



Fundación Érguete-Integración

PLAN ESTRATÉGICO 2011-2014



Preámbulo

La **Fundación Érguete-Integración** es una entidad sin ánimo de lucro que pretende realizar fines de interés general para la comunidad encaminados a facilitar la incorporación sociolaboral de personas en riesgo o situación de exclusión social, con una metodología de trabajo fundamentada en el diseño y seguimiento de itinerarios individualizados de inserción.

Estamos en un proceso abierto y constante de análisis de la realidad de todos los colectivos implicados en nuestro proyecto para procurar la adaptación de nuestros programas y actividades en función de la necesidad existente en el entorno.

Somos una entidad comprometida con la calidad y la excelencia, en continuo proceso de mejora, lo que nos lleva a desarrollar nuestro trabajo manteniendo el compromiso con las personas, con trabajo en equipo y espíritu de colaboración (equipos multidisciplinares que colaboran estrechamente para dar una cobertura integral al usuario/a), con rigor profesional, independencia, compromiso ético, coherencia y flexibilidad.

La mejora constante de la calidad es lo que nos ha hecho ver la necesidad de redactar un Plan Estratégico para los próximos cuatro años: una hoja de ruta, consensuada en el seno de la organización, que pueda servir para que todos/as trabajemos con unos mismos objetivos y con unos principios y un marco de acción claros; en definitiva, una hoja de ruta para aumentar la cohesión y reforzar la coherencia.

Respecto al contenido del Plan Estratégico, pueden destacarse varias cuestiones relevantes. En primer lugar, se explican la misión, visión y valores de la entidad, haciendo hincapié en los mandatos fundacionales recogidos en los Estatutos de la misma.

Siguiendo esta línea, también se establecen los objetivos estratégicos para los próximos años referidos a nuestros usuarios/as, procesos internos, recursos y personas, participación social, y financieros. Por otra parte, los indicadores estratégicos que establecemos nos permitirán medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

Todo este proceso de reflexión que ha culminado en el presente documento nos lleva a mantener nuestro compromiso con las personas, ofreciendo igualdad de oportunidades, defensa de derechos y capacidad de elegir. Pretendemos ser una entidad útil, honesta, transparente en la gestión, dispuesta a mejorar y abierta a innovar, que actúe con libertad en el desarrollo de su misión sea cual sea la coyuntura política, social y económica.

Uno de los grandes valores de la entidad que se ha manifestado en la redacción del Plan es el trabajo en equipo y espíritu de colaboración; constituimos una plantilla multidisciplinar que colabora estrechamente para dar una cobertura integral al usuario/a.

Índice

1. INTRODUCCIÓN
2. METODOLOGÍA
3. DECLARACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES
 - 3.1. MISIÓN
 - 3.2. VISIÓN
 - 3.3. VALORES
4. ANÁLISIS DAFO
5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA
 - 5.1. IDENTIFICACIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS
 - 5.2. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS
6. PLAN DE ACCIÓN
7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

1. INTRODUCCIÓN.

La planificación estratégica es un pilar fundamental en la administración eficiente de las organizaciones, en la medida que su correcto enfoque y materialización favorecen el desarrollo de una mejor organización, dirección y control. Se trata en esencia de adelantarse a los acontecimientos que pueden presentarse a la organización en el desarrollo de sus actividades, invitando, mediante la planificación a “mirar hacia delante”, a partir de un conocimiento suficiente del momento actual.

Un *Plan Estratégico* es siempre una herramienta viva, que define la trayectoria por la que una organización debería guiarse para el logro de sus objetivos. Pero como tal herramienta viva es susceptible de sufrir modificaciones que permitan a la organización adecuar sus previsiones según las circunstancias que se vayan presentando. Es decir, el Plan Estratégico debe equilibrar rigidez con flexibilidad: si por un lado fija unas pautas que hay que cumplir, éstas podrán verse afectadas por los acontecimientos.

Una de las mayores aportaciones que proporciona la planificación estratégica es que establece los cauces, a través de un proceso estructurado, para que los responsables de diferentes niveles organizativos y áreas funcionales discutan acerca de lo que es realmente importante para el futuro de la organización. Por tanto la planificación puede considerarse como una técnica innovadora de dirección orientada al futuro, racional y altamente estructurada, tanto en términos de liderazgo como de dirección.

