


eslab-on	<b>PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Código: F01PE01
	Plan Estratégico 2022-2024	Fecha aprobación: 21/02/2022
		Revisión: 02

DOCUMENTO RESUMEN:

# PLAN ESTRATÉGICO

## 2022 -2024

	<b>PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Código: F01PE01
	Plan Estratégico 2022-24	Fecha aprobación: 21/02/2022 Revisión: 02

## 1. Presentación.

El presente documento tiene como finalidad materializar los compromisos del equipo de trabajo en relación a las líneas estratégicas consensuadas, sirviéndonos de guía en la labor que deberemos desarrollar en los tres próximos años desde el órgano de dirección de la asociación.

Es un documento permeable a los cambios y adaptaciones que nuestra organización requiere en su día a día y, por tanto, sufrirá modificaciones a lo largo de sus sucesivas revisiones.

Para la elaboración del Plan Estratégico hemos contado con la participación de los principales GGII (financiadores, empresas colaboradoras, personas de la entidad, y personas usuarias) mediante distintas herramientas de recogida de información: encuestas específicas, cuestionarios de evaluación de los programas, etc.


Hemos querido aprovechar la ocasión para cambiar/actualizar nuestra visión, propósito y valores, y adaptarlos a los nuevos cambios de los modelos de calidad en la gestión que aplicamos en la entidad: *Modelo EFQM 2020, norma ISO 9001* y el modelo de *Reconocimiento a la Gestión y al Compromiso Social*.

## 2. La organización y su entorno.

### Sobre la Organización.

Nuestra asociación comienza a desarrollar proyectos en el año 1995 con la gestión de la Bolsa de Empleo Joven (denominada desde 1997 Centro Juvenil de Orientación Laboral), a través de la financiación de la Dirección General de Juventud de la Comunidad de Madrid. Paralelamente comienza su intervención con el colectivo de personas privadas de libertad cuya línea de trabajo se denominó ICARO.

Es en el año 2000 y 2001, cuando la entidad comienza a experimentar mayor crecimiento, gestionando anualmente una media de nueve a doce programas, pasando de un promedio de uno a siete financiadores distintos, diversificando los colectivos de atención de dos a cuatro y ampliando los centros de empleo de uno a tres.

	<b>PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Código: F01PE01
	Plan Estratégico 2022-24	Fecha aprobación: 21/02/2022 Revisión: 02

Con la llegada de la crisis entre 2009 y 2012, la entidad sufre un importante ajuste cerrando los dos programas CAIL, el programa OPEA y el Centro Joven de Iniciativas para el Empleo, concentrando su actividad técnica en la Sede de la asociación.

Desde entonces la asociación ha experimentado numerosos cambios, remontado de la crisis y alcanzado niveles similares de tanto de actividad como de volumen de negocio.


Por un lado, hemos implementado cambios importantes en nuestra metodología basando especialmente en el acompañamiento personalizado hacia el trabajo, el fomento del emprendimiento y el empoderamiento de la persona mediante la incorporación de técnicas de coaching, la ludificación de las actividades y la capacitación digital transversalmente a todos los programas.

Las empresas han sido un objetivo clave en los itinerarios de inserción, y Eslabón se ha aproximado más a ellas que nunca, realizando actividades de sensibilización, fomento de la RSC y el Voluntariado Corporativo: organizando desayunos, encuentros virtuales, o actividades de mentoring.

Por otro, Eslabón cuenta con un equipo interdisciplinar (psicólogos, trabajadores sociales, sociólogos, relaciones laborales, educadores sociales, etc.) fuertemente cohesionado e implicado en la mejora continua de la entidad. Fruto de ello son los reconocimientos recibidos por entidades colaboradoras, como la Medalla al Mérito Penitenciario, así como las certificaciones de calidad obtenidas Sello de Compromiso hacia la Excelencia (modelo EFQM) desde 2011, y el Nivel 3 Estrellas al Reconocimiento a la Gestión y el Compromiso Social desde 2013.



Además, Eslabón centró su estrategia en la diversificación de las fuentes de financiación como en la apertura de líneas de autofinanciación mediante la realización de acciones formativas para profesionales del ámbito social, o la apertura de un espacio de Coworking.

