



Federación de Entidades
con Proyectos y Pisos Asistidos



 **Diagram**
• consultores para el tercer sector

Plan Estratégico

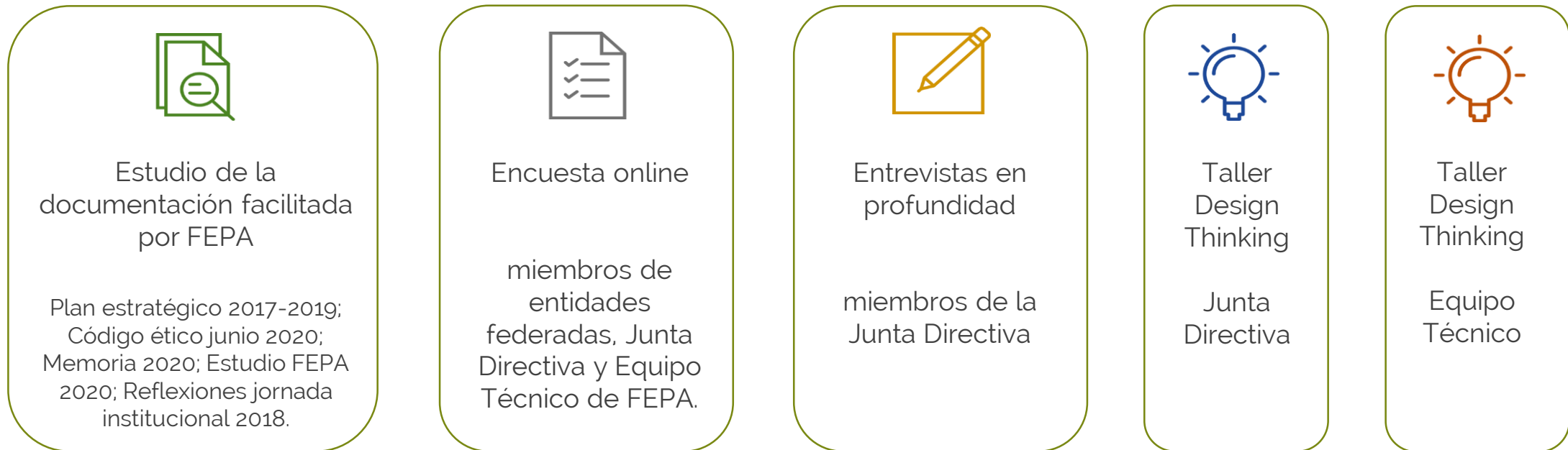
2022-2024

FEPA

Mayo 2022

El objetivo del presente documento es recoger una propuesta del **Plan Estratégico de FEPA.**

Para llegar esta visión se ha realizado una fase de **Análisis** en el último trimestre del 2021 consistente en:



Y hacemos una propuesta estructurada en **4 ejes estratégicos:**

1



Identidad,
Alcance y
Presencia.

2



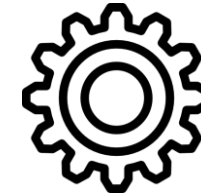
Incidencia y
Comunicación.

3



Conocimiento
e Innovación
compartid@s.

4



Eficiencia
Organizativa.

1



Identidad,
Alcance y
Presencia.

¿Por qué es
Relevante?

Porque está
directamente ligado
con nuestra Esencia, *lo
que somos*, y con
nuestro Propósito, *para
qué existimos*.

2



Incidencia y
Comunicación.

¿Por qué es Relevante?

Porque la visibilización
y difusión del proyecto
son clave para
conseguir el impacto
que deseamos.

3

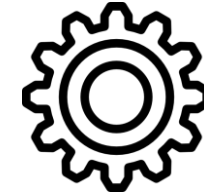


Conocimiento
e Innovación
compartid@s.

¿Por qué es
Relevante?

Porque nos permite
avanzar y hacerlo de
manera conjunta y
cohesionada.

4



Eficiencia
Organizativa.

¿Por qué es Relevante?

Porque nos ayuda a
marcar una hoja de
ruta y porque lo que no
se mide no se puede
mejorar.



Identidad, Alcance y Presencia

Ideas Fuerza

FEPA plantea la posibilidad de ampliar su foco e incluir a tod@s l@s jóvenes vulnerables.

Es necesario generar alianzas desde el valor que ofrecen las entidades asociadas.

Es positivo crecer en entidades, pero reflexionando sobre cómo hacerlo.

