el ámbito educativo, la CONGDN ha tenido una participación activa en redes especializadas, especialmente en la **Red 4.7**, contribuyendo a la elaboración de dos informes de incidencia y acción pública: *“La Educación para el Desarrollo Sostenible y la Ciudadanía Global en la formación permanente del profesorado”* y *“Ser y Saber – Perfil docente para el Desarrollo Sostenible y la Ciudadanía Global”*. Estos documentos han servido como base para acciones de incidencia ante las instituciones navarras, reforzando el posicionamiento de la Educación para la Ciudadanía Global en el ámbito educativo.

Asimismo, en 2023 la Coordinadora se incorporó al **RCE Basque Country–Navarra** en el área de educación. Aunque la participación se ha mantenido con un perfil bajo, se han desarrollado actuaciones concretas, como la presentación del programa de Escuelas Solidarias al premio UNESCO avalado por el RCE, así como la participación en los grupos de trabajo de Paz y Convivencia y Juventud, con implicación de personas vinculadas a ONGD socias.

A nivel estatal y autonómico, destaca también el **inicio de un espacio de trabajo conjunto entre técnicas de educación de distintas coordinadoras autonómicas**, impulsado inicialmente por la CONGDN junto con otras cinco coordinadoras. Este

espacio, que actualmente agrupa a técnicas de doce territorios, se orienta al intercambio de materiales, marcos conceptuales, alianzas y apoyo mutuo en el ámbito de la Educación para la Ciudadanía Global, reforzando la dimensión de red y la capacidad de incidencia.

- **Principales dificultades y limitaciones**

Pese a los avances logrados, el desarrollo del objetivo ha estado condicionado por **dificultades en la implementación práctica** de algunas de las iniciativas impulsadas. En el caso del Impuesto de Sociedades incorporado a la Ley de Fines Sociales, se señala la necesidad de contar con recursos específicos para su adecuada difusión, sin los cuales su potencial impacto se ve limitado.

En relación con la herramienta de seguimiento del Pacto Navarro contra la Pobreza y la Desigualdad, a partir de 2024 se han identificado **dificultades técnicas para la carga de datos**, lo que ha retrasado su uso efectivo como instrumento de evaluación periódica. Estas dificultades están siendo abordadas desde el Parlamento, pero han condicionado el ritmo de avance previsto inicialmente.

En el ámbito educativo, la participación en redes como el RCE Basque Country–Navarra ha supuesto una **carga de trabajo mayor de la esperada**, pese a mantener un perfil de participación bajo.

### **OBJETIVO 1.2.3 Intensificar participación y aportes en otras Coordinadoras y redes de ONGD**

Este objetivo se orienta a reforzar la participación activa de la CONGDN en otras coordinadoras y redes de ONGD, con el fin de intensificar los intercambios, generar aportes propios que puedan ser compartidos y replicados, y aprovechar de manera más eficiente los recursos, materiales y aprendizajes producidos colectivamente en el sector.

- **Grado de cumplimiento**

#### **A nivel de metas:**

El grado de cumplimiento del Objetivo 1.2.3 es **alto**, con un **80% de metas finalizadas** y un **20% de metas no iniciadas**. Se destaca la intensificación de la participación en la Red de Coordinadoras Autonómicas y el desarrollo de iniciativas concretas compartidas y replicadas.

#### **A nivel de resultados:**

El resultado *R.1.2.3 Iniciativas concretas compartidas y/o impulsadas por la CONGDN que sean difundidas y/o replicadas por otras coordinadoras y redes de ONGD* se considera **cumplido**. A lo largo del periodo de ejecución del Plan Estratégico, la CONGDN ha participado activamente en la elaboración de documentos compartidos en el marco de la Red de Coordinadoras Autonómicas, ha impulsado iniciativas propias que han sido compartidas con otras coordinadoras y ha aprovechado materiales desarrollados por otros territorios, adaptándolos al contexto navarro.

- **Principales logros y resultados**

La CONGDN ha ampliado su participación en la **Red de Coordinadoras Autonómicas**, con la que se ha ampliado el trabajo realizado de incidencia política, abarcando también las áreas de comunicación y educación de la Coordinadora.

En este marco, la CONGDN ha participado en la **elaboración de documentos colectivos del sector**, como las Declaraciones de los Encuentros de Coordinadoras Autonómicas, informes sobre presupuestos de Ayuda Oficial al Desarrollo y artículos relacionados con recortes en cooperación. Asimismo, se ha contribuido a la elaboración de documentos compartidos en el ámbito de la comunicación y se ha planificado un proyecto de comunicación conjunto con otras Coordinadoras en 2024.

Un avance relevante ha sido el **inicio del trabajo en grupo entre las técnicas de educación de distintas coordinadoras autonómicas**, con el objetivo de compartir materiales, marcos conceptuales y enfoques, y de reforzar el valor estratégico de la educación en el sector. Este espacio ha sido especialmente valorado como una oportunidad para optimizar el esfuerzo invertido en la elaboración de recursos educativos y de sensibilización, facilitando su adaptación a diferentes territorios.

En paralelo, se ha intensificado la relación con la **Coordinadora de Euskadi**, especialmente en el ámbito de la comunicación. En este contexto, se han compartido y adaptado los juegos online *JOLASTU*, realizando ajustes en los contenidos para adecuarlos a la realidad navarra y cooperando en los costes de la plataforma digital. Por su parte, la CONGDN ha compartido con otras coordinadoras el **taller online sobre cálculo de la huella de carbono**, ampliando el alcance de esta iniciativa más allá del ámbito territorial.

- **Principales dificultades y limitaciones**

No se identifican dificultades relevantes específicas asociadas al desarrollo de este objetivo.

## **LINEA 1.3 OBJETIVOS CON ADMINISTRACIONES PÚBLICAS**

### **OBJETIVO 1.3.1. Incidir para tener una política pública de cooperación al desarrollo y ETCG estable, de calidad y dotada con recursos suficientes en Navarra**

Este objetivo se orienta a reforzar la incidencia política de la CONGDN para consolidar una política pública de cooperación al desarrollo y de ETCG en Navarra que sea estable, de calidad y cuente con recursos suficientes.

- **Grado de cumplimiento**

#### **A nivel de metas:**

El grado de cumplimiento del Objetivo 1.3.1 es **alto**, con un **75% de metas finalizadas y un 16.7% de metas en ejecución**. Se presentan avances en la mejora de instrumentos, convocatorias y marcos normativos, aunque se tienen resultados insuficientes en

términos de financiación relativa (porcentaje AOD/PIB) y funcionamiento efectivo de los órganos de gobernanza.

**A nivel de resultados:**

El resultado *R.1.3.1.1 AOD Navarra para cooperación alcanza el 0,7%* presenta un **cumplimiento parcial**. Desde el punto de vista del **importe absoluto de AOD**, se ha alcanzado y mantenido el mínimo presupuestario establecido en el Plan Director de Cooperación del Gobierno de Navarra, llegando a superar los 20 millones de euros en 2024 y 2025. Sin embargo, si se analiza el **indicador a nivel de porcentaje**, el objetivo del 0,7 % no se ha alcanzado en ninguno de los años del periodo, situándose el porcentaje real en torno al 0,33–0,40 %. (**Ver datos en Anexo 5**)

La valoración cualitativa refleja que este indicador tiene una doble lectura. El establecimiento de un mínimo presupuestario fue útil en un contexto de incertidumbre económica tras la pandemia y ha permitido al Gobierno de Navarra incrementar la AOD y cumplir formalmente el Plan Director. No obstante, este mínimo ha actuado como un techo, alejando el cumplimiento del objetivo porcentual planteado desde el primer año del plan.

El resultado *R.1.3.1.2 Propuestas en políticas e instrumentos de cooperación y EpTS impulsadas por la CONGDN y efectivamente incorporadas* se considera **cumplido**, con un volumen elevado de propuestas formuladas por la Coordinadora que han sido incorporadas, tanto por el Gobierno de Navarra, como por el Ayuntamiento de Pamplona. Las acciones de incidencia han sido constantes, numerosas y sostenidas en el tiempo, dando lugar a mejoras concretas en convocatorias, instrumentos y espacios de gobernanza.

- **Principales logros y resultados**

Uno de los principales logros de este objetivo ha sido la **alta intensidad y continuidad de la incidencia política desarrollada por la CONGDN**, reconocida tanto por las diferentes Comisiones como por la Secretaría Técnica. La Coordinadora es percibida por la administración como un **agente legítimo y válido de interlocución**, con capacidad técnica, y con una larga trayectoria que refuerza su credibilidad institucional.

La CONGDN ha participado activamente en la **evaluación del I Plan Municipal de Cooperación al Desarrollo y en la elaboración del II Plan Director del Ayuntamiento de Pamplona**, así como en la **evaluación del III Plan Director del Gobierno de Navarra y del II Plan Director municipal**, incorporándose varias de las propuestas realizadas. Se han presentado aportaciones anuales a las bases de convocatorias del Gobierno de Navarra y del Ayuntamiento, logrando la incorporación de mejoras relevantes.

Entre los resultados más destacados se encuentran:

- Recuperación de la convocatoria de Cooperación Técnica.
- Creación de una convocatoria de Emergencias abierta y permanente.

- Aprobación de una estrategia para la introducción del debate en el Consejo de Cooperación
- Incorporación de territorios prioritarios en la cooperación económica.
- Incremento presupuestario a través de enmiendas parlamentarias.
- Declaración sobre ayuda de emergencia en Ucrania Gobierno de Navarra y Coordinadora.
- Eliminación de la exigencia del 20 % de cofinanciación en convocatorias de educación y sensibilización.
- Incrementos progresivos en los montos máximos por proyecto en Educación Formal, No Formal y Sensibilización, recuperando niveles previos a la crisis de 2012.

En el ámbito municipal, se han incorporado propuestas relevantes de las ONGD en la convocatoria plurianual de Educación No Formal, simplificando requisitos administrativos y mejorando la adecuación de los proyectos. También se ha abierto un debate, aún en curso, sobre la fórmula de cálculo de la AOD del Ayuntamiento de Pamplona.