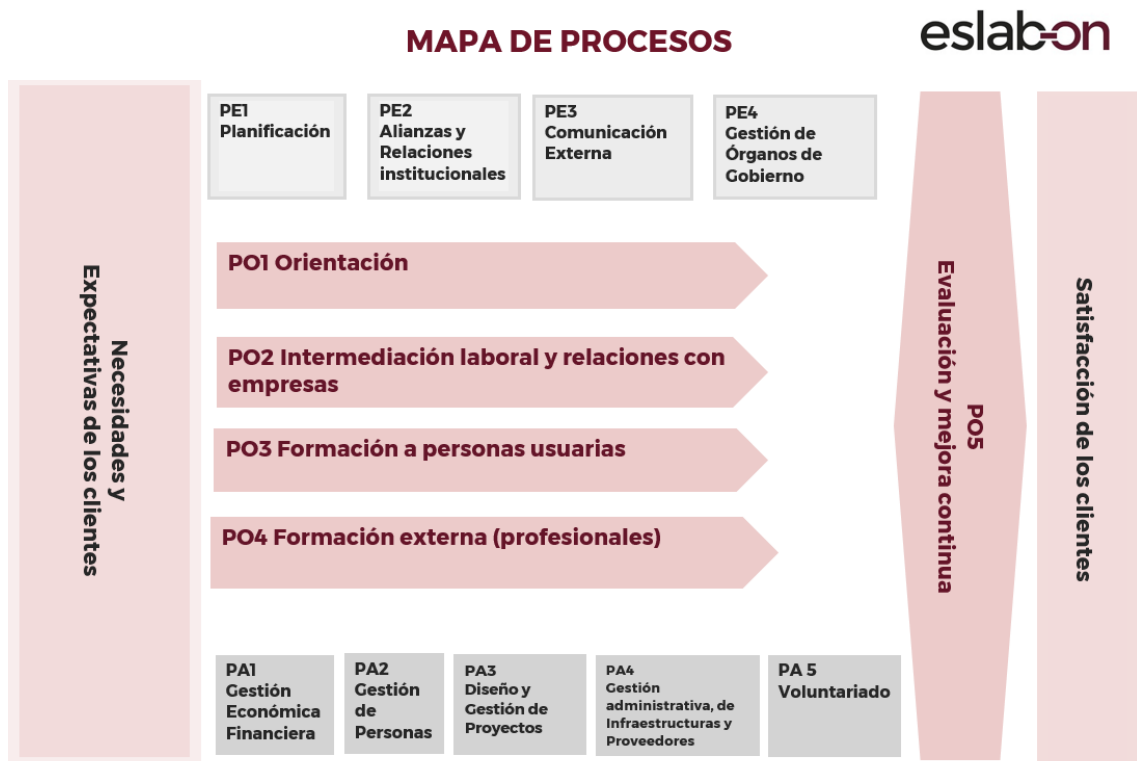
	<b>PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Código: F01PE01
	Plan Estratégico 2022-24	Fecha aprobación: 21/02/2022 Revisión: 02

También en último año se ha iniciado una experiencia piloto de economía social con un servicio de reparto sostenible de última milla en colaboración con Koiki en el distrito de Carabanchel.




Todo este proceso de cambio vino acompañado de la incorporación de nuevas tecnologías y con la implementación de herramientas de trabajo colaborativo mediante las aplicaciones de Google.

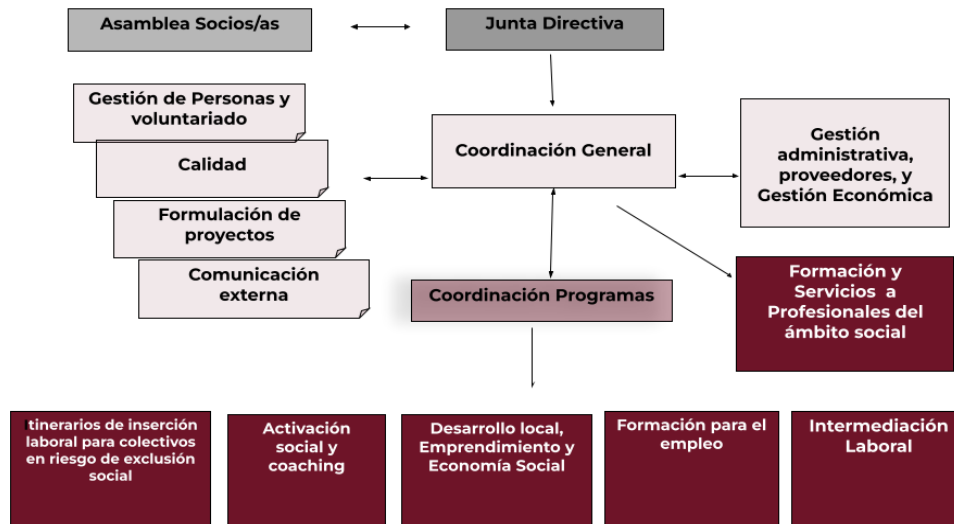
### Mapa de procesos de la organización y organigrama.



