



## Plan Estratégico de Fundación Cepaim

2017 - 2020

*Trabajando por la Convivencia y Cohesión Social*

## INTRODUCCIÓN.

Presentamos el tercer Plan Estratégico de la Fundación Cepaim 23 años después de la creación de la entidad en 1994. 23 años trabajando por los procesos de integración de las personas inmigrantes y refugiadas, 23 años apostando por una sociedad intercultural, por la convivencia y la cohesión social. Presentamos nuestro III Plan estratégico coincidiendo con la aprobación de los planes estratégicos de la Red Española de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social, EAPN Es y de la Plataforma del Tercer Sector de Acción Social, estructuras en las que estamos integrados, como una entidad que apuesta por las alianzas con otros actores sociales y que comparte los retos del propio sector como es el reforzamiento de nuestro nivel de reconocimiento, el necesario incremento de nuestra base social, la sostenibilidad social y financiera, el incremento y desarrollo de nuestro potencial relacional, el necesario equilibrio entre nuestra dimensión prestadora de servicios y la de agente de transformación social, la dimensión comunitaria de nuestras actuaciones en todas nuestras áreas de intervención, el trabajo en red y la cooperación con otros actores sociales, la reducción de la sectorialización y la fragmentación en la acción social, el incremento de nuestra base social o el de nuestra capacidad de incidencia política a nivel europeo, estatal, autonómico y local, la mejora de nuestras estrategias de comunicación externa e interna, la adaptación de nuestras metodologías y estrategias de intervención a los nuevos desafíos sociales ante los que nos situamos, o la incorporación de los principios de la innovación social, entre otros retos.

Desplegamos el tercer Plan Estratégico de la Fundación Cepaim después de haber transcurrido más ocho años desde el momento del surgimiento en 2007, de una crisis socio-económica que ha tenido y sigue teniendo unas duras consecuencias para los sectores más vulnerables de nuestra sociedad y entre ellos para la población migrante, consecuencias que deben estar muy presentes en la propia configuración del Plan y a la hora de marcar nuestras prioridades de intervención, de forma que podamos contar una mirada holística de la realidad y no solo sectorial.

Se trata del marco estratégico que tiene que guiar todas nuestras actuaciones y la base para adaptar toda nuestra estructura organizativa y de gestión a los nuevos retos sociales y al crecimiento de la entidad en actividad y ámbito territorial que se ha producido en estos últimos años. Un plan necesario para orientar nuestras prioridades de intervención en el actual contexto socioeconómico, mejorando y ampliando nuestra dimensión comunitaria, por la diversidad de nuestras plantillas, dando un enfoque a resultados a todas nuestras actuaciones, mejorando la coordinación entre áreas, centros y departamentos, facilitando espacios de participación a la ciudadanía interna de nuestros equipos y la diversidad en nuestras plantillas y en todos los órganos de nuestra estructura organizativa, redoblando nuestro compromiso por el fomento de la interculturalidad y la convivencia, promoviendo la formación de líderes comunitarios interculturales, de espacios de encuentro y de construcción de proyectos comunes entre personas y colectivos de orígenes y condiciones diversas.

Se trata de un Plan que ha sabido integrar las miradas y las propuestas de los diferentes ámbitos de la organización, siendo el fruto de un intenso proceso de participación en que los protagonistas han sido todas y cada una de las personas que integramos esta organización y está llamado a ser la guía que oriente cada una de las planificaciones anuales que lo desarrollen entre 2017 y 2020.

El Patronato de la Fundación ha aprobado el presente Plan en su sesión plenaria del mes de diciembre de 2016.

## CONTEXTO SOCIOECONÓMICO ACTUAL.

El 9,9% del total de la población empadronada es de origen extranjero. Más de 300.000 personas pueden estar en situación de irregularidad administrativa en España.

La tasa de riesgo de pobreza y exclusión social en España es de las más elevadas de la Unión Europea. La población extranjera sufre las tasas más elevadas, junto con la población juvenil.

Nos encontramos con una nueva realidad, la de las personas con trabajo en riesgo de pobreza y exclusión social.

La brecha entre la parte de la población más rica y la más pobre se ha agrandado como consecuencia de la crisis.

Los factores de vulnerabilidad son más elevados entre las personas que pertenecen a determinadas categorías sociales, como el origen cultural, el género, la orientación sexual o la capacidad funcional.

Las personas inmigrantes han decidido mayoritariamente afrontar las consecuencias de la crisis en España, siendo las cifras de retornados poco significativas.

En plena dureza de la crisis las personas extranjeras residentes en España han seguido aportando remesas a sus familias en origen.

La ayuda oficial al desarrollo de España se ha reducido como consecuencia de la crisis.

El número de personas de origen extranjero nacionalizadas españolas sigue creciendo.

A pesar de la recuperación de las tasas de empleo en la última anualidad, las tasas de desempleo se siguen situando entre las más elevadas de la Unión Europea.

Siguen siendo muchas las familias y las personas con dificultades de acceso y mantenimiento de la vivienda habitual.

Cada vez son más los hogares españoles que tienen dificultades para afrontar el pago de las facturas correspondientes a aquellos servicios domésticos que se consideran básicos como el agua, la luz o el gas. Situaciones de pobreza energética.

A nivel internacional y europeo estamos observando cómo crecen las posiciones políticas que sitúan las diferencias de los otros como una amenaza, creciendo la tendencia al racismo, la xenofobia y los factores de discriminación.

Estamos afrontando la mayor crisis de refugiados en Europa tras la segunda guerra mundial y las estrategias de abordaje de la misma son claramente mejorables.

Los hijos e hijas de personas inmigrantes nacidos en España sigue creciendo, situándonos ante el reto de la gestión de la diversidad, la doble identidad y el sentido de pertenencia al territorio.

La población extranjera no activa que supera los 65 años comienza a ser significativa en España y es necesario el abordar esta realidad desde las políticas de integración.

## MISIÓN

*Promover una sociedad inclusiva, cohesionada e intercultural que facilite el acceso pleno a los derechos de ciudadanía de las personas más vulnerables y de forma especial de las personas migrantes, desarrollando políticas de lucha contra cualquier forma de exclusión social, colaborando en el desarrollo de los territorios locales y de los países de origen de las personas migrantes.*

## VISIÓN

*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. Referente práctico y teórico en la aplicación de políticas transversales de interculturalidad, gestión de la diversidad, igualdad de género, cohesión social, desarrollo local y codesarrollo, tomando como base de actuación el territorio.*

## VALORES

**INTERCULTURALIDAD.** La impulsamos apostando por los procesos que contribuyen a mejorar la comunicación, la relación, el intercambio y la integración intercultural entre personas o grupos que comparten un territorio y pertenecen a una o varias culturas diferentes.

**IGUALDAD DE OPORTUNIDADES ENTRE MUJERES Y HOMBRES.** Promovemos la igualdad de derechos y de trato entre las personas de ambos sexos, incluyendo la perspectiva de género en el diseño y ejecución de todas las actuaciones dirigidas desde la organización al conjunto de la ciudadanía, así como en la estructura interna de la fundación.

**SOLIDARIDAD.** Compartimos y asumimos los intereses y necesidades de personas o grupos en situaciones de especial dificultad, particularmente las inmigradas y refugiadas, reconociendo su capacidad de autonomía y tratando de influir en los factores que en tales situaciones 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.

**COMPROMISO SOCIAL** con la población que se encuentra en situaciones de mayor vulnerabilidad, con los procesos de integración intercultural de las personas inmigradas, con la convivencia y con la inclusión 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 la diversidad en las ciudades, en las empresas, en las administraciones públicas, en los centros educativos y en las organizaciones, así como en la propia fundación.

Transparencia Cepaim

## PRINCIPIOS

**PARTICIPACIÓN SOCIAL.** Favoreciendo la participación activa de todos sus miembros, implicando en la organización a la ciudadanía receptora de nuestros servicios y dinamizando los procesos participativos como estrategias de integración.

**TRANSFORMACIÓN SOCIAL.** Trabajando sobre las causas y no solo sobre las consecuencias de las situaciones que generan injusticia, desigualdad, exclusión y discriminación. Dando un enfoque a resultados a nuestras actuaciones.

**INNOVACIÓN SOCIAL.** Atendiendo a los cambios sociales que se produzcan y apostando por nuevas soluciones, metodologías y estrategias de intervención que den nuevas respuestas a estos retos, investigando, experimentando, validando y transfiriendo estas nuevas metodologías.

**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 integración que sufren algunas personas inmigrantes y refugiadas, evitando la fragmentación en la acción social.

**DEFENSA Y EXTENSIÓN DE LOS DERECHOS HUMANOS, SOCIALES Y POLÍTICOS.** Favoreciendo el que los derechos humanos, sociales y políticos alcancen a los sectores más desfavorecidos de nuestra sociedad e impulsando la participación social y política de las personas inmigrantes y refugiadas.

**EMPODERAMIENTO.** Incorporando metodologías transversales en todos los programas y actuaciones, que faciliten el desarrollo de las competencias individuales de las personas que se acerquen a nuestra Entidad, acompañándoles en el proceso que reafirme su autonomía, su confianza en sí mismas y su capacidad de decisión, con objeto de lograr cambios positivos en su proyecto personal y en la incorporación a la sociedad como miembro de pleno derecho.

