

PLAN ESTRATÉGICO 2024-2026



Fuente El Sol, 2. Entreplanta
47009 - Valladolid - España
Tel.: +34 983 37 12 79
info@coceder.org

Elaborado entre los
meses de febrero y
mayo de 2023

Contenido

Contenido	1
1 INTRODUCCIÓN	2
Propósito.....	2
1.1 Balance del plan anterior	2
1.2 Marco organizativo de COCEDER	4
Misión, visión, valores y principios	4
Grupos de interés	5
Estructura organizativa y servicios	5
1.3 El proceso de elaboración del plan	6
2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN. RETOS ESTRATÉGICOS	8
Análisis interno	8
Análisis externo.....	11
Retos estratégicos.....	13
3 PLAN ESTRATÉGICO. LÍNEAS, OBJETIVOS Y ACCIONES	17
3.1 Impacto social en el medio rural	19
3.2 Eficiencia en los procesos internos	21
3.3 Consolidación de Coceder a través de los grupos de interés internos	22
3.4 Estabilidad en la generación de recursos	23
4 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN	25
5 PLAN DE DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN	26

1 INTRODUCCIÓN

La Confederación de Centros de Desarrollo Rural COCEDER es una ONG de Acción Social de ámbito estatal, declarada de Utilidad Pública, que cuenta con sello de excelencia en la gestión, formada por entidades privadas sin ánimo de lucro que prestan sus servicios de manera autónoma y solidaria.

Sus objetivos principales están vinculados con el desarrollo rural integral y sostenible, favoreciendo el bienestar social de las personas del territorio rural mediante el pleno disfrute de sus derechos sociales para la obtención unos niveles óptimos de bienestar.

Propósito

“Que el desarrollo de la vida en el medio rural sea social y ambientalmente sostenible, posibilitando que la población realice su proyecto vital en igualdad de oportunidades”.

El plan estratégico que se desarrolla a continuación tiene como referencia a este propósito y se elabora para marcar las líneas maestras del futuro de Coceder en los próximos tres años (2024 - 2026) partiendo del análisis de sus capacidades actuales y de la situación del ecosistema y sin perder de vista el marco que aporta los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Tras la elaboración, desarrollo y ejecución del plan anterior (2021 - 2023) llegó el momento de llevar a cabo un nuevo proceso de planificación estratégica.

1.1 Balance del plan anterior

El plan 2021 - 2023 constaba de cinco líneas con sus respectivos objetivos y acciones. Este plan se ha ido implantando y siguiendo mediante el establecimiento de planes operativos. En ellos se plantean las acciones a desarrollar para conseguir el objetivo clave marcado, estableciendo una meta y evaluando el resultado final alcanzado. Se evalúan también los objetivos estratégicos, analizando la consecución de los resultados esperados a partir de sus indicadores.

Las líneas estratégicas del plan anterior y sus objetivos fueron:

1. Participación y base social en el medio rural.
 - a. Aumentar la incidencia política y social de Coceder como entidad referente en el medio rural.
2. Excelencia en la gestión
 - a. Mantener el sello ERQM
 - b. Cumplir con la ley de transparencia y buenas prácticas
 - c. Revisar y mejorar la política de gestión de personas
3. Sustentabilidad económica, emprendimiento social y desarrollo sostenible
 - a. Potenciar la generación de recursos económicos propios

- b. Búsqueda de nuevas alternativas y nuevas fuentes de financiación
 - c. Consolidar las fuentes de financiación actuales
 - d. Generar ideas innovadoras alineadas con el desarrollo sostenible
 - e. Elaborar un plan medioambiental de la entidad
 - f. Fomentar la inserción sociolaboral en el medio rural
4. Comunicación e imagen
- a. Mejorar la comunicación interna y externa
 - b. Fortalecer y difundir la imagen de la entidad
 - c. Mejorar e incrementar la digitalización de Coceder y de sus centros asociados
5. Fortalecimiento, cohesión y expansión territorial de Coceder
- a. Incrementar el sentido de pertenencia
 - b. Promover el crecimiento y expansión de Coceder

Como punto de partida, antes de iniciar la elaboración de este nuevo plan, se llevó a cabo un balance general del anterior preguntando a las personas coordinadoras de los CDR asociados y a las personas de la estructura de Coceder implicadas en la comisión de elaboración y seguimiento del plan. Las conclusiones principales de esta evaluación recogidas de las respuestas más representativas fueron:

- **¿Qué se ha transformado en la organización en estos tres años?**
 - o Mayor número de programas y aumento de la financiación a través de fondos europeos.
 - o Estos tres últimos años han sido años de expansión en la entidad. La puesta en marcha de proyectos de gran envergadura (POISES, Biocuidados...) ha obligado a la entidad a dotarse de más estructura técnica y operar en nuevos territorios.
 - o La Entidad ha experimentado una transformación enorme: organización, funcionamiento, marco de relaciones con las entidades socias. Nuevas herramientas de gestión y nuevos mecanismos de comunicación a partir de la digitalización.
 - o Ha habido un incremento importante del equipo técnico de COCEDER con nuevos perfiles.
- **¿Qué resultados consideras más relevantes entre los objetivos que se están alcanzando?**
 - o Visibilización de la entidad. Mayor reconocimiento externo de COCEDER.
 - o Aumento de financiación. Acceso a programas europeos.
 - o Introducción de herramientas de gestión, trabajo colaborativo.
 - o Los procesos de innovación y la expansión de COCEDER en otros territorios.

- La sustentabilidad económica de la entidad.
- Incremento de las redes y las colaboraciones.
- **¿Qué objetivos están resultando más difíciles de alcanzar?**
 - Cohesión, sentido de pertenencia, mejora de la comunicación interna.
 - Gestión de personal.
 - Posicionamiento en todo el territorio nacional (incorporación de nuevas entidades socias).
 - La participación de todos los CDR.
 - Potenciar la generación de recursos propios.
 - Aumentar la incidencia política.
 - Coordinación entre los CDR y Coceder.
 - Fortalecimiento paralelo de sus socios.
 - Generar ideas innovadoras alineadas con el desarrollo sostenible.
 - Facilitar la ubicación a los nuevos pobladores.

Por tanto, después de estos años en los que Coceder ha experimentado un importante crecimiento en múltiples aspectos de su gestión (recursos económicos, personal, programas, sistemas de comunicación, etc.) se revela como un aspecto importante para la nueva estrategia la consolidación de todos los avances y cambios vividos.

1.2 Marco organizativo de COCEDER

A continuación, se mencionan los diferentes aspectos que constituyen un punto de partida a tener en cuenta para la elaboración del plan estratégico.

Misión, visión, valores y principios

Estos elementos ligados a la identidad conforman una referencia sobre la que construir el plan. Para la realización de este plan estratégico se mantienen los actuales. Los objetivos estratégicos y las acciones han de guardar una coherencia con ellos.