En relación con la gobernanza, se ha reactivado la **Comisión Permanente del Consejo Navarro de Cooperación**, así como los **grupos de Educación y Salud**, y se ha impulsado la creación de un **Grupo de Plan Director** en el seno del Consejo. En 2022 se promovió un Consejo con debate específico sobre el anteproyecto de la Ley de Cooperación. La participación activa de las ONGD en estas acciones se identifica como un factor clave de éxito, dado que los avances logrados repercuten directamente en la mejora del sistema de cooperación navarro.

- **Principales dificultades y limitaciones**

Una de las principales dificultades señaladas es el **funcionamiento irregular y limitado del Consejo Navarro de Cooperación**. Tanto la Comisión de Incidencia Política y Redes como la Secretaría Técnica destacan que los Consejos no se convocan con la periodicidad prevista, que en muchos casos tienen un carácter excesivamente informativo y que la información llega tarde o de forma incompleta. En el ámbito municipal, esta situación se agrava, ya que la Coordinadora participa como entidad invitada, con escaso margen de incidencia real.

En relación con la ETCG, se identifica una **escasa centralidad de la educación para la ciudadanía global en las políticas educativas**, así como una activación tardía y con bajo compromiso institucional del grupo de Educación del Consejo Navarro de Cooperación. Desde la Comisión de Educación se señala también un **apoyo limitado de las propias ONGD** en la parte de Educación para el Desarrollo, lo que debilita el peso de esta línea en la incidencia.

Desde el punto de vista financiero, pese a los incrementos presupuestarios logrados, **no se ha conseguido avanzar en el cumplimiento del objetivo porcentual del 0,7 %**, más

allá del mínimo absoluto fijado en el Plan Director. La Secretaría Técnica subraya que, tras el cumplimiento de la senda presupuestaria del Plan Director, la capacidad de influencia ha disminuido, en parte debido a **cambios de personal en los departamentos** y a la pérdida de referentes clave en la administración.

Finalmente, se identifican dificultades internas relacionadas con la **capacidad real de implicación de las ONGD**, la concentración de perfiles recurrentes en los espacios de incidencia y el elevado volumen de recursos técnicos y políticos que requiere este ámbito de trabajo.

### **OBJETIVO 1.3.2. Fortalecer lazos estratégicos y sinergias con otros actores públicos de Navarra.**

Este objetivo se orienta a reforzar la colaboración de la CONGDN con otros actores públicos y espacios institucionales de Navarra, con el fin de ampliar la visibilidad de la cooperación al desarrollo y de las ONGD, facilitar el uso compartido de recursos y materiales, y generar sinergias que contribuyan a una mayor presencia social e institucional del sector.

- **Grado de cumplimiento**

#### **A nivel de metas:**

El grado de cumplimiento del Objetivo 1.3.2 es como **muy alto**, con un **100% de las metas finalizadas**. Se muestran avances en la colaboración práctica con distintos espacios públicos, el uso compartido de materiales y la realización de iniciativas conjuntas.

#### **A nivel de resultados:**

El resultado *R.1.3.2.1 Convenios de colaboración o acuerdos firmados entre la CONGDN y otros actores públicos navarros* se considera **parcialmente cumplido**. Si bien no se han formalizado numerosos convenios nuevos, sí se han mantenido y activado **relaciones de colaboración estables** con distintos espacios y entidades públicas o de carácter comunitario, que han permitido desarrollar actividades conjuntas y reforzar la presencia de la Coordinadora en ámbitos diversos.

El resultado *R.1.3.2.2 Uso de herramientas, materiales y recursos sobre cooperación elaborados por la CONGDN por parte de otros actores públicos* se considera **cumplido**. Los materiales, exposiciones y recursos elaborados por la CONGDN han sido utilizados y acogidos por distintos centros públicos y comunitarios, alcanzando públicos diversos y ampliando el impacto del trabajo desarrollado por la Coordinadora.

- **Principales logros y resultados**

Durante el periodo del Plan Estratégico se ha desarrollado un trabajo continuado de **visibilización del Centro de Información y Recursos de la CONGDN**, mediante la colaboración con distintos espacios públicos y comunitarios de Navarra. Se ha mantenido actividad con la Casa de la Juventud, Zentro, Fundación Caja Navarra,

Geltoki, Casa de las Mujeres, centros comunitarios y Civivox, reforzando la presencia de la Coordinadora en ámbitos diversos y facilitando el acceso a la información sobre cooperación.

A partir de la localización física de la Coordinadora, se ha trabajado de manera intencionada para garantizar una **presencia informativa anual en al menos dos centros**, a través de espacios expositivos e informativos. En este marco, se han realizado experiencias innovadoras como la incorporación de **materiales participativos online**, entre ellos los juegos *Jolastu*, ampliando las formas de interacción con el público.

El Centro de Información y Recursos ha colaborado de manera específica con la **Casa de las Mujeres**, ha mantenido su papel como entidad socia de apoyo en la **Asociación Geltoki** y ha desarrollado diversas actividades en este espacio. Asimismo, se han llevado a cabo iniciativas como *Compartiendo experiencias* en otros centros de la ciudad y se ha difundido la **exposición del 25 aniversario de la cooperación**, junto con el *txoko de la cooperación*, en espacios como la UPNA (Aulario), el Centro Comunitario Plazara y el Civivox Iturrama.

Un resultado destacado ha sido la **iniciativa de comunicación desarrollada en 2025** en colaboración con el Instituto Navarro de Juventud y el Departamento de Políticas Migratorias, con motivo del Día Internacional para la Eliminación de la Discriminación Racial. En la campaña *La diversidad nos conecta*, la Coordinadora ha participado en la elaboración del vídeo de la campaña, junto a una ONGD y centros escolares del programa Escuelas Solidarias, reforzando el trabajo conjunto entre actores públicos, educativos y del sector social.

Desde la Comisión de Comunicación se valora especialmente que estas colaboraciones han permitido **amplificar el mensaje de la cooperación**, dar visibilidad a la Coordinadora en sectores muy diversos y consolidar a la CONGDN como una **voz reconocida y unificada de las ONGD navarras**.

- **Principales dificultades y limitaciones**

Entre las principales limitaciones identificadas se encuentra la **ubicación física de la oficina de información**, señalada por la Secretaría Técnica como un factor que dificulta el trabajo cotidiano del Centro de Información y Recursos y limita su accesibilidad. Asimismo, se constata que la dinámica de “salir” a otros puntos informativos y centros no está igualmente interiorizada o sistematizada en todos los espacios, lo que condiciona la continuidad de algunas colaboraciones.

Se señala también que, durante el periodo evaluado, se han **dejado de lado las reuniones con otros centros de recursos**, lo que apunta a la necesidad de redefinir con mayor claridad los objetivos de estas relaciones y priorizar aquellos espacios con mayor potencial de impacto.

### **OBJETIVO 1.3.3 Potenciar las políticas locales coherentes en Navarra como estrategia clave para lograr un desarrollo sostenible en línea con la Agenda 2030**

Este objetivo se orienta a impulsar la coherencia de políticas públicas en Navarra, entendida como la alineación de las distintas políticas sectoriales con los principios del desarrollo sostenible y de la Agenda 2030, incorporando la mirada de la cooperación al desarrollo y la justicia global en la acción pública del Gobierno de Navarra y de las entidades locales.

- **Grado de cumplimiento**

#### **A nivel de metas:**

El grado de cumplimiento del Objetivo 1.3.3 es **bajo** con un **25% de metas finalizadas** y un **75% de metas no iniciadas**.

Tal como se recoge en la valoración cualitativa, **no se han alcanzado las metas previstas** en el Plan Estratégico. Aunque el objetivo ha sido objeto de reflexión y debate por parte de la Comisión de Incidencia Política y Redes, no se han desarrollado iniciativas concretas de incidencia en el ámbito del Gobierno de Navarra o del Ayuntamiento de Pamplona durante el periodo evaluado.

La Comisión identificó como condición previa imprescindible la **realización de un taller específico sobre coherencia de políticas** de manera conjunta con ambas administraciones, entendido como un espacio de clarificación conceptual y estratégica antes de impulsar acciones concretas. Sin embargo, este taller no pudo llevarse a cabo debido a la alta carga de trabajo y al intenso programa de acciones de incidencia política desarrollado en los dos últimos años del Plan Estratégico.

No obstante, la Coordinadora sí ha participado en **iniciativas y debates sobre coherencia de políticas desarrollados por otras coordinadoras autonómicas**, lo que ha permitido mantener el tema presente a nivel conceptual y de aprendizaje, aunque sin impacto directo en el contexto navarro.

#### **A nivel de resultados:**

El resultado *R.1.3.3 Iniciativas concretas relacionadas con la Agenda 2030 y/o con la coherencia de políticas con mirada Sur adoptadas por administraciones públicas* presenta un **cumplimiento bajo**. Aunque se ha debatido la necesidad de impulsar iniciativas en este ámbito y se ha previsto la realización de un taller específico sobre coherencia de políticas con el Gobierno de Navarra y el Ayuntamiento de Pamplona, esta acción no se ha llevado a cabo durante el periodo evaluado, fundamentalmente por la prioridad otorgada a otros procesos como la evaluación del Plan Director del Gobierno de Navarra.

- **Principales logros y resultados**

El principal logro vinculado a este objetivo ha sido el **trabajo de análisis y reflexión desarrollado internamente**, especialmente por la Comisión de Incidencia Política y

Redes, en torno a la coherencia de políticas, los presupuestos públicos y los Planes Directores. Desde la Comisión se valora positivamente la calidad de los análisis comparativos realizados y el interés compartido de las ONGD en este enfoque, considerado relevante y necesario en el contexto actual.

Asimismo, se ha mantenido una **conexión con los avances desarrollados en otras comunidades autónomas**, participando en iniciativas impulsadas por otras Coordinadoras, lo que ha permitido conocer experiencias, marcos de referencia y posibles líneas de trabajo futuras.

Desde la Secretaría Técnica se destaca que existen comunidades autónomas que han avanzado más en este ámbito, lo que constituye una referencia útil para el aprendizaje y la posible adaptación de enfoques al contexto navarro.

- **Principales dificultades y limitaciones**

La principal dificultad identificada ha sido la **alta exigencia técnica y de dedicación** que supone el trabajo en coherencia de políticas, especialmente en un contexto como el foral, donde implica la interlocución con múltiples departamentos del Gobierno de Navarra, entidades locales y la Federación Navarra de Municipios y Concejos (FNMC). Tanto la Comisión como la Secretaría Técnica coinciden en señalar que la Coordinadora **no ha contado con la capacidad técnica ni el tiempo suficiente** para abordar este trabajo de manera sistemática durante el periodo del Plan Estratégico.