**TRANSPARENCIA Y COHERENCIA EN LA GESTIÓN.** Generando flujos de información y comunicación a la sociedad sobre nuestra actividad asociativa, sobre los resultados que obtenemos y sobre nuestra gestión económica; apostando por la cultura de calidad, la responsabilidad social interna y la ética en la gestión.

**COHESIÓN E INCLUSIÓN SOCIAL.** Favoreciendo que el conjunto de la ciudadanía y especialmente las personas más vulnerables tengan un espacio y un reconocimiento en la sociedad, se sientan parte del territorio y establezcan relaciones entre los individuos y los grupos.

## RETOS ESTRATEGICOS 2017-2020

**RE 1:** Impulsar los principios de innovación social que promuevan la inclusión de la ciudadanía más vulnerable y en especial de la población migrante.

**RE 2:** Generar un modelo de crecimiento organizacional sostenible, diseñando y desarrollando medidas para avanzar en el incremento de la base social, la autonomía financiera, la innovación organizativa, la mejora de las estrategias de comunicación y la transparencia.

**RE 3:** Impulsar nuestro papel de incidencia política y de transformación social reforzando la interlocución, cooperación y alianzas con los diferentes actores sociales: administraciones públicas; Tercer Sector de Acción Social y tejido asociativo ciudadano; empresas y organizaciones empresariales.

**RE 4:** Potenciar la cohesión interna de los equipos, su fortalecimiento, su sentido de pertenencia y su identificación con la Misión, Visión y Valores de la Fundación

**RE 5:** Profundizar en el modelo de intervención de base territorial desde una dimensión comunitaria, propiciando un trabajo integral centrado en la ciudadanía que incida en las causas que generan la pobreza y exclusión social.

**RE 6:** Intensificar nuestro trabajo hacia un modelo de sociedad más igualitaria, que trabaje la gestión de la diversidad desde una perspectiva intercultural y de género, favoreciendo la convivencia, la mediación, los liderazgos interculturales y el sentido de pertenencia al territorio, con especial incidencia en la población joven.

**RE 7:** Incorporar la dimensión internacional y europea en todos nuestros ámbitos de actuación

## RETO ESTRATÉGICO 1.

Generar un modelo de crecimiento organizacional sostenible, diseñando y desarrollando medidas para avanzar en el incremento de la base social, la autonomía financiera, la innovación organizativa, la mejora de las estrategias de comunicación y la transparencia.

### Argumentación estratégica.

*"Entendemos por sostenibilidad aquella estrategia o estrategias dirigidas a hacer viable a largo plazo una entidad social o sector de actividad mediante la combinación de la diversificación de fuentes de financiación, la adopción de nuevas formas de organización e hibridación, fortalecimiento interno cooperativo y una mejora de la visibilidad y medición de su impacto social y resultados".*

En los últimos dos años (2014/2016) la Fundación Cepaim ha experimentado un gran crecimiento, que ha afectado a todos los ámbitos de la entidad. Este crecimiento es una oportunidad, pero entraña riesgos que aumentan en consonancia al tamaño de la organización: mayor presión y exigencia por parte de las entidades financiadoras, lo que complica la gestión y tensa a los departamentos y a toda la organización; mayor presión sobre los centros, al crecer el número de personas que atendemos, el personal que gestionamos; mayor presión sobre las áreas que ven aumentar el número de proyectos y de territorios en los que intervenimos, etc. Ante este crecimiento se requiere de una estrategia o de estrategias para hacer más sostenible (viable) la entidad, adoptando medidas concretas para evitar riesgos e incidencias.

En el ámbito económico, seguimos teniendo una excesiva dependencia de fondos públicos y dificultades para justificar gastos de estructura, lo que requiere de una mejora de sus procedimientos de trabajo, en especial del manual de procesos administrativos y un aumento del personal proporcional a la gestión que realizan.

Durante estos años hemos visto aumentar el número de personas trabajadoras, voluntarias, participantes de nuestros servicios, empresas, etc.; pero, paradójicamente, este mayor número de personas no ha supuesto que nuestra base social se haya fortalecido. Por ello es necesario mejorar la comunicación, la transmisión de nuestros valores, potenciar el compromiso y la capacidad transformadora de todos nuestros grupos de interés y de la propia organización. Debemos evolucionar hacia un modelo de relación con la base social centrada en la implicación y el compromiso, un compromiso que nos refuerce ante la sociedad y nos dé más visibilidad y LEGITIMIDAD.

La Fundación Cepaim tiene que seguir desarrollando una estrategia de Responsabilidad Social, donde se plasmen políticas concretas que promuevan la



implicación de nuestros grupos de interés, la generación de alianzas que nos permitan abordar retos y desarrollar iniciativas con éxito; que incidan en la mejora de los fundamentos y prácticas de gobierno, y en la valoración y la comunicación de los impactos generados. Un adecuado diseño e implantación de la RSC, reportará beneficios derivados de una mejora en nuestra reputación y en la confianza de los donantes o del sector empresarial. Sin olvidar claro está, la motivación y orgullo de pertenencia de nuestro personal laboral y voluntario. También ayudará a optimizar la gestión de oportunidades y riesgos, impulsará el ahorro de costes y la capacidad de innovación, y con ello el mejor cumplimiento de su misión bajo criterios de sostenibilidad y excelencia.

En definitiva, si queremos ser sostenibles en todos los ámbitos, así como incrementar la base social tendremos que hacer **más con menos**, es decir, aprovechar al máximo los recursos, ser más eficientes y mejorar los procedimientos organizativos y de gestión de la entidad con protocolos de calidad a la altura de los objetivos marcados en este III Plan Estratégico. Tendremos que hacer **más con más**, reforzando al personal de la entidad en estos ámbitos estratégicos, incorporando a las personas participantes así como a la comunidad y al personal voluntario en el organigrama de Fundación Cepaim

#### Objetivos específicos del Reto Estratégico 1

1. Diseñar, impulsar y desarrollar un modelo de crecimiento organizacional sostenible.
2. Diversificar las fuentes de financiación y mejorar la gestión económica de la entidad, diseñando, impulsando y desarrollando una estrategia de sostenibilidad económica y organizacional.
3. Mejorar y consolidar procedimientos organizativos y de gestión para reducir costes e incidencias económicas en la entidad.
4. Promover el compromiso y sentido de pertenencia del personal laboral y voluntario de la Fundación Cepaim para que comprendan y compartan nuestra misión y valores, y actúen en relación a los mismos.
5. Elaborar diferentes estrategias para garantizar y mejorar la participación de los grupos de interés: personas participantes de nuestros servicios y de nuestros centros, socios/as, personal laboral y voluntariado y empresas proveedoras.
6. Reforzar nuestra imagen e incrementar nuestra credibilidad y legitimidad con el objetivo de ganar en representatividad y transparencia a nivel local, autonómico y estatal

### Resultados que queremos lograr durante el periodo de vigencia del PE:

1. Habremos mejorado la primera acogida del personal laboral y/o voluntario.
2. Habremos favorecido la creación de espacios de participación en los centros, que recojan las necesidades de nuestros participantes y del territorio, así como permitan el trabajo y la preparación de nuestro voluntariado y fomenten su motivación. Estos serán las fuentes del posicionamiento de la entidad y la visualización de la misma frente a la opinión pública.
3. Habremos consolidado reuniones de proveedores/as en los centros territoriales y mejorado las relaciones comerciales para favorecer el compromiso con la entidad.
4. Habremos elaborado el plan de viabilidad económico y organizacional de la Fundación Cepaim, contando con su desarrollo estratégico a medio y largo plazo.
5. Habremos elaborado e implantado en la entidad los planes de comunicación Interno y Externo, suministrando las herramientas necesarias para su desarrollo a medio plazo.
6. Habremos mejorado todos los procedimientos de calidad, de gestión económica y las aplicaciones informáticas de la Fundación.
7. Habremos certificado con la ISO 9001 2015, y ampliado un centro a la certificación. Además se habrá trabajado para hacer viable añadir un sello de certificación específica para ONG en calidad y transparencia como el de Fundación Lealtad.
8. Habremos impulsado la captación de fondos de la entidad dotando de personal y fondos a este objetivo: haber consolidado la Editorial Solidaria, la oferta formativa y crear una iniciativa de economía social viable y que a la vez permita mejorar la empleabilidad de nuestros participantes o en su defecto invertir en la mejora y apuesta de iniciativas ya elaboradas como el Complejo Eco rural de Conservación y Biodiversidad de Vilvestre.
9. Habremos iniciado una tendencia de trabajo que conduzca a conseguir recursos no finalistas, es decir, no ligados necesariamente al desarrollo de un proyecto concreto.
10. Habremos creado e impulsado canales de comunicación interna que habrán incentivado al personal laboral y voluntario a dar propuestas de mejora en la entidad.
11. Habremos recogido informes de satisfacción anual de todos los grupos de interés de la Fundación.

## RETO ESTRATÉGICO 2

Profundizar en el modelo de intervención de base territorial, tanto urbana como rural, desde una dimensión comunitaria, propiciando un trabajo integral centrado en la ciudadanía que incida en las causas que generan la pobreza y la exclusión social.