La visión de Coceder es “contribuir a la creación de un medio rural desarrollado y sostenible económica, social, cultural y humanamente.

Para ello COCEDER pretende ser una entidad fuerte y cohesionada, reconocida y sostenible, capaz de establecer alianzas con otras organizaciones para fortalecer lazos y compromisos, pero a la vez con independencia en la construcción de los propios procesos integrales”.

La visión describe lo que Coceder quiere alcanzar en el largo plazo. Por ello, hay que tenerla en cuenta como un filtro a la hora de elegir las líneas de actuación del plan y es, junto con el propósito, la base para la definición de la estrategia.

Grupos de interés

Para la definición del plan estratégico es imprescindible identificar y entender las necesidades y expectativas de los grupos de interés para tratar de darles respuesta a partir de los objetivos y acciones estratégicas.

Los grupos de interés de Coceder son:

- **Clientes destinatarios de los servicios:** Son los CDR asociados a los que se presta unos servicios y las personas usuarias de programas gestionados directamente desde Coceder.
- **Personas** que trabajan en Coceder.
- **Financiadores** tanto públicos como privados que a través de subvenciones o convenios financian nuestros proyectos.
- **Sociedad:** Son los distintos colectivos (infancia, juventud, mujeres, personas mayores, inmigrantes, con discapacidad, personas en riesgo de exclusión social, personas dependientes, desempleadas, nuevas personas pobladoras, etc.) a los que van dirigidos los programas lanzados desde Coceder. Aquí se encuentran también las personas voluntarias que apoyan en la realización de nuestras actividades y, por supuesto, el medioambiente como parte fundamental del ecosistema que habitamos.
- **Colaboradores y proveedores** que trabajan por el medio rural y persiguen fines similares. Se buscará el trabajo coordinado y la generación de sinergias para lograr un mayor impacto.

Las entidades asociadas y el personal de la entidad han participado en la elaboración del plan de manera directa en las sesiones que tuvieron lugar (videoconferencia y presencial en el encuentro de Piles). Además de lo tratado anteriormente en el balance del plan anterior, para conocer sus necesidades y expectativas de cara a tenerlas en cuenta en la nueva estrategia se envió un cuestionario con dos preguntas:

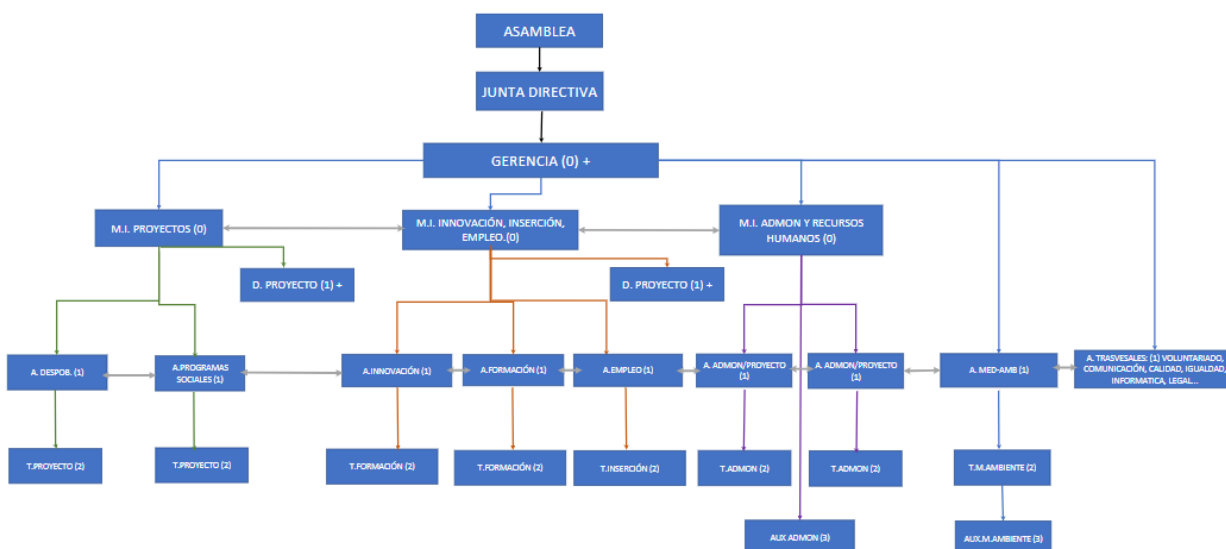
- **¿Qué te gustaría que lograra COCEDER en estos próximos tres años?**
- **¿Cuáles serían las claves a tener en cuenta para conseguirlo?**

Las respuestas fueron clasificadas en cuatro perspectivas: social (sociedad y personas destinatarias), servicios (proyectos, programas), gestión interna (personas y entidades socias) y financiera y, posteriormente, analizadas en una de las sesiones.

Para el resto de los grupos de interés se recogieron sus aportaciones a través de cuestionarios en los que, además de preguntarles por sus necesidades y en lo que creen que puede ayudarles Coceder con ellas, se aprovechó para evaluar su grado de conocimiento de su propósito, objetivos y actividades.

Estructura organizativa y servicios

La organización interna de Coceder viene reflejada en su organigrama:



Las áreas de servicio que realiza son:

- Apoyo técnico económico a entidades asociadas: Resolución de las dificultades para mejorar la gestión económica de los CDR.
- Apoyo técnico social a entidades asociadas para elaboración y justificación de proyectos, petición de ayudas, asesoramiento sobre dudas, etc.
- Gestión de subvenciones y proyectos: Búsqueda y solicitud de subvenciones, IRPF Autónomo.
- Formación para las entidades asociadas y el propio personal trabajador de COCEDER sobre aquellos temas que demanden por mayoría y que quedan reflejados en la Asamblea anual.
- Relaciones institucionales mediante reuniones con administraciones y aliados.
- Comunicación externa para visibilizar la acción de Coceder y sus CDR asociados y la problemática y necesidades del medio rural.
- Coordinación de comisiones de participación sobre diferentes temas de interés y para generar sinergias entre las entidades asociadas.

