



Plan Estratégico 2022-2025

INDICE

- 3** Presentación.
- 6** Diagnóstico de contexto.
- 8** Diagnóstico interno.
- 12** Identificación de grupos de interés. Matriz de materialidad.
- 14** Misión, visión, valores y principios.
- 17** Metas estratégicas 2022/2025.
- 34** Estructura orgánica.
- 36** Mecanismo de evaluación y seguimiento del plan.
- 38** Mecanismo de comunicación interna y externa del plan.
- 39** Comunicando nuestras metas a la ciudadanía en el horizonte 2025.

Presentación

El presente documento desarrolla el **Plan Estratégico de Fundación Cepaim para el periodo 2022/2025**, tras la prórroga por una anualidad 2021 del plan anterior, que fue aprobado por el Patronato de nuestra fundación para el periodo 2017/2020. Lo hacemos en un contexto especialmente complejo al encontrarnos en un momento postpandemia **abordando las profundas consecuencias sociales y económicas ocasionadas por la Covid-19** tanto para las organizaciones del tercer sector de acción social como para las personas más vulnerables de la sociedad, entre ellas las migrantes y refugiadas.

Nuestro Plan Estratégico es el instrumento que, partiendo del contexto socioeconómico y del desarrollo actual de nuestra fundación, de sus fortalezas y debilidades, nos permite planificar y proyectar el futuro, definiendo las metas, los objetivos, los resultados e impactos que queremos producir en los territorios y en las personas con las que trabajamos, en cumplimiento de nuestra misión, de nuestros principios y valores.

Con el Plan Estratégico **definimos a dónde queremos llegar en el horizonte temporal 2025**, pero también los pasos a dar para alcanzar los fines y las metas propuestas.

Se trata de un Plan Estratégico **fruto de un importante proceso de participación interna**, en el que han podido implicarse en diferentes fases y tiempos, todas las personas que integran la entidad y todos

los niveles de la organización, a través de la encuesta a toda la plantilla, desde los seis grupos de trabajo articulados a nivel interno, en base a entrevistas en profundidad a determinadas personas de la organización, los debates y aportaciones de las Mesas Territoriales, el Consejo Autonómico, la Mesa de Áreas, el Consejo de Dirección y el propio Patronato. Un nuevo Plan Estratégico que ha tenido muy en consideración las conclusiones y las propuestas de la evaluación del plan anterior.

Este proceso nos ha permitido trabajar sobre diversos borradores hasta ser **validado por el grupo motor del Plan**, aprobado en primera instancia por el **Consejo de Dirección** y en segunda instancia por el **Patronato de la Fundación**, como órgano político de gobierno de la entidad.

Es voluntad del Patronato de la Fundación que esta planificación estratégica se convierta en un **documento vivo, difundido entre todos nuestros grupos de interés, tanto internos como externos**, de forma que sea ampliamente conocido, valorado, reconocido, aplicado y evaluado; convirtiéndose en el marco de referencia que nos permita el diseño de los planes anuales operativos, los planes de los centros territoriales, de comunidad autónoma y de áreas, como instrumentos que para desarrollar de forma operativa el Plan Estratégico.

El seguimiento continuado del desarrollo del Plan Estratégico y sus instrumentos de difusión queremos que se conviertan en una parte esencial del mismo, de tal forma que nos permitan reforzar nuestro posicionamiento estratégico, incrementar nuestra capacidad de incidencia, nuestra base social y las alianzas externas con otros actores sociales.

Desde Fundación Cepaim apostamos por seguir construyendo una sociedad intercultural basada en la convivencia, la gestión de la diversidad, la participación, la inclusión social, la igualdad y la articulación de espacios y tiempos de relación entre personas y actores sociales diversos, con miradas y posicionamientos diferentes.

Seamos capaces de crear espacios de relación improbables entre los diversos actores de nuestros territorios de actuación y encontraremos soluciones improbables que solo podremos aplicar juntas, en alianzas.

Continuaremos innovando en nuestras estrategias de intervención y en nuestras metodologías, mejoraremos nuestra forma de comunicar, tanto a nivel interno como externo, y reforzaremos nuestras alianzas territoriales, avanzando desde la relación a la cooperación.

En definitiva, seguiremos trabajando con profesionalidad, implicación, compromiso y pasión por la convivencia y la transformación social.

Patronato de Fundación Cepaim



Diagnóstico de contexto e interno

Diagnóstico de contexto

Aprobamos el Plan Estratégico de Fundación Cepaim en un contexto socioeconómico de profunda inestabilidad como consecuencia de la crisis sanitaria por la Covid-19 que nos ha arrastrado hacia una crisis económica y social sin precedentes que está afectando de forma significativa a algunos sectores económicos y, de forma especial, a las personas más vulnerables de nuestra sociedad, precisamente esas que aún estaban luchando por salir de las consecuencias de la crisis económica de los años 2007/2008.

Una nueva crisis que precisa de la puesta en marcha de estrategias innovadoras, de un nuevo modelo de desarrollo sostenible, inclusivo y equitativo que facilite y proporcione los recursos suficientes, las ideas y las iniciativas que nos permitan -no un regreso a los modelos anteriores a la crisis-, sino una verdadera reconfiguración social y económica que posibilite una recuperación de la actividad económica, pero también de las personas y las familias, actuando desde la corresponsabilidad, la alianza de actores, la colaboración público/privada, la solidaridad y la justicia social. La recuperación ya no se podrá medir únicamente en términos de crecimiento del PIB, no será suficiente, esta vez tenemos la oportunidad de hacer que llegue a todas y cada una de las personas y las familias más afectadas por la crisis.

Tal como señaló el relator de Naciones Unidas sobre la Extrema Pobreza y los Derechos Humanos, Philip Alston[1] en el mes de febrero de 2020 a la conclusión de su visita a España:

“Las altas tasas de pobreza son una opción política”

“España les está fallando por completo a las personas que viven en la pobreza, cuya situación ahora se encuentra entre las peores de la Unión Europea”

15 millones de españoles y españolas carecen de competencias digitales básicas, 12.5 millones se encuentran en situación de riesgo de pobreza y exclusión social y 3.3 millones en pobreza severa. Los indicadores de pobreza y exclusión social en la España de 2021, siendo ya especialmente duros, han quedado totalmente desfasados tras el impacto de la crisis provocada por la Covid-19, que indudablemente sitúan a nuestro país ante una agravación de las situaciones de desigualdad, exclusión social y desempleo; sumando nuevos rostros a los de la pobreza y poniendo en evidencia varias cuestiones que nos hacen replantearnos los modelos actuales de gobernanza de las políticas sociales y la participación en

[1] Declaración del Relator Especial de las Naciones Unidas sobre la extrema pobreza y los derechos humanos, Philip Alston, sobre la conclusión de su visita oficial a España, 27 de enero – 7 de febrero de 2020.

las mismas de las entidades sociales que configuran el llamado Tercer Sector de acción social, el cual se ha acreditado como esencial en la actual crisis. **En este contexto se hace necesario una transformación de las políticas sociales y de las metodologías de intervención aplicando principios de innovación social.**

En el abordaje de esta crisis hemos podido constatar la **fragmentación y los déficits de coordinación** existentes entre las diversas áreas de intervención y las diferentes políticas (sanitaria, social, económica, educativa, etc.). A la vez que la sectorialización en los modelos de intervención, con políticas públicas muy centradas en diversos colectivos específicos, (jóvenes, mujeres, migrantes, personas con discapacidad, mayores, etc.) perdiendo de vista **el territorio como espacio común** y los retos globales que nos afectan a todos y todas, los cuales requieren de **soluciones integrales, de base territorial y no sectorial**. El propio proceso de abordaje de las consecuencias de la Covid-19 nos ha mostrado la estrecha relación que existe entre el bienestar social, la protección y promoción de la salud, haciendo visible que la fragmentación y la sectorialización son un mal endémico de las políticas sociales que debemos revertir en el actual contexto.

Las personas inmigrantes y solicitantes de asilo en situación de vulnerabilidad o

exclusión social se encuentran en clara desventaja por sus condiciones de empleo y trabajo, de vivienda, su marco de relaciones con la población autóctona, su situación material y el entorno residencial, los ingresos y situación económica, las barreras de los servicios sociosanitarios, la estigmatización y discriminación, la irregularidad administrativa, la brecha digital, el crecimiento del racismo, la xenofobia y los delitos de odio. Situaciones que nos obligan a incorporar actuaciones en los diversos ámbitos de intervención de la Fundación que nos permitan revertirlas o minimizarlas.

La crisis sanitaria derivada por la Covid-19 ha dado luz a realidades y retos sociales que permanecían ocultos para una parte de nuestra sociedad, tales como la exclusión residencial que afecta a personas que padecen situaciones de calle o los cientos de personas inmigrantes que malviven en asentamientos chabolistas cercanos a explotaciones agrarias; la precariedad de los trabajadores y trabajadoras de temporada, la vulnerabilidad de las personas dedicadas al sector de los cuidados, con unos niveles de economía sumergida no admisibles; las situaciones de violencia de género que se han visto agravadas durante el confinamiento; la realidad de las mujeres víctimas de trata con fines de explotación sexual; la brecha digital de familias vulnerables que ha impedido a sus hijos e hijas seguir las tareas educativas,

incrementando las desigualdades. Una brecha digital que está contribuyendo a abrir nuevos escenarios de fragilidad y vulnerabilidad para las personas que sufren las consecuencias psicológicas y de salud mental provocadas por el confinamiento y la distancia social.

Hemos seguido observando cómo los cuidados en las familias han sido protagonizados por las mujeres en los momentos de confinamiento domiciliario. Así se ha podido constatar la falta de programas específicos de acceso al empleo, dirigidos a mujeres, ya que ellas han sido las primeras afectadas por la crisis económica provocada por la pandemia de la Covid-19 al ocupar los puestos de trabajo más vulnerables y precarios, y por tanto, los primeros en desaparecer. Realidad que refleja la necesidad de seguir apostando por políticas de igualdad entre mujeres y hombres.