### Argumentación estratégica.

En el recorrido del trabajo desarrollado por la Fundación Cepaim, a lo largo de su reciente historia, se ha pasado de una concepción sectorial del mismo, en la que se ponía el acento en la población inmigrante, a otra de carácter territorial donde la acción ya no se concentra en un solo grupo de población, sino que se articula en torno al trabajo con toda la comunidad. En esta nueva forma de situarse ante la realidad, la palabra "territorio" aparece continuamente en nuestros discursos. Pero en este nuevo mirar, el territorio es mucho más que un mero espacio delimitado en una zona geográfica. Cuando hablamos de territorio nos referimos al espacio geográfico, a su estructuración, a la población que lo habita y su organización interna y de relación con su entorno, a sus diversas formas de entender el mundo y actuar en sociedad (cultura), a sus necesidades tácitas y explícitas y a los recursos de los que se dota para articular todos estos elementos. En definitiva, estamos hablando de espacios, comunidades, recursos y relaciones.

Desde la Fundación Cepaim, trabajamos en dos tipos de territorios diferenciados con idiosincrasias particulares que determinan la forma de vivir de la comunidad que lo habita, las relaciones que se establecen en ellos, tanto dentro de la comunidad como de esta con el entorno y, por ende, nuestra forma de actuar en ellos como entidad: el medio rural y el medio urbano. Las características de ambos son diferentes, con particularidades muy marcadas que debemos tener en cuenta a la hora de plantear un modelo de base territorial. Estas particularidades hacen que las comunidades (las personas) que los habitan se relacionen en ellos de forma diferente, que el entorno sea diferente y que los recursos también lo sean. Así mismo, en ambos se producen procesos de exclusión en los que determinados grupos e, incluso, determinadas zonas del territorio quedan marginadas y fuera del acceso a gran parte de los recursos existentes en la zona. Procesos cuya génesis es necesario descubrir y analizar para aportar elementos de superación de las desigualdades existentes a través de proyectos que promueven la igualdad de oportunidades y la lucha contra la exclusión, desde sus raíces y causas más profundas y estructurales. La observación de estas particularidades nos dará la clave de una intervención respetuosa y exitosa en cada territorio.

Nuestra presencia en territorios de carácter urbano (barrios) se va reforzando poco a poco y somos de las pocas entidades que entendemos el medio rural

como un espacio de oportunidades para la inclusión y esto es un patrimonio que debemos proteger. Igualmente, debemos redescubrir y fortalecer las conexiones que se establecen o se pueden establecer entre ambos tipos de territorios: rurales y urbanos, al fin y al cabo, entre el campo y la ciudad. Debemos ser capaces de crear espacios simbióticos, de conexión y de aprovechamiento de lo que cada tipo de territorio ofrece para crear nuevas formas de hacer y nuevos proyectos comunes entre ambos.

El presente reto, objetivo a objetivo, dibuja los pasos de un proceso lógico cuya finalidad es consolidar un modelo de intervención de base territorial de carácter holístico (el todo es mayor que la suma de las partes) donde la articulación adecuada de espacios, actores, recursos y relaciones propicie la reconstrucción de comunidades basadas en la defensa de los Derechos Humanos y de Ciudadanía, de la convivencia, de la cohesión social y del medio ambiente.

### Objetivos específicos del Reto Estratégico 2

1. Definir una metodología común de intervención de base territorial para todos los centros, basada en la acción comunitaria intercultural, la mediación, la participación ciudadana, la gestión de la diversidad y la sensibilización medioambiental, adaptada a la realidad e idiosincrasia de cada territorio
2. Consolidar el trabajo de equipo de carácter integral y territorial de los centros
3. Promover la creación de grupos motor, mesas comunitarias y programaciones comunitarias compartidas para el fomento de las relaciones y la coordinación de la acción en el territorio entre los diferentes actores de la comunidad y la articulación coordinada de los recursos existentes
4. Fomentar la creación de espacios de reflexión y de coordinación sobre el desarrollo territorial en el mundo rural y en el mundo urbano y la conexión y movilidad entre ambos.
5. Reforzar la coordinación entre las distintas áreas de la entidad para mejorar y apoyar el desarrollo de las acciones a nivel territorial por parte de los centros.
6. Promover la recopilación y transferencia de buenas prácticas de acción comunitaria intercultural, desarrollo territorial y lucha contra la pobreza y la exclusión, a nivel interno y externo

### Resultados que queremos lograr durante el periodo de vigencia del PE:

1. Habremos diseñado una metodología común de intervención de base territorial para todos los centros, basada en la acción comunitaria intercultural, la

mediación, la participación ciudadana, la gestión de la diversidad y la sensibilización medioambiental, adaptada a la realidad e idiosincrasia de cada territorio (rural y urbano).

2. Habremos formado a los equipos en acción comunitaria intercultural y desarrollo territorial.
3. Habremos realizado diagnósticos territoriales compartidos de carácter interno en los centros territoriales y de carácter externo con el resto de actores de la comunidad.
4. Habremos diseñado y desarrollado Planes Estratégicos de Acción Territorial en los centros territoriales.
5. Habremos consolidado el trabajo en equipo de carácter integral de los centros mediante el desarrollo de reuniones para la coordinación y seguimiento periódico de las acciones de desarrollo del Plan de Acción Territorial.
6. Habremos creado grupos motor, mesas comunitarias y Programaciones Comunitaria Compartidas en los territorios.
7. Habremos desarrollado jornadas de reflexión sobre el desarrollo territorial en el medio urbano y rural y las conexiones entre ambos y se habrá creado una comisión de trabajo interterritorial que articule espacios de reflexión en este sentido.
8. Habremos desarrollado reuniones anuales específicas de la mesa de áreas para la coordinación de acciones a nivel territorial.
9. Habremos identificado, recopilado y transferido buenas prácticas de acción comunitaria intercultural, desarrollo territorial y lucha contra la pobreza y la exclusión al año a nivel externo o interno.

### RETO ESTRATÉGICO 3.

Intensificar nuestra acción en pos de una sociedad más igualitaria, que trabaje la gestión de la diversidad desde una perspectiva intercultural y de género, favoreciendo la convivencia, la mediación, los liderazgos interculturales y el sentido de pertenencia al territorio, con especial incidencia en la población joven.

#### Argumentación estratégica.

La concatenación de diferentes fenómenos sociales que coinciden en el tiempo y el espacio nos enfrenta a una realidad que va a requerir de un intenso debate y de una decidida intervención con el fin de evitar fracturas sociales de consecuencias impredecibles pero, en cualquier caso, indeseables.

A nivel internacional, el impacto de los atentados terroristas perpetrados por organizaciones que se autodenominan islamistas incrementa la sospecha y el rechazo de las poblaciones europeas hacia los inmigrantes que practican la religión musulmana. Pero el incremento de la xenofobia y de las posiciones racistas viene motivada también por las consignas y las políticas antiinmigración que forman parte sustancial del discurso del creciente número de partidos políticos de extrema derecha con posibilidades de gobernar en países de la Unión Europea. La llegada de refugiados procedentes de países de Oriente Medio (fundamentalmente Siria) y África ha evidenciado una crisis de valores en el seno de la UE y su incapacidad para asumir el reto humanitario de acoger a los cientos de miles de personas que huyen de conflictos bélicos, tal y como establecen los acuerdos internacionales firmados por todos los países miembros. Las políticas y los discursos del miedo, la confrontación, la exclusión y el rechazo al extraño y diferente parecen ganar terreno día a día en el conjunto de países de la UE.

A nivel español, ese discurso generalizado se produce en un momento en el que han desaparecido o han disminuido considerablemente los fondos que permitían desarrollar políticas inclusivas y de integración de la población inmigrante. La población de origen extranjero se asienta en nuestras ciudades y barrios y conforma parte de su paisaje habitual. El saldo migratorio de los extranjeros fue en 2015 positivo por primera vez desde 2010. Por otra parte, aumenta el número de extranjeros que adquieren la nacionalidad española, lo que da indicios de la intención de permanencia y del asentamiento definitivo de una parte importante de la población de origen extranjero. Este contexto nos lleva a reforzar la orientación de nuestra intervención en la gestión de la diversidad cultural y étnica, con especial atención a la perspectiva de género, de nuestros barrios y ciudades, sobre todo en aquellos en los que dicha

diversidad se entremezcla con graves problemas económicos y de exclusión social de sus poblaciones.

Si prestamos atención a la población joven, la situación resulta preocupante, según datos de Eurostat (2014), el abandono prematuro es señalado como uno de los problemas más graves del sistema educativo español, situándose a la cabeza de Europa con un índice que casi duplica la media europea. En lo que se refiere a la población inmigrante, los jóvenes no nacidos en la UE duplican a los nativos en los índices de abandono escolar. A esta situación habría que añadir la desigual distribución del alumnado de origen extranjero, que tiende a concentrarse en determinados centros educativos y territorios, pudiendo llegar a conformar en ocasiones más del 80% del alumnado del centro.