2. METODOLOGÍA.

La planificación estratégica incluye una serie de etapas que permiten realizar de manera eficiente el análisis, el diagnóstico y el diseño de las líneas futuras por las que debe guiarse la actividad de la Fundación Érguete-Integración con el fin de conseguir los fines que tiene encomendados.

A finales de 2007 la Fundación se plantea la formalización de la gestión con varias finalidades: conseguir su optimización, buscar el conocimiento de las necesidades y satisfacción de los clientes y adaptarse a los cambios del mercado, consiguiendo una posición ventajosa frente a la competencia.

En el año 2008 se planteó la necesidad de definir un sistema de gestión, global y coherente, que facilitara la consecución de la visión de la entidad y sus objetivos a corto y medio plazo. Se optó por el **modelo EFQM** por varias razones:

- Es un modelo con una perspectiva integral de la organización.
- Acorde con la filosofía y los valores del Tercer Sector
- Permite evaluarse continuamente y priorizar las acciones.
- Muy flexible. No da directrices, sino puntos de atención.
- Se basa en hechos y no en opiniones.
- Reconocimiento internacional, en el caso de sellos o alta puntuación.

Desde ese momento se comenzó a diseñar e implantar el sistema de gestión, con el objetivo de que la madurez del sistema planteado obtuviera los 200 puntos en 12 meses. Para ello, de forma organizada, se trabajó la estructuración del sistema: la gestión por procesos de la organización (mapa, procedimientos), seleccionando y midiendo indicadores de resultados y rendimiento, así como la medición de la percepción de los principales grupos de interés.

Tras la autoevaluación de la entidad en 2009 se obtuvieron 262 puntos, lo que permitió la consecución del sello de **Compromiso con la excelencia**, con una validez de dos años, y en 2011 estamos en proceso de obtención del sello de +300 puntos, tras una autoevaluación que ha superado esta puntuación (342 puntos, homologada por un evaluador acreditado). Una de las acciones establecidas como prioritarias dentro de este proceso es la elaboración del Plan Estratégico de la entidad.

La metodología aplicada para el desarrollo del *Plan Estratégico 2011-2014* ha incluido las siguientes etapas:

1. Preplanificación del proceso.
2. Declaración de la Misión, Visión y Valores de la Fundación.
3. Análisis de la estructura interna y del entorno.
4. Identificación de ejes estratégicos, establecimiento de objetivos y propuesta de estrategias y acciones.
5. Recomendaciones para el seguimiento continuado del Plan.

3. DECLARACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

3.1. MISIÓN

Somos una entidad sin ánimo de lucro que pretende realizar fines de interés general para la comunidad encaminados a facilitar la incorporación sociolaboral de personas en riesgo o situación de exclusión social, con una metodología de trabajo fundamentada en el diseño y seguimiento de itinerarios individualizados de inserción.

3.2. VISIÓN

La Fundación Érguete-Integración quiere ser una entidad:

- ▶ Que promueva aquellas acciones que, respetando las disposiciones legales existentes, fomenten la formación profesional, ocupacional y prelaboral, la reeducación, la incorporación social y laboral y alfabetización de las personas pertenecientes a los colectivos en situación o riesgo de exclusión social.
- ▶ Que atienda las situaciones de emergencia de las poblaciones más desfavorecidas.
- ▶ Que siga desarrollando actividades y programas innovadores que permitan la integración de las personas.
- ▶ Comprometida con la calidad y la excelencia.
- ▶ Referente en su funcionamiento tanto para nuestro colectivo de atención y nuestros grupos de interés como para la sociedad en su conjunto.

