



Plan Estratégico de la Fundación Tomillo 2015-2020

Diciembre de 2014

1. INTRODUCCIÓN

1.1. La necesidad de un Plan Estratégico de la Fundación Tomillo ¿por qué ahora?

El Plan Estratégico vigente de la Fundación Tomillo se aprobó para el periodo 2008-12 y ha sido prolongado durante dos años más. En este periodo de seis años hemos pasado por una situación complicada debido al aumento de la complejidad social y la reducción de los recursos para abordarla. Ahora sentimos la necesidad de emprender un nuevo proceso de planificación. En primer lugar porque el entorno que nos rodea ha cambiado de forma considerable, sobre todo, a raíz de la crisis económica; así se ha incrementado el número de personas vulnerables y, además, su situación es aún peor. Por ello, nuestra labor adquiere más sentido que nunca.

Segundo, nosotros, como entidad, también nos hallamos en un proceso de cambio y, en este sentido, se hace preciso parar y emprender una reflexión sobre lo que queremos ser y hacer y cómo trabajar para cumplir con nuestras aspiraciones, para lograr la Misión que tienen encomendada la Fundación Tomillo y con la que nos sentimos comprometidos.

Partiendo de la conciencia de que necesitamos renovarnos, ilusionarnos y evolucionar hacia una renovada Fundación Tomillo que dé respuestas innovadoras a los nuevos retos y promueva el cambio social se elabora este Plan Estratégico.

El Plan Estratégico 2015-2020 constituye la herramienta esencial para que determinemos cómo vamos a desarrollar nuestra misión, cuáles son los objetivos estratégicos que nos proponemos alcanzar en los próximos años y cómo vamos a intentar cumplirlos.

El presente Plan, por tanto, no solo define la hoja de ruta para llegar hasta el año 2020 sino que es el comienzo de una nueva cultura de la organización.

1.2. Un elemento clave: la participación como base para el diseño y la implementación del Plan Estratégico

Es de destacar que el Plan Estratégico de la Fundación Tomillo 2015-2020 se asienta sobre la base de la participación tanto en su diseño como en su posterior desarrollo futuro. Optar por esta metodología participativa lejos de ser baladí, responde a una decisión consciente que supone una apuesta decidida por una organización comprometida en todos los sentidos y que cuenta con la voz y la implicación de todas las personas que trabajan en ella.

Este proceso participativo se concibe como un espacio de interacción dentro de la institución bajo los requisitos fundamentales de voluntariedad, representatividad y transparencia.

Esta experiencia ha resultado muy enriquecedora y se puede afirmar que esta metodología nos ha permitido concertar la visión estratégica de la Fundación, nos ha ofrecido la oportunidad de determinar la hoja de ruta para construir la organización que queremos y llegar así a cómo nos vemos en 2020, que la asumamos como un propósito definido y compartido, con el cual comprometernos para que, mediante acciones concretas, logremos alcanzar las metas fijadas, así como encontrar las soluciones para los problemas identificados durante el ejercicio de planificación. El cambio cultural buscado se ha empezado a dar en el propio proceso de su definición.

Por otro lado, hay que resaltar que este método privilegia el diálogo y el consenso en la toma de decisiones, lo cual incide en el clima de confianza necesario para afrontar los retos de futuro y superar las dificultades, para evolucionar hacia la Fundación Tomillo que deseamos.

El método participativo como opción para transformarse y crecer

El camino recorrido: las etapas del proceso de diseño del Plan Estratégico

La elaboración del Plan Estratégico ha seguido varios pasos:

- El proceso se inició a mediados de 2014 con la conformación del “Equipo impulsor” integrado por el equipo directivo de la Fundación Tomillo. Se elaboró una metodología y los primeros pasos fueron la celebración el 12 de junio de 2014 de una reunión inicial de presentación del análisis del contexto externo a cargo de FOESSA y el Centro de Estudios Económicos Tomillo (CEET) en la que participaron unas 50 personas de las diversas áreas.
- Simultáneamente, el Equipo impulsor confeccionó un **“Primer documento de reflexiones y orientaciones previas”** como aproximación inicial a los aspectos clave a abordar: pensamiento y valores inherentes a la propia organización, la misión, un diagnóstico de fortalezas y debilidades, la visión en 2020 y una propuesta de las líneas estratégicas.
- El 24 de junio el **Patronato de la Fundación aprobó el lanzamiento** del proceso de definición del Plan Estratégico y sus **principales líneas** de trabajo.
- De julio a septiembre se abrió un **período de reflexión y trabajo por áreas** en el que han participado la mayor parte de los trabajadores y trabajadoras de Tomillo, recogiendo todas las aportaciones realizadas desde las áreas. Este proceso culminó el 1 de octubre con una reunión general en la que se validó, en un **primer consenso**, este **“Borrador inicial de Plan estratégico”** en el que se definieron las líneas estratégicas y los objetivos generales.
- La siguiente fase de participación se articuló en torno a la constitución ad hoc de grupos de trabajo por líneas estratégicas que contaron con personas de diversas áreas al objeto de asegurar la transversalidad y así empezar a trabajar hacia los equipos colaborativos y con una visión integral de la organización. El 21 de noviembre tuvo lugar una jornada de trabajo por grupos sobre los objetivos específicos y acciones concretas, las áreas implicadas en cada acción y la temporalización, partiendo de una propuesta previa realizada por el Equipo impulsor y la asistencia técnica del CEET.

El final de este proceso toma la forma del presente documento en el que se recoge el **“Plan Estratégico de la Fundación Tomillo 2015-2020”** y que aspira a ser un fiel reflejo del trabajo realizado que ha implicado a toda la organización.

2. NUESTRA MISIÓN

Han pasado 30 años desde el nacimiento de la Fundación y el contexto ha cambiado mucho, sin embargo el espíritu inicial es el mismo. Por esta razón hemos querido mantener la vigencia del texto misional de Javier Lantero -Presidente de Honor y Fundador -como punto de partida.

De ella parten los elementos esenciales de nuestra Misión actualizada:

**Contribuir a que se produzca un cambio a mejor
en nuestra sociedad ayudando a personas
en situaciones de dificultad a mejorar sus vidas
y su comunidad.**

¿QUIÉN ES LA FUNDACIÓN TOMILLO? (1)

Como ya tenemos cierta edad, como queremos tener un poquito de alma y como sobre las actividades de la Fundación escriben los directores de cada área, podemos presentarla ahora sirviéndonos de las preguntas esenciales en el ámbito personal: ¿de donde venimos? ¿quiénes somos? o más bien en este caso ¿cómo queremos ser? ¿adónde vamos?.

¿De donde venimos?

La contestación más corta y también más real a esta pregunta es que venimos de un impulso moral de solidaridad, de fraternidad. La vida es una aventura misteriosa sobre cuyo significado hablamos poco, pero, en general, sentimos que demanda ser vivida en un espíritu de compartir y ayudar.

El fin de la sociedad que entre todos construimos debe ser favorecer la actualización de nuestro potencial de cualidades humanas, pero el egoísmo y la ignorancia nos dificultan el camino... En todo caso – y cada vez más- somos los individuos los llamados a tomar responsabilidad tanto de nuestras vidas privadas como, en alguna medida, de la sociedad que tenemos. Por eso, lo nuestro –lo de la Fundación- es un ir con la marea de los muchos que queremos poner en práctica la idea de que la solidaridad es un ingrediente necesario de la vida.

¿Cómo queremos ser?

¿Cuál es nuestro estilo? ¿qué es aquello sin lo cual dejaríamos de ser lo que queremos ser? como es difícil definir un estilo, podemos señalar algunos puntos significativos que sirven para ilustrarlo:

- Estar inspirados por el propósito de que toda persona tenga bases de educación, trabajo y condiciones de vida que favorezcan el desarrollo de sus cualidades humanas.
- Buscar la excelencia en el trabajo y en el servicio, tratando que nuestra institución sea una muestra de buen hacer en el mundo de creciente importancia de las ONGs.
- Fomentar la responsabilidad del individuo en el trabajo para, dentro del orden necesario, dar lugar a iniciativas favorecedoras para todos.
- Mantener una responsabilidad ecológica en la consciencia de la limitación y del valor de los recursos. Esta responsabilidad debemos de hacerla extensiva a nuestro estilo interno en una moderación y ponderación adecuada del gasto.
- Tener una actitud cooperativa con otras instituciones de fines análogos, así como también en nuestro entorno de trabajo.
- La Fundación tiene un fin ético y por ello, para que en un sentido profundo este pueda cumplirse, es necesario que el cultivo de esos valores esté presente en la vida y en el hacer de nuestra institución.

La actividad que la Fundación realice, en tanto esté imbuida de estas orientaciones, de este estilo, nos acerca a lo que queremos ser: Un Tomillo en la vida social... modesto, pero enriquecedor y necesario, al que todos nos sintamos contentos de contribuir.