Los grandes retos sociales que tenemos como país, tales como la pobreza, la exclusión social, el desempleo, las desigualdades, la discriminación, el racismo, la xenofobia, la exclusión residencial, el reto demográfico, la gestión de la diversidad, el reto ambiental, a la vez que las graves consecuencias sociales, económicas y psicológicas que para los grupos sociales más vulnerables de nuestra sociedad está trayendo consigo

la actual pandemia de la Covid-19, van a requerir de una nueva gobernanza de las políticas públicas, de otra forma de ejercer el gobierno, y de enfocar la acción social de las organizaciones del Tercer Sector y, por tanto de Cepaim, en el marco de su planificación estratégica para los próximos cuatro años.

Esta nueva gobernanza requerirá un nuevo marco de relaciones entre la Administración Pública y las entidades sociales, impulsando un mayor reconocimiento del carácter esencial del Tercer Sector de Acción Social, dándole participación en la elaboración de los diagnósticos territoriales, en la planificación de las políticas, en su implementación, seguimiento y evaluación. Para esto se requieren cambios legislativos, un nuevo marco de interlocución estable y un nuevo modelo de financiación de las actuaciones y servicios que desarrollan las entidades sociales en colaboración con las Administraciones Públicas. Una nueva Gobernanza construida sobre la necesaria responsabilidad pública de la planificación estratégica y de la financiación de las políticas sociales.

Hoy sabemos que ningún actor social en solitario posee la información, ni los recursos, ni la capacidad de atender todos los retos sociales que afrontamos, siendo urgente apostar por la generación de alianzas público/privadas.

Alianzas que debe seguir reforzando la Fundación Cepaim con los diferentes actores sociales.

Por esto se hace imprescindible, para la puesta en marcha de nuevos modelos que contribuyan a la reactivación, caminar alineados con el Pilar Social Europeo, con la consecución de los ODS[2] y la Agenda 2030, de forma que las grandes empresas, Pymes, Micro Pymes y economía social podrán implementar nuevos modelos de negocio y gestión empresarial que incorporen una estrategia de responsabilidad social, vinculada con el territorio, construyendo alianzas territoriales con las entidades del Tercer Sector de Acción Social.

Aprobamos el Plan Estratégico 2022/2025 en un momento en el que se debate el marco competencial de los cuatro niveles de las administraciones en la planificación e implementación de las políticas sociales de integración de las personas migrantes y refugiadas, en un momento en donde se evalúan los sistemas nacionales de acogida humanitaria y acogida de solicitantes y de protección internacional,

debatiendo sobre el rol de las entidades sociales en los mismos, condicionando nuestro posicionamiento como entidad. En un contexto en donde el racismo, la xenofobia y los delitos de odio crecen entre la población, debilitándose las políticas de integración que nos permitan construir una sociedad caracterizada por la convivencia intercultural, la igualdad, la participación, la justicia social y la cohesión social que dan sentido a nuestra existencia y se configuran en el centro de intervención de nuestras áreas, programas y actuaciones.

[2] Objetivos de Desarrollo Sostenible. En 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás. La Agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que incluyen desde la eliminación de la pobreza, hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de nuestras ciudades.

FORTALEZAS

- El desarrollo de la Ley del Tercer Sector de Acción Social (Ley 43/2015).
- Next Generation y Nuevo Periodo de Programación de los fondos estructurales 2021-2027.
- El Pilar Social Europeo, la Agenda 2030 y los ODS.
- El desarrollo de la economía social y de la economía solidaria en España.
- La aplicación adecuada de los instrumentos de financiación del TSAS: Convenio-Programa, Concierto Social, contratación socialmente responsable, los fondos sin personalidad jurídica, etc.
- La mejora de los sistemas de donaciones y mecenazgo.
- El desarrollo de la Responsabilidad Social Corporativa con una visión estratégica y de partenariado entre el TSAS y las empresas. Hacia el concepto de Territorio Socialmente Responsable.
- Los modelos de liderazgo y transformación. Gestión del conocimiento.
- El posicionamiento como entidad en el nuevo modelo de acogida de solicitantes y beneficiarios de protección internacional, al igual que en el nuevo modelo de acogida humanitaria.
- La tendencia hacia una mayor inversión pública en políticas sociales.
- El nuevo marco legislativo del Mecenazgo en el que trabaja el Gobierno de España.
- El despliegue de las grandes estrategias a nivel país, Agenda 2030, Objetivos 2050, Estrategia contra la pobreza y la exclusión social, etc.
- Los nuevos espacios de diálogo civil articulados con las Administraciones Públicas.
- La oportunidad del sector de situarse como actor válido en el diálogo social a través de sus patronales, como es el caso de OEIS.

OPORTUNIDADES

- Los más de 27 años de experiencia en programas de acción social. El impacto social que se consigue a través del desarrollo de los programas.
- El marco de colaboración establecido con los diferentes niveles de las administraciones públicas: europea, estatal, autonómica, provincial y local.
- El posicionamiento en el Tercer Sector de Acción Social en España. Trabajo en Redes y plataformas del sector (EAPN, PTS, POAS, POI, FEPA...).
- La participación en la gobernanza de las políticas públicas con presencia en foros y espacios consultivos, como la Red de Inclusión Social, Comisión Seguimiento del POISES, Foro para Integración Social de los Inmigrantes, Consejo para la Eliminación de la Discriminación Racial o Étnica, Consejo Estatal de ONG, foros autonómicos y locales.
- La capacidad de interlocución directa con grupos políticos y otros actores sociales, sindicatos, empresas, economía social.
- El posicionamiento en espacios de incidencia política y social.
- La diversidad de perfiles profesionales. Capital de conocimiento acumulado, metodologías diseñadas, buenas prácticas experimentadas en materia de convivencia, participación, igualdad y cohesión social.
- La capacidad de innovación y vanguardia en el Tercer Sector de Acción Social. Cepaim es una marca reconocible en el sector, sinónimo de profesionalidad y buena gestión.
- La coherencia entre nuestro trabajo y la incorporación de la diversidad cultural de la plantilla como fortaleza y meta. Variante interna/externa (referentes de la gestión de la diversidad en entornos profesionales).
- La incorporación de la Responsabilidad Social Interna, cumplimiento normativo, políticas de igualdad y cultura de calidad.
- Nuestra presencia y posicionamiento a nivel internacional con estatus consultivo de Naciones Unidas, ECRE, PICUM, FEANTSA, OIM, ACNUR, EASO, etc.
- La calidad de los equipos profesionales, su compromiso social, profesionalidad e implicación.

DEBILIDADES

- Resolver la excesiva atomización entre: Departamentos de gestión, Áreas de intervención y Centros territoriales.
- El impacto emocional de la pandemia en profesionales y voluntariado que afecta al clima laboral.
- Las dificultades para la financiación del trabajo en red y de las estructuras en las que participamos.
- La concentración y dependencia de ayudas públicas. Escasa diversificación de las fuentes de financiación. Déficits de autofinanciación.
- Las dificultades para financiar programas históricos de la Fundación porque se necesitan ayudas y subvenciones específicas para desarrollar actuaciones de fomento, investigación, difusión o formación.
- La necesidad de ampliar la formación en materia de financiación europea y justificación.
- Los esquemas débiles de financiación de algunos centros territoriales.
- Los desequilibrios territoriales en la presencia de la organización en los territorios.
- La necesidad de agilizar determinados procesos de toma de decisiones.
- Modelo Greiner (FASES 3-4-5). Crisis de papeleo por crecimiento y de identidad. Perspectivas individuales de la sostenibilidad de la Fundación.
- La tendencia hacia un regreso al asistencialismo.
- Las tensiones y déficit de motivación en algunos niveles de los equipos profesionales.
- Algunos déficits formativos de la plantilla.
- La necesidad de seguir reforzando la base social de la entidad.
- Los factores económicos, sociales, laborales y legislativos que afectan a la sostenibilidad de la entidad.