Se identifica también una **falta de concreción estratégica** sobre qué implica la coherencia de políticas en el ámbito foral y local, y sobre qué iniciativas específicas se quieren impulsar en la práctica. A diferencia del nivel estatal, donde el marco conceptual está más desarrollado, a nivel autonómico se percibe una mayor dificultad para traducir el enfoque en acciones concretas.

Desde la Comisión se señala, además, que el contexto institucional no ha sido favorable, ya que la coherencia de políticas resulta difícil de impulsar cuando la cooperación al desarrollo no ocupa un lugar central en la estructura del gobierno, y cuando los departamentos con los que habría que trabajar cuentan con lógicas y prioridades distintas.

En relación con la coherencia de políticas y la Agenda 2030, la no realización del taller previsto con el Gobierno de Navarra y el Ayuntamiento de Pamplona ha limitado el desarrollo de iniciativas concretas en este ámbito, dejando pendiente una línea de trabajo considerada relevante por la Comisión de Incidencia Política y Redes.

La no realización del taller previsto con el Gobierno de Navarra y el Ayuntamiento de Pamplona ha limitado el desarrollo de iniciativas concretas en este ámbito, dejando pendiente una línea de trabajo considerada relevante por la Comisión de Incidencia Política y Redes.

## LÍNEA 2.1 OBJETIVOS CON ONGD SOCIAS

### OBJETIVO 2.1.1 Mantener o incrementar la base de ONGD socias de la CONGDN, como clave de la fuerza y legitimidad de la misma

Este objetivo se orienta a garantizar la solidez organizativa y la legitimidad social de la CONGDN mediante el mantenimiento o incremento de su base de ONGD socias.

- **Grado de cumplimiento**

#### A nivel de metas:

El grado de cumplimiento del Objetivo 2.1.1 es **bajo**, con un **25% de metas finalizadas** y un **75% de metas no iniciadas**.

#### A nivel de resultados:

El resultado *R.2.1.1 Número de ONGD socias de la CONGDN se mantiene o incrementa* se considera **cumplido**, con un **mantenimiento global de la base social** y una ligera tendencia al crecimiento, aunque sin un incremento significativo del número total de ONGD socias durante el periodo del Plan Estratégico, ya que ha pasado de **47 ONGD socias al inicio del Plan Estratégico a 48 en 2025**. (Ver datos en Anexo 6).

El análisis de las entidades socias muestra una **dinámica de renovación constante**, con incorporaciones y salidas en distintos momentos del plan. Estas variaciones reflejan tanto la entrada de nuevas entidades como la salida de otras por razones diversas, sin que se haya producido una pérdida neta significativa del número total de ONGD socias.

- **Principales logros y resultados**

Uno de los principales logros asociados a este objetivo ha sido el **incremento de la participación de las ONGD socias en los espacios de gobernanza y trabajo de la Coordinadora**, especialmente en las comisiones y en las asambleas. Tal como se señala en la valoración cualitativa, este aumento de la participación ha estado vinculado a la implementación de otras metas del Plan Estratégico que han incorporado apoyos externos para facilitar los procesos participativos y recoger de manera más sistemática los aportes de las entidades.

La obligatoriedad de que **todas las ONGD socias pasen por la Junta** a lo largo del tiempo se identifica como un elemento relevante para reforzar el **sentimiento de pertenencia**, el conocimiento mutuo y la corresponsabilidad en la gestión de la Coordinadora. Este enfoque ha contribuido a que las entidades perciban la participación no solo como un derecho, sino como un elemento central de la identidad y el funcionamiento de la CONGDN.

- **Principales dificultades y limitaciones**

La principal limitación identificada en relación con este objetivo ha sido la **no realización de una campaña específica de difusión de la Coordinadora dirigida a ONGD no socias**, prevista implícitamente como una vía para ampliar la base social. Esta acción no se llevó

a cabo por **falta de tiempo y de capacidad operativa**, lo que ha limitado las posibilidades de crecimiento más allá del mantenimiento de la base existente.

### **OBJETIVO 2.1.2. Fortalecer la representatividad y participación interna de todo el espectro de ONGD socias, aprovechando la diversidad de enfoques y pluralidad**

Este objetivo se orienta a reforzar la participación real y efectiva de las ONGD socias en las estructuras internas de la CONGDN, garantizando que la diversidad de enfoques, tamaños, trayectorias y ámbitos de trabajo de las entidades se traduzca en una participación representativa, plural y equilibrada en los espacios de decisión, reflexión y trabajo colectivo de la Coordinadora.

- **Grado de cumplimiento**

#### **A nivel de metas:**

El grado de cumplimiento del Objetivo 2.1.2 es **muy alto**, con un **100% de las metas finalizadas**.

#### **A nivel de resultados:**

El resultado *R.2.1.2 Nivel de participación real y efectiva de ONGD en estructuras internas de la CONGDN* se ha **cumplido**, ya que se refleja una **mejora significativa de la participación interna** de las ONGD socias a lo largo del periodo del Plan Estratégico.

Los datos cuantitativos muestran una **evolución claramente positiva** en todos los indicadores analizados (**ver datos en Anexo 7 y 8**):

- El porcentaje global de ONGD que participan en la Coordinadora ha aumentado de manera progresiva, pasando del **74,5 % en 2021 al 89,6 % en 2024 y 2025**.
- El porcentaje de ONGD que no participan se ha reducido hasta situarse en un **10,4 % en los dos últimos años del Plan**.
- La participación en la **Asamblea** ha experimentado un incremento notable, pasando del **61,7 % al 85,4 %**.
- La participación en **Comisiones y grupos de trabajo**, considerada la modalidad de participación más exigente por la dedicación y continuidad que implica, también ha aumentado, del **57,4 % al 60,4 %**.

El análisis revela que la mejora de la participación ha sido generalizada en todas las comisiones, con incrementos en las Comisiones de Incidencia Política y Redes, Educación/ETCG y Comunicación. En el caso del grupo de Educación No Formal, el descenso registrado en 2025 responde a la **finalización del objetivo específico para el que fue creado**, y no a una pérdida de interés o implicación.

- **Principales logros y resultados**

Uno de los principales logros de este objetivo ha sido el **incremento sostenido de la participación de las ONGD socias en las estructuras internas**, tanto en términos

cuantitativos como cualitativos. Las evaluaciones periódicas del funcionamiento de las comisiones y la aplicación de mejoras han contribuido a generar espacios más ordenados, participativos y percibidos como útiles por las entidades.

La **mejora de las condiciones para la participación**, mediante la incorporación de herramientas para reuniones online y la generalización de formatos mixtos (presenciales y virtuales), ha sido un factor clave para facilitar la asistencia y reducir barreras, especialmente en el caso de ONGD con limitaciones de tiempo o ubicación geográfica. Este formato ha sido especialmente utilizado en la Junta y valorado positivamente por las Comisiones.

La **estrategia de educación elaborada por la Comisión de Educación** durante el periodo de planificación estratégica ha supuesto un avance significativo en la articulación colectiva de esta línea de trabajo, reforzando el sentido de propósito compartido y de coherencia interna.

Un resultado especialmente relevante ha sido el **trabajo personalizado de acercamiento a ONGD con menor participación**, desarrollado en 2024 de manera coordinada entre la Secretaría Técnica y la Comisión de Comunicación. A partir de criterios de identificación de vulnerabilidades, se realizaron encuentros individualizados con ocho ONGD, lo que en varios casos ha supuesto una **reactivación de su participación** en la Coordinadora. Esta iniciativa es señalada por las Comisiones y la Secretaría Técnica como un factor determinante en el aumento del sentimiento de pertenencia y de la implicación.

Las comisiones valoran de forma unánime que la Coordinadora se ha consolidado como un **espacio de participación de alto nivel**, de aprendizaje compartido, de acceso a información relevante y de apoyo mutuo entre las ONGD. Se destaca también la mejora en los métodos de facilitación, la claridad de la información previa a las reuniones, la elaboración de actas y la coordinación general de los espacios.

- **Principales dificultades y limitaciones**

A pesar de los avances logrados, persisten algunas **dificultades estructurales**. Las Comisiones señalan de manera reiterada la **limitación de tiempo y recursos de las ONGD más pequeñas**, que dificulta una participación sostenida y regular, especialmente en los espacios que requieren mayor dedicación.

Se identifica también una **irregularidad en la asistencia**, con entidades que participan de forma intermitente y con una concentración del trabajo en un número reducido de personas y organizaciones, pese a la mejora global de los indicadores. Esta situación se ve parcialmente compensada por el sistema de turnos obligatorios en Junta, aunque genera tensiones en términos de carga y especialización.

Otro reto señalado es la **escasa renovación de perfiles y la limitada incorporación de personas jóvenes**, lo que plantea la necesidad de reflexionar sobre cómo atraer y sostener nuevas generaciones en los espacios de participación de la Coordinadora.

Asimismo, se detecta que en algunos casos la participación es **formal pero no activa**, con ONGD que asisten a las reuniones, pero intervienen poco, lo que apunta a la necesidad de seguir trabajando en dinámicas de facilitación, reparto de roles y generación de espacios de confianza.

### **OBJETIVO 2.1.3. Proporcionar información relevante, útil y de calidad a nuestras ONGD socias**

Este objetivo se orienta a garantizar que las ONGD socias de la CONGDN dispongan de información actualizada, pertinente y de calidad, que facilite su participación en la Coordinadora, su acceso a oportunidades relevantes y su conocimiento del contexto de la cooperación y la educación para la ciudadanía global en Navarra.

- **Grado de cumplimiento**

#### **A nivel de metas:**

El grado de cumplimiento del Objetivo 2.1.3 es **medio**, con un **66.7% de metas finalizadas** y un **33.3% de metas no iniciadas**.

Las herramientas de comunicación interna (circular, últimas horas y convocatorias) han sido objeto de revisión y mejora en el marco del diagnóstico previo al Plan de Comunicación, realizándose además un seguimiento sistemático de su impacto.

#### **A nivel de indicadores:**

Los datos disponibles muestran **tasas de apertura de las herramientas de comunicación interna en torno al 50 % y tasas de clic cercanas al 20 %**, valores elevados que indican un alto nivel de interés y utilidad percibida por parte de las ONGD socias.