1.3 El proceso de elaboración del plan

El proceso seguido en la elaboración del plan ha sido el siguiente:

Fase	Acciones	Resultado
Balance plan 2021 - 2023	A. La entidad COCEDER: Transformaciones y mejoras	Análisis de lo descrito en los cuestionarios como balance del plan

	B. Balance del plan estratégico 2021 - 2023: Logros y gestión	
Análisis DAFO	A. Grupos de interés internos: Entidades socias y personas trabajadoras B. Grupos de interés externos C. Otras informaciones o datos relevantes (internos y del entorno)	Análisis DAFO a partir de lo expuesto en los cuestionarios a G.I. externos e internos y de las reuniones
Posicionamiento estratégico	A. Retos del plan estratégico 2024 -2026. ¿Qué queremos conseguir? B. Acciones estratégicas para abordar esos retos C. Identificación de líneas estratégicas y sus objetivos y acciones	Plan estratégico con líneas, objetivos y acciones (Cuadro de Mando Integral)
Despliegue del plan	A. Establecimiento de indicadores para los objetivos B. Priorización de acciones. Cronograma anual. C. Desarrollo de las acciones: Plazos, responsables, recursos, metas e hitos D. Comunicación y seguimiento	Plan estratégico con su despliegue operativo anual y sus indicadores de seguimiento

Las dos primeras fases de balance del plan anterior y análisis DAFO se realizaron tomando información mediante cuestionarios y tratándolo en sesiones por videoconferencia con todas las personas coordinadoras de los centros.

La tercera se desarrolló: primeramente, en el encuentro que tuvo lugar en Piles el 15 de marzo con la definición de acciones para abordar los retos propuestos y, posteriormente, con la comisión de calidad en reuniones para la identificación de líneas, objetivos y acciones.

2 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN. RETOS ESTRATÉGICOS

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) fue realizado a partir de:

- La información aportada por los participantes en las sesiones que tuvieron lugar.
- Los cuestionarios realizados a los grupos de interés externos (personas usuarias directas, colaboradores, proveedores) sobre necesidades y expectativas y situación del entorno.
- Los cuestionarios realizados a los grupos de interés internos (entidades socias y personas trabajadoras) sobre debilidades o aspectos a mejorar, fortalezas o aspectos a mantener, amenazas que puedan afectar al propósito de Coceder, oportunidades del entorno que puedan ser aprovechadas
- Además, se partió del DAFO anterior para contrastar la situación de hace tres años con la actual.

Análisis interno

Del **análisis interno** llevado a cabo se extraen los factores internos que tienen que ver con la organización:

- **Debilidades:** Aspectos que se podrían mejorar o cambiar en el Área teniendo en cuenta su funcionamiento actual y los resultados obtenidos.
- **Fortalezas:** Aspectos que, a tenor de su funcionamiento y sus resultados, se podrían aprovechar y potenciar.

Tras el análisis se realizó un tratamiento de toda esta información clasificándola según el siguiente esquema de aspectos a tener en cuenta en la gestión de una organización:

- **Recursos materiales:** Presupuesto, infraestructura e instalaciones, centros de trabajo, equipamiento informático.
- **Servicios:** Gestión de los diferentes servicios, programas o actividades.
- **Sistemática de trabajo:** Planificación, sistematización del trabajo y organización interna (reparto de tareas), informatización de la gestión, gestión de la calidad y mejora, establecimiento de procesos o procedimientos de gestión.
- **Entidad. Dirección y entidades socias:** Establecimiento de una estrategia clara, gestión de las reuniones, coordinación interna, funcionamiento de los órganos societarios (Junta Directiva y Asambleas), dirección técnica.
- **Personas:** Competencias y formación de las personas trabajadoras, satisfacción, compromiso, asunción de responsabilidades, comunicación interna, reconocimiento.
- **Impacto en la sociedad:** Presencia (organización o asistencia a eventos) e impacto en la población, organizaciones a las que se pertenece, alianzas con entidades,

comunicación externa, responsabilidad social, forma de relacionarse con los usuarios de los servicios.

- **Innovación:** Planteamiento de nuevos servicios, planteamiento de nuevas formas de trabajo, identificación y gestión de oportunidades para el cambio, aplicación de nuevas tecnologías.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. RECURSOS	
Capacidad de captar financiación: Acceso a la financiación estatal y europea (Plan de recuperación, Poises)	Dependencia económica de subvenciones. Escasez de recursos económicos propios: La organización depende en gran medida de la financiación de organismos públicos y privados para llevar a cabo sus actividades, lo que puede limitar su capacidad de acción y su independencia.
Solvencia y fondo económico de COCEDER, para poder apoyar económicamente a los CDR's.	Falta de convenios - conciertos directos para la obtención de recursos más estables derivados de la Administración
2. SERVICIOS / PROGRAMAS	
Planteamiento multidisciplinar y multisectorial: La integralidad, diversidad de programas y perfiles de personas y públicos objetivos.	Temporalidad de algunos programas: Falta de consolidación
Acceso a programas europeos	Seguimiento de los programas in situ debido al crecimiento muy rápido de algunos (Biocuidados, Poises)
Impartición de certificados de profesionalidad a partir de convenios con la UNED (se ha empezado a utilizar)	Formación del programa Poises (Planteado por los G.I. Externos): más variedad, más prácticas, más formación dual.
	Apoyo en el empleo vinculando las empresas de la zona con las personas que participan en los itinerarios. (Planteado por los G.I. Externos)
3. SISTEMÁTICA DE TRABAJO	
Certificaciones de calidad: Experiencia dilatada con una gestión de calidad.	Gestión de la información: Múltiples canales de comunicación (nuevas tecnologías) hacen que no sea un trabajo efectivo. Dificultad para la gestión de la documentación.
Sinergias en la entidad: Feedback COCEDER - Asociados como herramienta de conocimiento y buen hacer. Sinergias	Gestión de procesos participativos (comisiones): Organización de reuniones, comisiones. Poco trabajo colaborativo en lo que respecta a las reuniones destinadas a sistemática de trabajo o la forma de gestionarse. (No se refiere a la gestión de programas que sí es participativa)
	Dificultad para la gestión de Coceder por la escasez de personal y exceso de trabajo en los CDR: Dificultad para abordar toda la carga administrativa necesaria por la dificultad de los CDR para asimilar todo lo que se propone.