AMENAZAS

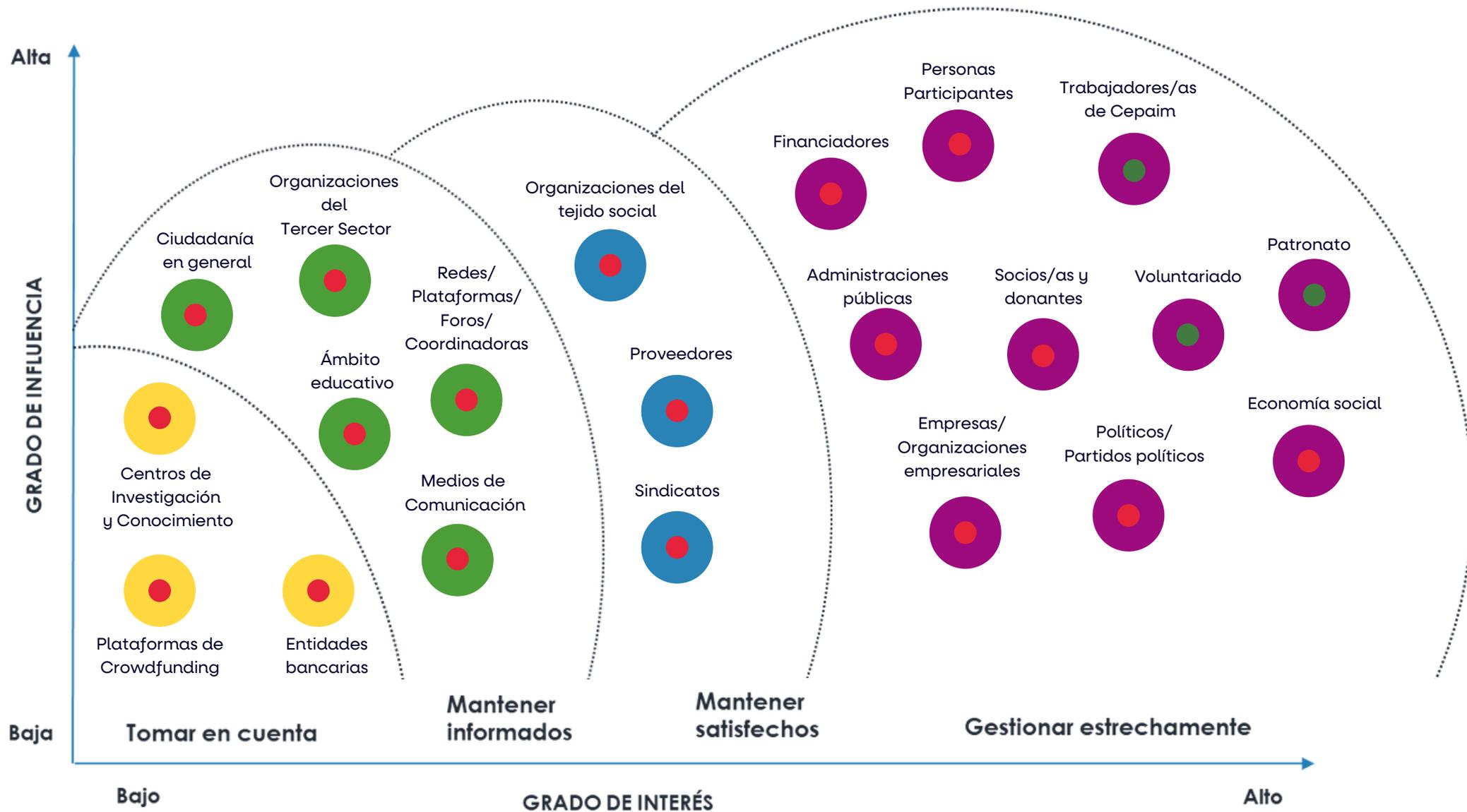
- La dificultad para acceder a líneas de crédito de entidades financieras.
- La dificultad de acceso a las líneas de apoyo e impulso de las PYMEs y de la Economía social, como entidad del Tercer Sector.
- La escasa aplicación de sistemas de justificación de subvenciones por costes simplificados.
- La falta de una fiscalidad específica para las ONG.
- Los cambios no planificados, no consensuados, y sin visión estratégica que se producen en el Modelo de bienestar y de políticas públicas, bajo el paraguas de “medidas urgentes” en periodos de crisis. Cambios en los sistemas de PI y Acogida Humanitaria.
- Las malas prácticas de “Dumping Social” de las empresas, y de otras entidades sociales, para acceder a contratos públicos del ámbito de los servicios sociales.
- El desarrollo de políticas públicas o de actividades de RSE de las empresas que se basan más en “cosmética social” que en intervención global e integral.
- Los discursos de odio, polarización política y desinformación. Crecimiento del racismo, la xenofobia, aumentos de delitos de odio. Tendencia a individualizar, simplificación de los análisis “toxicidad del tratamiento informativo”. Falta educación política.
- Los cambios en el mercado de trabajo.
- La tendencia hacia un regreso al asistencialismo.
- La debilidad de las políticas de integración de las personas migrantes en España y en Europa.
- La debilidad del proyecto común europeo.

Matriz de materialidad

Identificación de los grupos de interés

MATRIZ DE MATERIALIDAD

Grupos de interés internos ● y externos ● de Convide - Fundación Cepaim



Misión, visión, valores y principios

MISIÓN

La Misión refleja la razón de ser fundamental que justifica la existencia de nuestra organización. "Promover una sociedad inclusiva, cohesionada, igualitaria e intercultural que facilite el acceso pleno a los derechos de ciudadanía de las personas más vulnerables, especialmente las migrantes"

La Visión de Cepaim proyecta cómo vemos nuestra organización en el horizonte de 2025. "Fundación Cepaim es una organización independiente, cohesionada y sostenible que da respuestas a dinámicas sociales relacionadas con el hecho migratorio y con los procesos de exclusión social, desde una perspectiva comunitaria".

VISIÓN

VALORES

Los Valores de Fundación Cepaim definen nuestro marco ético de referencia y las convicciones profundas que nos identifican.

INTERCULTURALIDAD

Apostamos por los procesos comunitarios que contribuyen a mejorar la comunicación, la relación, el intercambio y la inclusión entre personas o grupos que comparten un territorio con pertenencias culturales diferentes.

IGUALDAD DE GÉNERO

Promovemos la igualdad de derechos y oportunidades entre todas las personas, incorporando la perspectiva de género en el diseño e implementación de todas las actuaciones, programas y servicios dirigidas al conjunto de la ciudadanía, así como en la estructura interna de la Fundación.

SOLIDARIDAD

Nos comprometemos con las necesidades de personas o grupos en situaciones de especial dificultad, particularmente las migrantes, reconociendo sus capacidades, impulsando la colaboración ciudadana e influyendo en los factores que les impiden acceder al disfrute de unas condiciones de vida digna y justa.

JUSTICIA SOCIAL

Trabajamos para garantizar el acceso en condiciones de igualdad a los diferentes recursos y servicios por parte de la población más excluida social, cultural, política y económicamente. Apostamos por la redistribución de la riqueza, de los recursos y los servicios, la defensa de la dignidad de las personas y la cohesión social.

COMPROMISO SOCIAL

Nos comprometemos con los retos sociales que afectan a la población que se encuentra en situaciones de mayor vulnerabilidad, con los procesos de inclusión intercultural de las personas migrantes, con la convivencia, la igualdad y la cohesión social.

IGUALDAD DE TRATO Y NO DISCRIMINACIÓN

Fomentamos medidas que prevengan, eviten y desvelen prácticas individuales o colectivas que tengan por efecto el menoscabo de los derechos de cualquier persona, ya sea de forma directa o indirecta, por razón de su sexo, origen, etnia, discapacidad, orientación sexual o edad.

GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD

Apostamos por medidas positivas que permitan descubrir en la diversidad una de las mayores riquezas que atesoramos. Trabajamos por incorporar y gestionar positivamente la diversidad en todos los ámbitos, tanto a nivel interno, como externo.

SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

Apostamos por un uso racional de los recursos y por la reducción de los impactos negativos de nuestras actuaciones en el medio ambiente.

PARTICIPACIÓN SOCIAL

Favoreciendo la participación activa de todos sus miembros, tanto del personal y del voluntariado de la entidad, implicando en la organización a la ciudadanía receptora de nuestros servicios y dinamizando los procesos participativos como estrategias de inclusión y pertenencia.

TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Trabajando sobre las causas y no solo sobre las consecuencias de las situaciones que generan injusticia, desigualdad, exclusión y discriminación, enfocando a resultados nuestras actuaciones y evaluando su impacto en las personas y en los territorios.

INNOVACIÓN SOCIAL

Atendiendo a los cambios sociales que se produzcan, apostando por nuevas soluciones, metodologías y estrategias de intervención que den nuevas respuestas a estos retos, investigando, experimentando, validando y promoviendo su transferencia a las políticas estructurales.

INTEGRALIDAD EN LAS ACTUACIONES

Interviniendo de forma holística sobre el conjunto de factores estructurales que estén en el origen de las situaciones de exclusión social y déficit de inclusión que sufren algunas personas migrantes, evitando la fragmentación en la acción social.

DEFENSA Y EXTENSIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS

Favoreciendo el que los derechos humanos, con especial énfasis en los sociales y políticos, alcancen a los sectores más desfavorecidos de nuestra sociedad e impulsando la participación social, cívica y política, especialmente de las personas migrantes.

EMPODERAMIENTO

Apostando por los procesos de autonomía frente al asistencialismo, facilitando el desarrollo de las competencias y capacidades individuales y colectivas de las personas con las que trabajamos. A nivel interno, poniendo en valor las capacidades que atesoran las personas profesionales y voluntarias que configuran la entidad.

TRANSPARENCIA Y COHERENCIA EN LA GESTIÓN

Generando flujos de información y comunicación a la sociedad sobre nuestra acción social, apostando por la cultura de calidad, la responsabilidad social interna y externa, el buen gobierno, la transparencia y la ética en la gestión.

COHESIÓN E INCLUSIÓN SOCIAL

Favoreciendo el reconocimiento, la equidad y la pertenencia de todas las personas en la comunidad.

INTERSECCIONALIDAD

Analizando en profundidad el carácter compuesto o múltiple de la desigualdad, la discriminación, el racismo o la xenofobia, identificando las diferentes interacciones que confluyen en las personas y grupos con los que trabajamos, a la vez que el origen complejo y estructural de los mismos.

ALIANZAS

Abordando nuestra acción social en alianza con otros actores sociales, tanto públicos como privados y comunitarios.

CALIDAD Y CALIDEZ

Incorporamos la cultura de calidad en todos los niveles de la organización y en todas nuestras actuaciones, aportando con ello calidez en el trabajo con las personas.

Metas Estratégicas

3 Metas estratégicas 2022-2025

Ejes	Metas Estratégicas	Objetivos específicos	Orientaciones para la acción	Resultados esperados
E.1 Transformación social y defensa de derechos	M.E.1 Ampliar y mejorar nuestra estrategia y capacidad de incidencia política y social en temas y ámbitos de interés para la defensa de los derechos de la ciudadanía y la gobernanza de las políticas de integración de las personas migrantes y refugiadas.	OE.1 Planificar, implementar y evaluar la estrategia de incidencia política y social en los planes anuales de área, autonómicos y de centros.	OE1.1 Realizando un mapa de agentes clave de incidencia política a nivel internacional, europeo, estatal, autonómico y local. OE1.2 Participaciones y aportaciones en medios de comunicación sobre transformación social y defensa de derechos que mejoren nuestra visibilidad y capacidad de incidencia política y social.	RE1.1 Contaremos con un mapa de agentes clave y de una agenda anual con al menos 40 reuniones de incidencia política por nivel internacional/europeo, estatal y autonómico/local y año, reflejadas en la base de datos de entidades de la entidad. RE1.2 Alcanzaremos al menos 15 publicaciones anuales de incidencia sociopolítica en medios de comunicación de masas y/o en medios especializados a nivel estatal y otras 30 en medios autonómicos y locales.
		OE2 Reforzar nuestro posicionamiento político ante los retos clave de la sociedad, en la defensa de los derechos humanos y derechos de ciudadanía.	OE2.1 Diseño de un argumentario y una estrategia para la incidencia política en los diferentes niveles (internacional, europeo, estatal, autonómico y local), en el marco de los derechos humanos, el pilar europeo de derechos sociales, la estrategia España 2050, la agenda 2030, los fondos Next Generation y las políticas de integración. OE2.2 Publicación de un Informe/Estudio Anual que incluya análisis/diagnósticos de temas de actualidad e interés sobre derechos de la ciudadanía y gobernanza de las políticas de integración de las personas migrantes y refugiadas.	RE2.1 Contaremos con un argumentario y una estrategia para la incidencia e interlocución política y social en cada ámbito, internacional, europeo, estatal, autonómico y local. Habremos informado sobre el argumentario para la incidencia política a las personas trabajadoras y voluntarias de la entidad. RE2.2 Cepaim se estará posicionando públicamente a través de un evento anual para la presentación del Informe/Estudio, tratando de alcanzar a todos los grupos de interés de la Fundación y midiendo su repercusión, en términos cuantitativos de impacto, alcanzando al menos 2.000 descargas del documento y 5 referencias en medios de comunicación estatales, autonómicos y/o medios especializados.