Aunque estos indicadores podrían ser aún mayores, la Secretaría Técnica señala que las cifras están condicionadas por el hecho de que muchas ONGD facilitan más de una dirección de correo electrónico para recibir la información, lo que dificulta una medición exacta de la apertura real.

- **Principales logros y resultados**

Uno de los principales logros de este objetivo ha sido la **consolidación de las herramientas de comunicación interna** (Circular, Últimas Horas y Convocatorias) como canales eficaces y valorados por las ONGD socias. El análisis realizado confirma que se trata de **información concreta, relevante y de interés**, vinculada tanto al día a día de la Coordinadora como al contexto general de la cooperación en Navarra.

Desde la Comisión de Comunicación se destaca que las circulares constituyen una **fuerza clave de conocimiento y actualización**, ya que permiten compartir convocatorias de ayudas, información institucional y noticias de última hora, contribuyendo a que las ONGD se mantengan informadas y conectadas con la actividad del sector.

Otro resultado positivo señalado es la **buena coordinación de los contenidos**, que facilita la elaboración de la Circular y garantiza una coherencia en la información transmitida. La Secretaría Técnica valora especialmente el buen funcionamiento general

de estas herramientas, señalando que “funcionan como un tiro”, lo que refuerza su papel como instrumento central de la comunicación interna.

- **Principales dificultades y limitaciones**

La principal dificultad identificada en relación con este objetivo es la **abundancia de información**, que en algunos momentos puede dificultar la lectura ágil y la priorización de contenidos por parte de las ONGD socias. Desde la Comisión de Comunicación se plantea la necesidad de estructurar la información de forma más esquemática y jerarquizada, diferenciando con mayor claridad entre titulares y desarrollos.

Asimismo, la Secretaría Técnica señala que, pese al buen funcionamiento de las herramientas, en muchos casos es necesario **reforzar la información con recordatorios y contactos directos** para lograr los resultados esperados, como inscripciones, envío de documentación o participación en actividades. Esto evidencia que la comunicación escrita, aunque eficaz, no siempre es suficiente por sí sola para activar la respuesta deseada.

Por último, se identifica la necesidad de que las **comisiones y grupos de trabajo aporten más información sobre su actividad**, de forma clara y bien redactada, para enriquecer los contenidos de la Circular y reflejar mejor el trabajo colectivo que se desarrolla en la Coordinadora.

#### **OBJETIVO 2.1.4. Contribuir al fortalecimiento de capacidades, recursos y medios de ONGD socias frente a los retos que plantea el nuevo contexto a nivel local y global**

Este objetivo se orienta a reforzar las capacidades técnicas, estratégicas y organizativas de las ONGD socias de la CONGDN, mediante acciones formativas y de acompañamiento.

- **Grado de cumplimiento**

##### **A nivel de metas:**

El grado de cumplimiento del Objetivo 2.1.4 es **muy alto** con el **100% de metas finalizadas**. Las acciones desarrolladas responden a las necesidades detectadas en la encuesta de necesidades y recursos de las ONGD realizada en 2021, así como a los aprendizajes derivados de los planes, evaluaciones y propuestas surgidas durante el periodo de vigencia del Plan Estratégico. Asimismo, se han tenido en cuenta las orientaciones planteadas por las entidades financiadoras, lo que ha permitido una adecuación progresiva de los contenidos formativos.

##### **A nivel de resultados:**

El resultado *R.2.1.4 Nivel de satisfacción de las ONGD socias con la CONGDN, su representatividad y su aporte de valor al trabajo de las mismas* se considera **cumplido**. Durante el periodo del Plan Estratégico se han desarrollado **15 acciones formativas**, en modalidades presencial, online y mixta, con un total de **128,5 horas de formación** y **437 plazas formativas ocupadas**. La elevada participación, así como la existencia de listas de

espera en varias acciones, evidencian el interés y la utilidad percibida por parte de las ONGD socias.

Las evaluaciones realizadas tras cada acción formativa reflejan un **alto grado de satisfacción** con los contenidos, la organización y la pertinencia de las formaciones.

- **Principales logros y resultados**

Uno de los principales logros de este objetivo ha sido la **consolidación de una oferta formativa diversa, actualizada y alineada con las necesidades reales de las ONGD**, definida a partir de diagnósticos previos y revisada de manera continua a lo largo del periodo del Plan Estratégico.

Las Comisiones valoran de forma muy positiva la **adecuación de los contenidos formativos**, que han abordado temáticas actuales y relevantes, incluyendo formación en ámbitos emergentes como la inteligencia artificial, la transversalización de enfoques o la elaboración y evaluación de proyectos. Se destaca también la realización de **acciones formativas específicas dirigidas a ONGD identificadas como más vulnerables**, especialmente en materia de formulación y evaluación de proyectos, contribuyendo a reducir desigualdades internas en capacidades técnicas.

La **flexibilidad en los formatos** (presencial, online y mixto) se identifica como un factor clave de éxito, al facilitar la participación de ONGD con distintas realidades organizativas y geográficas. Desde la Comisión de Educación y la Secretaría Técnica se señala que la formación online y la posibilidad de elegir modalidad han ampliado el acceso y mejorado la participación.

Otro resultado relevante ha sido el **impacto positivo de las formaciones en la dinámica interna de la Coordinadora**, contribuyendo a mejorar la comprensión de los procesos, la participación en comisiones y asambleas y la calidad de los debates colectivos. Algunas Comisiones destacan que las formaciones y asesorías han permitido dinamizar mejor los espacios de participación y reforzar la coherencia metodológica y discursiva.

- **Principales dificultades y limitaciones**

Entre las principales dificultades identificadas se encuentra la **participación limitada de personas nuevas dentro de las ONGD** en las acciones formativas, así como la escasa asistencia de algunas entidades que, según los diagnósticos realizados, podrían beneficiarse especialmente de estas acciones.

Se señala también la **dificultad de asegurar la presencialidad**, especialmente para ONGD con menor disponibilidad de tiempo o recursos, lo que refuerza la necesidad de mantener opciones online o mixtas.

Desde la Comisión de Incidencia Política y Redes se apunta que, en algunos casos, las formaciones **no se han ajustado completamente a las necesidades esperadas**, lo que pone de relieve la importancia de revisar previamente los términos de referencia, los enfoques y los materiales de las acciones formativas para evitar desajustes. Asimismo, algunas formaciones muy demandadas, como las relacionadas con inteligencia artificial, **no pudieron absorber toda la demanda**, quedando personas en lista de espera.

La Secretaría Técnica identifica también la necesidad de **reforzar el trabajo de comunicación** en torno a las formaciones, tanto para aumentar la participación como para llegar a ONGD que participan poco o de manera irregular en la vida de la Coordinadora.

### **OBJETIVO 2.1.5 Acompañar y facilitar relaciones directas de ONGD socias con otros actores públicos y privados**

Este objetivo se orienta a reforzar el papel de la CONGDN como **entidad facilitadora y acompañante** en la generación de relaciones directas entre las ONGD socias y otros actores públicos y privados, contribuyendo a ampliar sus alianzas estratégicas, mejorar su capacidad de interlocución y fortalecer el impacto de sus iniciativas, especialmente en ámbitos como la educación y el trabajo con población joven.

- **Grado de cumplimiento**

#### **A nivel de metas:**

El grado de cumplimiento del Objetivo 2.1.5 es **muy alto**, con el **100% de metas finalizadas**. Se ha elaborado un mapeo de actores estratégicos y difundido entre las ONGD, así mismo, se ha prestado apoyo y acompañamiento a demanda a las ONGD que lo han solicitado.

#### **A nivel de resultados:**

El resultado *R.2.1.5.1 Número de alianzas estratégicas y/o iniciativas entre ONGD socias facilitadas por la CONGDN* se considera **parcialmente cumplido**. Se identifican avances en la **facilitación de alianzas estratégicas**, se ha impulsado al menos una **iniciativa estratégica de alto valor añadido**, como es el programa contra Discursos del Odio y Fake news en colaboración con el INJ del Gobierno de Navarra.

- **Principales logros y resultados**

Uno de los principales logros asociados a este objetivo ha sido la **elaboración y difusión de un mapeo de actores estratégicos**, puesto a disposición de las ONGD socias como herramienta de referencia para identificar posibles alianzas y oportunidades de colaboración. Este mapeo ha servido como base para el acompañamiento posterior realizado por la Coordinadora.

La CONGDN ha prestado **apoyo y acompañamiento a demanda** a las ONGD que lo han solicitado, siendo este servicio especialmente relevante para aquellas entidades con **estructuras técnicas muy reducidas**, en particular ONGD con una sola técnica o en momentos de transición por cambios de personal. Este acompañamiento ha contribuido a mantener la continuidad de relaciones institucionales y a reducir situaciones de fragilidad organizativa.

El principal resultado concreto de este objetivo ha sido la **puesta en marcha del programa sobre Discursos del Odio y Fake News**, desarrollado en colaboración con el Instituto Navarro de Juventud (INJ) del Gobierno de Navarra. Este programa, iniciado en

junio de 2024 y con previsión de continuidad durante toda la legislatura, constituye una iniciativa estratégica en varios sentidos:

- Ha permitido consolidar al **INJ como aliado público estratégico** en el ámbito de la educación no formal con jóvenes.
- Ha supuesto un **trabajo conjunto y coordinado de ONGD socias**, que han participado tanto en el diseño del programa como en su ejecución, aportando enfoques formativos diversos y complementarios con mirada Sur.
- Ha generado un espacio compartido con **otras ONG y agentes formativos ajenos al sector de la cooperación**, facilitando que las ONGD amplíen sus relaciones estratégicas y exploren nuevas oportunidades de colaboración.
- La **amplia difusión territorial del programa** y su llegada a población joven de distintos puntos de Navarra ha contribuido a aumentar el conocimiento de las ONGD y de su misión educativa entre este sector de la población.

En el ámbito educativo, se han facilitado también **contactos y colaboraciones con otros actores**, como ESIC Escuela de Negocios y la Escuela de Arte y Superior de Diseño de Navarra, ampliando el ecosistema de relaciones de las ONGD que trabajan en este campo.