Versión: 05  
Fecha de aprobación: 20/01/2022

	<b>PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Código: F01PE01
	Plan Estratégico 2022-24	Fecha aprobación: 21/02/2022
		Revisión: 02

## Organización de servicios y funciones




### Sobre el Entorno.

Según el VIII Informe sobre exclusión y desarrollo social en España 2019, España es el país de renta alta con mayor pobreza de la Unión Europea.

La mayor vulnerabilidad encontrada para determinados grupos permite anticipar, además, que aunque se recuperen en el largo plazo los niveles de empleo anteriores a la crisis esta hipotética mejora no será una condición suficiente para la convergencia. Los menores de edad siguen presentando en España una de las tasas de pobreza más elevadas de la Unión Europea

Los datos disponibles confirman las dificultades de España para crear empleo de buena calidad, ya que la incidencia de la pobreza en personas trabajadoras es una de las mayores de los Estados miembros.

El mercado de trabajo español se caracteriza por importantes tasas de desempleo y por la fuerte presencia de empleos no cualificados y temporales.

	<b>PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Código: F01PE01
	Plan Estratégico 2022-24	Fecha aprobación: 21/02/2022 Revisión: 02


En su informe del año 2022 [“Evolución de la cohesión social y consecuencias de la COVID19 en España”](#) la Fundación FOESSA analiza el impacto de la pandemia en la sociedad española cuando todavía no se había recuperado de la crisis de 2008, concluyendo lo siguiente:

- Un tercio de los hogares con todos los miembros en paro (600 mil familias) carecen de algún tipo de ingreso periódico que permita una cierta estabilidad.
- La pandemia ha destapado un nuevo factor de exclusión social: la desconexión digital es el nuevo analfabetismo del siglo XXI.
- 1,8 millones de hogares (casi la mitad de los que están en exclusión social) sufren el apagón digital, lo que significa que viven la brecha digital de manera cotidiana.
- La pandemia ha aumentado la brecha de género: la exclusión social ha crecido más del doble en los hogares cuya sustentadora principal es una mujer.
- La diferencia entre la población con más y menos ingresos ha aumentado más de un 25%, cifra superior al incremento registrado durante la crisis de 2008.
- Hay 2,7 millones de jóvenes entre 16 y 34 años afectados por procesos de exclusión social intensa.
- La exclusión social en hogares con población inmigrante es casi tres veces mayor que en los hogares españoles.
- Tres de cada diez familias se han visto obligadas a reducir los gastos habituales en alimentación, ropa y calzado

El Informe [“El Tercer Sector de Acción Social en España 2021: Respuesta y resiliencia durante la pandemia”](#) identifica los retos de futuro: la consecución de una mayor sostenibilidad financiera, el replanteamiento de la estrategia de las entidades para atender a las necesidades sociales, el reforzamiento de la cohesión interna del sector o la aceleración de la innovación y la transformación digital.

Por otro lado, nuestro sector se enfrenta a cambios legislativos importantes en este periodo:

1. La [Nueva Ley de Empleo](#), puede conllevar cambios importantes en la subvenciones y en la atención a colectivos vulnerables. La colaboración entre los servicios públicos de empleo con agencias de colocación podrá consistir en:
  - Subvenciones públicas.
  - Contratación administrativa.

	<b>PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Código: F01PE01
	Plan Estratégico 2022-24	Fecha aprobación: 21/02/2022 Revisión: 02

- Cualquier otra forma jurídica ajustada a la normativa estatal.

Se amplía la lista de colectivos de atención primaria para las políticas de empleo que, además de tratar a jóvenes parados de larga duración o mayores de 45 años, añade a personas que padecen algún tipo de discapacidad, como el autismo, así como tratamiento de migrantes, beneficiarias y beneficiarios de protección internacional, mujeres víctimas de violencia de género o personas que pertenecen a minorías étnicas o trabajadores que proceden de sectores en reestructuración.