3.3. VALORES

- **COMPROMISO CON LAS PERSONAS:** Respeto a la dignidad de las personas, ofreciendo igualdad de oportunidades, defensa de derechos y capacidad de elegir.
- **RIGOR PROFESIONAL:** Ser una entidad útil, honesta, transparente en la gestión, dispuesta a mejorar y abierta a innovar.
- **INDEPENDENCIA:** Actuar con libertad en el desarrollo de su misión sea cual sea la coyuntura política, social y económica.
- **COMPROMISO ÉTICO:** Cumplir con su misión y ser leal a sus valores y posicionamientos ideológicos.
- **TRABAJO EN EQUIPO Y ESPÍRITU DE COLABORACIÓN:** Con equipos multidisciplinares que colaboran estrechamente para dar una cobertura integral al usuario/a.
- **COHERENCIA:** Ser una entidad respetuosa y coherente con su misión, sus valores y su cultura, con su articulación orgánica, con las personas de la organización y con sus grupos de interés.
- **FLEXIBILIDAD:** Estamos en un proceso abierto y constante de análisis de la realidad de todos los grupos de interés implicados en nuestro proyecto para procurar la adaptación de nuestros programas y actividades en función de la necesidad existente en el entorno.

4. ANÁLISIS DAFO

Una vez planificado el proceso de elaboración del Plan Estratégico, se procedió a identificar los aspectos internos y del entorno de la entidad que pudieran determinar su desarrollo futuro.

Entre los factores del ámbito interno se distinguen aquellos que representan las bases sobre los que la institución se apoya (Fortalezas), y aquellos otros que ha de superar para mejorar la excelencia y la calidad de sus actuaciones (Debilidades). Estas Fortalezas y Debilidades son susceptibles de ser controladas por la organización, es decir, que la entidad puede intervenir deliberadamente para mantener y mejorar las primeras y para solventar las segundas.

Por otra parte, el contexto externo contiene una serie de tendencias, hechos y factores que pueden favorecer al desarrollo de la Fundación (Oportunidades), y otros que condicionan o inhiben las mejoras competitivas que la institución puede realizar (Amenazas). Las Oportunidades son, por tanto, aspectos externos que la organización ha de explotar para su supervivencia y mejora en el futuro, mientras que las Amenazas han de ser eludidas. Estas Oportunidades y Amenazas, en tanto pertenecen al entorno de la entidad, son elementos no controlables mediante la actuación de la misma.

Estos cuatro elementos del diagnóstico de la realidad interna y externa (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades; DAFO) constituyen la base sobre la que se formularon los objetivos, estrategias y acciones encaminadas tanto a cumplir con la misión y los objetivos de la entidad como a mantener y mejorar las Fortalezas, superar las Debilidades, explotar las Oportunidades y contrarrestar o eludir las Amenazas.

OPORTUNIDADES

- Modelo organizativo definido
- El apoyo y la comunicación de los líderes de la organización con sus miembros es fluido y constante
- Intercambio de conocimientos entre proyectos (Benchmarking)
- Alianzas y acuerdos específicos con organizaciones y entidades representativas de la ciudad, provincia y comunidad autónoma, con el objetivo de fortalecer la acción de la organización
- Líneas de actuación y ámbitos de trabajo claros
- Transparencia interna y externa
- Servicios innovadores en el sector que mantienen un alto grado de comunicación con los beneficiarios midiendo la satisfacción de los mismos e incorporando estos resultados a la mejoras del servicio
- El nivel de implicación y sensibilización de la sociedad para con la organización es muy elevado, destacando el elevado número de reconocimientos públicos y apariciones en medios de comunicación
- Procedimiento de quejas y reclamaciones de los clientes: Recepción, tratamiento y seguimiento
- Indicadores de seguimiento del cumplimiento de la estrategias y acciones previstas en el Plan estratégico
- Incorporar los resultados de las mediciones de satisfacción de usuarios

FORTALEZAS

AMENAZAS

- Dificultad en la medición del impacto social
- La actual situación de crisis económica con el consiguiente recorte en gastos sociales de las administraciones y entidades financiadoras
- Sustitución de subvenciones por concursos públicos y competencia de empresas dedicadas a servicio social.
- Tendencia a la privatización del Tercer Sector.
- Entidades con actividades similares con mayores recursos y estructura.
- Posibilidad de menor colaboración del tejido empresarial por deterioro del mismo (situación económica) disminuyendo las posibilidades de empleo.