Ejes	Metas Estratégicas	Objetivos específicos	Orientaciones para la acción	Resultados esperados
E.1 Transformación social y defensa de derechos	M.E.2 Impulsar nuestra capacidad de trabajar en red con otros actores sociales presentes en los territorios.	OE3 Cooperar y trabajar en red en los territorios con otros actores sociales (universidades, centros de investigación, empresas, administraciones, organizaciones sociales y sindicales) para promover la generación de conocimiento compartido, explorando y desarrollando iniciativas conjuntas de base territorial y orientadas a la investigación, acción, participación y a la innovación social.	<p>OE3.1 Realización de un mapa de recursos y agentes sociales clave y grupos de interés de la entidad a nivel internacional, europeo, estatal, autonómico y local, con reflejo en los diferentes planes anuales.</p> <p>OE3.2 Identificación del trabajo de relación, información o cooperación a realizar con cada uno de los agentes clave identificados en cada nivel territorial.</p> <p>OE3.3 Evaluación de los niveles de información y cooperación con cada uno de los agentes clave identificados y marcar objetivos a alcanzar con ellos a lo largo de cada anualidad del plan estratégico.</p>	<p>RE3.1 Contaremos con los mapas de recursos y agentes clave y grupos de interés de la entidad en cada uno de los niveles territoriales, europeo, estatal, autonómico y local para mediados de 2022, revisándolos y adaptándolos en cada plan anual.</p> <p>RE3.2 Habremos desarrollado estrategias específicas con los recursos identificados en el mapa de agentes clave para impulsar el modelo de Responsabilidad Social Territorial que defiende Cepaim.</p> <p>RE.3.3 Habremos avanzado de un modelo de relación con nuestros grupos de interés basado en la mera transmisión de información a una relación basada en la cooperación y la generación de alianzas estables, sistematizadas y registradas en nuestra base de datos de entidades.</p>
	M.E.3 Reforzar nuestras alianzas y participación en las estructuras internacionales, estatales y territoriales del Tercer Sector de Acción Social, de la economía social y solidaria, así como en órganos de carácter consultivo de las administraciones públicas.	OE4 Mejorar el posicionamiento de la entidad en las redes y plataformas del Tercer Sector, de la economía social y solidaria a nivel europeo, estatal y autonómico.	<p>OE4.1 Realización de un mapa de redes, plataformas y estructuras del Tercer Sector y de la economía social claves para la Fundación, a nivel internacional, europeo, estatal, autonómico y local, identificando objetivos en relación al posicionamiento de Cepaim en cada una de ellas.</p> <p>OE4.2 Desarrollo de una estrategia 2022-2025 de alianzas en cada uno de los niveles territoriales y áreas de intervención de la Fundación Cepaim.</p>	<p>RE4.1 Contaremos con un mapa de redes, plataformas y estructuras claves (finales de 2022), actualizándolo en los planes operativos anuales.</p> <p>RE4.2 Nos habremos dotado de una Estrategia de Alianzas 2022-2025. Hasta el 2025, habremos firmado al menos 30 acuerdos marco con diferentes actores clave que faciliten iniciativas conjuntas de investigación e innovación social. Al menos 5 de ellos, de nivel supranacional.</p>

Ejes	Metas Estratégicas	Objetivos específicos	Orientaciones para la acción	Resultados esperados
<p>E.1 Transformación social y defensa de derechos</p>	<p>M.E.3 Reforzar nuestras alianzas y participación en las estructuras internacionales, estatales y territoriales del Tercer Sector de Acción Social, de la economía social y solidaria, así como en órganos de carácter consultivo de las administraciones públicas.</p>		<p>OE4.3 Diseñando un mapa de los diferentes consejos consultivos o espacios de participación de la entidad en la gobernanza de las políticas sociales y de integración de las personas migrantes, a nivel europeo, estatal, autonómico y local, diferenciando en los que estamos de los que nos proponemos la incorporación.</p> <p>OE4.4 Impulsando nuestra vinculación con la estructura europea, estatal y autonómica de la economía social y solidaria.</p>	<p>RE4.3.a Habremos realizado una evaluación de nuestra participación actual en los diferentes espacios consultivos y espacios de participación en la gobernanza de las políticas sociales y de integración de las personas migrantes en cada nivel territorial.</p> <p>RE4.3.b Nos habremos incorporado y participaremos activamente de forma directa o indirecta en los espacios consultivos en el marco del impulso del diálogo civil, promoviendo la participación del sector en el diálogo social a través de nuestra participación en la patronal del sector OEIS.</p> <p>RE4.4 Habremos evaluado y formalizado nuestra incorporación como entidad socia a las diferentes estructuras de la economía social y solidaria: CEPES, REAS y/o asociaciones territoriales de empresas de inserción a nivel autonómico, estatal y europeo.</p>
		<p>OE5. Generar espacios y tiempos a nivel interno en donde se evalúe nuestro impacto social y se comparta la información estratégica sobre nuestro posicionamiento/aportaciones en las diferentes redes a nivel europeo, estatal, autonómico y local.</p>	<p>OE5.1 Formando e informando a los equipos de coordinación, referentes y de gestión sobre la incorporación de la perspectiva estratégica de la evaluación del impacto social en nuestras actividades.</p>	<p>RE5.1. Se habrá creado un espacio formativo específico para las coordinaciones autonómicas (11), coordinaciones de centros (50), coordinaciones y referentes de áreas (30) y coordinaciones de departamentos y estructuras de dirección y gestión (20) con contenidos específicos de estrategias de comunicación, incidencia, interlocución social, gobernanza y evaluación de impacto. Estas formaciones se integrarán en los planes anuales de formación continua.</p>

Ejes	Metas Estratégicas	Objetivos específicos	Orientaciones para la acción	Resultados esperados
<p>E.2 Construcción de una sociedad intercultural, equitativa justa e inclusiva</p>	<p>M.E.4 Incidir sobre las discriminación, el racismo, la xenofobia y las desigualdades desde un enfoque comunitario, intercultural y de género.</p>	<p>OE6 Impulsar estrategias integrales de sensibilización social, diseñando y desarrollando una estrategia de comunicación que posibilite la articulación de un relato alternativo al discurso del odio, el racismo y la xenofobia, adaptada a los medios y canales de comunicación de los diferentes grupos de interés.</p>	<p>OE6.1 Impulso de una Estrategia Integral de Sensibilización 2022-2025 con el objetivo de articular un relato alternativo al discurso del odio, el racismo y la xenofobia.</p> <p>OE6.2 Diseño, implementación y evaluación de eventos y campañas de sensibilización con base comunitaria que desactiven los comportamientos racistas y xenófobos impulsando la gestión de la diversidad y las políticas de igualdad.</p> <p>OE6.3 Impulso de la gestión de la diversidad en sus diversas dimensiones a través de las artes, la cultura y el deporte.</p> <p>OE6.4 Impulsando la gestión de la diversidad, la igualdad y los derechos humanos en las organizaciones, en las empresas y administraciones.</p> <p>OE6.5 Prestando atención integral a las víctimas de trata y violencia de género.</p>	<p>RE.6.1 Contaremos con la definición de la Estrategia integral de Sensibilización 2022-2025. Incluyendo la planificación de al menos 2 grandes campañas temáticas de carácter estatal que alcancen al menos a 10.000 personas cada una de ellas.</p> <p>RE.6.2 Habremos dado continuidad a las campañas desactiva.org, práctica la igualdad, marca la diferencia, habiendo diseñado nuevas campañas que refuercen nuestra misión y objetivos, mejorando los resultados de impacto medibles y divulgados.</p> <p>RE.6.3 Organización anual del Congreso/Festival Internacional de Artes, Deporte y Diversidad.</p> <p>RE.6.4 Organización bianual del Congreso Nacional de Investigación e Innovación sobre Empresas y Derechos Humanos (Madrid 2022; Huelva 2024).</p> <p>RE.6.4.1 Habremos dado una dimensión estatal a la entrega de reconocimientos en gestión de la diversidad, creando una marca identificativa y registrada. Contaremos con un club de empresas y entidades aliadas por la convivencia.</p> <p>RE.6.5 Habremos abierto bajo modelos de concierto social o gestión compartida, al menos 5 dispositivos para la atención a mujeres víctimas de violencia de género y trata de seres humanos.</p>

Ejes	Metas Estratégicas	Objetivos específicos	Orientaciones para la acción	Resultados esperados
E.2 Construcción de una sociedad intercultural, equitativa justa e inclusiva			OE6.6 Reforzando la atención a víctimas de discriminación por motivos de origen cultural o étnico.	RE.6.5.1 Tendremos consolidada una línea específica de programas vinculados con la igualdad de trato, la violencia de género y la no discriminación. RE.6.6 Habremos ampliado la red de centros que atienden a víctimas de discriminación y el conocimiento de los procedimientos de trabajo en este ámbito entre todos nuestros profesionales y personas voluntarias.
	M.E.5 Generar e impulsar oportunidades de participación para la ciudadanía, espacios de relación y comunicación como base de la convivencia intercultural.	OE7 Diseñar e implementar en los territorios urbanos y rurales espacios, tiempos y centros de ciudadanía que impulsen el encuentro, la relación y la comunicación entre personas que respondan a un principio de diversidad por origen cultural o étnico, edad, sexo, formación de base, orientación sexual, capacidad funcional.	OE7.1 Creando una red de centros comunitarios para la convivencia a través de la cultura, las artes, la formación y el deporte, de acuerdo con el modelo de la estación. OE7.2 Creando espacios para el encuentro y la relación entre mujeres autóctonas y migrantes en ámbito rural y urbano.	RE7.1 Habremos abierto al menos 3 centros comunitarios, siendo un referente con el desarrollo de un programa innovador que incluya el desarrollo de espacios de ciudadanía activa para explorar nuevas metodologías, canales y herramientas de convivencia y de cohesión social. RE7.2 Se habrán creado espacios de encuentro en al menos 10 centros territoriales de ámbito urbano y 5 rurales. RE7.2.1 Habremos creado un modelo de metodología de intervención en espacios de encuentro entre mujeres autóctonas y migrantes.
		OE8 Impulsar la participación de las personas receptoras de nuestros servicios en los diferentes niveles de nuestra organización.	OE8.1 Planificando los sistemas de consulta y recogida de propuestas de las personas que participan en nuestros servicios.	RE8.1 Habremos implantado canales para la participación directa o indirecta de la ciudadanía con la que trabajamos en los diferentes niveles de la Fundación Cepaim.