Nos encontramos así con muchos barrios y distritos ciudadanos en los que se produce una significativa presencia de población no nacida en España, cuya población infantil y juvenil tiene poco o nulo contacto con jóvenes autóctonos, que abandonan los estudios en porcentajes elevados, incorporándose a un mercado laboral precario o de baja cualificación o permaneciendo largas temporadas sin empleo. Si añadimos a esta las otras variables analizadas, el riesgo a futuro de hallarnos ante poblaciones desarraigadas social, cultural, económica y territorialmente es muy elevado, con todo lo que ello conlleva de amenaza para la cohesión social y la igualdad de oportunidades, así como de caldo de cultivo para el incremento del racismo, la xenofobia y la discriminación.

Ante este panorama es necesario incrementar nuestro esfuerzo por trabajar en pos de una sociedad intercultural, incentivando y promoviendo políticas e intervenciones que apuesten por el encuentro y el trabajo conjunto de colectivos culturalmente diversos y por la creación de identidades compartidas e inclusivas, reforzando el papel de los liderazgos interculturales, con especial incidencia en la igualdad entre hombres y mujeres, y de la mediación intercultural como herramienta que permite construir espacios de relación y conocimiento mutuo, con una especial dedicación a la población joven.

### **Objetivos específicos del Reto Estratégico 3:**

#### **Resultados que queremos lograr durante el periodo de vigencia del PE:**

1. Consolidar el acervo de conocimiento sobre interculturalidad y gestión de la diversidad de la Fundación e incrementar los saberes y habilidades sobre comunicación, negociación y mediación intercultural de nuestros profesionales y voluntarios.
2. Velar por la adecuada gestión de la diversidad de la plantilla, implementando las medidas del I Plan de Gestión de la Diversidad de la Fundación y el Plan de Igualdad de Oportunidades
3. Introducir la perspectiva intercultural y de género en todos los proyectos y programas desarrollados por la Fundación.

4. Diseñar y desarrollar proyectos que potencien las relaciones interculturales entre diferentes comunidades en un territorio, la mediación intercultural y los liderazgos interculturales, teniendo en cuenta la perspectiva de género.
5. Promover y llevar a cabo iniciativas locales que involucren a población joven de origen diverso en proyectos compartidos de desarrollo profesional, personal y comunitario y fomenten el sentido de pertenencia y la perspectiva de género
6. Desarrollar acciones de sensibilización y formación dirigidos al conjunto de la población y a los recursos técnicos y profesionales de las administraciones públicas, del tercer sector de acción social, empresariado y del tejido asociativo sobre temas vinculados al desarrollo de la gestión de la diversidad desde una perspectiva intercultural y de género

#### RETO ESTRATÉGICO 4

**Impulsar los principios de innovación que promuevan la inclusión de la ciudadanía más vulnerable y en especial de la población migrante.**

##### Argumentación estratégica:

La recesión y los recortes presupuestarios han sido intensos, están perdurando en el tiempo y afectan de manera más profunda a las personas en situación de vulnerabilidad social, incluso, de manera más crítica, a las personas con una trayectoria migratoria. Frente a esta realidad necesitamos reinventar las metodologías y las estrategias de intervención para tener un mayor impacto positivo sobre las personas y los territorios en los que actuamos, necesitamos incorporar los principios de la innovación social y tecnológica en lo que hacemos y en como lo hacemos.

El presente reto estratégico parte de la constatación de que en el contexto actual es imprescindible articular, reforzar y dotarnos de estructuras y recursos que impulsen la innovación en todos sus ámbitos en Cepaim, y del convencimiento de que la Fundación es, por naturaleza, un agente de innovación: el origen de nuestra organización radica en la necesidad de ofrecer nuevas respuestas a los retos sociales de los procesos de convivencia intercultural y cohesión social, por lo tanto, nuestro origen tiene su raíz en la innovación.

Cepaim considera la innovación como un proceso con resultados en el medio y largo plazo que se construye en base a la interrelación y al establecimiento de alianzas estables entre diversos actores sociales, con la finalidad de sumar miradas diversas que propicien la transformación de las estrategias y las metodologías de intervención social y las bases que configuran las políticas sociales encaminadas hacia una lucha más eficaz y de impacto transformador contra la pobreza y la exclusión social, en base a la creatividad colectiva, la diversidad de actores, la participación, la investigación y la experimentación. Desde esta perspectiva la innovación surge de la diversidad, de la creatividad, de la experimentación.

En el seno de Cepaim no parece existir una consciencia de la labor que ya desarrollamos en clave de innovación social y tecnológica, como consecuencia de ello, no es un elemento que pongamos en valor ni que estemos visibilizando hacia la ciudadanía, hacia las organizaciones del Tercer



Sector de Acción Social, ni hacia los representantes institucionales de los diversos niveles de la Administración Pública. Es necesario explorar las necesarias sinergias entre la dimensión tecnológica y social de la innovación. Es fundamental impulsar las redes de gestión y difusión del conocimiento y la colaboración de nuestra organización con el resto del Tercer Sector, con las Universidades, la economía social y los centros tecnológicos.

Cepaim debe dotarse de procesos sistematizados que favorezcan la innovación social y tecnológica de forma regular o, dicho de otra manera, nos queda por definir, articular, estabilizar e intensificar las actuaciones que nos permitan:

Repensar la organización desde parámetros de innovación social y tecnológica; reflexionar sobre lo que ofrecemos y sobre cómo lo ofrecemos; hacer que la reflexión sea coherente con nuestra Misión, Visión, principios y valores; provocar que estos procesos se concreten de manera perceptible en acciones evaluables y medibles; promover que estas acciones sean puestas en valor, tanto en la organización como fuera de ella. En el largo plazo, trascendiendo la vigencia de este III Plan Estratégico, conseguir que la innovación social y tecnológica llegue a ser un principio de actuación que se haya infiltrado en todos los estratos de la organización.

La innovación en Cepaim supone una apuesta decidida por el cambio, la incorporación de la cultura del cambio en la propia organización, desde la firme convicción que si seguimos haciendo las cosas de la misma forma, con las mismas estrategias, obtendremos los mismos resultados. Una nueva realidad social y una nueva dimensión de la organización, requiere de otras formas de hacer las cosas en la intervención social, abandonando los prejuicios, los estereotipos y las generalizaciones existentes entre los diversos actores implicados en la intervención social, para desde ahí ser capaces de articular nuevas alianzas entre actores diversos, integradoras de miradas y posicionamientos también diversos. A la vez que otra forma de hacer las cosas en los modelos organizativos y en la incorporación de innovaciones tecnológicas que mejoren nuestros procesos de trabajo internos.

Desde los principios de innovación apostamos por la transformación digital en nuestra organización, siendo conscientes que esta no es solo tecnología, y no se limita exclusivamente a nuevos canales de comunicación y marketing, sino que tiene más ámbitos de impacto: como nuestras áreas de intervención, las personas beneficiarias de nuestros servicios, nuestro sistema de gestión interna, nuestra política de calidad, etc.

#### **Objetivos específicos del Reto Estratégico 4:**

1. Diseñar una estrategia operativa que impulse la innovación social y tecnológica en la organización, a la vez que la transformación digital
2. Impulsar la participación de la fundación Cepaim en la planificación y desarrollo del Plan estatal de Investigación Científica, Técnica y de Innovación, impulsando junto a la necesaria innovación tecnológica, la innovación social.
3. Recopilar experiencias y buenas prácticas desarrolladas por Cepaim en el marco de la innovación social y tecnológica
4. Poner en valor las buenas prácticas desarrolladas por la Fundación Cepaim en los equipos y en todos los estratos del organigrama de la entidad, incorporando la cultura de innovación

5. Conseguir que las personas implicadas en la Fundación Cepaim accedan a una formación significativa en materia de innovación social y tecnológica, a la vez que en estrategias digitales
6. Diseñar, implementar y evaluar y validar proyectos que tengan como base fundamental la Innovación Social y la innovación tecnológica, de acuerdo con la estrategia diseñada
7. Establecer alianzas estratégicas con otros actores sociales que impulsen la innovación social y tecnológica, tales como (Universidades, empresas, economía social, centros tecnológicos, institutos de innovación social, etc).
8. Vincular acciones del reto estratégico 1 con las del Reto estratégico 2, de forma que las actuaciones en innovación social y tecnológica permitan a Cepaim la ampliación de la base social y la consecución de recursos no finalistas.

#### **Resultados que queremos lograr durante el periodo de vigencia del PE:**

1. Habremos impulsado el reto con vistas a incorporar la cultura y el hábito de la innovación en todos los niveles de la organización, pero comenzando desde un grupo motor de personas diversas, a las que se les haya facilitado un marco amplio de propuesta y de actuación.
2. Habremos iniciado procesos de formación, seguimiento y acompañamiento, que nos habrán ido llevando a poner en práctica siete elementos claves necesarios para la innovación social:
3. Practicar el pensamiento asociativo (es necesaria formación que pueda contagiarse).
4. Ganar en perspectiva global y cultivar "ojos atentos" (hace falta entrenamiento).
5. Desafiar el *statu quo* mediante preguntas (puede provocar incomodidad, en tanto que conlleva el cuestionamiento).
6. Compartir el conocimiento mediante el establecimiento de redes de trabajo estables (es necesario convertirlo en hábito).
7. Experimentar y repetir (es necesaria cierta dosis de valentía y un entorno especialmente propicio).
8. Medir y evaluar (importante adquirir o haber adquirido herramientas, por ejemplo, desde el SG de Calidad).
9. Aprender de los fracasos (imprescindible que el entorno no castigue por el fracaso y que exista valentía de admitirlos).
10. Se habrán incorporado nuevas aplicaciones informáticas que nos permitan ganar en eficacia, eficiencia y efectividad en nuestra actividad y en el ámbito de la gestión interna de la organización.
11. Habremos promovido alianzas estables con quienes puedan complementar y/o ayudar a Cepaim a potenciar la innovación social y tecnológica en la organización: empresas; economía social, universidades, centros tecnológicos, colegios profesionales, institutos de fomento, instituciones

públicas especializadas, movimientos sociales, otras organizaciones sociales; etc.