- **Principales dificultades y limitaciones**

Una de las principales limitaciones de este objetivo es que el acompañamiento y la facilitación de relaciones se han desarrollado **principalmente a demanda**, lo que implica que su alcance depende en gran medida de la iniciativa y capacidad de las ONGD para solicitar apoyo.

### **OBJETIVO 2.1.6 Potenciar espacios de reflexión estratégica y generación de conocimiento e iniciativas conjuntas entre nuestras ONGD, explorando enfoques innovadores dentro del actual contexto de cambio de paradigma**

Este objetivo se orienta a consolidar a la CONGDN como un **espacio de reflexión estratégica colectiva**, generación de conocimiento compartido y construcción de posicionamientos comunes entre las ONGD socias, con especial atención a la exploración de enfoques innovadores en el marco del actual cambio de paradigma de la cooperación y la educación para la ciudadanía global.

- **Grado de cumplimiento**

#### **A nivel de metas:**

El grado de cumplimiento del Objetivo 2.1.6 es **medio-alto**, con un **71.4% de metas finalizadas** y un **28.6% de metas descartadas**. Se presentan avances en la creación y dinamización de espacios de reflexión estratégica, generación de documentos de posicionamiento consensuados y el fortalecimiento de la cohesión interna de las ONGD socias.

### A nivel de resultados:

El resultado R.2.1.6 *Documentos de posicionamiento, manifiestos y hojas de ruta innovadoras consensuadas y difundidas públicamente por la CONGDN* se considera **cumplido**. Durante el periodo del Plan Estratégico se han desarrollado **dos foros de reflexión estratégica**, en 2022 y 2024, que han dado lugar a documentos de referencia para la Coordinadora, así como **procesos participativos específicos** vinculados al Plan Director del Gobierno de Navarra y a la revisión del modelo de Escuelas Solidarias en 2025.

- **Principales logros y resultados**

Uno de los principales logros de este objetivo ha sido la **realización de foros de reflexión estratégica con una participación amplia y diversa de ONGD socias**, acompañados por **facilitación externa**, tanto en la preparación de contenidos como en el desarrollo de las sesiones y la sistematización de los resultados. Aunque se señala la dificultad para encontrar consultoras adecuadas, la valoración global de este acompañamiento ha sido muy positiva.

El **Foro de 2022**, titulado *“De la Cooperación para el Desarrollo a la Cooperación para la Convivencia Global”*, permitió avanzar en la definición de un **nuevo modelo de cooperación** promovido por la CONGDN. En este proceso participaron **20 personas de 18 ONGD**, y se elaboró un documento de carácter teórico que recoge los principios y enfoques de este modelo, concebido como una base para su posterior operativización.

El **Foro de 2024**, *“Avanzar en la puesta en práctica de la cooperación para la convivencia global”*, se diseñó precisamente con el objetivo de **aterizar y operacionalizar** los planteamientos del foro anterior. En este proceso participaron **22 personas de 21 ONGD**, y se generó un nuevo documento de sistematización que profundiza en los elementos prácticos del modelo y en posibles líneas de acción colectiva.

Ambos documentos han sido **difundidos íntegramente a nivel interno**, y su contenido ha sido utilizado como base para la participación de la CONGDN en procesos sectoriales, comparecencias parlamentarias y espacios institucionales, reforzando la coherencia del discurso de la Coordinadora.

En 2025, se han desarrollado además **dos procesos participativos internos** de relevancia estratégica: uno para la elaboración de propuestas al nuevo Plan Director del Gobierno de Navarra y otro para la revisión del modelo de Escuelas Solidarias. En ambos casos se ha contado con **facilitación externa**, lo que ha permitido estructurar mejor las dinámicas y recoger de forma sistemática las aportaciones de las ONGD.

Las Comisiones valoran estos espacios como **muy valiosos para la cohesión interna**, el alineamiento estratégico y el intercambio de experiencias entre ONGD, destacando que refuerzan el papel de la Coordinadora como espacio de encuentro, aprendizaje y construcción colectiva.

- **Principales dificultades y limitaciones**

Entre las principales dificultades identificadas se encuentra la **complejidad organizativa y de tiempos** que implica la puesta en marcha de estos procesos participativos, tanto para la Secretaría Técnica como para las ONGD socias, especialmente las de menor tamaño. Algunas Comisiones señalan que suele repetirse la participación de las mismas personas, que acuden con mayor preparación previa, mientras que otras entidades encuentran más dificultades para implicarse.

Se identifica también la necesidad de **definir con mayor claridad los objetivos de cada foro y el uso posterior de los resultados**, así como de mejorar la **información previa** facilitada a las ONGD para favorecer una participación más activa y equilibrada.

Desde la Comisión de Educación se señala la **escasa presencia de temas educativos** en algunos espacios de reflexión sectoriales más amplios, así como ciertas resistencias a participar cuando se percibe una pérdida de control sobre el debate o las decisiones. La Secretaría Técnica apunta, además, a la **limitación de tiempos y a la sobrecarga de acciones**, que reduce el margen para profundizar más en los procesos.

## LÍNEA 2.2 OBJETIVOS A NIVEL DE EQUIPO Y ESTRUCTURA

### OBJETIVO 2.2.1 Avanzar en la sostenibilidad económica de la CONGDN, diversificando nuestras fuentes de financiación

Este objetivo se orienta a garantizar la **sostenibilidad económica y organizativa de la CONGDN** a medio y largo plazo, mediante la planificación financiera, el incremento y diversificación de las fuentes de financiación y la consolidación de un fondo de contingencia que permita afrontar escenarios de incertidumbre o reducción de ingresos.

- **Grado de cumplimiento**

#### A nivel de metas:

El grado de cumplimiento del Objetivo 2.2.1 es **muy alto**, con el **100% de metas finalizadas**. Se cuenta con resultados muy significativos tanto en el incremento del volumen presupuestario, como en la diversificación de las fuentes de financiación y en el refuerzo de la capacidad de sostenimiento estructural de la Coordinadora.

#### A nivel de resultados:

El resultado *R.2.2.1.1 Volumen de presupuesto y porcentaje de fuentes de financiación de la CONGDN según el plan financiero inicial y posibles desviaciones* se considera **cumplido**. A lo largo del periodo del Plan Estratégico, el volumen de presupuesto anual de la CONGDN ha experimentado un **incremento sostenido**, pasando de **156.041 € en 2021 a aproximadamente 210.058 € en 2025**, lo que supone un **incremento del 35 %** en el conjunto del periodo. (Ver datos en Anexo 9 y 10)

Este crecimiento supera de forma significativa la previsión inicial del plan financiero aprobado al inicio del Plan Estratégico, que estimaba un incremento del **19 %**, pasando de 154.400 € a 184.200 €. La desviación positiva respecto a la previsión inicial responde a la necesidad, identificada desde las primeras evaluaciones, de **reforzar los recursos**

**disponibles** para poder ejecutar un Plan Estratégico que ya en su formulación fue considerado ambicioso.

La revisión anual del plan financiero ha permitido **ajustar de manera progresiva los recursos** a las necesidades reales derivadas de la implementación de metas clave, como el plan de comunicación, la evaluación del programa de Escuelas Solidarias o el plan de trabajo en redes. **(Ver datos en Anexo 11).**

El resultado *R.2.2.1.2 Porcentaje de gastos de funcionamiento y personal en comparación con la media de periodos anteriores* se considera **cumplido**. No se han producido cambios relevantes en la estructura de gasto respecto al periodo anterior (2016–2020). El peso del gasto de funcionamiento se ha mantenido en torno al 9 %, mientras que el gasto de personal se sitúa en el 81,65 %, cifras coherentes con el modelo de funcionamiento de la Coordinadora y estables en comparación con el periodo previo. **(Ver datos en Anexo 12).**

- **Principales logros y resultados**

Uno de los principales logros de este objetivo ha sido la **elaboración y seguimiento de un plan financiero para todo el periodo del Plan Estratégico**, revisado anualmente y adaptado de manera flexible a las recomendaciones derivadas de evaluaciones y procesos de planificación desarrollados durante el periodo.

El incremento del presupuesto ha permitido **ejecutar una gran parte de las acciones previstas** en el Plan Estratégico, inicialmente valorado como muy ambicioso, reforzando de manera decisiva la capacidad operativa de la CONGDN. Este crecimiento presupuestario ha estado estrechamente vinculado al **aumento de las jornadas del personal de la Secretaría Técnica**, alcanzando el 100 % de dedicación en los puestos de Educación y Comunicación, y el 86,6 % en el área de Incidencia Política y Redes. Este refuerzo ha sido clave para el alto nivel de cumplimiento de metas y objetivos alcanzados en el conjunto del Plan.

En términos de financiación, se ha producido una **diversificación real de las fuentes**, con un incremento notable de la financiación procedente del Gobierno de Navarra, que ha pasado de 85.000 € en 2021 a 140.000 € en 2024 y 2025, así como un aumento de la aportación del Ayuntamiento de Pamplona y de la FNMC. Asimismo, se ha incorporado una **nueva fuente de financiación no prevista inicialmente**, procedente del Instituto Navarro de Juventud, vinculada al programa sobre Discursos del Odio, que se gestionará mediante convenio y refuerza la estabilidad futura de la Coordinadora.

Otro resultado fundamental para la sostenibilidad económica ha sido la **dotación progresiva del Fondo de Contingencia**, logrando reducir su déficit hasta situarlo en **5.400 € en 2025**, pese al incremento del pasivo laboral asociado al refuerzo de la estructura técnica. Este fondo constituye una **garantía clave de sostenibilidad**, al permitir afrontar escenarios de reducción de ingresos o cambios en las políticas de financiación.

- **Principales dificultades y limitaciones**

Entre las principales limitaciones identificadas se encuentra la **reducción progresiva de algunas fuentes de financiación**, como la Obra Social La Caixa, cuya aportación ha disminuido hasta desaparecer en 2025. Esta situación refuerza la necesidad de continuar diversificando financiadores y evitando dependencias excesivas.

Asimismo, el incremento del volumen presupuestario ha implicado un **aumento del pasivo laboral**, lo que exige mantener una planificación financiera rigurosa y una dotación suficiente del fondo de contingencia para garantizar la sostenibilidad a medio plazo. Un pasivo laboral que en el próximo periodo estratégico se reducirá por las jubilaciones de dos personas de la secretaría técnica. Esto generará un superávit en el fondo de contingencia, que aumenta el margen de maniobra ante descensos de la financiación pública y la posibilidad de destinar las aportaciones de las ONGD socias a otras necesidades de la Coordinadora.