¿Qué habremos conseguido?

Si se amplía el enfoque de la misión, se amplía en la misma medida la línea de actividad de FEPA y sus entidades federadas.

Entidades que tendrán más potencial de ofrecer soluciones gracias a las alianzas que realicen.

La voz de FEPA se oirá más si representa a un mayor número de entidades.

Líneas de Trabajo 2022-2024



Redefinir la Misión

Debe hacerse desde el consenso y con una representación amplia de entidades federadas, de Junta Directiva y de equipo técnico. Por ello, es necesario iniciar un proceso de debate en torno al target al que se dirige FEPA.

Puede llevar a una revisión de la Visión.



Promover alianzas estratégicas

Buscar aliados que nos ayuden a obtener recursos para los jóvenes atendidos

Realizar un plan de alianzas estratégicas y adaptarlo por territorio y entidades.



Crear en presencia territorial

Desde el convencimiento de que hay que incorporar nuevas entidades, queremos reflexionar sobre las entidades a incorporar y cuidar la diversidad y heterogeneidad presente y futura.



Líneas de Trabajo 2022-2024



Redefinir la Misión (1/2)

Iniciar proceso de debate en torno a la ampliación del grupo diana o target al que se dirige FEPA, para incluir también a jóvenes vulnerables. (1/2)

La ampliación del grupo diana implica una redefinición de la misión, pues la actual se centra “solo” en una parte de las personas jóvenes vulnerables, aquellas sin apoyo familiar en proceso de emancipación, especialmente tuteladas o extuteladas.

Más que la verbalización en sí misma de la misión, la clave está en que las entidades visualicen e interioricen esa redefinición de la misión. Para ello es necesario una reflexión y análisis con las entidades, para compartir y consensuar ese concepto, para “socializarlo”.

Igualmente, es necesario consensuar y acotar qué se entiende por “jóvenes vulnerables”. Y hay que visibilizar también a las personas jóvenes vulnerables.

En esa reflexión sobre la misión queremos identificar también elementos diferenciales de la labor de FEPA y sus entidades, para distinguirse de otras plataformas existentes. Una diferencia clave puede ser el concepto de “autonomía”.



Líneas de Trabajo 2022-2024



Redefinir la Misión (2/2)

Iniciar proceso de debate en torno a la ampliación del grupo diana o target al que se dirige FEPA, para incluir también a jóvenes vulnerables. (2/2)

La redefinición de la misión lleva a una revisión de la Visión, que en coherencia con la misión actual, se centra en el mismo grupo de personas jóvenes.

Igualmente, la redefinición de la misión nos lleva directamente a nuestra Identidad, a nuestra Esencia y nuestro Propósito. Por ello, debe hacerse desde el consenso y con una representación amplia de entidades federadas, de la Junta Directiva y del equipo técnico. De ahí la importancia de iniciar un proceso de debate.

Modificar el enfoque de trabajo hacia los jóvenes, entendiendo que la labor de FEPA es dar respuesta a sus necesidades, más allá de los piso asistidos. Es decir, poner el acento en los programas más que en los pisos asistidos. En este sentido, es necesario recoger y visibilizar el trabajo que se hace en las entidades con los jóvenes vulnerables.

Profundizar en el concepto de “**procesos o itinerarios de emancipación**” y explicar que los itinerarios de emancipación de FEPA pueden llegar a otras personas jóvenes vulnerables, no solo tuteladas.



Líneas de Trabajo 2022-2024



Promover alianzas estratégicas

Identificar a los agentes más relevantes para conseguir recursos -estudios, trabajo, vivienda, salud- para los jóvenes y mejorar su bienestar personal y profesional. Esa identificación debe ser tanto estatal como territorial.

Hacer un **plan maestro de alianzas estratégicas**, que a continuación hay que adaptar a los distintos territorios y entidades. Y asegurar la transversalidad de las alianzas estratégicas.

Fomentar igualmente las alianzas entre entidades miembros de FEPA.

Realizar el plan de **manera multidireccional**, y buscando tanto entidades públicas como privadas que puedan ofrecer trabajo o prácticas laborales y que, al mismo tiempo, muestren a los jóvenes el valor de la educación.

Gráficamente, las entidades no deben quedarse encasilladas en el área de "bienestar social" y hay que ampliar el tipo de socios con los que se ha colaborado hasta ahora.