	Mucho trabajo con nuevos programas que requiere de más gestión, coordinación y adaptación para conocer los nuevos procesos.
4. ENTIDAD / DIRECCIÓN / SOCIOS /	
Cooperación entre Coceder y las entidades socias: Apoyo de COCEDER a los CDR en la consecución de programas y subvenciones a los programas. Cooperación entre entidades socias. Participación e implicación de algunas entidades con la organización	Cohesión interna: Distinta implicación y colaboración de las entidades socias.
Misión y propósito, valores: Relacionados con el impulso del medio rural y coherencia con ellos percibida por los Grupos de Interés.	Toma de decisiones: Ha mejorado bastante en los últimos años y aún puede darse algo de lentitud en algunos procesos de toma de decisiones entre asambleas sobre temas que se derivan hasta la siguiente reunión de Junta Directiva.
Experiencia: Gran experiencia y conocimiento del medio en el que se trabaja.	Repercusión del crecimiento de Coceder en las entidades asociadas: El crecimiento general de COCEDER hace que algunos CDR no puedan o no quieran seguir el ritmo.
Implantación territorial y vinculación con el territorio: La intervención en el medio rural a través de los CDR como entidades del propio territorio. COCEDER cuenta con una amplia red de centros de desarrollo rural que operan en varias comunidades autónomas de España, lo que le permite llegar a una gran cantidad de personas en el medio rural.	No aumenta la base social con la creación de nuevos CDR, sobre todo en zonas donde no los hay o hay menos
El esfuerzo de la Junta Directiva para el bien común de la entidad y de los CDR	Visión común: Por los múltiples cambios que se están produciendo en la sociedad, tener una idea clara de qué queremos para el medio rural resulta clave. Distintos planteamientos entre los socios de la entidad respecto al modelo de desarrollo rural. Para algunos posibles debates de futuro (por ejemplo, entre energías renovables y conservación territorio) no tener un discurso propio
	Proceso de relevo generacional de las personas responsables de los CDR (ha mejorado, se ha trabajado y ya hay tres o cuatro casos de relevo)
5. PERSONAS	
Profesionalidad e implicación de los profesionales que trabajan en COCEDER	Crecimiento de la estructura de Coceder: Desconocimiento del organigrama por los últimos cambios. Desconexión entre las nuevas personas del equipo de COCEDER con los CDR.
Cercanía y lado humano: Equipo humano motivado y solidario.	Deficiencias en la gestión de personas: No existen implantadas herramientas para la

	gestión de personas. Necesidad de formación de las nuevas personas. Gestión de conflictos.
Ampliación del equipo de Coceder , planteamiento multi e interdisciplinar, especialización debida a los programas nuevos	Distribución de funciones del personal de la entidad: Con la incorporación de personas a la estructura existe aún una desigual distribución de funciones y cargas de trabajo (se asumen muchas responsabilidades por parte de pocas personas) hasta que no se pueda delegar algunas debido al proceso de formación de esas personas.
6. IMPACTO SOCIAL / BENEFICIARIOS	
Reconocimiento de la entidad – El reconocimiento de la entidad a nivel nacional – Mayor reconocimiento de COCEDER como entidad del Tercer Sector. – El reconocimiento como entidad del mundo rural y en particular, la vinculación con los distintos territorios	Visibilidad / Comunicación: Aunque ha mejorado tras el último plan estratégico, hay percepción por parte de los Grupos de Interés Externos de que falta visibilidad e información sobre Coceder y los resultados que se obtienen.
Red de contactos – Contacto con los Ministerios. – Buena red de contactos – Red de alianzas y plataformas con las que se colabora	Falta de representación de COCEDER en todos los territorios que se sule con personal contratado necesario para algunos programas.
	Insuficiente incidencia política: Afianzar el posicionamiento político que os diferencia de otros grupos de acción local (p.e. a favor de la soberanía alimentaria, de los feminismos...) Planteado por los G.I. Externos
7. INNOVACIÓN	
Transformación digital de Coceder	(Por el contrario) Falta una mayor repercusión (hay un ritmo menor) en los socios en cuanto a la transformación digital
Buena acogida de personal nuevo en los centros y en la sede que pueda aportar ideas innovadoras	

Análisis externo

Del análisis del entorno se recogen los principales factores externos que afectan o pueden afectar a la gestión de Coceder y sus resultados. Estos factores incluyen actuaciones o requisitos de los grupos interés y pueden representar condiciones para que los objetivos del plan puedan lograrse. Estos son:

- **Amenazas:** Aspectos que pueden dificultar el desarrollo de las actuaciones y objetivos previstos.
- **Oportunidades:** Aspectos externos a la gestión de Coceder identificados como favorables y que se pueden aprovechar para la consecución de los objetivos.

Igualmente, para el tratamiento de toda esta información se siguió el siguiente esquema de factores:

- **Políticos:** Cuestiones regulatorias, convocatorias de subvenciones, gestión de las administraciones públicas.
- **Económicos:** Situación económica global, vías de financiación.
- **Sociales:** Tendencias sociales, situación del medio rural, el medioambiente.
- **Tecnológicas:** Innovaciones tecnológicas a tener en cuenta.
- **Otros actores:** Colaboraciones o alianzas, competidores.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. POLÍTICAS (Regulatorias, Administraciones públicas)	
Despoblación del medio rural en la agenda política: Nuevas vías de financiación y apoyo de los gobiernos para frenar la despoblación. Lo rural está de moda desde la pandemia, se ha puesto sobre la mesa política el movimiento de la España Vacía...	Carga administrativa de los programas: Aumento enorme de la documentación necesaria en los grandes programas. Demasiado esfuerzo en la gestión que resta energía para otras metas.
Existencia de programas de largo recorrido con fondos de Europa que fomenten el desarrollo rural y permitan su financiación	Posible finalización o no acceso a programas de recuperación, transformación y resiliencia
Externalización de servicios por parte de la administración que podemos implementar los CDR	Una legislación inapropiada y no adaptada al medio rural. La falta de comprensión por parte de la administración.
Alineación de los objetivos de Coceder con los ODS	Exigencias en cuanto a requisitos de las convocatorias.
	Los problemas políticos y dificultades sociales que hay en el mundo rural con menos recursos (tecnológicos, transporte, viviendas...)
	El escepticismo respecto al poder/voluntad de las administraciones para cambiar las cosas
2. ECONÓMICAS	
Nuevas vías de financiación provenientes de Europa <ul style="list-style-type: none"> - Nuevas convocatorias Europeas y Estatales. - Nuevos programas de gran peso (Biocuidados) - Acceso a los recursos europeos. 	Falta de recursos económicos <ul style="list-style-type: none"> - Convocatorias que reciben el dinero una vez justificado los proyectos. - Escasos recursos para algunos programas - Reducción de los fondos subvencionados - No acceder a fuentes de financiación, subvenciones, donaciones - Escenario de crisis económica
Empleo (Planteado por los G.I. Externos) Formación de emprendedores, Autoempleo y adquisición de nuevos conocimientos. Incubadoras de emprendimiento	Empleo: Dificultad de trabajar en el entorno rural, carencia de profesionales y recursos. Precariedad laboral. Complejidad de acometer un proyecto. El miedo a emprender por falta de ayudas directas de las administraciones públicas y la dificultad al acceso de financiación privada.
	Fragmentación de las vías de financiación que obliga a incrementar la gestión para obtener los mismos niveles de financiación.