2. [Ley de Servicios Sociales de la CM en elaboración](#)<sup>1</sup> se encuentra en fase de consulta del anteproyecto. Y en ella se han recogido la necesidad de dar prioridad a las entidades sin ánimo de lucro, de la iniciativa social o de economía social, frente a entidades con ánimo de lucro, siempre que existan análogas condiciones de eficacia, calidad y rentabilidad social y se superen procesos de acreditación exigentes donde prime la calidad de los servicios a los económicos (precio).

[ESTRATEGIA FSE+ 2021-2027](#). Para el período 2021-2027, se proponen concentraciones temáticas en torno a sus dos principales prioridades: la lucha contra el desempleo, especialmente el desempleo juvenil y apoyar actuaciones para promover la inclusión social y la lucha contra la pobreza.


El impacto de los cambios políticos y en la gestión pública conlleva un conjunto de retos para entidades como la nuestra:

1. La reducción de las cuantías máximas en los contratos menores de 18.000€ a 15.000€ por los cambios en la Ley de contratación pública.
2. La tendencia en las subvenciones de proyectos por un periodo no superior a un año.

---

1

[https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/propuestas\\_para\\_una\\_nueva\\_ley\\_de\\_servicios\\_sociales\\_de\\_la\\_comunidad\\_de\\_madrid.pdf](https://www.comunidad.madrid/sites/default/files/propuestas_para_una_nueva_ley_de_servicios_sociales_de_la_comunidad_de_madrid.pdf)

	<b>PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Código: F01PE01
	Plan Estratégico 2022-24	Fecha aprobación: 21/02/2022
		Revisión: 02


3. Cambios continuos en las bases reguladoras de las subvenciones nos sitúan en un horizonte incierto para el sostenimiento de los programas.
4. El retraso en la publicación de las convocatorias públicas por falta de aprobación de presupuesto o cambios políticos provoca que las subvenciones de pago anticipado no se resuelvan hasta final de año por lo que no se anticipa el pago realmente y provoca tensiones de tesorería en las entidades y limita los recursos destinados al proyecto para poder gestionar la incertidumbre.
5. La exigencia de la cofinanciación de los proyectos (al menos un 25% en la mayoría) incidirá de forma importante en el sistema de financiación de las entidades sociales.
6. Los costes financieros que suponen para un entidad social trabajar con fondos públicos, la mayoría de fondos se obtienen contra reembolso, lo que obliga a las entidades a adelantarlos y endeudarnos mientras esperamos el retorno<sup>2</sup>.
7. El traspaso de la subvención de IRPF de las AAPP Estatales a CCAA, han conllevado una mala gestión de los fondos y lo que podía ser una oportunidad para proyectos de ámbito autonómico se ha convertido en una convocatoria llena de irregularidades.

## Sobre la evaluación de los GGII.

Respecto a la evaluación de los grupos de interés más relevantes para la entidad las medias de satisfacción nos indican una elevada satisfacción. En sus comentarios se destacan la eficiencia, el compromiso, la rapidez en la respuesta a las demandas, la profesionalidad en la intervención, la metodología y la calidad con la que se trabajan los itinerarios de inserción, la especialización en colectivos vulnerables y empleo.

Por otro lado, demandan cuestiones como dar a conocer más nuestra labor y contar con un mayor número de programas.



	<b>PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Código: F01PE01
	Plan Estratégico 2022-24	Fecha aprobación: 21/02/2022
		Revisión: 02

Valoraciones de satisfacción de los principales grupos de interés:


Grupos de Interés principales	Media de satisfacción global
Personas trabajadoras	8,6
Agentes colaboradores (financiadores)	9,8
Personas voluntarias	9,8
Empresas colaboradoras	8,2
Coworkers	8,9
Profesionales del ámbito social	8,2
Personas beneficiarias de los programas	9,1

Medias obtenidas de las encuestas de satisfacción del año 2021.

