

PLAN ESTRATÉGICO 2023-2028 DE FUNDACIÓN CAJA NAVARRA



ÍNDICE

Presentación	3
Retos identificados	4
Misión y Visión	5
Bases estratégicas del plan	6
Ejes estratégicos	7
Enfoque metodológico	8
Matriz estratégica	9
Líneas de actuación	10
Objetivos a alcanzar	13
Actuaciones a desarrollar, cronograma y presupuesto detallado	22
Presupuesto global	35
Indicadores de realización detallados por años	36
Indicadores de sostenibilidad	43
Seguimiento y evaluación	44
Glosario de términos	45



PRESENTACIÓN

El presente documento recoge el Plan Estratégico de la Fundación para el periodo 2023-2028, señalando los ejes y líneas de actuación a desarrollar en este intervalo temporal e identificando los recursos necesarios para ello.

Parte de un análisis de la realidad de nuestro entorno más inmediato y del día a día de nuestra organización. Identifica los retos a los que queremos hacer frente y, de forma ordenada, coherente y sistematizada, reflexiona sobre cómo hacerlo, a través de qué actuaciones, con qué medios y cómo saber si se han alcanzado los objetivos deseados. Todo ello contando con las opiniones y aportaciones de las personas componentes del Patronato, de muchos agentes externos, de la estructura de gestión y de la plantilla profesional.

Resultado de este análisis, en este momento, los retos identificados hacen referencia a la necesidad de realizar un continuo análisis de las diversas tendencias sociales y culturales que se van vislumbrando, y a la puesta en marcha de programas innovadores de actuación que incidan en ellas cuando no son atendidas de manera consolidada por otros agentes.

En consecuencia, la identificación de estos retos mediatiza la nueva definición de la Misión y la Visión de la Fundación, así como la de los Ejes estratégicos, entendidos como las rutas básicas de desarrollo del plan que profundizan en su razón de ser y ordenan su desarrollo en grandes líneas de actuación, proporcionando orden y claridad. Los tres Ejes definidos hacen referencia a la necesidad de hacer frente a los nuevos retos sociales que se van vislumbrando, a la conveniencia de reforzar la relación de la Fundación con la sociedad y a la preservación de nuestra solvencia económica y profesional.

A partir de ahí, once Líneas de actuación desarrollan el conjunto de programas de trabajo necesarios para alcanzar los retos planteados y los sistemas más importantes de asignación de recursos. Por último, el sistema de indicadores permitirá medir el grado de consecución de los objetivos planteados.

Transversalmente, este plan pretende que todas sus actuaciones respeten y promuevan los criterios de sostenibilidad financiera, social, medioambiental y cultural mayoritariamente asumidos por nuestra sociedad.

Con todo ello, este nuevo Plan Estratégico se plantea como de consolidación y avance decidido en el cumplimiento de la labor y el compromiso que la Fundación tiene con la ciudadanía navarra.



RETOS IDENTIFICADOS PARA LA FUNDACIÓN

La decisión de llevar a cabo una nueva planificación requiere de la evidencia de un reto, de una problemática o de la necesidad de un reajuste.

Esta evidencia ha quedado plasmada en el diagnóstico realizado al efecto. A partir de ahí se han identificado los retos o propósitos más importantes a alcanzar o resolver mediante este plan en el periodo 2023-2028.

Como tales, se enuncian los siguientes:

- ✓ ***Posicionar a la Fundación como líder en el análisis de las diversas tendencias sociales y culturales que se vayan vislumbrando***
- ✓ ***y en la puesta en marcha de programas innovadores de actuación que incidan en ellas***
- ✓ ***cuando no son atendidas de manera consolidada por otros agentes.***

MISIÓN DE LA FUNDACIÓN Y VISIÓN DE FUTURO

De los retos identificados se deriva la revisión de la misión y visión de la Fundación para este periodo:

MISIÓN, razón de ser, objetivo estratégico y principal de la Fundación en este periodo:

Aportar soluciones ante nuevos retos sociales y culturales, generando ecosistemas de trabajo y cooperación dirigidos a atender las necesidades de las personas.

VISIÓN, futuro deseado para la Fundación a largo plazo:

Ser un referente para Navarra en el análisis de tendencias y cambios sociales y culturales, así como en la puesta en marcha de programas dinámicos e innovadores.

BASES ESTRATÉGICAS DEL PLAN

Este plan estratégico se asienta en las siguientes bases o principios programáticos:

- **INDEPENDENCIA** de injerencias externas en la toma de decisiones y en la plena autonomía para la priorización de las actuaciones a realizar, apoyándose en criterios de lealtad, honestidad, transparencia, buen gobierno y responsabilidad.
- **INNOVACIÓN**, como fórmula de avance decidido y de apoyo a nuevas alternativas de actuación para hacer frente a retos también novedosos.
- **RIGOR** profesional en la labor diaria, que conlleva la optimización de las actuaciones a realizar, de la eficiencia de las mismas y las consiguientes evaluaciones internas y externas.
- **CALIDAD** en la ejecución del Plan, que se asegura siguiendo normas, protocolos y modelos estándares en el trabajo a desarrollar, generalmente aceptados y validados.
- **ALIANZAS**, como estrategia más adecuada para obtener sinergias que permitan minimizar los riesgos, optimizar los esfuerzos y alentar la transmisión de conocimientos y la estabilidad a futuro de las actuaciones que han resultado más eficaces.

EJES ESTRATÉGICOS DE ACTUACIÓN

Los EJES ESTRATÉGICOS son las rutas básicas de desarrollo del plan que profundizan en su razón de ser y ordenan su desarrollo en grandes líneas de actuación, proporcionando orden y claridad.