Ejes	Metas Estratégicas	Objetivos específicos	Orientaciones para la acción	Resultados esperados
E.2 Construcción de una sociedad intercultural, equitativa justa e inclusiva		OE9. Formar a la ciudadanía más vulnerable en competencias digitales básicas.	OE9.1 Generando una alianza de actores para participar en el Plan Nacional de competencias digitales, eje 1.	RE9.1 Habremos fomentando la capacitación de competencias básicas en el nivel A2/B1 inscritas en el marco europeo, utilizando la red pública de bibliotecas como infraestructura de formación de ciudadanía, en el marco del Plan Nacional de Competencias Digitales.
	M.E.6 Consolidar un modelo de intervención de base territorial con perspectiva comunitaria, intercultural y de género, propiciando un trabajo integral centrado en la ciudadanía que incida sobre las causas estructurales que generan la pobreza y la exclusión social, orientado a propiciar cambios estructurales en los territorios de incidencia.	OE10 Avanzar en la interseccionalidad entre áreas en la intervención, ganando globalidad y evitando la fragmentación, tratando de redefinir e implementar un modelo metodológico de base territorial con perspectiva comunitaria, intercultural y de género.	OE10.1 Creando un laboratorio de innovación social.	RE10.1 Habremos desarrollado una Estrategia de I+D+i 2022-2030 que nos permita orientar nuestras actividades de innovación social desde una perspectiva de interseccionalidad de las áreas. Comunitaria, intercultural y de género. Consolidando nuestras alianzas con grupos de investigación y centros de generación del conocimiento. Presentando al menos dos propuestas de I+D+i anuales a las diferentes convocatorias públicas.
		OE11 Consolidar y reforzar las competencias de los equipos en todos los niveles de la organización en la definición e implementación de estrategias de intervención de base territorial con perspectiva comunitaria, intercultural y de género.	OE11.1 Incrementando las capacidades de los equipos a través de un plan específico de cualificación y recualificación, impulsado desde las áreas, coordinado desde el departamento de formación y que alcance a nivel interno a las personas trabajadoras y voluntarias de la entidad y a nivel externo a profesionales de la acción social, incluyendo acciones formativas con perspectiva comunitaria, intercultural y de género.	RE11.1 Se habrá desarrollado un título propio universitario sobre el modelo de intervención de base territorial con perspectiva comunitaria, intercultural y de género de la Fundación Cepaim. RE11.2 Habremos reforzado el departamento de formación de la entidad. Contaremos con una segunda escuela de formación en ocio y tiempo libre. RE11.3 Habremos consolidado el catálogo que la entidad ofrece en formaciones a profesionales en las materias vinculadas con nuestra misión, contando con una plataforma de formación reforzada.

Ejes	Metas Estratégicas	Objetivos específicos	Orientaciones para la acción	Resultados esperados
<p>E.2 Construcción de una sociedad intercultural, equitativa justa e inclusiva</p>	<p>M.E.7 Diseñar e implementar una estrategia de acción social propia basada en los principios de la innovación social.</p>	<p>OE12 Analizar las tendencias y los cambios que se producen en los contextos sociales, políticos, culturales y económicos en los que trabajamos, adaptando y mejorando las metodologías.</p>	<p>OE12.1 Actualizando los desarrollos metodológicos de nuestros ámbitos de intervención, los glosarios de terminología utilizada y los perfiles profesionales necesarios para su implementación.</p> <p>OE12.2 Definiendo un mapa de indicadores de evaluación que permita medir el impacto de las metodologías diseñadas.</p> <p>OE12.3 Diseñando y poniendo en marcha proyectos piloto de experimentación de nuevas metodologías de intervención, validación y transferencia de las buenas prácticas.</p> <p>OE12.4 Generando espacios de conocimiento, capacitación, reflexión y aprendizaje compartido en los que podamos realizar un seguimiento, validación y valoración de la información que aportan nuestras bases de datos de personas participantes y entidades colaboradoras.</p>	<p>RE12.1 Contaremos con manuales metodológicos finalizados para cada ámbito de intervención, divulgados, conocidos y aplicados por nuestros equipos a nivel interno y difundidos a nivel externo.</p> <p>RE12.2.1 Nuestras metodologías se habrán ajustado a las tendencias y cambios que se den en contextos sociales, políticos, culturales y económicos en los que trabajamos</p> <p>RE12.2.2 Habremos diseñado una herramienta propia de diagnóstico y planificación metodológica de base territorial con perspectiva comunitaria, intercultural y de género.</p> <p>RE12.3 Habremos diseñado, experimentado y validado nuevas metodologías de intervención en el ámbito de las desinstitucionalización y la convivencia.</p> <p>RE12.4 Publicación de un Informe Anual en el que presentaremos las principales tendencias sociales, políticas, culturales y económicas que inciden sobre las personas participantes en los programas de la Fundación Cepaim.</p>

Ejes	Metas Estratégicas	Objetivos específicos	Orientaciones para la acción	Resultados esperados
<p>E.2 Construcción de una sociedad intercultural, equitativa justa e inclusiva</p>		<p>OE13 Realizar un análisis y valoración de la información que aportan nuestras bases de datos de personas participantes y entidades colaboradoras.</p>	<p>OE13.1 Definiendo los perfiles profesionales idóneos para el despliegue de nuestros modelos metodológicos.</p> <p>OE13.2 Midiendo las variables necesarias para analizar los cambios de tendencias sociales, políticas, culturales y económicas que inciden sobre las personas participantes en los programas de la Fundación Cepaim.</p>	<p>RE13.1 Perfiles profesionales y funciones definidas, contando con un estudio sobre los servicios de apoyo que ofrecemos desde la entidad: jurídicos, psicológicos, mediación intercultural, educativos, etc.</p> <p>RE13.2 La Base de datos de la entidad permitirá obtener información sobre los cambios de tendencias.</p>
		<p>OE14 Diseñar centros, servicios y proyectos que respondan a criterios de innovación y creatividad liderados por el laboratorio de innovación social.</p>	<p>OE14.1 Incrementando las competencias de nuestros equipos en todos los niveles de la organización para la implementación de nuestros modelos metodológicos.</p> <p>OE14.2 Impulsando la identificación y transferencia entre centros y áreas de las mejores prácticas innovadoras identificadas.</p>	<p>RE14.1 Desarrollo de una Universidad Corporativa de Cepaim con un plan de formación continua blended learning (combinando talleres prácticos de formación presencial con espacios MOOCs) que incidan en la mejora de las capacidades de los equipos. Diagnóstico de necesidades y diseño del plan (2022). Desarrollo de las actividades (2023/2024). Evaluación del impacto y mejora de capacidades (2025).</p> <p>RE14.2 Habremos identificado las mejores prácticas innovadoras y se estarán transfiriendo entre centros y áreas.</p>

Ejes	Metas Estratégicas	Objetivos específicos	Orientaciones para la acción	Resultados esperados
<p>E.3 Sostenibilidad y desarrollo organizacional</p>	<p>M.E.8 Mejorar la comunicación con nuestros grupos de interés internos y externos, ganando base social.</p>	<p>OE15 Diseñar y desarrollar una estrategia de comunicación interna y externa que posibilite la devolución a todos nuestros grupos de interés del impacto de nuestras actuaciones y el retorno social de la inversión.</p>	<p>OE15.1 Desarrollando una estrategia de comunicación que responda al marco de acción de este plan estratégico 2022-2025.</p>	<p>RE15.1 Contaremos con un mapa en base a los grupos de interés de la entidad, en el que se definan los objetivos e instrumentos de comunicación con cada uno de ellos a lo largo del plan estratégico, identificando fortalezas y debilidades, a la vez que los avances.</p>
		<p>OE16 Continuar mejorando los niveles de comunicación entre los diferentes niveles de la organización, patronato, consejo de dirección, áreas, coordinaciones autonómicas, de centros y departamentos.</p>	<p>OE16.1 Creando espacios y tiempos de relación y comunicación con nuestros grupos de interés internos y externos.</p>	<p>RE16.1 Habremos mejorado las herramientas internas y externas de comunicación, ampliando su alcance y mejorando la creación de contenidos multicanal (explorando los impactos de los programas de radio comunitaria, el canal de podcasting y los contenidos a través de plataformas de streaming).</p> <p>RE16.2 Desarrollo y publicación de una Memoria Anual de Comunicación de la entidad que incluya información relevante sobre nuestro impacto con las personas y los territorios, reflejando el marco de relaciones con los diferentes grupos de interés.</p> <p>RE16.3 Contaremos con espacios y tiempos de encuentro y reflexión compartida con nuestros grupos de interés internos y externos.</p>