Con un **enfoque "ganar-ganar"** hacia nuestros interlocutores, desde el valor que tienen los jóvenes. Ese enfoque ha de estar en el ADN de FEPA y entidades, pues es una defensa de la inclusión, del fomento de la igualdad de oportunidades y de la lucha contra los estereotipos y prejuicios.



Líneas de Trabajo 2022-2024



Crecer en presencia territorial

Crecer en presencia territorial a través de la **incorporación de nuevas entidades**, ganando así en **representatividad**. Para ello, observar el mapa de entidades en aquellos territorios donde FEPA no tiene presencia o su presencia es baja.

Integrar **entidades diversas**, con nuevos perfiles diferentes de los existentes. Ello permitirá incrementar la **heterogeneidad** de las entidades existentes, que es un valor que hay que cuidar.

Reflexionar sobre si están todas las entidades que tienen que estar.

Asegurar **el alineamiento** entre la misión - visión y el funcionamiento de las entidades territoriales, especialmente de las entidades de más reciente incorporación.

Establecer **criterios claros y unificados de funcionamiento** para las entidades.

Tener un plan de acogida, un "welcome pack" para las entidades (y delegaciones) nuevas. Un **pack de bienvenida** que nos permita presentar la cultura organizativa de FEPA, que transmita identidad y orgullo de pertenencia y que por tanto nos ayude a integrar y cohesionar a las entidades nuevas. Ese pack de bienvenida no necesariamente tiene que ser un entregable, puede ser una visita guiada, un encuentro....



Incidencia y Comunicación

Ideas Fuerza

FEPA debe ser influyente y visible, para mostrar la situación de las personas jóvenes tuteladas y extuteladas.

Ha de tener una voz común, un relato pactado con las entidades.

Tiene que ser el referente, tener notoriedad, ser a quién se acuda cuando se busque información u opinión.

¿Qué habremos conseguido?

Transformar la percepción sobre las personas atendidas y mejorar su realidad.

Un plan de acción, una hoja de ruta para las acciones de comunicación de FEPA y sus entidades federadas.

Que la voz de FEPA se escuche, se busque, sea creíble y prescriptora.

Líneas de Trabajo 2022-2024



Crecer en incidencia política y social

Es un trabajo continuado en el tiempo. Una vez que se acuerden los ejes de incidencia, hay que comunicar sin pausa y siempre en la misma dirección.



Desarrollar una estrategia y un plan de comunicación

En el que se acuerden los ejes de comunicación y los mensajes, para tener una voz común.

Adaptar el plan a las distintas entidades para darles soporte y reforzar la cohesión y la fuerza de los mensajes comunes.

Generar herramientas -materiales de comunicación, base de datos de medios, calendario de acciones- que den consistencia, coherencia y unidad a los mensajes.

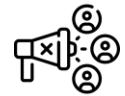


Posicionarse como referente

Con un relato claro para luchar contra la estigmatización del colectivo de jóvenes atendidos.



Líneas de Trabajo 2022-2024



Crecer en incidencia política y social (1/2)

Visibilizarse apoyándose en la definición y desarrollo de una **estrategia de incidencia política estable, continuada, y profesional.**

Debe haber un liderazgo para impulsar la incidencia y comunicación y un equipo de profesionales que puedan llevar a cabo las acciones de incidencia y comunicación.

Si se redefine la misión y se amplía a jóvenes vulnerables, ello tiene un impacto inmediato en los objetivos de incidencia política y comunicación.

El Observatorio de la Emancipación es un pilar básico, la fuente de entrada en la estrategia de incidencia y comunicación.

Desarrollar esa estrategia **para todos los territorios** y desde las distintas entidades.

Identificando para cada territorio qué temáticas son prioritarias para realizar incidencia.

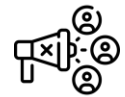
Siendo conscientes que la incidencia que hacen las entidades desde su territorio tiene un efecto multiplicador.

Incorporar un **seguimiento de las acciones** en incidencia que se van desarrollando, que sirva para medir el impacto de las mismas y también para compartir información con las entidades.

Tener una postura pública que sirva para influir en las políticas y medidas que afectan a las personas jóvenes en riesgo. También para defender problemas comunes.



Líneas de Trabajo 2022-2024



Crecer en incidencia política y social (2/2)

Ser un **interlocutor** en los distintos niveles de la administración. Y también dar soporte a las entidades en su relación con los poderes públicos.

Ir más allá de contar los programas y presentar a las entidades. Debe alimentarse del conocimiento existente, del "know how" y una reflexión propia que sirva para **transformar** la percepción y la realidad sobre los jóvenes.