Como tales, este plan define los siguientes para la Fundación en el periodo 2023-2028:

- 1. HACER FRENTE A LOS NUEVOS RETOS SOCIALES**
- 2. REFORZAR LA RELACIÓN DE LA FUNDACIÓN CON LA SOCIEDAD**
- 3. GARANTIZAR LA SOLVENCIA DE LA FUNDACIÓN**



ENFOQUE METODOLÓGICO

El ENFOQUE METODOLÓGICO es la perspectiva que debe acompañar a todas y cada una de las actuaciones que se establecen en este plan como elemento consustancial para el diseño y ejecución de las mismas y que señala el posicionamiento de la Fundación ante la realidad sobre la que se pretende actuar. Como tal enfoque, este plan asume la sostenibilidad como vertebrador de su plan estratégico con el propósito de multiplicar el impacto positivo que su actividad, asumiendo las siguientes perspectivas de sostenibilidad que derivan del modelo de desarrollo sostenible propugnado por la ONU:

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Administrar los recursos que tiene y generar rentabilidad de forma responsable a largo plazo, diversificación de fuentes de financiación, valoración del riesgo de sostenibilidad y realización de inversiones socialmente responsables.

SOSTENIBILIDAD SOCIAL

Fortalecer la cohesión, reducir desigualdades, promoción de los colectivos más desfavorecidos, apoyo a países en vías de desarrollo, fortalecimiento de los vínculos con áreas rurales, incorporación de la transversalidad de género, calidad en la gestión interna y bienestar de las personas.

SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL

Proteger el medioambiente, reduciendo los riesgos, midiendo el impacto medioambiental de las actividades que lleva a cabo, informando y formando para mantener estilos de vida en armonía con el medio ambiente.

SOSTENIBILIDAD CULTURAL

Gestionar y consolidar la diversidad de agentes beneficiados, la inclusión social de colectivos desfavorecidos, la solidaridad, la plena accesibilidad, la participación, la transparencia, etc.

MATRIZ ESTRATÉGICA DEL PLAN

La representación ordenada de las bases de elaboración del plan, los ejes estratégicos y el enfoque metodológico da como resultado la siguiente matriz estratégica del Plan:



LÍNEAS DE ACTUACIÓN

Las LÍNEAS de ACTUACIÓN son el conjunto de programas de acción escogidos para alcanzar los retos planteados y los sistemas más importantes de asignación de recursos. Estos programas son coherentes entre sí, de tal manera que la consecución de los objetivos de un nivel eje implica o puede implicar el logro de ese eje estratégico y del fin último del plan.

En el presente plan, para cada uno de sus ejes se definen las siguientes líneas de actuación para la Fundación en el periodo 2023-2028:

1. Eje: HACER FRENTE A LOS NUEVOS RETOS SOCIALES

- 1.1. Gestionar estructuras y promover espacios de escucha activa para detectar nuevos retos, nuevas tendencias, nuevas formas de dar respuesta a las inquietudes de la ciudadanía.**
- 1.2. Crear y apoyar proyectos experimentales/innovadores.**
- 1.3. Fortalecer a agentes sociales y culturales.**
- 1.4. Gestionar la actividad de la Fundación conforme a los nuevos retos y tendencias.**

2. Eje: REFORZAR LA RELACIÓN DE LA FUNDACIÓN CON LA SOCIEDAD

- 2.1. Mejorar el conocimiento que la sociedad navarra tiene de la Fundación.**
- 2.2. Incrementar la actividad realizada por la Fundación fuera de Pamplona.**
- 2.3. Establecer y reforzar las alianzas con organizaciones diversas.**
- 2.4. Identificar a la cultura como motor de transformación individual y colectiva.**

3. Eje: GARANTIZAR LA SOLVENCIA DE LA FUNDACIÓN

3.1. Diversificar el patrimonio de la Fundación.

3.2. Evaluar la labor de la Fundación.

3.3. Adecuar la Fundación a las necesidades derivadas del Plan.

OBJETIVOS A ALCANZAR

Para cada línea de actuación se enuncia el OBJETIVO a alcanzar junto con los indicadores de las metas a conseguir:

1. Eje: HACER FRENTE A LOS NUEVOS RETOS SOCIALES

1.1. Línea: Gestionar estructuras y promover espacios de escucha activa para detectar nuevos retos, nuevas tendencias, nuevas formas de dar respuesta a las inquietudes de la ciudadanía.

Objetivo: Desarrollar o apoyar estructuras que posibiliten el análisis tendenciales o prospectivos sobre materias sociales o culturales.

Indicadores de las metas a conseguir

Se habrán realizado 15 análisis sobre nuevos retos o inquietudes sociales o culturales que incidan en el bienestar de las personas.

Los análisis realizados permitirán poner en marcha un 50% de proyectos o actuaciones.

Se habrán realizado 3 foros de innovación en coherencia con los retos definidos.

Se habrá analizado y puesto en marcha un recurso de información y apoyo al voluntariado.

1.2. Línea: Crear y apoyar proyectos experimentales/innovadores.

Objetivo: Impulsar un conjunto de proyectos que sean referentes en metodologías experimentales/innovadoras.

Indicadores de las metas a conseguir
Se habrán ejecutado 300 proyectos experimentales/innovadores referidos a otros tantos retos emergentes.
Los anteriores proyectos habrán beneficiado a 12.000 personas.
120 de estos proyectos se desarrollarán fuera de Pamplona.
Los anteriores proyectos habrán beneficiado a 4.800 personas.
25 proyectos darán resultados que puedan ser sostenibles en el tiempo o transferibles a otros agentes/organizaciones/zonas.
Los anteriores proyectos habrán beneficiado a 1.000 personas.

1.3. Línea: Fortalecer a agentes sociales y culturales.

Objetivo: Desarrollar una red de agentes que sean capaces de anticiparse a los retos sociales y de gestionar programas de actuación al respecto.

Indicadores de las metas a conseguir

120 agentes/organizaciones se habrán formado y capacitado.

36 de estos agentes estarán ubicados fuera de Pamplona.