### **Estrategias de crecimiento y sostenimiento de la organización.**

De todo esto se desprenden las siguientes estrategias para mejorar el sostenimiento y crecimiento de la entidad:

- ✓ Reducción de costes fijos.
- ✓ Continuar con la diversificación de la financiación ofertando servicios diversos.
- ✓ Mejora en el posicionamiento.
- ✓ Aumento de la Autofinanciación mediante la prestación de servicios.
- ✓ Aumento de contratos públicos.
- ✓ Fomento de la innovación y la mejora continua en la metodología de los programas.
- ✓ Consecución de la Utilidad Pública.
- ✓ Mantener la Participación en Redes.
- ✓ Agrupación para el desarrollo de proyectos clave.
- ✓ Cambio en el ámbito de actuación, del autonómico al estatal.
- ✓ Desarrollo de la Empresa de Inserción.

	<b>PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Código: F01PE01
	Plan Estratégico 2022-24	Fecha aprobación: 21/02/2022 Revisión: 02

### 3. Propósito, visión y valores.

En este nuevo periodo nos planteamos renovarlos y adaptarlos al nuevo modelo EFQM 2020, en el que se sustituye la “misión” por el “propósito”.

Tras la consulta mediante cuestionario, y reuniones, con los principales GGII de la entidad, financiadores, trabajadores/as y personas beneficiarias, quedan definidos de la siguiente manera:

**Propósito:**

“En Eslabón trabajamos para conseguir la inclusión social de las personas en situación de vulnerabilidad”


**Visión:**

“Facilitar el desarrollo integral de las personas en situación de vulnerabilidad mejorando su calidad de vida y logrando una sociedad más responsable, comprometida y solidaria”

**Misión:** “Facilitar el desarrollo integral de las personas, especialmente de aquellas en situación de riesgo de exclusión social, a través del acceso y el mantenimiento del empleo mediante acciones de orientación, intermediación, acompañamiento, formación y fomento de emprendimiento, desde el trabajo en red con administraciones públicas, profesionales del sector, empresas, ciudadanos y tejido asociativo”

En cuanto a los cuatro “valores” seleccionados en el proceso de consulta son:

**Profesionalidad:** como un acuerdo de cada una de las personas que componen la entidad (equipo técnico, personal voluntario, socios y socias, equipo directivo y participantes de los programas) a trabajar de una manera eficiente y ética para conseguir la misión y objetivos planteados.  
**Compromiso:** para desarrollar la misión de la organización y sus acciones aportando los recursos y capacidades a nuestro alcance.

	<b>PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Código: F01PE01
	Plan Estratégico 2022-24	Fecha aprobación: 21/02/2022 Revisión: 02

**Innovación:** capacidad de mejorar y generar nuevas actuaciones, proyectos y metodologías que repercutan en la mejora de la intervención social que realizamos con las personas.

**Transparencia:** preocupación por dar a conocer a nuestros grupos de interés, cómo se trabaja en nuestros programas, con qué recursos contamos, cómo nos financiamos, en qué se emplea la financiación, y los resultados alcanzados.

## 4. Alineamiento con ODS.

Partiendo de nuestros Estatutos, fundacionales y de nuestra planificación estratégica nuestras actuaciones se alinean con los siguientes ODS:

**Objetivo 1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.** Concretamente contribuyen a los objetivos:


1.2 De aquí a 2030, reducir al menos a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones con arreglo a las definiciones nacionales

1.4 De aquí a 2030, garantizar que todos los hombres y mujeres, en particular los pobres y los vulnerables, tengan los mismos derechos a los recursos económicos y acceso a los servicios básicos, la propiedad y el control de la tierra y otros bienes, la herencia, los recursos naturales, las nuevas tecnologías apropiadas y los servicios financieros, incluida la microfinanciación.

En sentido señalar que la mayor parte nuestros programas de intervención se dirigen a la población en situación de riesgo de exclusión, trabajando estrechamente con los servicios sociales municipales y a su vez integrando nuestras alianzas con la EAPN-M, para trabajar coordinadamente con el resto de entidades de nuestra CCAA para este fin.

Nuestros objetivos de inserción laboral, mantenimiento del empleo y mejora de la empleabilidad (competencias transversales, formación ocupacional y NTIC) contribuyen a la reducción de la pobreza y a su perpetuación en las familias, facilitando el acceso a los recursos en igualdad de condiciones.

En relación al objetivo 1.4, todas las actuaciones aplican la perspectiva de género e igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres de manera transversal. Específicamente contamos con un proyecto para favorecer la inserción sociolaboral de las mujeres en riesgo de exclusión y mujeres víctimas de violencia de género.