### **OBJETIVO 2.2.2 Dotar de más eficiencia, innovación y transparencia al funcionamiento interno CONGDN**

Este objetivo se orienta a fortalecer los **sistemas internos de gestión, planificación y rendición de cuentas** de la CONGDN, asegurando un funcionamiento más eficiente, transparente e innovador, alineado con la planificación estratégica y comprensible para las ONGD socias, la Secretaría Técnica y otros actores vinculados a la Coordinadora.

- **Grado de cumplimiento**

#### **A nivel de metas:**

El grado de cumplimiento del Objetivo 2.2.2 es **alto**, con un **80% de metas finalizadas** y un **20% en ejecución**. Se identifican avances en la sistematización de la planificación operativa, la rendición periódica de cuentas y la integración de la planificación estratégica en el funcionamiento cotidiano de la Coordinadora.

#### **A nivel de resultados:**

El resultado *R.2.2.2 Satisfacción general con los sistemas de gestión interna de la CONGDN por parte de ONGD socias, equipo de Secretaría Técnica y otros actores externos* se considera **cumplido**. Durante todo el periodo del Plan Estratégico se ha elaborado un **Plan Operativo Anual (POA)** y un **informe de resultados**, así como una **evaluación intermedia**, todos ellos presentados e informados en la Asamblea General. Este ejercicio continuado de planificación, seguimiento y evaluación ha permitido desplegar la estrategia en el conjunto de la estructura de la CONGDN y a lo largo de toda la vigencia del plan.

Asimismo, la evaluación final del Plan Estratégico se está realizando dentro del plazo establecido.

- **Principales logros y resultados**

Uno de los principales logros de este objetivo ha sido la **consolidación de una cultura organizativa basada en la planificación, el seguimiento y la rendición de cuentas**. La elaboración anual del POA ha sido valorada por las Comisiones como una herramienta

útil para recordar los compromisos estratégicos, ordenar las tareas y facilitar el trabajo en equipo, tanto a nivel de comisiones como en el conjunto de la Coordinadora.

Desde la Comisión de Educación se destaca que el POA ha servido como **guía práctica para organizar el trabajo**, aportando claridad sobre prioridades y permitiendo, al mismo tiempo, un grado razonable de flexibilidad para adaptarse a los cambios del contexto. La Secretaría Técnica subraya que la planificación estratégica ha permitido mantener una **continuidad funcional en la comunicación y en el trabajo interno**, incluso en contextos de cambios de personas en los órganos de gobierno o en las propias comisiones.

En la Comisión de Incidencia Política y Redes se valora positivamente la **buena organización de los procesos**, la disponibilidad de documentación clara y completa y la entrega sistemática de actas en tiempo y forma, aspectos que contribuyen de manera directa a la eficiencia y transparencia del funcionamiento interno. Asimismo, se reconoce el valor de la **memoria histórica acumulada en la Secretaría Técnica**, que facilita la coherencia y continuidad del trabajo.

- **Principales dificultades y limitaciones**

Desde la Comisión de educación se señala que, en algunos casos, la planificación y revisión del POA se realiza **con poco margen temporal y escasa reflexión**, lo que limita su potencial como herramienta estratégica más profunda.

También se han identificado **dificultades en la coordinación y comunicación interna**, especialmente entre vocalías, Junta y Secretaría Técnica, con diferencias notables en función de las personas que ocupan determinados roles. Estas dinámicas personales pueden, en determinados momentos, **bloquear o ralentizar procesos**, afectando a la eficiencia interna.

En la Comisión de Incidencia Política y Redes se subraya como una preocupación relevante la **necesidad de planificar adecuadamente el relevo generacional en la Secretaría Técnica**, ante la jubilación prevista de personas clave. Se considera imprescindible garantizar un proceso de traspaso largo y ordenado para asegurar la continuidad del funcionamiento interno y la preservación del conocimiento acumulado.

Asimismo, se señala cierta **confusión puntual en las comunicaciones internas**, especialmente en el uso del correo electrónico, y la necesidad de mejorar los espacios de coordinación intercomisiones.

### **OBJETIVO 2.2.3 Potenciar el papel y capacidades de la Secretaría Técnica como soporte clave de la CONGDN a nivel interno y externo**

Este objetivo se orienta a reforzar el **papel estratégico, operativo y técnico de la Secretaría Técnica (ST)** como eje vertebrador del funcionamiento interno de la CONGDN y como soporte fundamental para el trabajo de las comisiones, la Junta Directiva, la Asamblea y la proyección externa de la Coordinadora. Asimismo, persigue mejorar las condiciones laborales, la motivación y las capacidades profesionales del equipo técnico.

- **Grado de cumplimiento**

**A nivel de metas:**

El grado de cumplimiento del Objetivo 2.2.3 es **medio**, con un **58.3% de metas finalizadas**, un **25% de actividades no iniciadas** y un **16.7% de actividades descartadas**. Se detectan avances en relación al refuerzo de la Secretaría Técnica y en la mejora de su desempeño, capacidades y condiciones laborales.

**A nivel de resultados:**

El resultado *R.2.2.3.1 Grado de participación de la ST en la preparación de agendas y borradores para grupos de trabajo, Junta y Asamblea* se considera **cumplido**. Durante el periodo del Plan Estratégico se ha dotado a la Secretaría Técnica de los recursos humanos necesarios para desempeñar su rol de manera adecuada. En la actualidad, el equipo está compuesto por **tres trabajadoras con dedicación del 100% y una con el 86,6%**, lo que ha permitido consolidar su papel como soporte estructural de toda la Coordinadora.

La ST asume la preparación de documentación previa, la elaboración de borradores, actas y documentos de trabajo, así como el seguimiento y ejecución de la mayoría de los acuerdos adoptados en comisiones, Junta y Asamblea. Aunque las vocalías acompañan este trabajo, su implicación es desigual, especialmente desde la implantación del turno obligatorio de participación en Junta. En la práctica, la ST se configura como el **principal elemento de cohesión y continuidad del funcionamiento interno**, garantizando la alineación del trabajo cotidiano con los objetivos y metas del Plan Estratégico.

El resultado *R.2.2.3.2 Percepción de una menor sensación de sobrecarga de trabajo y reparto equitativo y homogéneo de tareas entre miembros de la Junta Directiva* presenta un **grado de cumplimiento medio**. Las encuestas de evaluación realizadas a la Junta en 2022 y 2024 muestran una **mejora en la percepción del reparto de tareas** respecto a 2020, aunque sigue existiendo una valoración desigual en aspectos clave como la toma de decisiones y la satisfacción general con el funcionamiento. (**Ver datos en Anexo 13**).

Los datos reflejan que, si bien ha mejorado la organización y la conciliación de agendas, persisten **desequilibrios en la participación real**, influenciados por la experiencia previa, el conocimiento de los temas y la disponibilidad personal y profesional de las personas que integran la Junta. En 2024 se identifica con mayor claridad una percepción de que la toma de decisiones no siempre es plenamente colegiada y que el peso recae en personas con mayor trayectoria, lo que genera cierta sensación de desigualdad en la implicación.

El resultado *R.2.2.3.3 Mejora de la motivación y el desempeño de las personas de la ST* se considera **cumplido**. Desde 2023 se han identificado de forma sistemática las necesidades formativas del equipo de Secretaría Técnica y se han desarrollado acciones formativas específicas para dar respuesta a dichas necesidades. En el conjunto del periodo del Plan Estratégico, las técnicas de la ST han recibido un total de **290,5 horas**

**de formación**, incluyendo tanto formaciones específicas como aquellas organizadas para las ONGD.

Asimismo, en 2024 se ha implantado una **encuesta anual de satisfacción laboral**, a partir de la cual se han planificado e implementado mejoras en los aspectos peor valorados. Los resultados muestran una **alta motivación y satisfacción del equipo**, con una media de 7,8 sobre 10, y una tendencia de mejora en los indicadores laborales analizados, especialmente en aquellos ámbitos donde se han aplicado medidas correctoras.

- **Principales logros y resultados**

Entre los principales logros de este objetivo destaca, en primer lugar, la **consolidación de una Secretaría Técnica suficientemente dimensionada**, con dedicación casi completa, lo que ha permitido asumir la complejidad creciente del trabajo de la Coordinadora.

Se ha producido una **clarificación del reparto de roles**, donde las ONGD han reforzado su función de decisión y representación, mientras que la ST ha asumido de manera más clara el rol de ejecución, seguimiento y soporte técnico. Este modelo ha permitido mejorar la continuidad, coherencia y eficiencia del funcionamiento interno.

Otro logro relevante ha sido la **inversión sostenida en la formación y el desarrollo profesional del equipo técnico**, así como la implantación de mecanismos de escucha y mejora de la satisfacción laboral. La revisión de procedimientos y protocolos ha fortalecido además el trabajo a distancia y la flexibilidad laboral, adaptando la organización a nuevas formas de trabajo.

- **Principales dificultades y limitaciones**

Una de las principales dificultades es la **desigual implicación de las ONGD y de las vocalías** en la elaboración de documentos y en el desarrollo de las acciones, lo que incrementa la carga de trabajo de la Secretaría Técnica y refuerza su centralidad operativa.

En el ámbito de la Junta Directiva existen **dificultades en la toma de decisiones colegiadas**, con percepciones de participación desigual y cierta dependencia de las personas con mayor experiencia o trayectoria. Asimismo, aunque se ha reducido la sobrecarga respecto a etapas anteriores, siguen existiendo tensiones en la duración de las reuniones, la priorización de temas y la distribución de tareas representativas.