1.4. Línea: Gestionar la actividad de la Fundación conforme a los nuevos retos y tendencias.

Objetivos: Revisar los planes de gestión de los diferentes servicios y recursos para hacerlos congruentes con la estrategia diseñada en este Plan.

Indicadores de las metas a conseguir

El 100% de los planes de actuación se adaptarán al nuevo Plan Estratégico.

Realizar reuniones monográficas del Patronato para analizar y, en su caso, reenfocar cada proyecto concreto.

16

Asegurar la eficiencia de los servicios y recursos de la Fundación.

Indicadores de las metas a conseguir

Cumplimiento al 80% de los objetivos de los diferentes planes de gestión.

Cumplimiento del presupuesto.

Reducir un 10% la aportación de la Fundación en las colonias de Hondarribia.

Alcanzar un grado de satisfacción de personas usuarias de un 8 sobre 10.

2. Eje: REFORZAR LA RELACIÓN DE LA FUNDACIÓN CON LA SOCIEDAD

2.1. Línea: Mejorar el conocimiento que la sociedad navarra tiene de la Fundación.

Objetivo: Lograr que la población navarra conozca la labor social y cultural de la Fundación.

Indicadores de las metas a conseguir

Se habrán realizado dos encuestas al respecto. La segunda presentará una mejoría en el conocimiento social de la fundación.

Un 10% la población navarra identificará la Fundación con alguna de sus actividades.

17

2.2. Línea: Incrementar la actividad realizada por la Fundación fuera de Pamplona.

Objetivo: Lograr que una parte significativa de la actividad de la Fundación (en número, asistentes y presupuesto) se realicen fuera de Pamplona.

Indicadores de las metas a conseguir

300 actividades se realizan fuera de Pamplona.

En estas actividades participarán 30.000 personas.

2.3. Línea: Establecer y reforzar las alianzas con organizaciones diversas.

Objetivo: Poner en marcha proyectos colaborativos.

Indicadores de las metas a conseguir
Se habrán realizado 50 proyectos colaborativos.
Se habrán realizado 15 alianzas con agentes diversos.
Se desarrollan en un mínimo de 3 zonas geográficas diferentes.



2.4. Línea: Identificar a la cultura como motor de transformación individual y colectiva.

Objetivo: Hacer de la labor cultural de la Fundación un elemento de reflexión y transformación individual y colectiva.

Indicadores de las metas a conseguir
Más de 2.500 actos culturales realizados abiertos a toda la ciudadanía.
Más de 250 de estos actos se realizan fuera de Pamplona.
Más de 100.000 personas asisten a los diferentes actos culturales.
Se habrá obtenido una puntuación de 8 sobre 10 de satisfacción con los mismos.
Se lograrán más de 200 reseñas de impacto positivo en los medios de comunicación.

3. Eje: GARANTIZAR LA SOLVENCIA DE LA FUNDACIÓN

3.1. Línea: Diversificar el patrimonio de la Fundación.

Objetivo: Diversificar el patrimonio financiero con criterios de seguridad, liquidez, rentabilidad e inversión socialmente responsable.

Indicadores de las metas a conseguir

Se habrá diversificado el patrimonio según la guía de la política de inversión.

Se habrá conseguido un seguimiento comparativo con índice de referencia (benchmark).

Se habrá obtenido una rentabilidad media a largo plazo (periodo de PE) del 7% bruta.

Se habrá realizado un mantenimiento del control de riesgos y gastos del patrimonio.

3.2. Línea: Evaluar la labor de la Fundación.

Objetivo: Analizar la percepción sobre la labor de la Fundación.

Indicadores de las metas a conseguir
Se llevará a cabo anualmente la comparecencia para rendir cuentas sobre la actividad.
El Protectorado de la Fundación no pone objeciones en el ejercicio de sus funciones.
La Auditoría externa anual de las cuentas no aprecia salvedades.
El grado de satisfacción de la plantilla sobre el clima laboral será superior al 7/10.
La autoevaluación del Patronato es superior al 7/10.
Se habrán realizado encuestas de satisfacción de servicios y actividades con una valoración de 8/10.
Se habrán realizado 12 encuentros de intercambio de conocimientos con otras organizaciones similares.
Estará elaborado 3 informes sobre la medición del impacto social de las actividades de la Fundación.
Se habrán incorporado 8 medidas derivadas del informe sobre la medición del impacto social.



3.3. Línea: Adecuar la Fundación a las necesidades derivadas del Plan.

Objetivo: La Fundación es capaz de ejecutar el Plan Estratégico.

Indicadores de las metas a conseguir
El cumplimiento de las actuaciones previstas en el plan será de un 80%.
El grado del cumplimiento presupuestario previsto será de un 90%.
Se habrá elaborado un informe sobre mejoras en el modelo de gestión interna.
Se habrá implementado un 90% de las recomendaciones derivadas del informe.
Estará adecuado el manual de personas.



ACTUACIONES A DESARROLLAR, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTO DETALLADO

Para alcanzar los objetivos previstos, se han identificado una serie de actuaciones o medidas a realizar claras, viables y de carácter realista para facilitar su realización, seguimiento y evaluación. Están detalladas, correctamente temporizadas y se ha garantizado unacoherencia interna en la relación existente entre los retos planteados, los objetivos a alcanzar y estas medidas.

1. Eje: HACER FRENTE A LOS NUEVOS RETOS SOCIALES

1.1. Línea: Gestionar estructuras y promover espacios de escucha activa para detectar nuevos retos, nuevas tendencias, nuevas formas de dar respuesta a las inquietudes de la ciudadanía.

Objetivo: Desarrollar o apoyar estructuras que posibiliten el análisis tendenciales o prospectivos sobre materias sociales o culturales.