12. Habremos sistematizado un proceso para la innovación que habrá quedado recogido en documentación práctica, productiva, motivadora y resonante.
13. Habremos mantenido y/o recuperado el espíritu pionero de la Fundación Cepaim, en toda la amplitud de nuestros equipos y organigrama.
14. Habremos conseguido que, al menos, un 30% de la organización se vea afectada e implicada con una cultura organizativa enfocada hacia la innovación.
15. Habremos conseguido elaborar, al menos, tres productos que centrados en la innovación social de la Fundación Cepaim.
16. Habremos puesto en marcha, al menos, tres nuevos proyectos diseñados y desarrollados desde las claves de la innovación social y/o tecnológica.
17. Habremos logrado el reconocimiento de nuestro trabajo en materia de innovación.
18. Habremos enfocado parte de nuestro trabajo en innovación social hacia la consecución de recursos no finalistas, es decir, no ligados necesariamente al desarrollo de un proyecto concreto.

## RETO ESTRATÉGICO 5

**Potenciar la cohesión interna de los equipos, su fortalecimiento, su sentido de pertenencia y su identificación con la Misión, Visión y Valores de la Fundación.**

### Argumentación estratégica.

En nuestro II Plan Estratégico ya establecimos como Eje Transversal los *Recursos Humanos: Profesionales y Voluntariado. Cohesión Interna y Motivación*, con una definición muy clara de objetivos específicos que trabajar. Si bien la evaluación del II Plan Estratégico, nos devuelve que ha sido uno de los ejes que más atención ha requerido y más acciones ha desplegado, en especial todo lo referido a los aspectos de cohesión interna y motivación de los equipos, consideramos que nuestro III PE debe incidir más en la cohesión, en su fortalecimiento y en su sentido de pertenencia a nuestra entidad, principalmente por el gran crecimiento de personal laboral y voluntario, experimentado estos últimos años; por el gran desnivel existente entre los diferentes centros de atención de F Cepaim; y porque actualmente nos encontramos en una situación en la que debemos dotarnos de nuevas estrategias para conseguir mayor implicación de nuestros equipos profesionales, más allá de la mera consecución de sus objetivos, equipos que se

comprometan con nuestra Misión, Visión y Valores y que sean capaces de devolver a la sociedad y a la ciudadanía el resultado transformador de nuestras acciones.

En este III PE se debe avanzar en definir una estrategia de recursos humanos, que englobe todas las acciones realizadas hasta el momento (Plan de Acogida, SGC, Plan de Igualdad, Convenio Colectivo, Plan Bianual de Formación, P de GD, Procedimiento de Evaluación del Desempeño,...), que les dé coherencia y establezca el marco estatal de nuestros recursos humanos, para después desarrollarse en los Centros, con acciones concretas y específicas, para conseguir una mayor motivación del personal laboral y voluntario, un mayor convencimiento de estar realizando un trabajo con sentido, de sentirse motivados por los logros conseguidos, que tenga en cuenta sus necesidades y opiniones, y principalmente que se sientan parte de la organización, así como cuidados por la organización.

Si somos capaces de establecer este vínculo e implicación con el personal profesional y voluntario, conseguiremos ganar base social, mejorar nuestras relaciones con los movimientos sociales y por tanto hacer mayor incidencia política, porque ya no será una cuestión de F Cepaim sino una necesidad para desarrollar y ejecutar bien un buen trabajo profesional; por ello es necesario que todas las acciones y actividades que desarrollamos vengan impregnadas por nuestra esencia, por nuestra Misión, Visión y Valores, y que sean el fin de nuestros objetivos finales, para ello no solamente hay que hacer una labor de pedagogía sobre nuestra esencia, sino que nuestra esencia impregne toda nuestra organización, prestando especial atención a quien realmente es la F Cepaim, nuestro patronato, el consejo de dirección, el personal profesional y voluntario.

Pero unos recursos humanos motivados y bien alienados con nuestra organización, no generarán necesariamente un crecimiento organizacional sostenible, sino que será necesario también mantener su alta competitividad y su nivel de creatividad; conocer, reconocer y potenciar sus fortalezas y competencias, y generar un pensamiento sistémico de equipo. Para ello tendremos que desarrollar e impulsar, dentro de nuestra estrategia de recursos humanos, un modelo de liderazgo positivo, comprometido, que guíe y estimule, que sea comprensivo y cercano, y sea capaz de mejorar los resultados de la organización.

#### Objetivos específicos del Reto Estratégico 4:

1. Dotar de más contenido al Departamento de las Personas y reforzar su estructura.
2. Diseñar pautas de liderazgo y de trabajo en equipo encaminados a cuidar las relaciones y a las personas, y generar equipos de trabajo cohesionados, integrales y sistémicos
3. Reformular y ajustar a la realidad de los territorios los Planes de Formación de Cepaim
4. Promover la implicación de los equipos en procesos clave de la organización.

#### **Resultados que queremos lograr durante el periodo de vigencia del PE:**

1. Habremos desarrollado una Estrategia de Recursos Humanos, compartida y única, que habrá servido de guía, pudiendo adaptarse a la realidad de cada Territorio y Centro; y que habrá aglutinado todas las acciones, planes, protocolos, etc., desarrollados y dirigidos al personal profesional y voluntario, y que se les dote de sentido.
2. Habremos desarrollado un estilo de liderazgo compartido.
3. Habremos elaborado e implementado Planes de Formación dirigidos a todos los estamentos de la organización que abarquen tanto la mejora de las competencias profesionales, las capacidades personales y el trabajo en equipo (saber hacer, saber ser, saber estar).
4. Habremos formado a los equipos profesionales en conocimientos y competencias básicas relacionadas con nuestra Misión, Visión y Valores, tales como en Igualdad de Género, Interculturalidad y Gestión de la Diversidad, etc.
5. Habremos diseñado formaciones propias en temas de los que somos especialistas en las que participen los equipos profesionales, las personas voluntarias y los miembros del patronato, que puedan ser impartidas tanto interna como externamente.
6. Habremos llevado a cabo espacios de encuentro entre profesionales y personal voluntario que fomenten el autocuidado y el bienestar de los equipos (cuidar a quien cuida).

## RETO ESTRATEGICO 6

**Impulsar nuestro papel de incidencia política y de transformación social reforzando la interlocución, cooperación y alianzas con los diferentes actores sociales: administraciones públicas; Tercer Sector de Acción Social y tejido asociativo ciudadano; empresas y organizaciones empresariales.**

### Argumentación estratégica.

En la evaluación del II Plan Estratégico quedaba reflejado que el Eje que hacía referencia al establecimiento de alianzas y al trabajo en red había sido uno de los que más atención y desarrollo había logrado, habiéndose realizado una clara apuesta por la articulación del Tercer Sector de Acción Social, por su reconocimiento como un actor social de significativa relevancia y por impulsar su capacidad incidencia política.

En este contexto se ha ido fortaleciendo durante el II Plan Estratégico nuestra presencia, implicación y participación muy activa en las diferentes redes y plataformas del sector a nivel estatal, autonómico y local, habiendo crecido las alianzas territoriales, la colaboración y el trabajo en red con otras entidades sociales.

En los próximos años queremos impulsar y fortalecer nuestra incidencia política y trabajar la transformación social con diferentes sectores, que en solitario pueden parecer islas en el mar pero que en su conjunto constituyen nuestra sociedad.

Con las Administraciones Públicas nos encontramos en un contexto donde aparecen varias vertientes:

- Elecciones (municipales, autonómicas y generales). En ellas debemos presentar y defender decálogos y propuestas de actuación para luchar contra la exclusión social y medidas que fomenten la convivencia y cohesión social.
- Desarrollo de medidas políticas (empleo, empleo juvenil, educación, vivienda, lucha contra la discriminación, gestión de la diversidad, etc.), donde nuestra reivindicación debe estar centrada en defender los derechos de la población en riesgo de exclusión y trabajar por un modelo de sociedad donde la gestión de la diversidad y la convivencia y cohesión social sean piedras angulares.

Asimismo, desde un nivel europeo debemos llamar a la puerta e influir aún más en la Comisión Europea, en temas referentes al uso de los fondos estructurales y potenciación de la Gestión de la Diversidad.

Con el Tercer Sector de Acción Social debemos trabajar por una presencia más sólida y de calidad en las diferentes redes y plataformas donde participamos para lograr unir esfuerzos y abordar retos ambiciosos, mayor representatividad y legitimidad, así como un enriquecimiento y aprendizaje mutuo; del mismo modo, con el tejido

asociativo ciudadano debemos de seguir construyendo espacios de encuentro donde se promueva un trabajo colaborativo entre la ciudadanía, los recursos técnicos y el gobierno de cada territorio.