3. SOCIALES y CULTURALES	
Concienciación social: Solidaridad de las personas. La nueva mirada social, política y mediática hacia el medio rural como actual escenario de la España vaciada	Falta de concienciación social: Ausencia de información veraz. La influencia del pensamiento normalizado de compras en grandes superficies.
Crecimiento en la tendencia del retorno al medio rural: Tras la pandemia hay un interés creciente por la vuelta a lo rural. Calidad de vida. Zona con potencial turístico y escasa contaminación; disponibilidad de instalaciones; posibilidad de crecimiento económico y demográfico	Situación del medio rural <ul style="list-style-type: none"> - Desconfianza, a veces, de los habitantes del medio rural ante lo nuevo (nuevos vecinos, alquiler, etc.) - La falta de motivación por vivir en el medio rural debida a antiguos paradigmas - Falta de población específica en muchos casos - Declive zonas rurales donde están ubicados algunos CDR (zona Noroeste y Norte) - Despoblación en el medio rural que lleva al cierre de centros de salud y centros educativos.
El tema de la regulación de inmigrantes (Planteado por los G.I. Externos)	
4. TECNOLÓGICAS	
Teletrabajo: Las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la comunicación, para mejorar la comunicación interna y externa de la entidad, así como para fomentar el asentamiento de nuevas personas pobladoras.	La adaptación a los sistemas de gestión automatizados
Implantación de la administración electrónica puede suponer nuevos programas de apoyo en el medio rural	Implantación de la administración electrónica. La adaptación interna que se requerirá nos hace más vulnerables
Brecha digital	
5. OTRAS ENTIDADES (PROVEEDORES, COMPETIDORES,...)	
Expansión territorial: Posibilidad de expansión en el territorio con la colaboración e incorporación de nuevas entidades.	Competidores. Oportunismo actual: Cada vez hay más organizaciones que trabajan por los mismos fines (despoblación, interés por el medio ambiente...) y con las que se compite en obtención de recursos.
Alianzas y Colaboraciones: Dimensionar, generar y compartir experiencias y conocimientos. El apoyo y trabajo en red. Alianzas con las nuevas voces surgidas en el medio rural y en su defensa.	Los propios asociados cuando no cumplen con las justificaciones y normativa
	Duplicidad con los servicios públicos estatales y autonómicos.
	Cierre sin alternativa de CDR asociados que pueda limitar las oportunidades de la Confederación a nivel estatal

Retos estratégicos

Con base en este DAFO y en los resultados del cuestionario realizado a los grupos de interés internos relativo a los logros que se quieren conseguir en estos próximos tres años

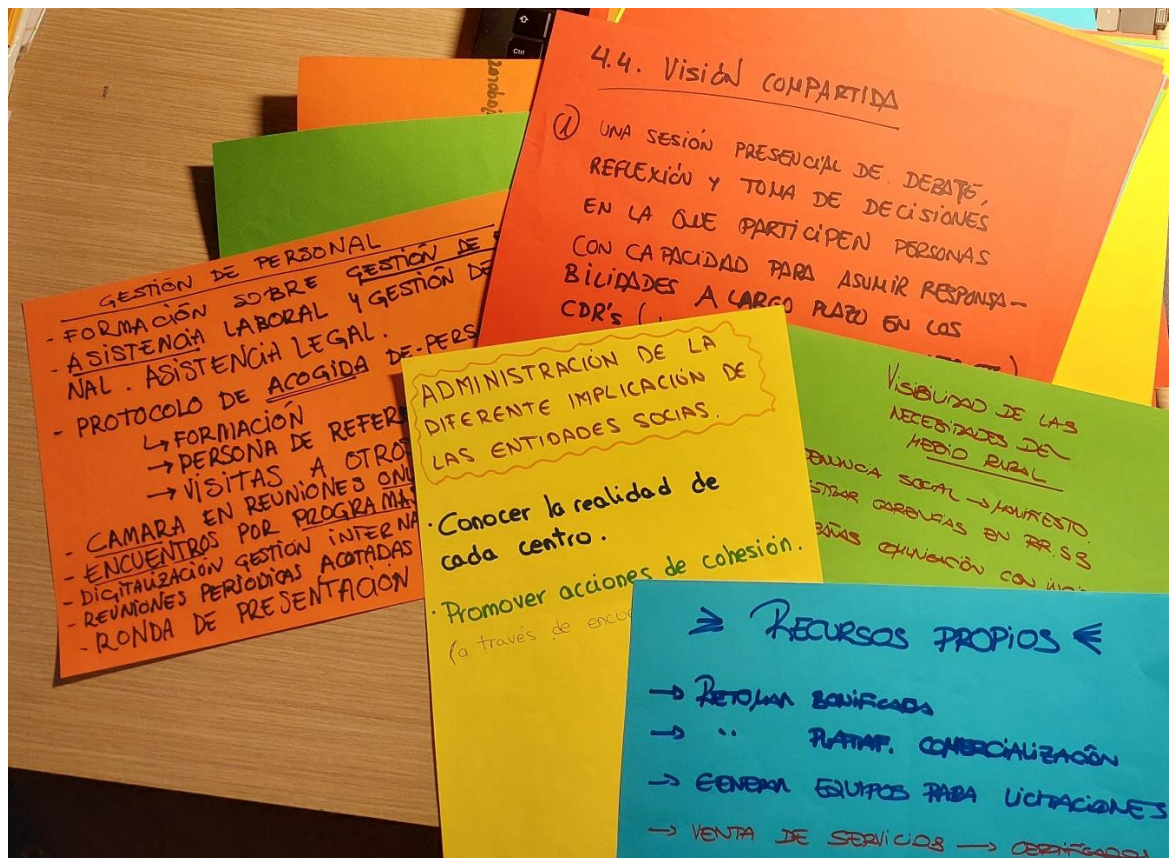
se extrajeron los siguientes retos estratégicos. En la tabla siguiente se muestran relacionados con los factores recogidos en el DAFO:

Retos estratégicos	Relación con DAFO
1. RECURSOS	
1. Incremento de opciones para lograr recursos propios que eviten la dependencia de subvenciones	D 1.1 Escasez de recursos propios A 2.1 Falta de recursos económicos. Reducción fondos subvencionados o no acceder a fuentes de financiación O 3.2 Crecimiento de la tendencia de retorno al medio rural A 5.1 Competidores O 5.2 Alianzas y colaboraciones
2. SERVICIOS / PROGRAMAS	
2. Aumento de la incidencia para favorecer la creación de empleo en el medio rural	O 2.2 Formación y apoyo a emprendedores A 2.2 Dificultad para trabajar en el medio rural F 4.4 Vinculación con el territorio F 2.2 Poises F 5.1 Profesionalidad e implicación
3. Consolidación y seguimiento de los programas europeos y de gran escala	A 1.4 Requisitos de las convocatorias D 3.3 Dificultad en la gestión de Coceder por la escasez de personal en algunos CDR O 1.2 Programas de fondos europeos
3. SISTEMÁTICA DE TRABAJO: GESTIÓN / ORGANIZACIÓN	
4. Gestión eficiente de la información y la documentación a través de los nuevos canales de comunicación existentes	D 3.1 Gestión de la información, canales de comunicación D 5.3 Distribución de funciones F 7.1 Transformación digital
5. Mejora de la gestión de los procesos participativos para lograr mayor implicación de los participantes y la toma de decisiones	D 3.2 Gestión de procesos participativos D 4.1 Cohesión interna D 4.2 Toma de decisiones D 4.5 Visión común respecto al posicionamiento exterior F 3.2 Sinergias, Feedback Coceder - Asociados
4. ENTIDAD: IDENTIDAD, ESTRATEGIA / DIRECCIÓN / SOCIOS	
6. Creación de nuevos CDR en zonas donde no hay o hay menos. Crecimiento de la base societaria	D 4.4 No creación de nuevos asociados D 6.2 Falta de presencia en todos los territorios A 1.4 Requisitos de las convocatorias F 4.4 Implantación territorial
7. Administración de la (diferente) implicación de las entidades socias	D 4.1 Cohesión interna A 5.2 No cumplimiento de los asociados
8. Equilibrio en la relación entre ámbito técnico y asociativo de Coceder: Equilibrio entre la realidad y oportunidades de Coceder y la situación y necesidades de los CDR . Equilibrio	F 1.1 Capacidad de captar financiación F 1.2 Fondo económico para apoyo de los socios