¿Adónde vamos?

Para mí esto es tan impredecible ahora como lo fue cuando comenzamos. Las cartas de partida son buenas y se ven líneas de posible evolución, pero esto, siendo mucho, es poco. El futuro está completamente abierto y nosotros somos los llamados a realizarlo.

Nos acercamos al siglo XXI. Estamos cambiando el mundo a una velocidad sin precedentes y nos incumbe el que algunas cosas cambien a mejor, a muchísimo mejor. Conseguirlo es difícil: lleva esfuerzo, inteligencia, generosidad, muchas cualidades, pero sobre todo la fuerza moral de verdaderamente quererlo hacer. El objetivo de la Fundación es contribuir a que ese cambio a mejor en un sentido humano y social se produzca. Ojalá sea Tomillo para cada uno de nosotros un potenciador y un lugar en el que llevar a la práctica nuestras mejores aspiraciones solidarias.

(1). De la revista Tomillo, Diciembre 1.999

3. DIAGNÓSTICO

El diagnóstico y la detección de fortalezas y áreas de mejora de la forma de ser (la cultura) y de actuar de Tomillo son un proceso previo fundamental para:

- Primero, conocer la situación de partida, reconociendo nuestras fortalezas y debilidades.
- Segundo, determinar los retos a los que nos enfrentamos, siendo, también, conscientes de nuestras debilidades.
- Y, tercero, en coherencia con los resultados, definir los ámbitos y líneas estratégicas del propio Plan que dan respuesta a los retos.

Es necesario abordar este proceso desde una perspectiva interna, pero sin olvidar el contexto externo y siempre respetando el espíritu crítico pero con una visión positiva, constructiva y enmarcada en un camino de mejora continua.

3.1. Una mirada hacia dentro de la Fundación Tomillo

Los logros y fortalezas

Por lo que respecta al ámbito interno, cabe señalar que hemos avanzado en muchos de los objetivos que nos habíamos planteado a lo largo de estos años:

- ✓ Hemos **enfocado y centrado más nuestra acción** hacia el objetivo que perseguimos.
- ✓ Contamos con las **personas** de la Fundación Tomillo, cuyo nivel de **profesionalidad** y **compromiso** constituye la gran fortaleza de nuestra organización. Además, hemos comenzado a trabajar más juntos, integrados en proyectos transversales y creando red interna.
- ✓ La calidad de nuestra actuación ha mejorado significativamente y hemos dado los primeros pasos para **generar innovación, modelizar y evaluar**.
- ✓ Impulsamos y participamos en **proyectos colectivos**, en red con otros y nuestras alianzas han ganado en solidez y resultados.
- ✓ Hemos mejorado en la gestión y el **uso eficiente** de los **recursos**.
- ✓ Comunicamos más y mejor nuestra actuación y somos más **transparentes**.
- ✓ Hemos **diversificado** nuestras fuentes de **financiación**.
- ✓ Tenemos una pequeña **base social** y **voluntarios** que comparten nuestros objetivos.

Las debilidades a las que nos enfrentamos

Detectar nuestras debilidades nos permite reconocer los aspectos en los que centramos para mejorar los escollos a superar marcando este proceso en el Plan Estratégico.

- ✘ La actuación en los distintos proyectos aún no está unificada en procesos integrales modelizados y transversalizados a toda la organización.
- ✘ La evaluación de nuestros resultados es aun limitada y poco estandarizada.
- ✘ La gestión y transferencia del conocimiento tiene sus fallos, aunque desarrollamos procesos muy valiosos, no los sistematizamos y, por tanto, no los transferimos.
- ✘ A pesar de que apostamos por la innovación social, no hemos conseguido aprovechar todo nuestro potencial en este sentido.
- ✘ La comunicación interna no es eficaz.
- ✘ Nos falta una propuesta integral de desarrollo de las Personas en Tomillo.
- ✘ Los nuevos procesos y formas de trabajar juntos y con mayor autonomía no siempre están o resultan claros...
- ✘ La gestión y organización son aun algo confusas y nos perdemos en ella.
- ✘ Nos cuesta trabajar y compartir nuestro trabajo con otras entidades e instituciones: compartimos método, experiencias pero no trabajamos juntos con objetivos comunes.
- ✘ Nuestra **Base Social** que sustenta y legitima nuestra actuación es aún muy limitada.
- ✘ **Nuestra financiación** está vinculada a proyectos y es poco flexible.
- ✘ El respeto al **medio ambiente** y la **responsabilidad ecológica** no está integrada en nuestra acción.