Nuestra trayectoria en el trabajo con empresas se ha realizado desde una perspectiva sectorial, evaluándose como satisfactoria a lo largo de estos años, realizándose en el 2016 un giro hacia una perspectiva más integral y holística. En la actualidad estamos asistiendo a una evolución de la relación entre ONG y empresas en la que sigue siendo necesario mejorar la gestión de las colaboraciones a través de una buena selección de los socios, validar valores, afinidades y objetivos. Debemos crear espacios para conocernos.

Algunas posibles formas de colaboración podrían ser:

- Sumando esfuerzos y ganando en eficiencia (financiación, patrocinio, eventos de captación de socios, voluntariado corporativo, etc.).
- Mejorando la calidad de la intervención social a través del conocimiento mutuo de los *partners* y de unos objetivos compartidos entre ambos.
- Generando innovación social y capacidad emprendedora.

Con las organizaciones empresariales y de la economía social debemos seguir avanzando, identificando las organizaciones presentes en cada uno de los territorios de incidencia de nuestros centros, recabando información sobre los ámbitos de colaboración que mantenemos con cada una de ellas y los objetivos que nos planteamos para desarrollar en cada anualidad del Plan.

### Objetivos específicos del Reto Estratégico

1. Diseñar estrategias de colaboración con las distintas administraciones públicas y exigir el fomento de políticas de inclusión social.
2. Establecer alianzas estratégicas con otros actores del Tercer Sector de Acción Social para generar impacto en las políticas de acción social
3. Generar conocimiento y opinión sobre las causas y consecuencias de la exclusión social, la gestión de la diversidad, la interculturalidad, la convivencia y cohesión social con el tejido asociativo ciudadano
4. Realizar un trabajo con empresas y organizaciones empresariales desde una perspectiva holística e integral donde prime la colaboración mutua.

**Resultados que queremos lograr durante el periodo de vigencia del PE:**

1. Habremos realizado interlocución e incidencia política con las Administraciones Locales (ayuntamientos, mancomunidades y diputaciones), Autonómicas, Estatales y Europeas en los territorios donde la Fundación esté presente, sobre propuestas y políticas de lucha contra la exclusión social, así como de fomento de la gestión de la diversidad.
2. Habremos participado y trabajado directamente en alianzas, redes y plataformas en diversas entidades del Tercer Sector de Acción Social jugando en ellas un papel de referente e impulsor. *(No solo estaremos por estar)*.
3. Habremos trabajado con el tejido asociativo de los barrios de nuestras ciudades y pueblos a través de programas y proyectos donde se trabaje la incidencia política y la transformación social que se quiere, participando en los diagnósticos sobre las necesidades de la población en colaboración con las asociaciones que están trabajando en el territorio y sirviendo de impulso y apoyo a las propuestas realizadas.
4. Habremos trabajado con empresas de economía social en las distintas Comunidades Autónomas donde intervenimos, firmando convenios de colaboración donde se recojan todas las actuaciones a realizar por cada entidad.
5. Habremos iniciado un proceso de colaboración con al menos una empresa en cada Comunidad Autónoma, donde trabajemos de mutuo acuerdo desde una perspectiva win-win.



Transparencia Cepaim

## RETO ESTRATÉGICO 7

### Incorporar la dimensión internacional y europea en nuestros ámbitos de actuación.

#### Argumentación estratégica.

Fundación Cepaim se ha ido consolidando a lo largo de sus dos primeros planes estratégicos en el nivel nacional, habiendo reforzado su posición como entidad de ámbito estatal ampliamente reconocida en las políticas de integración intercultural de las personas inmigrantes, refugiadas y asiladas, contando con una importante implantación a nivel autonómico y local, y manteniendo la capacidad de interlocución política y social en los diversos ámbitos territoriales. Durante el II Plan Estratégico hemos ampliado nuestras acciones al conjunto de la ciudadanía, trabajando y desarrollando actuaciones y servicios que inciden en la lucha contra la pobreza y la exclusión social, desde la firme convicción de la mayor eficacia de la dimensión territorial y no sectorial de la acción social.

Sin embargo nuestra presencia, dimensión y capacidad de incidencia política y de interlocución a nivel europeo e internacional presenta claros déficits que nos proponemos corregir en nuestro III Plan Estratégico, desde la firme convicción de la importancia que tienen las instituciones internacionales y, fundamentalmente, las europeas en las políticas de inmigración, asilo y refugio, así como en el empleo, la igualdad de oportunidades, la no discriminación, la cooperación al desarrollo, el codesarrollo o la lucha contra la pobreza y la exclusión social. Desde esta perspectiva, es conveniente avanzar hacia una dimensión internacional y europea en cada una de nuestras áreas de intervención.

Debemos reforzar nuestra vinculación, marco relacional y capacidad de interlocución con organismos internacionales, con la Comisión Europea, el Parlamento Europeo, el Consejo de Europa, las plataformas y estructuras vinculadas con las políticas migratorias y de inclusión social, los partidos políticos, etc., apostando por situar la integración intercultural en la agenda política a nivel internacional y europeo, al igual que la defensa de los derechos humanos. De igual forma debemos recuperar las relaciones transnacionales, abrir vías estables de relación e interlocución tanto con las estructuras europeas del Tercer Sector de Acción Social como con las de la economía social.

#### Objetivos específicos del Reto Estratégico 7:

1. Reforzar nuestro ámbito de cooperación y codesarrollo con Senegal y Marruecos, y abrir vías de trabajo con América Latina.
2. Vincular a la Fundación Cepaim con las plataformas y foros internacionales y europeos vinculados con los derechos humanos, la lucha contra el racismo y las políticas de integración de las personas migrantes y refugiadas
3. Establecer un marco de relaciones y vinculación con las asociaciones europeas de fundaciones.
4. Establecer un marco de relaciones y vinculación con instituciones estratégicas del ámbito europeo
5. Establecer un espacio de trabajo transnacional como escenario para el desarrollo de proyectos de ámbito europeo e internacional.
6. Realizar un seguimiento a la Estrategia Europea 2020 y a la Agenda 2030, acceder a la legislación europea vinculada con nuestros ámbitos de intervención e iniciar un proceso de difusión de la misma en el organigrama de Cepaim.
7. Facilitar formación a nuestros equipos en relación con la dimensión internacional de la acción social y las políticas sociales a nivel europeo.

#### **Resultados que queremos lograr durante el periodo de vigencia del PE:**

1. Habremos recuperado un espacio de transnacionalidad y esta situación se habrá traducido en el desarrollo de, al menos, un proyecto concreto.
2. Habremos vinculado a la Fundación Cepaim con las estructuras europeas de economía social.
3. Habremos conseguido que los equipos y el organigrama de Cepaim se hayan familiarizado con la nomenclatura internacional y europea, así como con las líneas políticas, legislación y directivas fundamentales.
4. Habremos ganado en presencia y reconocimiento en las estructuras de ámbito europeo.
5. Habremos iniciado procesos de interlocución que puedan propiciar la centralidad en la agenda política y social de las políticas de inmigración, asilo y refugio, gestión de la diversidad, integración e interculturalidad, etc.
6. Habremos facilitado que las necesidades y propuestas de la ciudadanía lleguen a las estructuras y administraciones de ámbito europeo, y que las reacciones y medidas puestas en marcha por dichas estructuras tengan un retorno a la ciudadanía.
7. Habremos reforzado y estabilizado los proyectos de cooperación internacional y codesarrollo.
8. Habremos conseguido que parte del trabajo desarrollado desde las dimensiones internacional y europea esté enfocado hacia la consecución de recursos no

finalistas, es decir, no ligados necesariamente al desarrollo de un proyecto concreto.

# ÁREAS DE INTERVENCIÓN

## Área de Acogida y Protección Internacional.

Acogida Temporal y Humanitaria.

Protección Internacional.

Acogida y gestión de ayudas

Jurídico

Preformación y Formación básica.

Servicios psicológico

Servicio Jurídico

Acogida.

Servicio Psicológico

preformación y Formación

Mediación y traducción

Servicio de Valoración y definición del itinerario de intervención.  
Concesión y Gestión de ayudas

Coordinación global de los servicios de información

Y acompañamiento jurídico.

Coordinación global de los servicios de atención psicológica.

Coordinación global de los servicios de información, preformación y formación básica.

Coordinación global de los servicios de valoración social y mediación.

Investigación, innovación, desarrollo metodológico y publicaciones.

## Área de Empleo y Formación.

ORIENTACIÓN Y  
GESTIÓN DE OFERTAS.

FORMACIÓN  
TRANSVERSAL Y  
TÉCNICA.

GESTIÓN,  
PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS Y  
AYUDAS ECONÓMICAS.

INTERMEDIACIÓN,  
TRABAJO CON  
EMPRESAS.

AUTOEMPLEO Y  
CULTURA  
EMPREENDEDORA.

INVESTIGACIÓN,  
INNOVACIÓN,  
DESARROLLO  
METODOLÓGICO,  
TRANSFERENCIA  
BUENAS PRÁCTICAS  
Y PUBLICACIONES.

COORDINACIÓN EMPLEO  
PROTECCIÓN  
INTERNACIONAL

COORDINACIÓN RED DE  
CENTROS

AGENCIA DE  
COLOCACIÓN.