<p>en la asunción de competencias por parte de cada ámbito.</p> <p><i>FOCO: Planteamiento común en cuanto a Coceder (es otra entidad diferente a las entidades asociadas e incluso podría tener sus propios proyectos), coordinación dentro de la disociación que existe en toda entidad entre estructura técnica y base social.</i></p>	<p>F 3.2 Sinergias, Feedback Coceder - Asociados D 3.2 Gestión de procesos participativos D 4.1 Cohesión interna D 4.5 Visión común de la acción social a realizar O 5.1 Expansión territorial O 5.2 Alianzas y colaboraciones</p>
<p>9. Visión compartida en cuanto al dimensionamiento de la entidad y a la priorización de los programas clave: Crecer, mantener o decrecer en programas a gestionar. También en cuanto a la forma de incidir con los programas (pocos más grandes o muchos más pequeños).</p> <p><i>FOCO: Programas (volumen de programas a gestionar tanto en número como en magnitud)</i></p>	<p>F 2.1 Acceso a programas europeos D 3.3 Dificultad de la gestión de Coceder por la escasez de personal y recursos en algunos CDR D 4.1 Cohesión interna D 4.3 Repercusión del crecimiento de Coceder en las entidades asociadas D 5.1 Crecimiento de la estructura de Coceder O 1.2 Programas de largo recorrido con fondos europeos A 1.1 Carga administrativa de los programas A 1.2 Finalización o no acceso a programas O 2.1 Nuevas vías de financiación provenientes de Europa A 2.1 Falta de recursos económicos A 5.1 Competidores surgidos en el medio rural A 5.2 No cumplimiento de los asociados</p>
<p>10. Continuidad con el trabajo para facilitar el relevo generacional</p>	<p>D 4.6 Proceso de relevo generacional A 5.4 Cierre de CDR</p>
<p>5. PERSONAS: ESTRUCTURA TÉCNICA</p>	
<p>11. Gestión del crecimiento de la estructura de Coceder. Gestión de personas.</p>	<p>D 5.2 Deficiencias en la gestión de personas. No utilización de herramientas D 5.1 Crecimiento de la estructura de Coceder. Desconocimiento D 5.3 Distribución de funciones F 5.1 Profesionalidad F 5.2 Motivación A 1.1 Carga administrativa de los programas</p>
<p>6. IMPACTO SOCIAL: BENEFICIARIOS / OTRAS ENTIDADES / SOCIEDAD</p>	
<p>12. Formas de defenderse de la aparición de organizaciones que buscan la captación de fondos relacionados con el medio rural</p>	<p>A 2.1 Falta de recursos económicos. Reducción fondos subvencionados o no acceder a fuentes de financiación A 5.1 Competidores A 5.4 Cierre de CDR D 6.1 Visibilidad F 6.1 Reconocimiento de la entidad</p>

13. Consolidación a nivel estatal como referente en el medio rural	F 6.1 Reconocimiento de la entidad F 6.2 Red de contactos D 6.1 Visibilidad / Comunicación externa D 6.2 Falta de representación en todos los territorios F 4.3 Experiencia
14. Potenciación de la visibilización de las necesidades del medio rural y la incidencia política	F 6.1 Reconocimiento de la entidad D 6.1 Visibilidad / Comunicación externa D 6.3 Insuficiente incidencia política D 4.5 Visión común sobre lo que se quiere para el medio rural y posicionamiento a tomar F 6.2 Red alianzas
15. Gestión del voluntariado	No hay referencias en el DAFO

Estos retos fueron trabajados en la jornada celebrada el 15 de marzo en Piles para extraer propuestas de acciones que luego serían valoradas por la comisión de calidad para incorporarlas al plan.



3 PLAN ESTRATÉGICO. LÍNEAS, OBJETIVOS Y ACCIONES

El plan estratégico de Coceder 2024 - 2026 se elabora a partir del análisis de los resultados del DAFO y de los retos estratégicos planteados en el apartado anterior, así como de otros criterios de oportunidad, posibilidad de actuación y disponibilidad de medios, todo ello sin perder de vista el propósito y visión de la entidad.

Como se comentaba al inicio de este documento en el punto del balance del plan anterior, el planteamiento nuclear de este plan para los próximos tres años es:

La consolidación de todos los avances y crecimiento vividos por la entidad en el periodo anterior, logrando un mayor impacto social (objetivo último en relación con el propósito) mediante la gestión de los programas en curso a través de unos procesos internos más eficientes y generando mayor estabilidad a los grupos de interés internos que la protagonizan.

El plan está estructurado en cuatro líneas estratégicas que se clasifican y justifican de acuerdo al planteamiento de perspectivas de un cuadro de mando integral para una entidad social:

Perspectiva	Tipos de objetivos
Social	Objetivos ligados a la generación de impacto social y a la satisfacción de las necesidades de todas las entidades asociadas y a las personas destinatarias de los servicios. Estamos ante los resultados clave que impactan en el propósito
Procesos internos	Objetivos ligados a procesos clave que permiten cumplir con la propuesta de valor y que impactan en la estrategia. Estamos ante resultados operativos
Aprendizaje y desarrollo de la entidad	Objetivos ligados al desarrollo de la entidad en términos de capital humano, gestión de la información y capacidad de organización para lograr la estrategia. Estamos ante resultados intangibles de soporte
Financiera y recursos	Objetivos ligados a la generación de resultados económicos que provean de los recursos necesarios para la realización de la actividad en términos de sostenibilidad económica. Estamos ante resultados tangibles

Según este planteamiento, los objetivos sociales (perspectiva social) se encuentran en la cúspide y sólo pueden conseguirse si se logra una adecuada administración de los recursos (perspectiva sostenibilidad financiera) y una buena gestión de los procesos internos y los activos intangibles haciendo que se encuentren alineados y funcionen en pro de esos objetivos sociales.