Actuaciones/medidas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Realizar informes que analicen los retos y tendencias sociales y culturales	50.000			50.000		
Impulsar acciones que posicionen a la Fundación como un referente en innovación		30.000	30.000	100.000	100.000	100.000
Analizar y promover un observatorio del voluntariado que ayude a identificar personas en situación de fragilidad y apoyar algunas de sus necesidades		10.000	10.000	20.000	20.000	20.000

1.2. Línea: Crear y apoyar proyectos experimentales/innovadores.

Objetivo: Impulsar un conjunto de proyectos que sean referentes en metodologías experimentales/innovadoras.

Actuaciones/medidas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Promover la realización de proyectos derivados del informe de tendencias	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000	1.800.000
Impulsar la puesta en marcha de un CENTRO PROPIO DE INNOVACIÓN en Larrabide		350.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Impulsar la puesta en marcha del Aula de la Naturaleza en ISTERRIA		100.000	100.000	50.000	50.000	50.000



1.3. Línea: Fortalecer a agentes sociales y culturales.

Objetivo: Desarrollar una red de agentes que sean capaces de anticiparse a los retos sociales y de gestionar programas de actuación al respecto.

Actuaciones/medidas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Posibilitar encuentros y realizar actividades formativas reforzando la red de agentes sociales y culturales						
Ampliar el ecosistema actual incorporando a nuevos agentes: Administraciones públicas, universidades, empresas, etc.						
Fomentar economías de escala buscando la eficiencia del tercer sector						

1.4. Línea: Gestionar la actividad de la Fundación conforme a los nuevos retos y tendencias.

Objetivos: Revisar los planes de gestión de los diferentes servicios y recursos para hacerlos congruentes con la estrategia diseñada en este Plan.

Actuaciones/medidas		2023	2024	2025	2026	2027	2028
Reenfocar los proyectos en función de la Misión definida en este Plan		0	0	0	0	0	0
ISTERRIA	1. Impulsar un programa de formación postobligatorio para personas con discapacidad mayores de 21 años, para el fomento de la incorporación sociolaboral	15.000	100.000	100.000	50.000	50.000	50.000
	2.-Posicionar al Centro Isterrria como centro de referencia en programas de mejora de Calidad de vida de la mano de otros agentes (respiros, orientación a familias, desensibilización...)		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Centros de Mayores:	1.Impulsar nuevos modelos colaborativos centrados en la nueva longevidad	15.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
	2. Analizar la puesta en marcha de un proyecto intergeneracional		50.000	50.000	50.000	50.000	50.000



Colonias de Hondarribia:	1.-Trabajar de manera integral el proyecto educativo sobre Economía circular, cumpliendo al mismo tiempo los objetivos marcados en la Agenda 2030	15.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
	2.-Impulsar iniciativas con jóvenes en proyectos adecuados a sus necesidades e inquietudes, adaptadas a su edad		20.000	30.000	30.000	30.000	30.000
	3.-Generar un proyecto singular que recoja el patrimonio inmaterial de los navarros y navarras, generado desde 1935 en las Colonias de Hondarribia		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
	4.-Impulsar iniciativas de voluntariado en la comunidad de jóvenes y monitores que se genera desde las Colonias de Hondarribia		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Río Irati	1. Impulsar un programa de vivienda que dé respuesta a las PCDI con grandes necesidades de apoyo	15.000	100.000	100.000	100.000	50.000	50.000
	2. Impulsar medidas que aporten avances en la intervención, desde la investigación, en el envejecimiento de las personas con discapacidad		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000

CIVICAN	1.-Impulsar espacios, programas, exposiciones que fomenten la reflexión, el debate y el conocimiento en torno a temáticas definidas en el PE: el futuro de la sociedad, cambio climático, salud mental, cohesión territorial, despoblación, ...	15.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
	2.-Fomentar la participación de la ciudadanía, la cocreación y coprogramación en el espacio de pensamiento y cultura compartida		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
	3.-Evolucionar la biblioteca trabajando nuevos espacios y programas, adaptándolo a un modelo contemporáneo en coherencia con el PE y el espacio de pensamiento y cultura compartida		20.000	20.000	10.000	10.000	10.000
	4.- Buscar otros formatos, enfoques y maneras de hacer innovadoras, flexibles y dinámicas en las propuestas que desarrolla el espacio de pensamiento y cultura compartida		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Otros proyectos	1.-Revisar y adaptar todos los proyectos de la Fundación						



Asegurar la eficiencia de los servicios y recursos de la Fundación.

Actuaciones/medidas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Asegurar la eficiencia de ISTERRIA	4.104.000	4.206.600	4.311.765	4.419.559	4.530.048	4.643.299
Asegurar la eficiencia de los Centros de Mayores	1.058.900	1.085.373	1.112.507	1.140.319	1.168.827	1.198.048
Asegurar la eficiencia de las Colonias de Hondarribia	1.510.000	1.547.750	1.586.444	1.626.105	1.666.757	1.708.426
Asegurar la eficiencia de Río Irati	694.000	711.350	729.134	747.362	766.046	785.197
Asegurar la eficiencia de otros proyectos	422.000	432.550	443.364	454.448	465.809	477.454



2. Eje: REFORZAR LA RELACIÓN DE LA FUNDACIÓN CON LA SOCIEDAD

2.1. Línea: Mejorar el conocimiento que la sociedad navarra tiene de la Fundación.

Objetivo: Lograr que la población navarra conozca la labor social y cultural de la Fundación.

Actuaciones/medidas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Realizar una encuesta sobre el grado de conocimiento de la Fundación	35.000					35.000
Elaborar un Plan de Comunicación para el periodo 2024-2028	30.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Elaborar una nueva web que responda a las actuales necesidades y requerimientos de la Fundación		80.000				

2.2. Línea: Incrementar la actividad realizada por la Fundación fuera de Pamplona.

Objetivo: Lograr que una parte significativa de las actividades de la Fundación (en número, asistentes y presupuesto) se realicen fuera de Pamplona.