Ejes	Metas Estratégicas	Objetivos específicos	Orientaciones para la acción	Resultados esperados
<p>E.3 Sostenibilidad y desarrollo organizacional</p>	<p>M.E.9 Potenciar la cohesión interna de los equipos de profesionales y voluntarios, su fortalecimiento, bienestar, su sentido de pertenencia y la identificación con la Misión, Visión y Valores de la Fundación; identificando y reteniendo talento.</p>	<p>OE17 Diseñar e implementar una política de recursos humanos que identifique, potencie y retenga talento en la organización.</p>	<p>OE17.1 Mejorando los sistemas de selección de personal, acogida y acompañamiento de equipos profesionales y de voluntariado incrementando los perfiles de diversidad.</p>	<p>RE17.1.1 Contaremos con una Estrategia propia para la identificación, gestión y retención del talento en la organización.</p> <p>RE17.1.2. En 2025 habremos alcanzado un 30% de plantilla que responda al principio de diversidad por origen cultural. Contaremos con registros de la plantilla por diversos indicadores de diversidad (funcional, sexo, formación de base, edad, origen cultural, colectivos vulnerables, etc.</p> <p>RE17.1.3 Contaremos con un plan de voluntariado desde una dimensión comunitaria que será revisado anualmente.</p>
		<p>OE18 Mejorar el sentido de pertenencia y la cohesión interna de los equipos de trabajo y del voluntariado, incrementando los perfiles de diversidad y la vinculación de nuestros equipos con la misión, visión y valores de la entidad.</p>	<p>OE18.1 Reflexionando sobre los modelos de liderazgo que se adoptan en la entidad y definiendo los más acordes con nuestra misión, visión, principios y valores.</p> <p>OE18.2 Creando espacios amigables, reconocibles y validos para el desarrollo de la acción social de la entidad.</p> <p>OE18.3 Diseñando estrategias y medidas para el cuidado emocional de la plantilla, vinculándola con la misión, la visión, los principios y valores.</p>	<p>RE18.1 Contaremos con un Plan de Liderazgo y Responsabilidad Social Interna que incluya una línea de cuidados y bienestar para nuestros equipos de trabajo y para el voluntariado de la entidad.</p> <p>RE18.2 Habremos actualizado los centros con la nueva imagen corporativa, rotulando la misión en todos ellos.</p> <p>RE18.3 Se habrán mejorado los niveles de cohesión interna de los equipos y se habrá incrementado el porcentaje de plantilla que se hace social de la entidad.</p>

Ejes	Metas Estratégicas	Objetivos específicos	Orientaciones para la acción	Resultados esperados
E.3 Sostenibilidad y desarrollo organizacional	M.E.10 Diversificar y asentar nuestras fuentes de financiación, mejorando los niveles de autofinanciación.	OE19 Diseñar una estrategia de captación de fondos con el objetivo de incrementar los servicios que se financian con instrumentos diferentes a las subvenciones en régimen de concurrencia competitiva, tales como los conciertos sociales, la contratación pública o la venta de servicios.	<p>OE19.1 Incrementando la financiación propia proveniente de donaciones, socios o actos solidarios, a la vez que identificando nuevas vías innovadoras de captación de fondos públicos y privados que nos permitan el desarrollo de nuestra misión.</p> <p>OE19.2 Analizando y desarrollando nuevas formulas para mejorar la sostenibilidad de la entidad, incluyendo la promoción de fórmulas jurídicas diferentes de la Fundación para facilitar el desarrollo de programas específicos sujetos a nuestros fines fundacionales.</p> <p>OE19.3 Incrementando la concertación social y la contratación en relación con las subvenciones.</p> <p>OE19.4 Ampliando la financiación autonómica y local.</p>	<p>RE19.1 Contaremos con una estrategia de captación de fondos que incluya un análisis de los diferentes escenarios de crecimiento y decrecimiento de la entidad que garanticen su sostenibilidad.</p> <p>RE19.2 Puesta en marcha de al menos una empresa de inserción y/o social con el objetivo de incluir nuevas herramientas para la inserción sociolaboral de las personas participantes de nuestros programas.</p> <p>RE19.2.1 Contaremos con un mapa de riesgos para la sostenibilidad de la entidad actualizado año a año.</p> <p>RE19.3 Habremos alcanzado en el horizonte 2025 un 20% de los ingresos por concertación social y contratación pública.</p> <p>RE19.4 Habremos incrementado la financiación autonómica y local en relación con la estatal y europea.</p>
	M.E.11 Promover una cultura de gestión e intervención basada en criterios de compromiso ético, calidad, igualdad, diversidad, sostenibilidad ambiental, innovación, transparencia y buen gobierno; garantizando el cumplimiento normativo.	OE20 Implementar en todos los niveles de la entidad la política de calidad y calidez, el código ético y buen gobierno, la política ambiental, el plan de igualdad, el plan de diversidad y todo el cumplimiento normativo.	<p>OE20.1 Incrementando las capacidades de los equipos en todos los ámbitos del cumplimiento normativo, divulgando la cultura de la calidad, la calidez, la sostenibilidad y buen gobierno de la entidad.</p> <p>OE20.2 Evaluando, mejorando y desarrollando nuestras políticas de Responsabilidad Social Interna, impulsando la aprobación e implementación del II Convenio Colectivo y de los planes de igualdad y diversidad.</p>	<p>RE20.1 Contaremos con un seguimiento y evaluación de nuestras políticas de recursos humanos para garantizar la formación de los equipos en estos ámbitos.</p> <p>RE20.2 Habremos aprobado el II Convenio Colectivo de la Fundación Cepaim. Aprobación del II Plan de Igualdad de la entidad y garantizar su implementación. Aprobación del primer plan de diversidad de la entidad y garantizar su implementación.</p>

Ejes	Metas Estratégicas	Objetivos específicos	Orientaciones para la acción	Resultados esperados
		OE21 Desarrollar un Plan de Transformación Digital y accesibilidad de la entidad que esté al servicio de las personas.	OE21.1 Impulsando los procesos de transformación digital y accesibilidad de la entidad dotándonos de un Plan de Transformación Digital y un Plan de accesibilidad.	RE21.1 Contaremos con el diseño e implementación de un Plan de Transformación Digital propio de la Fundación Cepaim para el periodo 2022-2025 desde la perspectiva del desarrollo tecnológico al servicio de las personas. Al igual que con un plan de accesibilidad.
E.4 Promover procesos de empoderamiento, participación y organización de la ciudadanía.	M.E.12 Apoyar la acogida, la vivienda y la inclusión sociolaboral de las personas migrantes y refugiadas y otros grupos en situación de vulnerabilidad en los ámbitos rurales y urbanos.	OE22 Consolidar nuestra red de plazas de acogida en sus diversas modalidades desde una perspectiva comunitaria y de derechos humanos.	OE.22.1 Redimensionando y estabilizando nuestra red de plazas de acogida humanitaria, temporal, acogida de solicitantes y beneficiarios de Protección Internacional y acogida de jóvenes extutelados por ubicación territorial y dimensión de los centros. OE.22.2 Generando un modelo territorial y comunitario de mentoring de personas y familias acogidas por parte de la población autóctona.	RE22.1 Habremos consolidado nuestra red de plazas de acogida humanitaria, temporal y de acogida a beneficiarios y solicitantes de protección internacional en ámbitos urbanos y rurales desde una dimensión comunitaria y de defensa de derechos. RE22.2 Habremos creado y consolidado el voluntariado de la entidad vinculado con el mentoring comunitario de personas y familias acogidas.
		OE23 Ampliar la red de viviendas solidarias y los dispositivos de información, asesoramiento y acompañamiento en el acceso a la vivienda de las personas más vulnerables de la sociedad.	OE23 Estableciendo un marco de negociación e interlocución con el Ministerio competente en materia de vivienda, las comunidades autónomas a través de las consejerías responsables de las políticas de vivienda y planificación territorial, así como con la SAREB (Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria) y entidades bancarias.	RE23 Ampliación de nuestra red de viviendas solidarias como modelo de intervención contra la exclusión residencial, pasando, al menos de las 38 actuales a 60 viviendas en propiedad o cesión.
		OE24 Definir y desplegar una estrategia para ampliar la intervención en los asentamientos informales urbanos y rurales, activando soluciones al abrigo del ODS 11.	OE24.1 Vinculando a la AGE (Administración General del Estado), las CCAA, los ayuntamientos, las empresas y los sindicatos con el abordaje de los asentamientos. OE24.2 Impulsando la creación de una línea de intervención específica para la gestión de situaciones de emergencia en materia de alojamiento.	RE24.1 Habremos creado alternativas habitacionales a los asentamientos, ampliando y estructurando la intervención de emergencia. RE24.2.1 Habremos realizado una evaluación del impacto de las situaciones de emergencias a las que hemos dado respuesta desde la entidad.