El despliegue de las líneas estratégicas se realiza en una serie de objetivos y acciones. Previamente se ha formulado el objetivo general de la línea estratégica que es lo que marca el alcance y sirve de referencia para su desarrollo.

- **Objetivos específicos:** Son los que garantizan el cumplimiento de la línea en su conjunto. Tienen que ver con “QUÉ se quiere conseguir”. Se definen junto a su meta basada en un indicador que va a permitir, a través de su medición, seguir y evaluar la consecución del plan.
- **Acciones estratégicas:** Describen todas las iniciativas a realizar para lograr el cumplimiento de los objetivos de la línea. Representan el “CÓMO llevarlo a cabo”. Para cada una se establece el periodo previsto de implantación. Se gestionarán a través de planes más concretos (planes operativos) que establecerán los hitos anuales (meta o indicador), los responsables designados y los recursos necesarios.

Estas acciones pueden definirse bajo tres planteamientos:

- o Acciones innovadoras: No se venía haciendo algo parecido en la organización. Son de transformación de la entidad para aprovechar oportunidades o evitar amenazas.
- o Acciones de adaptación: Son cambios en determinadas formas de actuación con la finalidad de mejorar las debilidades detectadas que se consideren prioritarias para la consecución del plan.
- o Acciones de consolidación: Sirven para afianzar la posición de la entidad a través de la potenciación de determinadas fortalezas manteniendo pautas de trabajo ya existentes.

A continuación se describe el contenido del plan.

3.1 Impacto social en el medio rural

Línea estratégica 1 IMPACTO SOCIAL EN EL MEDIO RURAL	
Objetivo general: Incrementar el impacto social en el medio rural de acuerdo con nuestro propósito a través de los distintos programas y servicios y de una presencia social activa e influyente.	
Objetivos específicos:	
1.1	Contribuir a un desarrollo del medio rural integral, sostenible y vinculado al territorio a través de los PROGRAMAS impulsados, coordinados o gestionados desde COCEDER e implantados a través de los CDR.
Acciones	a) Gestión del crecimiento generado durante los años anteriores a través del mantenimiento de los programas en curso aprovechando el trabajo ya realizado.
1.2	Contribuir a través de nuestros SERVICIOS a apoyar las actividades y desarrollo de las entidades asociadas.
Acciones	a) Ideación de nuevos proyectos relacionados con la problemática del medio rural (vivienda, empleo, ...). b) Diseño de formación en especialidades vinculadas a los recursos del territorio. c) Asesoramiento a los CDR sobre la manera de facilitar apoyo a emprendedores (apoyo económico a través de alianzas). d) Estudios para conocer nuevas necesidades.
1.3	Consolidarse a nivel estatal como referente en el medio rural potenciando la visibilización de sus necesidades y la incidencia política.
Acciones	a) Realización de acciones de comunicación externa: - Campaña publicitaria - Evento / jornada anual - Agenda de reuniones con Administraciones, políticos, etc. - Apariciones en medios: Aprovechar estas apariciones (también notas de prensa) para dar a conocer necesidades, proyectos e impacto de los programas b) Revisión del plan de comunicación externa: - Mantenimiento de la línea de contenidos en RRSS y web - Inclusión de contenidos relacionados con necesidades y problemática existente en medio rural, denuncia social, ... - Elección de uno o dos temas concretos (por ejemplo, vivienda, empleo, etc.) sobre los que incidir cada año. Difusión de entidades, personas, campañas que estén trabajando en ello. c) Colaboración en red: - Acuerdos de colaboración - Establecimiento de alianzas con nuevas voces surgidas en el medio rural para su defensa

1.4	Expansión territorial. Mantener la masa social y aumentarla en zonas donde no hay o hay menos presencia.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Apoyo a través de la estructura de Coceder para la constitución de nuevas entidades (CDR). b) Apoyo a entidades socias con necesidades de desarrollo a través de visitas de personas de la estructura o Junta Directiva.

3.2 Eficiencia en los procesos internos

Línea estratégica 2 EFICIENCIA EN LOS PROCESOS INTERNOS	
Objetivo general: Mejorar la eficiencia de nuestros procesos clave a través de la sistematización y el aprovechamiento de las nuevas tecnologías implantadas	
Objetivos específicos:	
2.1	Revisar la gestión de la documentación a través de los recursos y canales existentes para disponer de una estructura robusta, accesible y conocida por todos sus usuarios
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Análisis de la situación general de los canales de comunicación y almacenamiento de documentos, en particular de Teams. b) Diseño y reestructuración (plan de comunicación interna) c) Formación en el uso de las herramientas. d) Elaboración, implantación y comunicación de protocolos de gestión que sean necesarios.
2.2	Implantar programas integrados para la gestión de la información y los datos.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Implantación del plan de transformación digital. b) Automatización de la gestión de la información a través de un ERP. c) Formación en el uso de los programas. d) Elaboración, implantación y comunicación de protocolos de gestión que sean necesarios.
2.3	Mejorar la gestión de los procesos participativos.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Registro interno de información de interés para las entidades asociadas. b) Visualización de acciones realizadas por cada CDR compartiéndolas con el resto. c) Implantar una aplicación de gestión documental que sirva como repositorio de las informaciones o comunicaciones anteriores por parte de todas las personas trabajadoras de COCEDER y de los CDR. d) Planteamiento e implantación de mejoras en la convocatoria de las reuniones. Elaboración de protocolo al respecto. e) Revisión y puesta al día de las comisiones de trabajo (situación activa o inactiva, miembros y plan de reuniones).
2.4	Consolidar la gestión de los programas europeos y a gran escala a través de su sistematización, comunicación y seguimiento.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Sondeo previo de necesidades no cubiertas para futuros proyectos. b) Formación de coordinadores / personal en la elaboración y gestión de proyectos europeos. c) Mejora de infraestructuras física (espacios), personal (organización) y equipamiento.