Actuaciones/medidas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Asegurar que la actividad de la Fundación se realice en gran parte del territorio de Navarra		60.000	60.000	60.000	60.000	60.000



2.3. Línea: Establecer y reforzar las alianzas con organizaciones diversas.

Objetivo: Poner en marcha proyectos colaborativos.

Actuaciones/medidas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Gestionar proyectos en colaboración	10.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Gestionar proyectos en alianzas	10.000	40.000	60.000	100.000	100.000	100.000

2.4. Línea: Identificar a la cultura como motor de transformación individual y colectiva.

Objetivo: Hacer de la labor cultural de la Fundación un elemento de reflexión y transformación individual y colectiva.

Actuaciones/medidas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Posicionar CIVICAN como espacio referente en pensamiento y cultura compartida	1.888.000	1.935.200	1.983.580	2.033.170	2.083.999	2.136.099



3. Eje: GARANTIZAR LA SOLVENCIA DE LA FUNDACIÓN

3.1. Línea: Diversificar el patrimonio de la Fundación.

Objetivo: Diversificar el patrimonio financiero con criterios de seguridad, liquidez, rentabilidad e inversión socialmente responsable.

Actuaciones/medidas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Aprobar la política de inversiones						
Realizar una venta escalonada de acciones de CABK						
Asignar estratégicamente los activos según la política de inversiones (control de riesgo)						



3.2. Línea: Evaluar la labor de la Fundación.

Objetivo: Analizar la percepción sobre la labor de la Fundación.

Actuaciones/medidas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Asegurar que las personas beneficiarias de la actividad la valoran positivamente						
Realizar acciones de información, profundización y perfeccionamiento en las funciones de dirección estratégica, seguimiento, evaluación y control		15.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Medir el impacto de la actividad de la Fundación en la sociedad		20.000	20.000	20.000	20.000	20.000



3.3. Línea: Adecuar la Fundación a las necesidades derivadas del Plan.

Objetivo: La Fundación es capaz de ejecutar el Plan Estratégico.

Actuaciones/medidas	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Realizar sesiones de trabajo y de intercambio de conocimientos y experiencias con otras organizaciones similares		10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Promover el modelo de gestión interna adecuado	1.408.120	1.392.073	1.426.875	1.462.547	1.499.110	1.536.588
Dimensionar la plantilla atrayendo nuevo talento a la misma		100.000	132.500	135.813	139.208	142.688



Nota: cada una de estas actuaciones o medidas cuenta con una ficha específica de descripción exhaustiva, con su alcance, cronograma, presupuesto, responsable de ejecución, indicadores de realización y de sostenibilidad, etc.

PRESUPUESTO GLOBAL

El presupuesto de gastos e ingresos del plan para el periodo 2023-2028, así como su distribución por ejes y por años se recoge en la siguiente tabla:

PRESUPUESTO GLOBAL, POR EJES Y POR AÑOS:

PLAN ESTRATÉGICO 2023-2028			PRESUPUESTO						TOTAL 2023-2028
EJES	Porcentaje	2023	2024	2025	2026	2027	2028		
HACER FRENTE A LOS NUEVOS RETOS SOCIALES	73%	9.713.900	10.823.623	10.883.213	11.107.793	11.217.488	11.432.425	65.178.443	
REFORZAR LA RELACIÓN DE LA FUNDACIÓN CON LA SOCIEDAD	15%	1.973.000	2.245.200	2.233.580	2.323.170	2.373.999	2.461.099	13.610.047	
GARANTIZAR LA SOLVENCIA DE LA FUNDACIÓN	12%	2.230.120	1.537.073	1.614.375	1.653.359	1.693.318	1.734.276	10.462.521	
TOTAL		13.917.020	14.605.896	14.731.168	15.084.322	15.284.805	15.627.800	89.251.011	
INGRESOS:									
ACTIVIDADES		5.045.000	5.171.125	5.300.403	5.432.913	5.568.736	5.707.954		
PRESUPUESTO PATRIMONIO		8.997.000	9.500.000	9.500.000	10.000.000	10.000.000	10.200.000		
TOTAL		14.042.000	14.671.125	14.800.403	15.432.913	15.568.736	15.907.954	90.423.132	
Remanente		124.980	65.230	69.235	348.591	283.931	280.154		
IPC aplicado		2,50%							

INDICADORES DE REALIZACIÓN DETALLADOS

A fin de facilitar su consecución y seguimiento, los indicadores de los objetivos a alcanzar tienen el siguiente desglose anual:

1. Eje: HACER FRENTE A LOS NUEVOS RETOS SOCIALES

1.1. Línea: Gestionar estructuras y promover espacios de escucha activa para detectar nuevos retos, nuevas tendencias, nuevas formas de dar respuesta a las inquietudes de la ciudadanía.

Objetivo: Desarrollar o apoyar estructuras que posibiliten análisis tendenciales o prospectivos sobre materias sociales o culturales.

INDICADORES	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Se habrán realizado 15 análisis sobre nuevos retos o inquietudes sociales o culturales que incidan en el bienestar de las personas	-	4	4	3	2	2
Estos análisis posibilitarán poner en marcha un 50% de proyectos o actuaciones	-	-	2	2	2	1
Se habrán realizado 3 foros de innovación en coherencia con los retos definidos		1		1		1
Se habrá analizado y puesto en marcha un recurso de información y apoyo al voluntariado		1				

1.2. Línea: Crear y apoyar proyectos experimentales/innovadores.

Objetivo: Impulsar un conjunto de proyectos que sean referentes en metodologías experimentales/innovadoras.