COORDINACIÓN CAIXA  
INCORPORA Y CAIXA  
POISES.

COORDINACIÓN  
PROYECTO CEPES Y  
CEPAIM EMPRENDE

## Área de Interculturalidad y Desarrollo Comunitario.

Servicio de Formación interna y externa en Desarrollo Comunitario e Interculturalidad.

Servicio de Estrategias integradas de Desarrollo Comunitario.

Servicio de Interculturalidad y Mediación.

Investigación, innovación, desarrollo metodológico, transferencia buenas prácticas y publicaciones

## Área de intervención con Jóvenes y Familias

Escuelas Regionales de Ocio y Tiempo Libre

Intervención con Familias

Intervención con Menores y Jóvenes.

Investigación, innovación, desarrollo metodológico, transferencia buenas prácticas y publicaciones

## Área de Igualdad y no Discriminación.

Servicio de intervención para la igualdad de género y la prevención de la violencia hacia las mujeres.

Servicio de formación de profesionales y agentes clave

Servicio de asesoría y sensibilización en igualdad de oportunidades, diversidad y no discriminación en organizaciones

Investigación, innovación, desarrollo metodológico, transferencia buenas prácticas y publicaciones

## Área de Desarrollo Rural.

Capacitación y asesoramiento equipos Técnicos

Visibilidad, trabajo en red e incidencia sociopolítica

Investigación, innovación, desarrollo metodológico, transferencia buenas prácticas y publicaciones



## Área de Cooperación al Desarrollo y Coodesarrollo.

Africa

América Latina

Retorno y  
Retorno  
Productivo

Investigación,  
innovación,  
desarrollo  
metodológico,  
transferencia  
buenas prácticas y  
publicaciones

Senegal

Marruecos

## Área de Vivienda.

Vivienda

Infravivienda

Investigación, innovación,  
desarrollo metodológico y  
publicaciones

Red viviendas solidarias

Información, mediación,  
acompañamiento, ayudas.

Asentamientos

Centros diurnos

## PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA DE ÁREAS 2017-2020

ÁREA:	ÁREA DE INTERVENCIÓN CON JÓVENES Y FAMILIAS
Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar, implementar y fortalecer medidas para la atención integral y el acceso a recursos de jóvenes y familias</li> <li>• Promover la innovación en el uso de las viviendas, los espacios convivenciales y la intermediación con propietarios y agencias para facilitar el acceso y mantenimiento de las mismas</li> <li>• Impulsar procesos de formación y emprendimiento con familias y jóvenes para la inserción sociolaboral y el desarrollo personal.</li> <li>• Implementar acciones socioeducativas que permitan el acceso a los recursos y promoción de la salud, atendiendo a la diversidad en el territorio.</li> <li>• Promover acciones de educación formal y no formal que permitan el acceso y desarrollo socioeducativo de jóvenes y familias en alianza con los agentes educativos y comunitarios.</li> <li>• Promover la implicación proactiva de jóvenes y familias en el impulso de la participación y convivencia en los territorios, trabajando en red con el tejido asociativo.</li> </ul>
Principales líneas de intervención	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción Social</li> <li>• Vivienda</li> <li>• Empleo</li> <li>• Salud</li> <li>• Educación/Formación</li> <li>• Participación y Convivencia</li> </ul>

## PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA DE ÁREA 2017-2020

ÁREA:	DESARROLLO RURAL
Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incidir en la recuperación y mantenimiento de la población de los municipios vinculándolos a procesos de desarrollo territorial que propicien movilidad y una dualidad no-excluyente rural-urbana.</li> <li>• Impulsar y desarrollar proyectos y actuaciones de atención sanitaria, empleo verde, agroecología e integración sociocultural,</li> </ul>

	<p>que promuevan procesos de inclusión social en el medio rural.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar y capacitar equipos técnicos, especializados en desarrollo rural e inclusión social que pueda dar respuestas a las necesidades y demandas de las comunidades rurales.</li> <li>• Promover la investigación y la innovación para la mejora de la intervención y la identificación y transferencia de buenas prácticas en torno a los contenidos del área.</li> <li>• Impulsar el trabajo en red con agentes locales para propiciar políticas públicas que favorezcan el desarrollo integral de las zonas rurales.</li> <li>• Generar una estrategia de sensibilización y comunicación que promueva una imagen de mundo rural ajustada a su realidad y que redimensione las relaciones rural/urbano.</li> </ul>
<p>Principales líneas de intervención</p>	<p>Desarrollo rural e inclusión social: acción, metodologías, investigación e innovación  Itinerarios de inserción con movilidad territorial (repoblar/fijar población)  Capacitación y acompañamiento equipos técnicos  Trabajo en red e incidencia sociopolítica  Visibilidad, sensibilización y comunicación.</p>
<p><b>PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA DE ÁREA 2017-2020</b></p>	
<p>ÁREA:</p>	<p><b>"DESARROLLO COMUNITARIO E INTERCULTURALIDAD"</b></p>
<p>Objetivos Estratégicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar y consolidar procesos de desarrollo comunitario en zonas de exclusión social y alta diversidad.</li> <li>• Definir una metodología propia, como entidad, de acción comunitaria intercultural desde el enfoque de los derechos humanos.</li> <li>• Potenciar la mediación intercultural y comunitaria como instrumento de mejora de las relaciones de la comunidad.</li> <li>• Formar y consolidar equipos de desarrollo comunitario, con capacidad de adaptación a los cambios, que den respuesta a</li> </ul>

	<p>la diversidad en los territorios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la investigación y la innovación para la mejora de la intervención y la identificación y transferencia de buenas prácticas.</li> <li>• Impulsar la participación ciudadana y el trabajo en red para propiciar cambios en las políticas públicas que refuercen el desarrollo comunitario, las relaciones interculturales y la cohesión social.</li> <li>• Generar una estrategia de sensibilización y comunicación efectiva y participativa, adaptada a la diversidad e idiosincrasia de cada territorio.</li> </ul>
<b>Principales líneas de intervención</b>	<p>Intervención comunitaria integral en zonas de exclusión social.  Mediación intercultural y comunitaria.  Trabajo en red, participación e impacto político.  Sensibilización y comunicación social.</p>
<b>PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA DE ÁREA 2017-2020</b>	
<b>ÁREA:</b>	<b>EMPLEO Y FORMACIÓN</b>
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la igualdad de oportunidades en el acceso y mantenimiento del empleo de la población más vulnerable, desarrollando itinerarios integrados de inserción y diversificación profesional, adaptados a sus necesidades y a las del mercado laboral. Dentro de estos:</li> <li>• Impulsar una actualización y sistematización metodológica y de procedimientos que tenga en cuenta las necesidades de las personas atendidas (perfiles), del contexto (mercado laboral) y de los nuevos requerimientos de los financiadores, buscando mejorar los datos de inserción.</li> <li>• Fomentar la creación y fortalecimiento de equipos interdisciplinarios de área (favorecer procesos contratación y formación de profesionales) y acompañar a los centros en los procesos de adaptación a los requisitos técnicos para participar en</li> </ul>

	<p>proyectos de formación y empleo (Agencia Colocación, Formación...).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar asesoramiento y formación sobre integración sociolaboral a los distintos centros y equipos de la entidad, así como formación externa.</li> <li>• Participar en grupos y redes de trabajo, incluyendo asociaciones, que busquen el reconocimiento de las necesidades de los colectivos vulnerables por parte de las PAE y los servicios públicos de empleo.</li> </ul>
<b>Principales líneas de intervención</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de itinerarios integrados de inserción sociolaboral para colectivos vulnerables:</li> <li>• Mejora y sistematización metodológica y de procedimientos (en las distintas líneas de trabajo del itinerario).</li> <li>• Trabajo con entidades y redes de trabajo.</li> </ul>
<b>PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA DE ÁREA 2017-2020</b>	
<b>ÁREA:</b>	<b>ACOGIDA Y PROTECCIÓN INTERNACIONAL</b>
<b>Objetivos Estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar las condiciones de alojamiento temporal que permita, a personas en situación de vulnerabilidad, iniciar un proceso de integración social.</li> <li>• Impulsar medidas de acompañamiento, información, asesoramiento y preformación básica que posibiliten el conocimiento de la sociedad de acogida</li> <li>• Garantizar que la metodología de intervención contempla una visión intercultural respetuosa en los espacios de convivencia.</li> <li>• Incorporar la evaluación de la intervención e identificar buenas prácticas.</li> </ul>
<b>Principales líneas de intervención</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervención social y desarrollo de itinerarios individualizados/familiares.</li> <li>• Acogida Temporal de personas solas y unidades familiares, con especial atención a mujeres y jóvenes.</li> <li>• Acogida Humanitaria</li> <li>• Protección Internacional (1º, 2º y 3º Fase)</li> <li>• Preformación básica (Aprendizaje del idioma, habilidades sociales y de la vida diaria, hábitos saludables, etc.)</li> </ul>

- Atención psicológica.
- Información y asistencia jurídica.
- Mediación intercultural.
- Ayudas económicas.

**PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA DE ÁREA 2017-2020**

**ÁREA:**

**VIVIENDA, ASENTAMIENTOS Y CENTROS DIURNOS**

**Objetivos Estratégicos**

- Influir positivamente en la mejora de las condiciones que posibiliten el acceso normalizado a la vivienda en régimen de arrendamiento y/o propiedad, mediante la prevención, la intermediación, la protección, la sensibilización, el acompañamiento y el seguimiento posterior a las intervenciones realizadas.
- Trabajar hacia un modelo propio habitacional (*Impulsando cooperativas de vivienda a nivel local, valorando alternativas de convivencia*).
- Participación activa en Foros específicos de vivienda.
- Articular una red de viviendas solidarias a nivel estatal
- Intervenir en asentamientos garantizando unas mínimas condiciones de vida dignas, coordinando las intervenciones con el Área de desarrollo comunitario intercultural.

**Principales líneas de intervención**

- Información, orientación y asesoramiento para el acceso y mantenimiento de viviendas
- Mediación en arrendamiento de viviendas
- Intermediación con entidades bancarias en procesos de desahucios y ejecución de hipotecas.
- Mediación en la convivencia.
- Intervención en asentamientos e infraviviendas.
- Atención a través de centros diurnos.

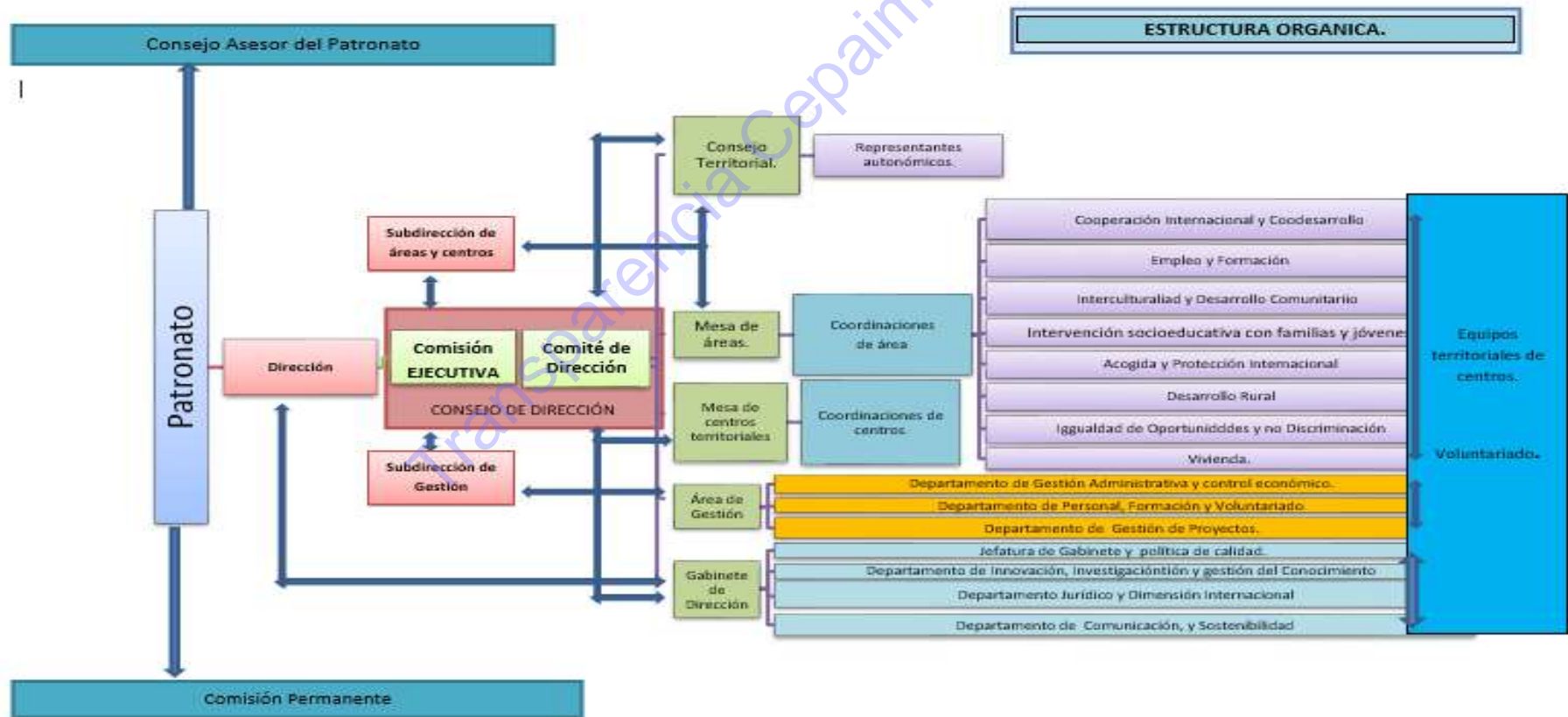
**PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA DE ÁREA 2017-2020**

**ÁREA:**

**COOPERACIÓN AL DESARROLLO Y CODESARROLLO**

<b>Objetivos Estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribuir a la mejora de las condiciones de vida de las personas en los países en los que intervenimos.</li><li>• Definir las estrategias y las actuaciones que nos permitan avanzar en la vinculación entre las políticas de migración y desarrollo, situando a las propias personas migrantes como centralidad de esta estrategia.</li><li>• fortalecer las alianzas estratégicas con los diferentes actores sociales en origen y destino, administraciones públicas, organizaciones empresariales, organizaciones sociales, sindicales, etc.</li><li>• Consolidar la sensibilización de la ciudadanía sobre la realidad de los países en desarrollo donde intervenimos (EpD)</li><li>• Consolidar e impulsar el área de cooperación al desarrollo y codesarrollo, potenciando nuevos vías de financiación para el área.</li><li>• Abrir nueva cooperación con al menos un país latinoamericano.</li></ul>
<b>Principales líneas de intervención</b>	Educación., salud, soberanía alimentaria, mujer, sensibilización, energías renovables, creación de microempresas y cooperación empresarial, fortalecimiento institucional y social, flujos migratorios, intercambio socio-cultural.

# ORGANIGRAMA





## SISTEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

### Indicadores de Seguimiento y Evaluación.

El III Plan Estratégico de la Fundación Cepaim se dota de una estructura interna basada en Objetivos Estratégicos Generales, por Área de Actividad y de Gestión que permitirán su desglose en objetivos específicos u operativos y en medidas concretas, que contarán con sus respectivos indicadores de evaluación. Tales indicadores constituyen la base para el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico y han de guiar y facilitar la recogida de información necesaria para realizar la **correspondiente** valoración de los diferentes Objetivos específicos y estratégicos. Tales objetivos e indicadores deberán plasmarse de forma operativa en los Planes Anuales de Centro, de Área y de Departamentos de Gestión.

### Comisión de Seguimiento y Evaluación (CSE).

Se creará una Comisión de Seguimiento y Evaluación (CSE) que estará compuesta por: Consejo de Dirección, una persona en representación de los Departamentos, una persona en representación de la Áreas y una persona del Consejo Territorial, cuya función 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.

Las personas responsables de cada una de las estructuras de la Fundación (Territorios, Áreas y Departamentos) se encargarán de elaborar y presentar los datos de su estructura, correspondiendo al Consejo de Dirección el impulso y la coordinación del proceso y la presentación de los informes de seguimiento y evaluación.

Para la realización de los informes de seguimiento y evaluación se contará con los siguientes instrumentos básicos:

- Planes anuales de centro y Territorio, adaptados al nuevo plan Estratégico. Dichos planes anuales serán evaluados en los centros, con la participación de los equipos, a lo largo del mes de enero de cada anualidad y puestos a disposición del miembro de CSE perteneciente al Consejo Territorial, que centralizará toda la información en un único documento.
- Planes anuales de Área. Serán evaluados por las coordinaciones de área a lo largo del mes de enero de cada anualidad y puestos a disposición del miembro de la CSE perteneciente a la Mesa de Áreas que centralizará toda la información en un único documento.

- Planes anuales de Gestión y datos globales de la Entidad. Serán recogidos por la persona del CSE perteneciente al Área de Gestión.

En el seguimiento y evaluación de los planes anuales de centro, de Comunidad Autónoma y de área se potenciará la participación e implicación de todos los equipos técnicos de los centros territoriales, tanto a nivel de profesionales, como de voluntariado.

### **Seguimiento del Plan Estratégico.**

El seguimiento del plan estratégico se realizará con carácter anual utilizando como instrumento de seguimiento y evaluación continua los planes anuales de centro, de Comunidad Autónoma, de Áreas y de Gestión. La CSE será la encargada 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 los Objetivos y medidas establecidos en los Ejes transversales como los Objetivos de Gestión, Territoriales y de Centro, y de las Áreas de intervención.

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.

### **Evaluación del Plan Estratégico.**

Se contará con un informe de evaluación intermedia en la segunda anualidad del plan y con una evaluación final a la finalización del mismo.

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

- Los informes anuales de seguimiento (de centro, área y departamentos de gestión).
- La participación de los equipos profesionales: se diseñarán guiones de grupo de discusión con preguntas que serán debatidas y contestadas a nivel de centro, área y departamento de gestión.
- Una encuesta on line (Sólo para el informe final).

*Desde 1994*

**TRABAJANDO POR  
LA CONVIVENCIA Y LA  
COHESIÓN SOCIAL**