3.3 Consolidación de Coceder a través de los grupos de interés internos

Línea estratégica 3 CONSOLIDACIÓN DE COCEDER A TRAVÉS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS	
Objetivo general:	
Gestionar la variedad existente en los integrantes de los grupos de interés internos de Coceder debida al reciente crecimiento de la estructura interna (diferente experiencia) y a las realidades de sus entidades asociadas (diferente implicación).	
Objetivos específicos:	
3.1	Administrar la (diferente) implicación de las entidades socias.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Visitas periódicas del equipo técnico a los CDR para conocer la realidad de cada centro e identificar puntos de mejora por ambas partes. Plan anual según las necesidades de cada centro (impacta en otros objetivos: 3.3 Relevo generacional y 4.1 Dimensionamiento de la entidad). b) Celebración de encuentros por sectores para intercambio de buenas prácticas. c) Definición del proyecto integral base de cada CDR en su territorio: global y parcelado. d) Búsqueda de financiación del proyecto integral global o parcelado.
3.2	Gestionar el crecimiento de la estructura de Coceder.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Asignación de persona (departamento) de gestión de personas. b) Revisión del plan de personas. c) Revisión del proceso de incorporación: Curso introductorio que dé a conocer Coceder a las personas que se incorporan, dossier de documentación, vídeo, ... d) Inclusión en el plan de formación interna de acciones formativas en: Gestión de equipos, gestión del cambio, resolución de conflictos, ... e) Revisión de funciones a partir del organigrama aprobado. Comunicación de esas funciones. f) Finalización de la valoración puestos de trabajo. g) Recopilación y puesta al día de procedimientos de trabajo en los distintos puestos. h) Continuación con la bolsa de perfiles de trabajo.
3.3	Seguir trabajando para facilitar el relevo generacional.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Asesoramiento a entidades inmersas en este proceso (elaboración de protocolos de buenas prácticas, pautas para el liderazgo compartido). b) Definir procedimiento de relevo de los puestos (gerencia y mandos intermedios) de Coceder.
3.4	Potenciar el voluntariado en Coceder.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Asignar persona a la función de coordinación del voluntariado. b) Actualización del plan de voluntariado de Coceder.

3.4 Estabilidad en la generación de recursos

Línea estratégica 4 ESTABILIDAD EN LA GENERACIÓN DE RECURSOS	
Objetivo general:	
Definir el modelo a seguir por Coceder en la generación de recursos estableciendo el dimensionamiento adecuado de la entidad y el reparto idóneo entre programas subvencionados y recursos propios que garantice la estabilidad económica.	
Objetivos específicos:	
4.1	Disponer de una visión compartida en cuanto al dimensionamiento de la entidad y al equilibrio entre la realidad y oportunidades de Coceder y la situación y necesidades de los CDR.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Espacio de encuentro, reflexión y debate de coordinadores con periodicidad trimestral. b) Continuación con la acción de comunicación previa a los CDR a la hora de solicitar proyectos de gran dimensión para ver hasta dónde pueden asumir su participación en el proyecto. c) Reflexión y debate en espacio de encuentro del proyecto de desarrollo de las zonas de actuación y del equipo de apoyo necesario en COCEDER. d) Visitas periódicas del equipo técnico a los CDR para conocer la realidad de cada centro e identificar puntos de mejora por ambas partes (misma acción que la del objetivo 3.1 Administrar diferente implicación).
4.2	Captación de más (o nuevos) programas acordes al modelo de entidad establecido.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Acceso a financiación europea con nuevos planes en línea al propósito de la entidad. b) Establecimiento de conciertos con las administraciones (ministerios).
4.3	Seguir incrementando opciones para lograr recursos propios que eviten la dependencia de subvenciones.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Integración del canal del donante en la página web de COCEDER y en el ERP de gestión y APP. b) Configuración de equipos multidisciplinares con objeto de realizar licitaciones, promover la RSC (trabajo con empresas punteras analizando a qué empresas dirigirse), el testamento solidario... c) Venta de servicios formativos: certificados de profesionalidad, bonificada, ... d) Análisis sobre la venta de otros servicios.
4.4	Implantar formas de defenderse de la aparición de organizaciones que buscan la captación de fondos relacionados con el medio rural.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> a) Continuación con la aportación de mejoras a los documentos de las estrategias de los ministerios. b) Especificación de nuestro valor diferencial: especialización, implantación en el territorio, aval de experiencia, ... c) Comunicación de ese valor diferencial, acciones de reivindicación, reuniones con las administraciones financiadoras.

	d) Definición por escrito del trabajo en la comunidad mediante la figura del facilitador rural para activación de la comunidad para mostrarlo como seña de identidad, ponerla en valor en los proyectos y difundirlo externamente.
--	--

4 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN

Todos los **objetivos** estratégicos definidos en el presente plan están acompañados de una serie de **indicadores** a los que se les planteará una meta anual en cada uno de los planes operativos que sirven para el despliegue temporal.

Por otra parte, también dentro de cada plan operativo, se definirán los **hitos** a alcanzar para cada una de las **acciones** establecidas. Previamente se habrá fijado un cronograma de realización de estas acciones para repartir su realización a lo largo de los tres años en función de la prioridad, la disponibilidad de recursos y de tiempo.

Ambas medidas, junto con las aportaciones de las personas implicadas, ayudarán a evaluar el impacto de las acciones previstas en el avance del cumplimiento del plan. A partir de ello se analizará la idoneidad de dichas acciones planteadas para revisar lo que se considere necesario. Se podrían tomar decisiones como:

- Modificar alguno de los objetivos estratégicos como consecuencia de causas externas o internas.
- Cambiar acciones estratégicas que no estén siendo útiles ni efectivas para la consecución de los objetivos de la línea por otras que se propongan.
- Restablecer plazos en alguna de las acciones.

En todo este proceso de seguimiento se trata de buscar la participación de todos los agentes implicados en los objetivos y acciones del plan. Todas las decisiones tomadas se registrarán de la forma previamente establecida.

En la reunión de Junta Directiva preparatoria de la Asamblea General Ordinaria de COCEDER, la presidencia de la entidad presentará un informe de seguimiento de los resultados esperados y conseguidos correspondientes al año anterior, realizado con la colaboración de la Comisión de Calidad. Posteriormente será comunicado a la Asamblea.

Por otra parte, la Comisión de Calidad una vez revisado el plan operativo anterior, elaborará durante el primer trimestre del año un borrador del nuevo plan operativo correspondiente al año en curso, teniendo en cuenta la evaluación del plan operativo anterior, así como los objetivos del plan estratégico. Dicho borrador lo presentará a la Junta Directiva y ésta a su vez, a la Asamblea para su aprobación.

5 PLAN DE DIFUSIÓN Y COMUNICACIÓN

El Plan Estratégico 2024-2026, una vez aprobado, se subirá a la página web de la entidad como medida de transparencia y se enviará a todas las entidades socias para que, a su vez, lo difundan a través de sus respectivas páginas web y entre las entidades colaboradoras de su zona de actuación.

Igualmente, para conseguir mayor visibilidad del trabajo realizado se enviará a los medios de comunicación y grupos de interés.

La estrategia se difunde primeramente durante la Asamblea General Ordinaria donde tiene lugar su aprobación. Las personas trabajadoras y coordinadoras conocen ya algunos aspectos porque han participado en su elaboración y participan también en la revisión y seguimiento del plan.

La comunicación ha sido siempre un elemento transversal de la entidad dada su importancia de cara a tener una presencia clara y a mostrar transparencia en nuestras acciones y logros, por lo que se utilizarán todos los medios disponibles para su difusión, contando con la colaboración de las entidades socias de COCEDER.