INDICADORES	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Se habrán ejecutado 300 proyectos experimentales/innovadores referidos a otros tantos retos emergentes	50	50	60	60	65	65
Los anteriores proyectos habrán beneficiado a 12.000 personas	2.000	2.000	2.500	2.700	3.000	3.000
120 de estos proyectos se desarrollarán fuera de Pamplona	20	22	24	26	28	30
Los anteriores proyectos habrán beneficiado a 4800 personas	800	800	1.000	1.000	1.200	1.200
25 proyectos darán resultados que puedan ser sostenibles en el tiempo o transferibles a otros agentes/organizaciones/zonas		5	6	7	8	9
Los anteriores proyectos habrán beneficiado a 1000 personas		200	220	240	260	280

37

1.3. Línea: Fortalecer a agentes sociales y culturales.

Objetivo: Desarrollar una red de agentes que sean capaces de anticiparse a los retos sociales y de gestionar programas de actuación al respecto.

INDICADORES	2023	2024	2025	2026	2027	2028
120 agentes/organizaciones de habrán formado y capacitado	20	23	25	27	30	30
36 de estos agentes estarán ubicados fuera de Pamplona	6	6	6	6	6	6

1.4. Línea: Gestionar la actividad de la Fundación conforme a los nuevos retos y tendencias.

Objetivos: Revisar los planes de gestión de los diferentes servicios y recursos para hacerlos congruentes con la estrategia diseñada en este Plan.

INDICADORES	2023	2024	2025	2026	2027	2028
El 100% de los planes de actuación se adaptarán al nuevo Plan Estratégico		50%	75%	90%	100%	100%
Realizar reuniones monográficas del Patronato para analizar y, en su caso, reenfocar cada proyecto concreto	1	3		1	3	



Asegurar la eficiencia de los servicios y recursos de la Fundación.

INDICADORES	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Cumplimiento al 80% de los objetivos de los diferentes planes de gestión.		50%	70%	80%	85%	85%
Cumplimiento del presupuesto		*+/- 10%	*+/- 10%	*+/- 10%	*+/- 10%	*+/- 10%
Reducir un 10% la aportación de la Fundación en las colonias de Hondarrabi		2%	4%	6%	8%	10%
Alcanzar un grado de satisfacción de personas usuarias de un 8 sobre 10.		7,0	7,5	7,5	8,0	8,0

2. Eje: REFORZAR LA RELACIÓN DE LA FUNDACIÓN CON LA SOCIEDAD

2.1. Línea: Mejorar el conocimiento que la sociedad navarra tiene de la Fundación.

Objetivo: Lograr que la población navarra conozca la labor social y cultural de la Fundación.



INDICADORES	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Se habrán realizado dos encuestas al respecto			1			1
Un 10% la población navarra identificará la Fundación con alguna de sus actividades.						10%

2.2. Línea: Incrementar la actividad realizada por la Fundación fuera de Pamplona.

Objetivo: Lograr que una parte significativa de la actividad de la Fundación (en número, asistentes y presupuesto) se realicen fuera de Pamplona.

INDICADORES	2023	2024	2025	2026	2027	2028
300 actividades se realizan fuera de Pamplona	30	45	50	55	60	60
En estas actividades participarán 30.000 personas		5.000	5.500	6.000	6.500	7.000

2.3. Línea: Establecer y reforzar las alianzas con organizaciones diversas.

Objetivo: Poner en marcha proyectos colaborativos.

INDICADORES	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Se habrán realizado 50 proyectos colaborativos		5	8	10	13	14
Se habrán realizado 15 alianzas con agentes diversos		2	3	3	3	4
Se desarrollan en un mínimo de 3 zonas geográficas diferentes.		100%	100%	100%	100%	100%



2.4. Línea: Identificar a la cultura como motor de transformación individual y colectiva.

Objetivo: Hacer de la labor cultural de la Fundación un elemento de reflexión y transformación individual y colectiva.

INDICADORES	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Más de 2.500 actos culturales realizados abiertos a toda la ciudadanía	300	350	400	450	500	500
Más de 250 de estos actos se realizan fuera de Pamplona		30	40	60	65	70
Más de 100.000 personas asisten a los diferentes actos culturales	13.500	14.500	15.500	17.000	18.500	21.000
Se habrá obtenido una puntuación de 8 sobre 10 de satisfacción con los mismos	7	7,5	7,5	8	8	8
Se lograrán más de 200 reseñas de impacto positivo en los medios de comunicación	20	25	30	35	40	50

3. Eje: GARANTIZAR LA SOLVENCIA DE LA FUNDACIÓN

3.1. Línea: Diversificar el patrimonio de la Fundación.

Objetivo: Diversificar el patrimonio financiero con criterios de seguridad, liquidez, rentabilidad e inversión socialmente responsable.

INDICADORES	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Se habrá diversificado el patrimonio según la guía de la política de inversión	10%	20%	30%	40%	-	-
Se habrá conseguido un seguimiento comparativo con índice de referencia (benchmark)	>(- 10%)	>(- 10%)	>(- 10%)	>(- 10%)	>(- 10%)	>(- 10%)
Se habrá obtenido una rentabilidad media a largo plazo (periodo de PE) del 7% bruta	OK	OK	OK	OK	OK	OK
Se habrá realizado un mantenimiento del control de riesgos y gastos del patrimonio	OK	OK	OK	OK	OK	OK

3.2. Línea: Evaluar la labor de la Fundación.

Objetivo: Analizar la percepción sobre la labor de la Fundación.

INDICADORES	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Se llevará a cabo anualmente la comparecencia para rendir cuentas sobre la actividad	100%	100%	100%	100%	100%	100%
El Protectorado de la Fundación no pone objeciones en el ejercicio de sus funciones.	100%	100%	100%	100%	100%	100%
La Auditoría externa anual de las cuentas no aprecia salvedades	100%	100%	100%	100%	100%	100%
El grado de satisfacción de la plantilla sobre el clima laboral será superior al 7/10	7,5/10	7,5/10	7,5/10	7,5/10	7,5/10	7,5/10
La autoevaluación del Patronato es superior al 7/10	7,5/10	7,5/10	7,5/10	7,5/10	7,5/10	7,5/10
Se habrán realizado encuestas	7	7,5	7,5	8	8	8
Haber realizado 12 encuentros con otras organizaciones	2	2	2	2	2	2
Estará elaborado un informe sobre la medición del impacto		X		X		X
Habremos incorporado medidas derivadas del informe sobre la medición de impacto			4		4	

3.3. Línea: Adecuar la Fundación a las necesidades derivadas del Plan.

Objetivo: La Fundación es capaz de ejecutar el Plan Estratégico.