## 7. CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las principales conclusiones.

**Línea Estratégica 1.1 Sociedad civil y ciudadanía:** la evaluación cualitativa indica que la planificación estratégica, a través de planes de comunicación, grupos estables de trabajo y programas coordinados, es clave para mejorar el alcance y la eficacia de las acciones dirigidas a la ciudadanía. El trabajo colectivo y en red ha demostrado ser más eficaz que las iniciativas aisladas, sobre todo cuando se articula en torno a objetivos compartidos y estrategias de incidencia. Al mismo tiempo, el desarrollo de alianzas con nuevos actores ha visibilizado la necesidad de priorizar, focalizar y profundizar aquellas relaciones con mayor coherencia y potencial transformador. La Educación No Formal es una de las líneas con mayor capacidad de impacto social, para lo que se requiere de coordinación, estrategias compartidas e incidencia colectiva. Por otro lado, la revisión del modelo de Escuelas Solidarias ha contribuido de forma significativa a generar cohesión interna y claridad estratégica, si bien su sostenibilidad depende en gran medida de la voluntad y el compromiso institucional. El voluntariado es una vía eficaz de conexión con la ciudadanía, especialmente con la juventud, aunque su consolidación requiere acompañamiento intensivo.

**Línea Estratégica 1.2 Redes y plataformas:** el trabajo en redes y plataformas ha evidenciado un alto potencial para la incidencia política, la acción pública y el posicionamiento del sector, siempre y cuando se cuente con una estrategia clara, recursos suficientes y una corresponsabilidad real entre la Coordinadora y las ONGD socias. La reflexión realizada durante el periodo ha permitido clarificar prioridades y orientar una participación más eficiente en aquellas redes consideradas estratégicas, evitando una ampliación no sostenible de espacios. La definición del rol de la CONGDN en cada red resulta clave para fortalecer su liderazgo y orientar la acción colectiva. El trabajo en red ha demostrado una especial eficacia en la producción de marcos conceptuales, herramientas e informes, particularmente en el ámbito educativo, aunque su impacto real depende de la capacidad de implementar, difundir y dar seguimiento a los resultados generados. Asimismo, la colaboración entre Coordinadoras autonómicas es un elemento estratégico para optimizar recursos, compartir aprendizajes y amplificar impactos, reforzando la coherencia y el posicionamiento del sector a nivel estatal.

**Línea Estratégica 1.3 Administraciones públicas:** la incidencia política planificada y basada en datos se constituye en una herramienta eficaz para mejorar instrumentos, marcos normativos y convocatorias de cooperación y ETCG en Navarra. No obstante, los avances en financiación y en gobernanza requieren estrategias de incidencia a más largo plazo, una mayor presión política y un funcionamiento más efectivo de los espacios institucionales existentes. La presencia constante de la CONGDN en los procesos de

planificación y evaluación de las políticas públicas ha sido un factor clave para su legitimidad y reconocimiento institucional. Asimismo, la colaboración con otros actores públicos y comunitarios ha permitido ampliar la visibilidad y el alcance del trabajo de la Coordinadora, especialmente cuando se ha basado en relaciones de confianza y en el uso compartido de recursos. En paralelo, la coherencia de políticas se identifica como un ámbito estratégico de alta relevancia, pero difícil de abordar sin una clarificación previa de objetivos, capacidades y prioridades, así como sin la existencia de espacios específicos de trabajo conjunto con las administraciones.

**Línea Estratégica 2.1 ONGD socias:** el fortalecimiento de la base social de la CONGDN se sostiene fundamentalmente en la calidad de la participación interna, el sentimiento de pertenencia y la corresponsabilidad en los espacios de decisión. La experiencia demuestra que la información interna clara, relevante y bien estructurada actúa como un elemento clave de cohesión, activación y alineación estratégica entre las ONGD socias. La formación y el fortalecimiento de capacidades se consolidan como uno de los principales aportes de valor de la Coordinadora, especialmente cuando responden a necesidades reales y se ofrecen en formatos flexibles y accesibles. Asimismo, el papel de la CONGDN como facilitadora de alianzas y de espacios de reflexión estratégica resulta especialmente relevante para las ONGD de menor tamaño y para la construcción de posicionamientos colectivos compartidos, en un contexto de transformación del paradigma de la cooperación.

**Línea Estratégica 2.2 Equipo y estructura:** la planificación financiera plurianual, flexible y revisada periódicamente ha sido un elemento clave para garantizar la viabilidad del plan estratégico y para fortalecer la capacidad de ejecución de la CONGDN. La diversificación de fuentes de financiación y la dotación progresiva del Fondo de Contingencia han contribuido a la resiliencia y estabilidad organizativa. La planificación operativa anual, junto con los informes de seguimiento y evaluación, es una herramienta central de transparencia, coherencia interna y rendición de cuentas. El refuerzo de la Secretaría Técnica ha resultado determinante para el funcionamiento eficaz de la Coordinadora, permitiendo sostener la complejidad del trabajo estratégico, institucional y operativo. Al mismo tiempo, se identifica una concentración excesiva de funciones en el equipo técnico, lo que pone de relieve la necesidad de avanzar hacia mayores niveles de corresponsabilidad y claridad en la toma de decisiones. Finalmente, el cuidado del equipo técnico, la formación continua y la anticipación de relevos deben ser tenidos en cuenta para la sostenibilidad organizativa a medio y largo plazo.

## 8. RECOMENDACIONES GENERALES

A continuación, se presenta una serie de recomendaciones por cada **línea estratégica**, a tener en cuenta de cara al próximo plan estratégico.

### LÍNEA ESTRATÉGICA 1.1 Sociedad civil y ciudadanía

#### 1. Comunicación

- Mantener el Plan de Comunicación como herramienta estratégica.
- Reforzar su dimensión cualitativa, incorporando segmentación por públicos y evaluación de impacto.
- Reducir la dispersión de acciones de comunicación y priorizar aquellas con mayor capacidad transformadora.
- Acompañar a las ONGD con menor capacidad en comunicación estratégica y uso de herramientas.

#### 2. Alianzas y trabajo con nuevos actores

- Seleccionar y priorizar alianzas estratégicas, aplicando criterios claros de coherencia, impacto y corresponsabilidad.
- Limitar el número de alianzas para asegurar profundidad, continuidad y apropiación colectiva.
- Asegurar una mayor implicación de las ONGD socias en las alianzas, evitando su concentración en la ST.

#### 3. Educación para la Transformación y Ciudadanía Global (ETCG)

- Consolidar la Educación No Formal como línea estratégica clave, reforzando visibilidad, coordinación y participación.
- Implementar y dar continuidad al nuevo modelo de Escuelas Solidarias, acompañado de una estrategia de incidencia institucional diversificada.
- Reforzar la articulación entre Educación Formal, No Formal y otros espacios de ETCG.

#### 4. Voluntariado y participación ciudadana

- Consolidar las líneas de voluntariado existentes.
- Incorporar indicadores cualitativos que midan la calidad, continuidad y sostenibilidad de la participación.
- Reforzar el acompañamiento a las ONGD en la gestión y acogida del voluntariado, especialmente a las más pequeñas.

### LÍNEA ESTRATÉGICA 1.2 Redes y plataformas

#### 1. Estrategia y priorización de redes

- Mantener una estrategia selectiva de participación en redes, alineada con los recursos reales disponibles.
- Definir explícitamente, para cada red prioritaria, el rol, objetivos y resultados esperados de la CONGDN.
- Evaluar periódicamente la pertinencia y retorno **estratégico** de la participación en redes como FIARE u otras.

## **2. Gobernanza**

- Reducir la dependencia de la Secretaría Técnica mediante un reparto más equilibrado de responsabilidades.
- Diseñar mecanismos que faciliten la implicación de las ONGD socias en el trabajo en redes.

## **3. Incidencia y sostenibilidad**

- Priorizar iniciativas de incidencia en red con capacidad real de implementación, difusión y seguimiento.
- Incorporar desde el inicio herramientas para evaluar la capacidad de incidencia y los logros normativos.
- Consolidar los espacios de coordinación interterritorial, especialmente en educación, comunicación e incidencia.
- Seguir impulsando el intercambio, adaptación y reutilización de materiales compartidos.

# **LÍNEA ESTRATÉGICA 1.3 Administraciones públicas**

## **1. Incidencia política y gobernanza**

- Mantener la incidencia política como línea estratégica prioritaria.
- Continuar con la incidencia para garantizar la convocatoria regular y participativa del Consejo Navarro de Cooperación.
- Alinear los contenidos del Consejo con la realidad actual del sector y sus retos.

## **2. Financiación y ETCG**

- Revisar la estrategia de incidencia en financiación para superar el enfoque de mínimos y avanzar hacia el cumplimiento efectivo del 0,7 %.
- Reforzar la incidencia específica en ETCG, impulsando de forma prioritaria el grupo de Educación del Consejo y su traducción en políticas educativas concretas.

## **3. Alianzas públicas y espacios comunitarios**

- Consolidar y priorizar alianzas con actores públicos y espacios comunitarios con mayor capacidad de amplificación.

- Clarificar el rol y objetivos del Centro de Información y Recursos, priorizando alianzas estables y evaluables.

#### **4. Agenda 2030 y coherencia de políticas**

- Retomar las iniciativas vinculadas a Agenda 2030 y coherencia de políticas desde un enfoque realista y focalizado.
- Definir si la coherencia de políticas debe ser un objetivo operativo específico o un marco transversal, en función de la capacidad real de la CONGDN.

### **LÍNEA ESTRATÉGICA 2.1 ONGD socias**

#### **1. Participación y gobernanza interna**

- Mantener y reforzar las dinámicas participativas internas.
- Consolidar el acompañamiento personalizado a ONGD con menor participación.
- Reforzar la claridad de roles y la corresponsabilidad en comisiones y órganos de gobierno.

#### **2. Comunicación interna y cohesión**

- Mantener una estrategia sólida de comunicación interna.
- Mejorar la jerarquización de la información y combinar canales escritos con contacto directo.

#### **3. Formación y fortalecimiento de capacidades**

- Consolidar la oferta formativa como línea estratégica.
- Avanzar hacia itinerarios formativos diferenciados y una mayor planificación y anticipación.
- Reforzar la participación de ONGD menos activas mediante acompañamiento específico.

#### **4. Alianzas, reflexión y conocimiento**

- Potenciar el rol de la CONGDN como facilitadora de alianzas estratégicas.
- Mantener y estructurar los espacios de reflexión estratégica, con facilitación externa y objetivos claros.
- Dar mayor visibilidad interna y externa al conocimiento generado colectivamente.

### **LÍNEA ESTRATÉGICA 2.2 Equipo y estructura**

#### **1. Sostenibilidad económica**

- Mantener una planificación financiera plurianual, flexible y revisable.

- Continuar diversificando financiadores, priorizando fuentes estables y coherentes.
- Consolidar e incrementar progresivamente el Fondo de Contingencia.