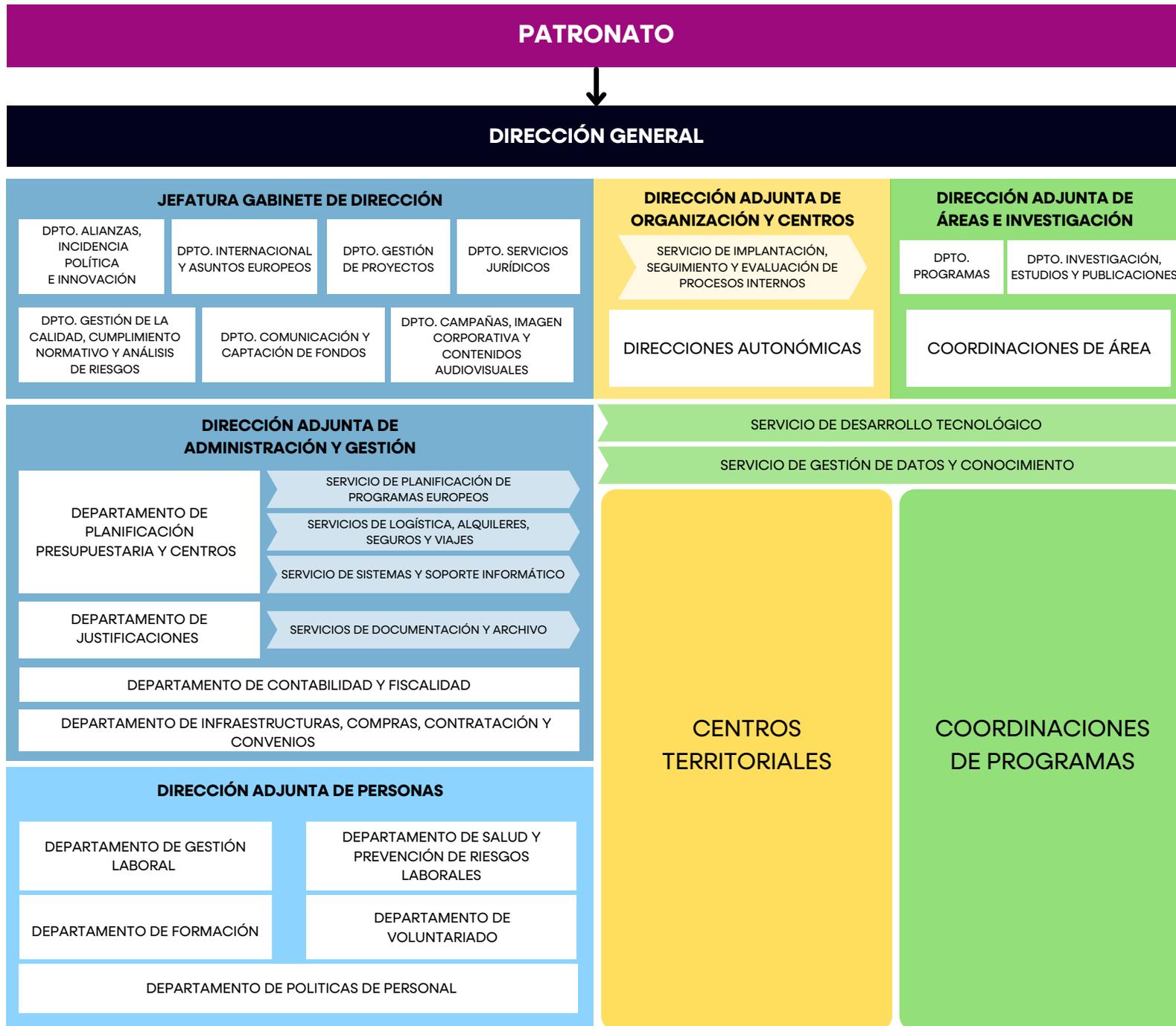
Ejes	Metas Estratégicas	Objetivos específicos	Orientaciones para la acción	Resultados esperados
<p>E.4 Promover procesos de empoderamiento, participación y organización de la ciudadanía.</p>				<p>RE24.2.2 Se contará con un equipo especializado en atención/gestión de situaciones de emergencia humanitaria.</p> <p>RE24.2.3 Se contará con una metodología específica de intervención para situaciones de emergencia.</p>
		<p>OE25 Crear una red de plazas de acogida para menores tuteladas/os en situación de desamparo. Ampliar y consolidar nuestra red de acogida para jóvenes extuteladas/os (Programas de emancipación)</p>	<p>OE25 Estableciendo marcos de interlocución y acuerdo con los centros directivos especializados en tutela y extutela de las CCAA, a la vez que experimentando nuevas metodologías para la desinstitucionalización de los modelos de acogida.</p>	<p>RE25 Contaremos con una red de centros de acogida para menores en situación de desamparo y de jóvenes en transición a la vida autónoma en base a contratación o concertación social. Como mínimo 30 plazas de menores, 60 plazas de jóvenes extutelados.</p>
		<p>OE26 Reforzar nuestra red de centros de inserción sociolaboral y la agencia de colocación, estableciendo alianzas y mejorando la trazabilidad del trabajo conjunto con el tejido empresarial de los territorios.</p>	<p>OE26.1 Diversificando las fuentes de financiación en base a fondos de la AGE (Administración General del Estado), CCAA y otros actores privados. Homologando nuevos territorios como centros de formación ocupacional.</p> <p>OE26.2 Redefiniendo los itinerarios de integración sociolaboral desde una perspectiva comunitaria, atendiendo a los factores psicológicos y relacionales que afectan a la integración.</p> <p>OE26.3 Impulsando la empleabilidad de las mujeres en los ámbitos rural y urbano.</p>	<p>RE26.1 Habremos ampliado a 10 el número de centros de la fundación que tienen el reconocimiento como Agencia de Colocación. Habremos completado al menos 2 procesos de homologación como centros de formación profesional/ocupacional.</p> <p>RE26.2 Desarrollo y publicación de una Guía de Integración Sociolaboral desde una perspectiva comunitaria, incluyendo nuestra experiencia y buenas prácticas en la gestión de los itinerarios de integración sociolaboral.</p> <p>RE26.3 Desarrollo y publicación de una Guía de Herramientas y de un programa específico para la mejora de la empleabilidad de las mujeres en los ámbitos rural y urbano.</p>

Ejes	Metas Estratégicas	Objetivos específicos	Orientaciones para la acción	Resultados esperados
E.4 Promover procesos de empoderamiento, participación y organización de la ciudadanía.		OE27. Impulsar la cultura emprendedora y el impulso de iniciativas económicas de autoempleo, empresas de inserción y economía social.	OE27.1 Apoyando a nuevos emprendedores, generando empleo y reforzando la intervención en centros educativos con metodologías de emprendimiento en todas sus dimensiones.	RE27.1 Estaremos presentes con módulos de cultura emprendedora en al menos 30 centros educativos. RE27.2 Habremos acompañado al menos a 100 emprendedores y emprendedoras. RE27.3 Habremos creado al menos dos empresas de inserción.
	M.E.13 Reforzar los procesos de educación formal e informal como instrumento de empoderamiento y organización de la ciudadanía.	OE28 Diseñar espacios de formación formal y no formal como instrumento de capacitación, sensibilización, comunicación y convivencia entre la población autóctona e inmigrante.	OE28 Fortaleciendo el departamento de formación, dotándolo con programas dirigidos a las/os profesionales del tercer sector de acción social, de las empresas y de las administraciones públicas.	RE28.1 Impulso de al menos 10 acuerdos de formación con empresas colaboradoras. Cerrar al menos 2 acuerdos de formación en títulos propios con universidades colaboradoras. RE28.2 Contaremos con un Plan de Formación Profesional para el Empleo específico para la población con la que trabajamos en los territorios. RE28.3 Habremos dado a la escuela de formación en ocio y tiempo libre una dimensión pluri-autonómica.
		OE29 Desarrollar las acciones de formación y acompañamiento escolar a los hijos e hijas de familias vulnerables.	OE29.1 Desplegando acuerdos con los municipios y las consejerías de educación. OE29.2 Ampliando las acciones formativas desplegadas en el marco de los centros educativos como parte de los currículos oficiales.	RE29.1 Firmar al menos 10 acuerdos con municipios, consejerías de educación y/o entidades relevantes en materia de educación, formación y acompañamiento escolar. RE29.2 Mantener activo nuestro compromiso con la Alianza STEAM por el Talento Femenino (Ministerio de Educación y Formación Profesional). Desarrollar al menos 10 nuevas acciones formativas.
		OE30 Impulsar los procesos de formación de profesionales de las organizaciones sociales, las empresas y las administraciones públicas.	OE.30 Reforzando la oferta formativa interna de la entidad vinculadas con su misión y valores	RE.30 Habremos consolidado el desarrollo de nuestro departamento de formación.

Ejes	Metas Estratégicas	Objetivos específicos	Orientaciones para la acción	Resultados esperados
<p>E.4 Promover procesos de empoderamiento, participación y organización de la ciudadanía.</p>	<p>M.E.14. Apoyar el desarrollo integral de los territorios de acogida y de origen de las personas migrantes y refugiadas.</p>	<p>OE31 Impulsar la cooperación con los países de origen de las personas migrantes y refugiadas, con especial atención a los países del arco mediterráneo, al continente africano y los países de América central y América del sur.</p>	<p>OE31.1 Creando espacios de comunicación y relación entre los países de origen y acogida de las personas migrantes y refugiadas desde los principios del codesarrollo.</p> <p>OE31.2 Estableciendo marcos de colaboración e intercambios a nivel social, educativo, económico y cultural entre los territorios rurales y urbanos en donde trabajamos.</p>	<p>RE31.1 Desarrollo de una Estrategia propia de Cooperación y Codesarrollo que incluya el establecimiento de acuerdos de colaboración y de programas específicos con países del arco mediterráneo y los países de América central y del sur.</p> <p>RE31.2 Desarrollo de programas específicos de codesarrollo con Marruecos y Senegal. Publicación y video sobre codesarrollo. Celebración de jornadas internacionales.</p> <p>RE31.2.1 Desarrollo de un modelo propio de Innovación y Responsabilidad Social Territorial que nos permita establecer acuerdos de colaboración con los territorios de acogida y de origen de las personas migrantes y refugiadas.</p>
		<p>OE32 Impulsar el concepto de Responsabilidad Social Territorial, implicando a los diversos agentes con el desarrollo territorial a nivel rural y urbano.</p>	<p>OE32.1 Creando espacios y tiempos de colaboración entre actores diversos a nivel territorial.</p>	<p>RE32.1 Habremos creado espacios verticales y horizontales de coordinación y cooperación entre actores diversos a nivel territorial.</p>
		<p>OE33 Apoyar los procesos y las estrategias de desarrollo rural.</p>	<p>OE33.1 Impulsando la movilidad territorial ciudad/campo, los procesos de participación y el abordaje de la soledad no deseada.</p>	<p>RE33.1 Contaremos con una publicación sobre desarrollo rural estable. Seremos visualizados como un activo para el desarrollo de los territorios rurales.</p>

Estructura orgánica

Organigrama orgánico de Fundación Cepaim



Mecanismos de evaluación, seguimiento y comunicación

Mecanismo de evaluación y seguimiento del Plan

EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Se contará con un informe de evaluación intermedia en la segunda anualidad del PE (2023) y con una evaluación final a la finalización de la vigencia del mismo.