INDICADORES	2023	2024	2025	2026	2027	2028
El cumplimiento de las actuaciones será de un 80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
El grado del cumplimiento presupuestario será de un 90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
Se habrá elaborado un informe sobre el modelo de gestión interna		1				
Se habrá implementado un 80% de las recomendaciones derivadas del informe		80%	85%	90%	90%	90%
Estará adecuado el manual de personas		1				

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Para cada Objetivo planteado se han identificado los Indicadores que describirán el éxito de los resultados conseguidos, tanto en cantidad como en impacto, así como las actuaciones a desarrollar para su seguimiento y evaluación.

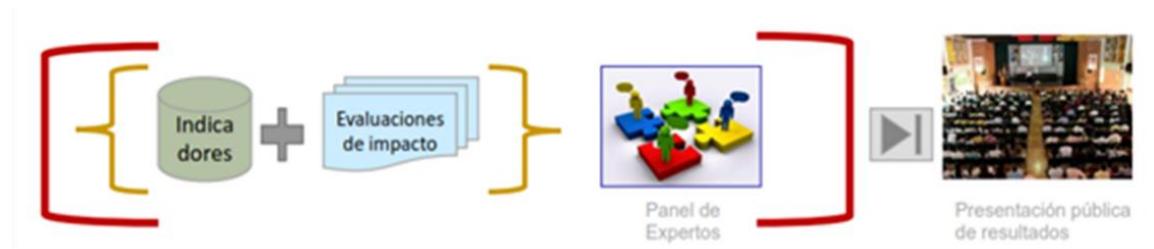
Los mecanismos de seguimiento y evaluación deben servir para apoyar la toma de cualquier decisión operativa, mejorar la gestión, incrementar la transparencia, facilitar sucesivos procesos participativos, legitimar nuevas actuaciones o revisiones sobre las inicialmente previstas y reorientar esta planificación.

Los “Indicadores de Seguimiento” previstos en consecuencia permitirán a la Fundación seguir periódicamente la evolución de la actividad desarrollada y de sus objetivos. Los mismos son pertinentes, relevantes, válidos, fiables, eficaces, ágiles, fáciles de interpretar e incorporan la perspectiva de género, y su periódica recogida por la estructura de gestión está adecuadamente procedimentada y garantizada. Estos Indicadores serán analizados anualmente por el Patronato que así podrá adoptar las medidas de impulso o corrección del Plan que estime necesarias. Además, periódicamente se elaborarán “Informes de evaluación del impacto” de diferentes programas desarrollados o apoyados por la Fundación

Con todo ello, está prevista, durante la primera mitad del año 2025, una revisión general del Plan, que podrá ir acompañada de un proceso de ajuste y actualización de los ejes estratégicos o las actuaciones planteadas inicialmente en el Plan presentado en 2023.

Para abundar en una gobernanza plural y en una mayor transparencia, parece adecuado realizar esta revisión contando con la participación de un panel de expertos paritario (hombres-mujeres) y finalizando con la presentación pública de resultados.

El conjunto ordenado de los diferentes agentes y de los elementos clave del sistema de seguimiento y evaluación previsto queda reflejado en el siguiente gráfico:



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Para facilitar la comprensión y el alcance de los términos utilizados en este documento, se recoge a continuación un glosario de los mismos:

ALIANZAS/ COLABORACIÓN

Proyecto colaborativo o en colaboración: Es un acuerdo que convoca a dos o más participantes a sumar esfuerzos, competencias, habilidades, conocimiento y recursos, mediante una serie de trabajos conjuntos e interacciones que les permitan alcanzar juntos un propósito común.

Para ello, se requiere de la participación activa de sus miembros, una buena comunicación y coordinación, así como una distribución adecuada de responsabilidades entre los colaboradores.

Proyecto en alianza: Es una cooperación o colaboración con mayor recorrido, con la visión de crear una nueva propuesta de valor conjunta, con objetivos comunes, en la cual cada uno de los socios combinan sus recursos para realizar sus actividades de forma más eficiente o para emprender nuevas actividades que no podrían afrontar por sí solos, esperando que los resultados obtenidos sean mejores que los resultados alcanzados por cada uno de ellos.

ANÁLISIS

Examen detallado de una situación o realidad, que se realiza separando o considerando por separado las partes que la constituyen, y que sirve de ayuda para tomar decisiones, identificar problemas y/o oportunidades, así como realizar evaluaciones de aquello que fuera pertinente.

ASIGNACIÓN ESTRATÉGICA DE ACTIVOS

En una correcta diversificación del patrimonio financiero es imprescindible hacer el diseño de reparto de los activos financieros por categorías (líquidos / ilíquidos; Renta fija / Renta variable), por áreas geográficas, por divisas... A esta asignación de riesgos la denominamos ASIGNACIÓN ESTRATÉGICA DE ACTIVOS.

COCREACIÓN

Es un enfoque colaborativo y abierto de creación. Fomenta la participación activa de múltiples partes para generar soluciones e ideas innovadoras. Se aprovecha la diversidad de conocimientos y puntos de vista, buscando obtener mejores resultados.

COPROGRAMACIÓN

Coprogramar es crear, planificar y desarrollar actividades culturales de manera colaborativa y participativa.

Esto implica involucrar a artistas, expertos, organizaciones y público en la creación y diseño de la programación de actividades.