	<b>PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Código: F01PE01
	Plan Estratégico 2022-24	Fecha aprobación: 21/02/2022 Revisión: 02

**Objetivo 5. Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas.**

5.5 Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

5.b Mejorar el uso de la tecnología instrumental, en particular la tecnología de la información y las comunicaciones, para promover el empoderamiento de las mujeres.

En relación a estos objetivos, la igualdad entre hombres y mujeres se recoge en nuestros estatutos fundacionales y se integra igualmente en nuestras actuaciones, contando con programas específicos como hemos mencionando en el objetivo 1.4 donde se trabaja el empoderamiento de mujeres especialmente vulnerables para facilitarles el acceso al empleo, mejorar sus competencias y capacidades personales, mostrarlas modelos de liderazgo femenino, acercarlas al manejo de recursos tecnológicos para garantizar su autonomía y bienestar social. También, en esta línea ejecutamos acciones de emprendimiento femenino, desarrollado eventos de networking entre mujeres, etc.

**Objetivo 8. Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.**

8.5 Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.

Todos los programas de la entidad.


8.6 Reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.

En relación a los jóvenes contamos con un programa específico: DEmpleo.

**Objetivo 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.**

13.3 Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.

En este ODS nuestro impacto es mucho menor, por la actividad económica que desarrollamos, no obstante, al objetivo 13.3, dirigimos las acciones educativas transversales que incorporamos en nuestras actividades, así como la nueva línea de negocio: “Reparto de última milla” en el barrio de Carabanchel.

	<b>PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Código: F01PE01
	Plan Estratégico 2022-24	Fecha aprobación: 21/02/2022 Revisión: 02

## 5. Líneas y ejes estratégicos.

Finalmente, las líneas estratégicas de cada eje quedaron de la siguiente manera tras realizar la ponderación de riesgos y amenazas en J.D. y unirla al trabajo realizado en el DAFO y en la jornada del 7 marzo con los/as trabajadores/as de la asociación:

### EJE ESTRATÉGICO 1: CRECIMIENTO SOSTENIBLE.

1. Captación de fondos: Aumento de la autofinanciación.
2. Desarrollo de la empresa de inserción “Somos Eslabones”.
3. Mejora de la inserción sociolaboral.
4. Desarrollo de programas en el ámbito estatal.
5. Acompañamiento Digital.

### EJE ESTRATÉGICO 2: VISIBILIDAD Y POSICIONAMIENTO.

1. Conocer nuestro valor para mostrarlo
2. Visibilizar las acciones de RSC.
3. Plan de contacto con financiadores.

### EJE ESTRATÉGICO 3: FORTALECIMIENTO Y CRECIMIENTO DEL EQUIPO HUMANO.

1. Adaptación a la reforma laboral y convenio sectorial.
2. Formación de las personas voluntarias.
3. Diversidad generacional.

### EJE ESTRATÉGICO 4: FORTALECIMIENTO Y MEJORA CONTINUA DE LA ENTIDAD.


1. Diseño de procesos de nuevos programas/ servicios.
2. Innovación en los programas. Mejora de nuestras estrategias y herramientas metodológicas.
3. Alianzas con otras entidades.
4. Fortalecimiento de la relación con los S.Sociales.
5. Certificación y mantenimiento de la Norma ISO 9001.

## 6. Evaluación y seguimiento del plan estratégico.

Las revisiones del plan estratégico se realizarán con una frecuencia semestral coincidiendo con reuniones del Órgano de Gobierno.

Para hacer esta evaluación y seguimiento se utilizarán los indicadores que se han definido en la matriz de planificación y los resultados esperados distribuidos para cada año.

Entre los meses de marzo y octubre de cada año se procederá a la revisión de la planificación del plan operativo del año siguiente, para lo que se tendrán en cuenta los objetivos del año en curso que no se hayan cumplido o las

	<b>PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Código: F01PE01
	Plan Estratégico 2022-24	Fecha aprobación: 21/02/2022 Revisión: 02

desviaciones registradas, así como los cambios en el entorno que pueden provocar cambios en las acciones o incluso en las líneas estratégicas.

## 7. Plan de difusión y comunicación.

Una vez aprobado el P.E en la Asamblea General, se comunicará al personal laboral de la entidad mediante la plataforma de comunicación interna y su explicación en las reuniones de equipo de cada programa.

En cuanto a su comunicación externa, se publicitará en nuestra Web Corporativa un resumen con: el propósito, visión, y valores, y las principales líneas estratégicas.