## **2. Organización y gestión interna**

- Reforzar el uso del POA como herramienta de seguimiento.
- Mejorar la coordinación y comunicación interna entre Junta, comisiones y ST.
- Avanzar en sistemas de indicadores de impacto, especialmente en ETCG.

## **3. Secretaría Técnica y cuidados**

- Mantener una Secretaría Técnica adecuadamente dimensionada.
- Avanzar hacia una mayor corresponsabilidad de las ONGD socias.
- Planificar con antelación los relevos y traspasos de funciones.
- Seguir cuidando la motivación, formación y bienestar laboral del equipo técnico.
- Revisar periódicamente protocolos y procedimientos, incorporando flexibilidad y eficiencia.

## 9. RECOMENDACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL PRÓXIMO PLAN ESTRATÉGICO

Finalmente, de cara al diseño del próximo Plan Estratégico, se plantea una serie de recomendaciones.

El proceso de evaluación realizado ha permitido identificar **mejoras en la estructura del Plan** que permitirán mejorar el seguimiento y evaluación, así como la utilidad operativa del mismo.

En primer lugar, se recomienda **reducir y simplificar el número de objetivos estratégicos**. El elevado número de objetivos del plan actual ha dificultado, en algunos casos, la priorización, el seguimiento sistemático y la lectura global del grado de avance. Para el próximo Plan, sería aconsejable trabajar con un número más acotado de objetivos estratégicos.

En segundo lugar, se identifica la necesidad de **clarificar y diferenciar los niveles del marco lógico**. Existe cierta confusión entre objetivos, resultados, metas e indicadores, lo cual dificulta la evaluación posterior. Para el próximo Plan Estratégico sería recomendable:

- Definir con precisión qué se entiende por objetivo estratégico y resultado esperado.
- Establecer metas e indicadores claros, diferenciados de las actividades. En el plan actual hay confusión entre metas y actividades.

Un tercer aspecto clave a mejorar es la **definición de metas cuantificables**. En el plan actual, muchas metas han sido formuladas en términos cualitativos o descriptivos, lo que ha obligado a realizar valoraciones interpretativas en el proceso de evaluación. De cara al próximo plan, se recomienda:

- Incorporar metas numéricas siempre que sea posible (porcentajes, número de acciones, número de entidades participantes, incrementos esperados, etc.).
- Establecer valores de referencia (línea base) y valores objetivo, especialmente en aquellos ámbitos donde se espera un crecimiento o una mejora progresiva.

Asimismo, se identifica como área de mejora la **definición explícita de medios de verificación para cada indicador**. En varios objetivos, especialmente aquellos relacionados con satisfacción, calidad o percepción, no se han definido los instrumentos de recogida de información, lo que ha limitado la posibilidad de evaluar los indicadores de manera sistemática. Para el próximo plan, se recomienda:

- Asociar a cada indicador uno o varios medios de verificación claros (encuestas, actas, registros, informes, herramientas de seguimiento, etc.).
- Diseñar desde el inicio instrumentos específicos para medir la satisfacción (encuestas periódicas, cuestionarios estandarizados, evaluaciones post-actividad), evitando valoraciones exclusivamente narrativas.

- Definir la periodicidad de la recogida de datos y las responsabilidades asociadas a cada medio de verificación.

Otro aspecto relevante es la necesidad de **diferenciar claramente entre indicadores de actividad, de resultado y de impacto**. En el plan actual, algunos indicadores miden principalmente volumen de actividad (número de acciones, reuniones, documentos), mientras que otros apuntan a cambios más cualitativos o estratégicos. Para el próximo ciclo, se recomienda:

- Limitar el número de indicadores por objetivo, priorizando aquellos que aporten información relevante para la toma de decisiones.
- Incorporar, cuando sea viable, indicadores de resultado e impacto que permitan valorar cambios reales en capacidades, posicionamiento, participación o incidencia, más allá de la ejecución de actividades.

Por último, se sugiere **integrar desde el inicio el sistema de seguimiento y evaluación en el plan**:

- Diseñar el plan pensando en su seguimiento y evaluación, con objetivos realistas, indicadores medibles.
- Vincular el Plan Estratégico con los Planes Operativos Anuales (POA), de manera que estos funcionen como herramienta de seguimiento.

## 10. ANEXOS

### 1. Indicadores numéricos en los canales de comunicación

CANAL	2021	2022	2023	2024	2025
WEB sesiones	27.251	27.276	28.504	33.000	23.721
WEB usuarios	14.442	15.245	1.500/mes	22.000	14.357
WEB Paginas vistas	102.593	112.891	143.876	189.000	135.499
Facebook seguidores	1.174	1.484	1.539	1.545	1.553
Twitter seguidores	2.488	2.534	2.566	2.465	2.432
Instagram seguidores			213	452	562

*Comentarios: 2025 - Datos de enero a septiembre.*

### 2. Datos de medios y boletines:

CANAL	2023	2024	2025
BOLETIN SUSCRIPTORES	1311	1367	
EVENTOS AGENDA	145	185	
APARICIONES PROPIAS MEDIOS	98	86	
APARICIONES CON PLATAFORMA ENTIDADES SOCIALES	30	24	

*Comentarios: se indican a partir de la fecha en la que se realizó el plan de comunicación.*

### 3. Número de voluntarios/as activos en las ONGD miembros

2021-2025	voluntariado	ONGD solicitan (socias y no)
Ve Participa Cuéntanos	39	9*
CPEN	6	3

### 4. Número de ONGD a las que se ha aprobado la financiación de voluntariado.

VE, PARTICIPA Y CUÉNTANOS	2022	2023	2024	2025
Solicitudes	6	18	14	12
Inadmitidas	0	1	0	0

Negativas	3	2	1	0
Sin perfil solicitado/rechazada	0	0	3	2
Positivas	3	12	10	10

#### 5. Volumen de AOD Navarra para cooperación

AÑO	OBJETIVO	ALCANZADO
2021	0,45% 13.636.682	0,33% 13.620.562
2022	0,50% 16.000.000	0,36 % 15.463.314
2023	0,60% 18.000.000	0,37% 17.993.996
2024	0,70% 20.000.000	0,40% 19.946.942
2025	0,70% -----	0,40% 20.247.522

#### 6. Número de ONGD socias de la CONGDN

De 47 ONGD socias al inicio del PE, en 2025 hemos pasado a ser 48.

AÑO	ALTAS	BAJAS
2021	-Benito Menni -Coopera	-Arco Iris Solidario -Ingenieria Sin Fronteras -OCSI
2022	-Yoslocuento	-As. Niños del Chocó
2023		-FUNDEO -Suma con Causa
2024	-Fundación Vicente Ferrer -Ojos del Mundo -Solidarios con Arua	
2025	-Asociación Gualawi -Ingenieria Sin Fronteras *	-Acción Verapaz

*Comentarios: Se ha considerado la fecha de alta, la que se aprueba por asamblea su entrada como socia de pleno derecho y la fecha de baja, la que se informa/decide a la asamblea de la baja. \* Socia Provisional*

**7. Porcentaje entidades que están participando en la CONGDN**

TIPO DE PARTICIPACION	2021	2022	2023	2024	2025
% participan	74,5	75,5	83,3	89,6	89,6
% NO participan	25,5	24,5	16,7	10,4	10,4
% Asambleas	61,7	59,2	72,9	77,1	85,4
% Comisiones/grupos	57,4	65,3	70,8	64,6	60,4

*Comentario: incluye también a las ONGD socias provisionales (dato socias memorias públicas).*

**8. Porcentaje de participación en comisiones**

COMISIONES	2021	2022	2023	2024	2025
Incidencia política y redes	27,7	28,6	29,2	33,3	35,4
ETCG	36,2	38,8	39,6	39,6	39,6
Educación No Formal	14,9	18,4	20,8	18,8	0
Comunicación	12,8	12,2	16,7	14,6	14,6

**9. Volumen de presupuesto anual de CONGDN según plan financiero inicial y posibles desviaciones.**

AÑO	PRESUPUESTO
<b>2021</b>	156.041
<b>2022</b>	174.279
<b>2023</b>	178.727
<b>2024</b>	207.490
<b>2025</b>	210.058

**10. Volumen de presupuesto anual por fuentes de financiación de CONGDN según plan financiero inicial y posibles desviaciones.**

FINANCIADOR	2021	2022	2023	2024	2025
Gobierno Navarra	85.000	115.000	120.000	140.000	140.000
Ayuntamiento Pamplona	36.000	36.000	36.000	36.000	40.000
FNMC	7.800	8.000	7.900	8.000	9.000
Obra Social La Caixa	3.000	1.500	2.000	2.000	0
Propios (incluye aportaciones socias y charlas)	11.241	4.779	3.827	3.201	4.000
Fundación Rinaldi	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Programa INJ Discursos odio				9.289	

**11. Plan financiación inicial y real (2025)**

FUENTES DE FINANCIACIÓN	INICIAL	REAL
Aportaciones ONGD Coordinadora	13.200	4.000
Fundación Rinaldi	9.000	9.000
Obra Social La Caixa	3.000	0
Gobierno de Navarra	115.000	140.000
Ayuntamiento de Pamplona	36.000	40.000
FNMC	8.000	9.000
INJ	0	7.391

**12. % gastos de funcionamiento y personal en comparación con media de períodos anteriores.**

Tipo de gasto	Periodo anterior (2016-2020)	Periodo 2021-25
Funcionamiento	9,79%	9,02%
Personal	80,02%	81,65%

**13. Porcentaje de percepción de sensación de sobrecarga de trabajo y reparto equitativo y homogéneo de tareas entre miembros de la Junta Directiva**

TEMAS	2020	2022	2024
Reparto tareas	40% Muy bien 40% Bien 20% Regular	17% Muy bien 83% Bien	83% Bien 17% regular
Toma decisiones	20% Muy bien 60% Bien 20% regular	33% Muy bien 67% Bien	17% muy bien 33% bien 50% regular
Satisfacción trabajo y funcionamiento	20% Muy alta 80%Alta	16,7% Muy alta 66,7 % Alta 16,7% suficiente	16,7% Muy alta 50 % Alta 33,3% Suficiente

*Comentarios: Datos obtenidos de las encuestas de evaluación realizadas a la Junta en el Plan Estratégico en los años 2022 y 2024*