Disponer de **portavoces formados**, o formarles si no se tienen. La misión de estas personas es ser las interlocutoras ante los medios de comunicación y visibilizar esa incidencia política.

Necesidad de acordar quiénes son esas personas portavoces (Junta Directiva, representantes de las delegaciones, Comisión de Comunicación), lo que también dependerá de la acción concreta y del ámbito que tenga la misma.

Utilizar en la comunicación **testimonios de jóvenes atendid@s**, por ejemplo en la página web. Tiene múltiples beneficios: se pone cara y ojos a la realidad de los jóvenes, se lucha contra estigmas, se personaliza, se genera empatía, se concreta y se comprende mejor la realidad de est@s jóvenes.

Utilizar también testimonios de profesionales y de la sociedad.



Líneas de Trabajo 2022-2024



Desarrollar una estrategia y plan de comunicación (1/3)

Establecer objetivos de comunicación y a partir de ahí desarrollar un plan de comunicación para llevarlos a cabo. Estos objetivos y plan vendrán derivados en gran medida del plan de incidencia.

En el plan de comunicación:

Acordar los ejes de comunicación y consensuar los mensajes, para tener un **relato y una voz común**. Utilizar además ese consenso como elemento de cohesión territorial

Es necesario pasar del relato al posicionamiento para ganar en incidencia y visibilización.

Promover el **carácter estatal** de la Federación, se puede hacer con un mensaje tipo que se incluya en todas las comunicaciones. Debe haber un relato propio y compartido, que transmita una imagen estatal si bien debe permitir siempre espacios de adaptabilidad territorial.

Definir **qué tipo de campañas** de comunicación son necesarias: de educación, sensibilización, visibilización, defensa de derechos, de presión.

Hacer **calendario de acciones** online y offline. Y tener una sistemática de comunicación (calendario, hitos,) para que esta pueda ser proactiva y no solo reactiva.



Líneas de Trabajo 2022-2024



Desarrollar una estrategia y plan de comunicación (2/3)

En el plan de comunicación:

En ese calendario, **diversificar** a la hora de comunicar e ir más allá de las notas de prensa tradicionales. El objetivo es que los medios se acerquen lo más posible a la realidad de FEPA, las entidades y los jóvenes con los que trabajan. Se pueden **organizar encuentros, visitas guiadas, historias de vida**. Identificar en cada caso los destinatarios de los mensajes para comprender lo que puede ser más atractivo y original para ellos.

Crear una **base de datos de medios** que sea compartida, que se utilizará para noticias nacionales que a su vez se replicarán y adaptarán en medios más locales y que también se utilizará directamente para medios más locales.

Disponer de un **material básico de comunicación** como es un "argumentario" en el que detallamos qué somos, lo que hacemos y cómo, nuestro discurso y conceptos clave. A partir de ahí, crear otras piezas como un documento de preguntas y respuestas para responder de forma homogénea, o incluso un mensaje en 140 caracteres para Twitter si hay algún tema especialmente sensible en el que tiene que haber un mensaje único y unívoco.

Unificar los mensajes utilizando las **páginas web de FEPA y de las entidades**. Cada web debe reflejar la identidad de su entidad, pero puede y debe haber un apartado con mensajes comunes clave, con un "credo" consensuando entre todos.



Líneas de Trabajo 2022-2024



Desarrollar una estrategia y plan de comunicación (3/3)

Una vez hecho el plan maestro de comunicación, **adaptarlo a las distintas entidades** para darles soporte y reforzar la cohesión y la fuerza de los mensajes comunes.

El plan de comunicación, los materiales y mensajes comunes servirán también para dar apoyo a entidades más pequeñas o con menos recursos. Todas las entidades deberían disponer de una **guía de comunicación**.

Establecer **alianzas con los medios de comunicación** para hacer llegar el mensaje de FEPA y que su voz sea prescriptora y transmita la realidad de los jóvenes con los que se trabaja.

Debe haber distintos portavoces formados, un liderazgo compartido entre FEPA y las entidades. Lógicamente, también dependerá de la temática de cada caso y el ámbito de la misma.



Líneas de Trabajo 2022-2024



Posicionarse como referente

Seguir trabajando en un relato para **luchar contra la estigmatización** de los jóvenes atendidos y darlo a conocer a los medios y a la sociedad en general.