Las evaluaciones intermedia y final lo serán del impacto alcanzado y no sólo de objetivos y resultados, profundizando en los cambios realmente producidos y el sentido de dichos cambios. Para ello, es imprescindible un análisis en profundidad de los resultados que incluya, no solo la respuesta a los indicadores, sino el uso de otras técnicas de investigación que se consideren adecuadas y/o necesarias, tales como entrevistas a informadores clave, la realización de encuestas y grupos de discusión.

Para hacerlo posible, el Consejo de Seguimiento y Evaluación del Plan deberá contar con tiempo y recursos para llevar a cabo dicha tarea, con una dedicación exclusiva a dicho cometido durante un plazo no inferior a una semana para la recogida de la información, la ordenación y el análisis de los datos y la elaboración de los informes.



Para la realización de los informes de evaluación intermedia y final se contará con:

- Los informes anuales de seguimiento (de centros, áreas, direcciones adjuntas y departamentos de gestión).
- La participación de los equipos profesionales: A tal efecto se diseñarán guiones de grupo de discusión con preguntas que serán debatidas y contestadas a nivel de centro, área y departamento de gestión.
- Entrevistas con personas clave.
- Una encuesta online.

SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

El seguimiento del Plan Estratégico se realizará con carácter anual una vez se disponga del conjunto de instrumentos de seguimiento y evaluación continua: los planes anuales de Centros, de Comunidad Autónoma, de Áreas y de las direcciones adjuntas de gestión. La Comisión de Seguimiento y Evaluación será la encargada de impulsar el proceso de elaboración de un cuadro de mando integral, documentos y registros; y de recoger la información necesaria que permita la cumplimentación de los indicadores y de las evidencias definidas en el Plan Estratégico, tanto en lo referente a las metas estratégicas, objetivos específicos, orientaciones para la acción y los indicadores de resultados esperados.

Se realizarán informes anuales de seguimiento del plan desde el Consejo de Dirección, los cuales serán presentados ante el Patronato de la Fundación, aprobando e incorporando los ajustes necesarios en la planificación estratégica en cada anualidad.

COMISIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN (CSE)

Se creará una Comisión de Seguimiento y Evaluación (CSE) que estará compuesta por: un miembro del Consejo de Dirección, una persona en representación de los Departamentos de gestión, una persona en representación de las áreas de intervención, una persona del Consejo Autonómico, una persona del Departamento de Calidad y una persona del Departamento de Comunicación, cuya función, respecto a la evaluación del propio Plan Estratégico será diseñar los instrumentos de recogida de información, centralizar la recogida de información para la realización de los informes de seguimiento y evaluación y presentar dichos informes. El CSE así compuesto contará con una persona suplente de cada uno de los miembros de la Comisión que pueda sustituir al titular en caso de necesidad y ayudar en momentos puntuales de mayor carga de trabajo de la Comisión.

La Comisión de Seguimiento y Evaluación estará constituida en fecha anterior al inicio del periodo de implementación del Plan, siendo nombrada por el Consejo de Dirección. Esta Comisión será el motor de la implementación de la cultura de la evaluación a nivel de toda la entidad.



Mecanismo de comunicación interna y externa del Plan

Comunicación interna

- Se dedicará un boletín "Cepaim al día" a su presentación y difusión interna.
- Se remitirá a través de una comunicación de la Dirección general a toda la plantilla y de un evento online dirigido a la plantilla y el voluntariado de la entidad.
- Se ubicará el texto completo en la Intranet de Cepaim, a la vez que los planes operativos, planes anuales de centro, comunidad autónoma y área.
- Se incorporará un módulo de presentación del Plan en la formación de acogida de los nuevos profesionales y del voluntariado.
- Se remitirá al voluntariado de la entidad una versión resumida del Plan.
- Anualmente se presentarán los planes operativos que desarrollan el Plan y un informe de seguimiento.

Comunicación externa

- Se dedicará un boletín de "Cepaim Contigo" a la presentación del Plan, el cual es remitido a todos nuestros grupos de interés.
- El Plan se presentará en la parte pública del Encuentro Anual de Planificación.
- Se difundirá en la Web de Cepaim.
- Se publicará una versión resumida del Plan para la ciudadanía que incluya los 30 objetivos a desarrollar en el horizonte 2030.

Nuestras 30 metas compartidas para el 2025

En relación con nuestra intervención social

- 1** Mejoraremos la participación de las personas receptoras de nuestros servicios en los diferentes niveles y espacios de nuestra organización.
- 2** Impulsaremos la interseccionalidad entre áreas en la intervención, ganando globalidad y evitando la fragmentación, tratando de redefinir e implementar el modelo metodológico de base territorial con perspectiva comunitaria, intercultural y de género por el que apostamos.
- 3** Diseñaremos e implementaremos en los territorios espacios, tiempos y centros de ciudadanía que impulsen el encuentro, la relación y la comunicación entre personas que respondan a un principio de diversidad por origen cultural o étnico, edad, sexo, formación de base, orientación sexual o capacidad funcional.
- 4** Consolidaremos nuestra red de plazas de acogida y la red de viviendas solidarias desde una perspectiva comunitaria y de derechos humanos.
- 5** Ampliaremos la red de viviendas solidarias y los dispositivos de información, asesoramiento y acompañamiento en el acceso a la vivienda de las personas más vulnerables de la sociedad.
- 6** Definiremos y desplegaremos una estrategia para ampliar la intervención en los asentamientos informales urbanos y rurales, activando soluciones al abrigo del ODS 11.
- 7** Crearemos una red de plazas de acogida de menores tutelados en situación de desamparo y una red de acogida para jóvenes extutelados/os.
- 8** Reforzaremos nuestra red de centros de inserción sociolaboral y la agencia de colocación, estableciendo alianzas y mejorando la trazabilidad del trabajo conjunto con el tejido empresarial de los territorios.
- 9** Desarrollaremos las acciones de formación y acompañamiento escolar a los hijos e hijas de familias vulnerables.

En relación con nuestra cultura de alianzas, incidencia y trabajo en red

- 10** Desarrollaremos una estrategia de incidencia política y social en todos los niveles de la Fundación Cepaim.
- 11** Reforzaremos nuestro posicionamiento político ante los retos clave de la sociedad, en la defensa de los derechos humanos y los derechos de ciudadanía.
- 12** Mejoraremos el posicionamiento de la Fundación Cepaim en las redes y plataformas del Tercer Sector y de la economía social a nivel europeo, estatal y autonómico.
- 13** Mejoraremos nuestra cooperación, alianzas y trabajo en red en los territorios con otros actores sociales (universidades, centros de investigación, empresas, administraciones, organizaciones sociales y sindicales) con el objetivo de promover la generación de conocimiento compartido, explorando y desarrollando iniciativas conjuntas de base territorial y orientadas a la investigación e innovación social.
- 14** Impulsaremos los procesos de formación de profesionales de las organizaciones sociales, las empresas y las administraciones públicas.

En relación con nuestra cultura organizativa y la gestión del talento

- 15** Diseñaremos e implementaremos una política de recursos humanos que identifique, potencie y retenga talento en la organización.
- 16** Consolidaremos y reforzaremos las competencias de los equipos en todos los niveles de la organización.
- 17** Diseñaremos centros, servicios y proyectos que respondan a criterios de innovación y creatividad liderados por el laboratorio de innovación social.
- 18** Mejoraremos el sentido de pertenencia y la cohesión interna de los equipos de trabajo y el voluntariado, incrementando los perfiles de diversidad y su vinculación con la Misión, Visión, Principios y Valores de la entidad.

En relación con nuestras estrategias de comunicación

- 19** Diseñaremos y desarrollaremos una estrategia de comunicación interna y externa que posibilite la devolución a todos nuestros grupos de interés del impacto de nuestras actuaciones y el retorno social de la inversión.
- 20** Continuaremos mejorando los niveles de comunicación entre los diferentes niveles de la organización, Patronato, Consejo de Dirección, Áreas, Coordinaciones Autonómicas, de Centros y Departamentos.
- 21** Impulsaremos estrategias integrales de sensibilización social.
- 22** Diseñaremos y desarrollaremos campañas y procesos contra la desigualdad de género, las violencias machistas, la violencia vicaria, la trata de seres humanos, la explotación sexual, el discurso del odio, el racismo y la xenofobia.
- 23** Generaremos espacios y tiempos a nivel interno para poder compartir información estratégica de nuestros posicionamientos y de los trabajos en las diferentes redes a nivel europeo, estatal, autonómico y local.

En relación con la mejora de la sostenibilidad de la Fundación Cepaim

- 24** Diseñaremos una estrategia de captación de fondos con el objetivo de incrementar los servicios que se financian con instrumentos diferentes a las subvenciones en régimen de concurrencia competitiva, tales como los conciertos sociales, la contratación pública, la venta de servicios y otras fuentes de financiación.
- 25** Implementaremos en todos los niveles de la entidad la cultura de calidad, calidez, transparencia y buen gobierno. A la vez que el código ético, la política ambiental, el plan de igualdad, el plan de diversidad y todo el cumplimiento normativo.

26

Analizaremos las tendencias y los cambios que se producen en los contextos sociales, políticos, culturales y económicos en los que trabajamos, realizando seguimiento y valoración de la información que aportan nuestras bases de datos de personas participantes y entidades colaboradoras.

27

Desarrollaremos una estructura formativa, que cuente con programas dirigidos a la cualificación y recualificación de las personas participantes en nuestros programas y de las/os profesionales del tercer sector, de las empresas y de las administraciones públicas.

En relación con nuestro desarrollo como organización

28

Impulsaremos la cooperación con los países de origen de las personas migrantes y refugiadas, con especial atención a los países del arco mediterráneo, al continente africano y los países de América central y América del sur.

29

Impulsaremos el concepto de Responsabilidad Social Territorial, implicando a los diversos agentes con el desarrollo territorial a nivel rural y urbano.

30

Desarrollaremos un Plan de Transformación Digital de la entidad que esté al servicio de las personas.



cepaim.org