DEBILIDADES

- Cierre temporal o definitivo de servicios públicos y privados dedicados a la integración socio-laboral.
- Aumento de las entidades colaboradoras, con mayor derivación de usuarios/as
- Mayor difusión y consolidación de la RSE vinculada a la integración laboral de colectivos con riesgo de exclusión
- Consolidación de beneficios a las empresas que integran laboralmente a personas en riesgo de exclusión
- La participación en determinados programas permite ampliar nuevos programas (APREM, ReIncorpora...)
- La situación de crisis genera mayor demanda de nuestros servicios por parte de los usuarios/as

- Falta de estabilidad financiera
- Falta de documentación en algunos procesos
- Revisión y mejora periódica de los procesos
- Identificar y sistematizar la recogida de la satisfacción de los grupos de interés
- Escasez de proyectos a largo plazo
- Documentar las necesidades detectadas de entorno social regional, vecinos, localidades, etc
- Establecer indicadores y metas de las acciones realizadas por los líderes
- Elaboración de un plan de Recursos Humanos
- Diseñar un plan de Formación teniendo en cuenta las necesidades de la organización y de las personas
- Evaluación del rendimiento de manera sistemática y periódica (revisar indicadores ADPT)
- Establecer política de reconocimientos y compensaciones
- Tratamiento formal de las sugerencias quejas y reclamaciones del equipo con la dirección

5. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

5.1. IDENTIFICACIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS.

Fruto del análisis de contexto y desplegando el marco de referencia y el ideario de la **Fundación Érguete-Integración**, se establecen los ejes estratégicos para el período de ejecución de este Plan, respecto a:

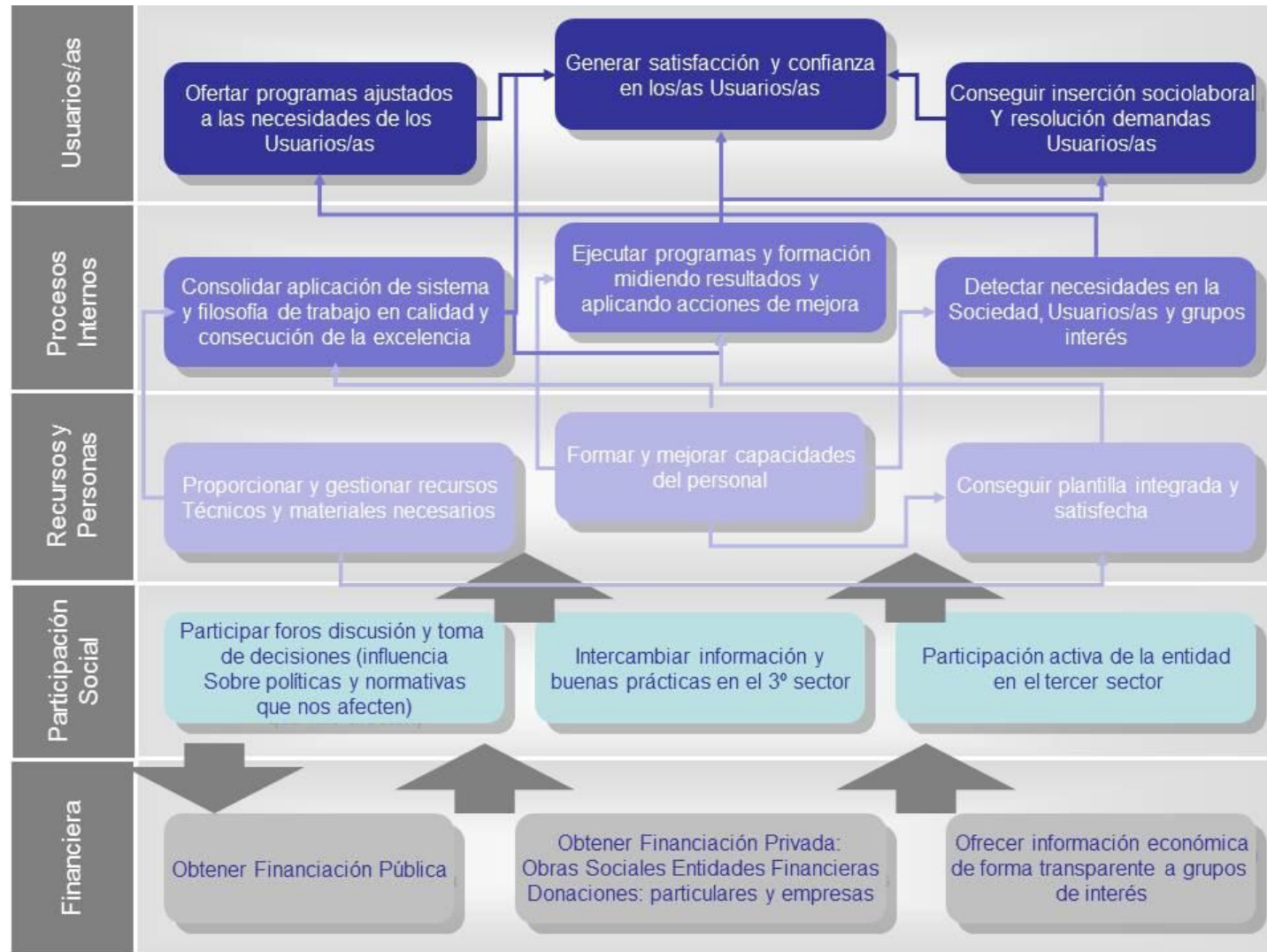
- Los/as usuarios/as
- Los procesos internos
- Los recursos y personas
- La participación social
- La financiación.