En buena medida, es un trabajo de **visibilizar lo que ya se lleva a cabo**, desde una clara ventaja que se le reconoce a FEPA, que es la de tener unos rasgos y un relato diferenciado con respecto a otros actores.

Incrementar la presencia en congresos nacionales e internacionales, en jornadas, en publicaciones, centrándose en las áreas en las que FEPA es especialista y experta. Planificar y seleccionar dónde interesa participar.

Identificar **qué personas o perfiles** pueden acudir a esos congresos o jornadas.

En la medida en que se avance en la **generación de conocimiento**, los estudios o informes que se realicen serán una excelente oportunidad de comunicación (perchas informativas). Si además vienen respaldados por una institución académica relevante, se ganará en notoriedad y credibilidad.

Seguir promoviendo medidas legislativas que redunden en beneficio de los jóvenes a los que se acompaña.



Conocimiento e Innovación Compartid@s

Ideas Fuerza

Es necesario contar con un ámbito de investigación que proporcione análisis y datos que respalden la labor que realiza FEPA y sus entidades.

Debe haber más formación e intercambio.

Hay que mejorar la comunicación interna.

¿Qué habremos conseguido?

Mejor y más completa información para la acción.

Profesionales formados.

Continuar e incrementar nuestro papel como referentes.

Mejorar la comunicación interna y con ello, la eficiencia, el compromiso y el empoderamiento de los miembros.

Líneas de Trabajo 2022-2024



Desarrollar El Observatorio de la Emancipación

Que además de su propio contenido en desarrollo de investigaciones e informes, debe tener muy presente la difusión de ese conocimiento adquirido.



Sistematizar y desarrollar el plan de formación interna

Cuidar la formación de todas las personas implicadas: Tanto hacia los profesionales como hacia los educadores de atención directa. Incluir al equipo directivo en temas de gobernanza.



Compartir internamente

Crear espacios de intercambio y diseñar herramientas para que la comunicación fluya en todas las direcciones. Ser más permeables.

Seguir reforzando de esta manera el sentido de pertenencia.



Líneas de Trabajo 2022-2024



Desarrollar El Observatorio de la Emancipación (1/2)

Desarrollar contenido para **El Observatorio de la Emancipación**, como área de I+D+i+d , Investigación + Desarrollo + innovación + divulgación. Es decir, incluyendo la difusión del conocimiento y aprovechando desde este observatorio para **dar visibilidad y generar impacto**..

Debe incluir un plan con la definición de objetivos, la planificación de actividades, los recursos necesarios / disponibles, el cronograma y la evaluación. Actualmente ya tiene contenido incorporado y actualizado y lista de recursos humanos, económicos y técnicos asignados.

Este **Observatorio** tiene que servir para:

Conocer mejor las necesidades de la juventud extutelada, avaladas por datos, para poder dar una mejor respuesta a las mismas. Para complementar el estudio transversal anual que ya se realiza en la actualidad (*Estudio sobre las entidades de FEPA*), se puede plantear un panel, un estudio longitudinal para seguir la evolución de los jóvenes en el tiempo y sus distintas variables relevantes (familia, estudio, trabajo, proyecto vital).

Diseñar **herramientas de diagnóstico** de la juventud atendida y hacerlo de una manera más participativa.

Innovar en la búsqueda de oportunidades y soluciones con viabilidad económica.



Líneas de Trabajo 2022-2024



Desarrollar El Observatorio de la Emancipación (2/2)

Promover alianzas con universidades y otras entidades, cuidando la selección nacional e internacional de las mismas.

Contar con expertos comprometidos con FEPA.

Se pueden plantear realizar Informes de realidad contratados (en la línea de la Fundación Foessa – Cáritas)



Líneas de Trabajo 2022-2024



Sistematizar y desarrollar el plan de formación interna

Crear **espacios de intercambio** que sirvan también para **generar sinergias**.

Impulsar una **mayor formación de los profesionales** y ampliar la temática.

Sistematizar y desplegar el plan de formación.

Formación al **equipo directivo** en temas de Gobernanza.

Hacer un trabajo más cercano con los **educadores** que están en la atención directa.

Incrementar el apoyo a la comisión de formación.

Medir la satisfacción con la formación.



Líneas de Trabajo 2022-2024



Compartir internamente

Potenciar **el trabajo intraterritorial e interterritorial**, con implicación activa de las entidades. Este planteamiento está muy unido a la línea estratégica de desarrollo territorial.

Crear un **calendario** con las reuniones más relevantes y **contar con una agenda anual** organizada y previsible.