En este enfoque se valora la colaboración y el intercambio de ideas, así como la participación ciudadana. Se busca también generar un sentido de pertenencia y participación activa en la vida cultural.

CULTURA COMPARTIDA

La cultura compartida proporciona un marco de referencia compartido, que permite a las personas entenderse, comunicarse, debatir y reflexionar. Contribuye a crear valores compartidos y espacios comunes que guían las interacciones sociales, desempeñando de esta manera un papel fundamental en la cohesión social y en la construcción de ciudadanía.

ECOSISTEMA

Un ecosistema de entidades es similar al ecosistema natural. Diferentes entidades que interactúan y dependen unas de otras para prosperar. La idea de ecosistema se fomenta en impulsar la colaboración entre las entidades para crecer de manera colectiva y generar un impacto positivo en el entorno.

FORTALECER AGENTES SOCIALES Y CULTURALES

Apoyar a las entidades o agentes sociales y culturales para que sean más fuertes o más sostenidas en el tiempo. Este apoyo se persigue a través de formación en herramientas, experiencias de colaboración, así como en el establecimiento de relaciones con agentes para trabajar objetivos comunes.

FORO DE INNOVACIÓN

Es un espacio de intercambio de conocimiento, buenas prácticas y reflexión en torno a temas de interés, retos de futuro, conocimiento de metodologías de innovación y de medición de impacto. En los Foros de la Fundación, analizaremos esos retos de la mano de personas expertas, aterrizando de manera concreta en aquellos definidos como esenciales por el Patronato.

INNOVACIÓN

Proceso de abordar la realidad para mejorarla en el que deben concurrir al menos estos cuatro elementos:

1. Que la actuación genere un cambio.
2. Que ese cambio tenga una repercusión social.
3. Que surja del conocimiento y análisis de la realidad.
4. Que se haga en alianza o colaboración.

MEDICIÓN DEL IMPACTO

Consiste en evaluar el resultado que genera la actividad de la Fundación a través del seguimiento de un conjunto de indicadores que permitan conocer:

- Los servicios tangibles que surgen como resultado de las actividades de la organización.
- Las transformaciones, beneficios, aprendizajes y otros efectos que derivan de las actividades de la organización.
- Los efectos más a largo plazo y de mayor alcance atribuibles a las actividades de la organización.

NUEVA LONGEVIDAD

El concepto de “nueva longevidad” está basado en una nueva visión de las personas mayores como ciudadanos activos atendiendo a dos premisas:

1. El principio de que vivir mucho tiempo ya no es privilegio de unos pocos y empieza a ser una experiencia colectiva.
2. Concebir la etapa adulta con una mirada optimista entendiendo que ofrece oportunidades de desarrollo social, de salud, de bienestar y de colaboración al bien común.

La nueva longevidad tiene aspectos cuantitativos fundamentales como la expectativa de vida que cada vez se extiende más y el aumento de las personas longevas. Desde el punto de vista cualitativo, tiene aproximaciones interesantes como el hecho de que estas personas también deciden vivir de forma diferente, ejerciendo sus derechos de elección y autonomía.

Además, nos enfrenta con nuevos desafíos como el deterioro cognitivo, la dependencia y la creación de un sistema de cuidados que, para ser exitoso, tiene que pensarse e implementarse bajo una doble perspectiva: la de la solidaridad social e intergeneracional y la que involucra a toda la sociedad en su construcción.

OTROS PROYECTOS

Son aquellos programas de menor presupuesto que no están incluidos en ninguno de los grandes proyectos: programa de Crisis olvidadas, Día verde, Cátedra aprender Ikasi, becas doctorandos.

PERSONAS DESTINATARIAS - BENEFICIARIAS

Destinatarias: Son las colectividades genéricas e indeterminadas de personas a las que, en función de los fines fundacionales, van dirigidas las actividades de la entidad.

Beneficiarias: Son aquellas personas o grupos de personas destinatarias que resulten finalmente seleccionadas bajo criterios de imparcialidad, no discriminación y objetividad, para recibir las concretas actividades y beneficios de la Fundación.

PLAN DE COMUNICACIÓN

El plan de comunicación es una herramienta que permite establecer los objetivos, acciones e indicadores que nos ayudarán a transmitir los mensajes de la organización de manera coherente y efectiva a los públicos objetivo establecidos en dicho plan. El plan de comunicación ayuda a gestionar y optimizar la comunicación para lograr los objetivos de manera efectiva.

El plan de comunicación debe recoger objetivos, identificar audiencias, mensajes clave, establecer los canales de comunicación, un calendario de acciones, presupuesto y evaluación y seguimiento.

PROYECTO SOSTENIBLE/ PROYECTO TRANSFERIBLE A OTROS AGENTES

Proyecto sostenible: Aquel que, después de recibir un apoyo de la Fundación durante un período de tiempo, es capaz de generar sus propios recursos o contar con otros apoyos para continuar cumpliendo con su propósito.

Proyecto transferible a otros agentes: Aquel que se pone en marcha con apoyo de la Fundación o liderado por ésta y, tras un período de tiempo, es asumido por la Administración u otras Instituciones.

RED DE AGENTES

Grupo de personas, instituciones, asociaciones y organizaciones que directa o indirectamente contribuyen positivamente en el desarrollo de la actividad que desarrolla la Fundación.

RESEÑAS CON IMPACTO POSITIVO EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Se refiere a aquellas noticias generadas por la Fundación tanto en medios off line como on line, en las que se publiquen noticias de proyectos propios y/o apoyados a través de programas, así como alianzas y colaboraciones con otras entidades e instituciones.

SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.

TRANSVERSALIDAD DE GÉNERO

Organización, mejora, desarrollo y evaluación de los procesos políticos, de modo que se incorpore la perspectiva de género en todas las políticas, a todos los niveles y en todas las etapas.

PLAN ESTRATÉGICO 2023-2028 DE FUNDACIÓN CAJA NAVARRA