5.2. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS.

Relacionados con los cinco ejes estratégicos se formularon los objetivos, configurándose el mapa estratégico 2011-2014.

MAPA ESTRATÉGICO



6. PLAN DE ACCIÓN

Línea de acción 1: Captación Recursos

- Campaña de captación de donantes
- Alquiler de instalaciones a terceros para realizar actividades concretas y de duración determinada.

Línea de acción 2: Participación Social

- Propiciar encuentros con las Administraciones
- Integrarse en los órganos de gobierno de asociaciones del 3º Sector

Línea de acción 3: Recursos Estratégicos-Personas

- Obtención de homologación de aulas, talleres e instalaciones para ejecución de nuevas actividades formativas.
- Diseño del plan de renovación de mobiliario, instalaciones, enseres
- Diseño del plan de renovación e inversión en nuevas tecnologías
- Mejorar la base de datos de la entidad.
- Diseñar un plan de formación teniendo en cuenta las necesidades de la organización y de las personas.
- Tratamiento formal de las sugerencias, quejas y reclamaciones del equipo con la dirección.

Línea de acción 4: Procesos Internos

- Diseñar el calendario y ejecutar las reuniones mensuales de coordinación.
- Documentar todos los procesos de la entidad.
- Revisar los indicadores de procesos.
- Diseñar el sistema de medición del impacto en la sociedad.
- Estudio de mercado y detección de necesidades.

Línea de acción 5: Usuarios/as

- Realizar nuevas acciones formativas dirigidas al perfil de los/as usuarios/as.
- Conseguir compromisos de contratación.

7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

Acciones de seguimiento del Plan Estratégico:

- Establecimiento de indicadores de eficacia, efectividad e impacto;
- Creación de sistemas de recopilación de información relacionada con estos indicadores;
- Recopilación y registro de la información;
- Análisis de la información;
- Empleo de la información para mantener a la administración al día.

Metodología de evaluación del Plan Estratégico:

En una evaluación consideramos la eficacia, efectividad e impacto, y se puede llevar a cabo de muchas maneras distintas. Hemos elegidos dos: autoevaluación y evaluación participativa.

La **Autoevaluación** implica a toda la organización mirándose en un espejo y evaluando cómo está haciendo su trabajo. Y tenemos la experiencia positiva de las realizadas en 2008 y 2011 como parte del proceso de implantación y mantenimiento del modelo EFQM de Excelencia.

La **Evaluación participativa**: es un tipo de evaluación interna. Su propósito no es otro que el de implicar al mayor número de persona posibles con participación directa en el trabajo. Esto puede significar que el personal del proyecto y los/as beneficiaros/as tengan que trabajar juntos en la evaluación.



SEDE
Avda. Martínez Garrido, 21, interior
36205 VIGO

Tfno: 986 253 176
Fax: 986 263 297
Email: funderguete@terra.es

--

Barrio de las Flores
R/ Azahar, Bloque 48, Portal 10-baixo
15008 A CORUÑA

Tfno./Fax: 881 896 801

--

www.fundacionerguete.org