En los proyectos comunes, **priorizar y centrarse más en la calidad que en la cantidad**. Si además las propuestas de participación se hacen con tiempo, se evitará el que pueda haber grandes picos de trabajo en momentos puntuales.

Disponer de un plan de comunicación interna con el objetivo de **compartir mejor** la información, buenas prácticas, estrategias, proyectos, los resultados de los equipos de trabajo,

Mejorar la comunicación interna en todas las direcciones: entre los miembros de la Junta Directiva, entre la Junta y las entidades miembro, entre la Junta y las comisiones de trabajo, entre la Junta y el equipo técnico.

Cuidar a las entidades: a las nuevas y también a las que ya están (y si alguna no participa, hacer seguimiento).

Implicar a las personas jóvenes atendidas, para que participen en el diseño de propuestas y se comprometan.



Eficiencia Organizativa

Ideas Fuerza

Es necesario evaluar y medir el impacto de las acciones.

El organigrama debe poder dar respuesta a los retos que tiene FEPA.

Valorar que la tecnología está al servicio de la eficiencia

Hay que mejorar la financiación de proyectos diana.

¿Qué habremos conseguido?

Disponer de indicadores de calidad que nos permitan medir y evaluar las acciones y por tanto nos ayuden a fijar el rumbo.

Tener una organización más eficiente.

Ser más digitales.

Consolidar proyectos prioritarios.

Líneas de Trabajo 2022-2024



Optimizar sistema de calidad e indicadores

Crear sistema de indicadores, siguiendo la máxima de calidad de que lo se no define no se puede medir y lo que no se mide no se puede mejorar.



Mejorar el modelo de Gobernanza

Establecer objetivos y priorizar.



Poner en marcha un proceso de digitalización

Avanzar en el uso de la tecnología y conocer bien todas las herramientas disponibles y que todas las personas implicadas las conozcan.



Priorizar en la financiación

Importancia de los proyectos de jóvenes y los proyectos europeos. Avanzar en el plan de financiación privada.



Líneas de Trabajo 2022-2024



Optimizar sistema de calidad e indicadores

Disponer de un **cuadro de mando**, con indicadores de calidad o KPIs, que permitan la evaluación y medición de impacto. Son temas en los que ya se está trabajando.

Hacer **benchmarking** para ver cómo se hace en otras entidades y poder comparar.

Fomentar la **evaluación interna**: que FEPA evalúe a las entidades y que también se evalúe a si misma.

Interiorizar el **plan de calidad** y que sea amplio.

Incorporar procesos de **mejora continua**.



Líneas de Trabajo 2022-2024



Mejorar el modelo de gobernanza, para:

Concretar y priorizar los objetivos.

Contar con una Junta Directiva formada e implicada.

Repensar desde FEPA si el organigrama responde al nuevo plan estratégico.

Definir entre el equipo directivo y el equipo técnico **las funciones y las responsabilidades** (quién se encarga de qué). Se está trabajando de forma coordinada en las comisiones y grupos de trabajo.

Cuidar **la participación de las entidades**, y que las vocalías sean operativas y efectivas.

Impulsar la **gobernanza territorial** con la constitución de delegaciones.



Líneas de Trabajo 2022-2024



Poner en marcha un proceso de digitalización y avanzar en el uso de la tecnología

Analizar **cómo incorporar la tecnología al trabajo de FEPA y de sus entidades**. Siendo conscientes de que las herramientas de FEPA deben ser compatibles con las herramientas de las entidades.

Poner en práctica los **acuerdos del grupo de herramientas del proceso de digitalización de la Fundación Botín**.

Revisar el uso de todas las herramientas y crear un manual. Ordenar la utilización de la mejor tecnología que permita eficiencia . Desarrollar herramientas como una app.

Revisar el **uso del Sinergia CRM** para utilizarlo de forma eficaz y que se vea su utilidad.

Ofrecer **formaciones** de las herramientas que se usan en el día a día.



Líneas de Trabajo 2022-2024



Priorizar en la financiación, para:

Acompañar, ayudar a los **movimientos jóvenes** e incrementar el presupuesto de los espacios jóvenes.

Ser proactivos en la búsqueda de financiación de los programas diana, incluyendo **Programas Europeos**.

Definir qué papel juega la financiación y cómo utilizarla con las entidades para ofrecer o diversificar nuestros servicios.

Seguir avanzando en el plan de financiación privada.

¿Abrir otras posibilidades de captación de fondos?