3.2. El contexto en el que trabajamos

La mirada hacia el contexto externo nos permite conocer el ámbito en el que nos movemos así como definir los desafíos a los que habremos de hacer frente. En este sentido y a grandes rasgos, el panorama que se presenta se caracteriza por los siguientes aspectos:

- ✓ La crisis socioeconómica ha profundizado la **desigualdad** y ha hecho que la **pobreza** y la **exclusión** sean:
 - **Más extensas:** Afectan a un mayor número de personas.
 - **Más intensas:** Las personas empobrecidas lo son más que antes.
 - **Más crónicas:** Las personas empobrecidas se mantienen más tiempo en esta situación.
- ✓ El contexto económico marcado por la globalización, la innovación tecnológica, el cambio de modelo económico, entre otros aspectos lleva consigo una **modificación** de las **necesidades de cualificación** y las competencias necesarias para lograr la inserción laboral.
- ✓ La inserción en el ámbito **económico-laboral** es cada vez más complicada y no depende exclusivamente de la persona. El empleo tampoco asegura la inserción social.
- ✓ La **juventud** se enfrenta a un futuro dominado por el elevado desempleo y las **condiciones laborales precarias** (temporalidad, tiempo parcial, subempleo, etc.). Una situación que se agrava en el caso de aquellos jóvenes más vulnerables y con menor cualificación.
- ✓ La lucha frente el abandono escolar, la prevención del fracaso escolar, los programas de segunda oportunidad y la orientación laboral se han convertido en herramientas fundamentales de esperanza para estos jóvenes
- ✓ El número de jóvenes que no estudian ni tampoco trabajan ha aumentado gravemente. Muchos de ellos son jóvenes que han abandonado los estudios de manera temprana tras un historial de **fracaso escolar**.

- ✓ El sistema educativo actual no sabe dar respuesta ni a las antiguas ni a las nuevas causas del fracaso y tampoco es capaz de adaptarse a las necesidades de las personas más vulnerables.
- ✓ No hay suficiente activación ciudadana. El Estado del bienestar ha protegido a las personas, pero también ha contribuido a generar un cierto adormecimiento de las capacidades de activarse.
- ✓ El Sector Social ha sufrido una grave reducción de la financiación pública, está fragmentado y desorientado.
- ✓ La RSC está creciendo y las empresas buscan una mayor participación en la acción.

¿Qué consecuencias tiene para la Fundación Tomillo?

El diagnóstico externo pone de manifiesto que la crisis económica ha **agravado** ciertos **problemas de carácter estructural** como el desempleo juvenil y, en especial, de las personas jóvenes de baja cualificación y más vulnerables, empeorando, además, todo su entorno.

Nos enfrentamos a **mayores retos** pues las personas a las que se dirige nuestra acción son más y, además, se encuentran en una peor situación y con un futuro complejo y desolador. Si a ello se suma que ni las políticas públicas son suficientes y/o adecuadas ante estos problemas ni las respuestas tradicionales parecen ser las adecuadas, **nuestra labor es más necesitada que nunca**.

Ahora bien, tampoco se puede obviar el hecho de que la **escasez de recursos** también nos afecta de forma clara y, por tanto, la posibilidad de conseguir financiación se torna más difícil y nos exige mayor esfuerzo en este sentido.

Sin embargo, lejos de ver la situación como una amenaza o una barrera insuperable hemos de aprovechar la oportunidad de este tiempo de cambio para mejorar y aportar soluciones innovadoras, promover el cambio social.

4. VISIÓN 20.0: LA FUNDACIÓN TOMILLO EN EVOLUCIÓN

La Visión es el faro al que queremos llegar y cómo llegar a él partiendo de nuestra misión y teniendo en cuenta el diagnóstico que hemos realizado. Nuestra Visión es:

Trabajar con **niños y jóvenes** para que tomen la responsabilidad de su vida, su entorno y su sociedad, así como con sus **familias y comunidades**. Lo vamos a hacer a través de la **educación** y el **empleo** como herramientas fundamentales; favoreciendo que las personas puedan **desarrollar su potencial** y buscando la **mejora de sus condiciones de vida** y las de su entorno.

Para desarrollarla hemos definido la **Visión 20.0** de la Fundación Tomillo que descansa en 4 pilares:

- ✓ **Cultura:** Aprendemos, mejoramos y evolucionamos de forma continua
- ✓ **Propósito:** Proponemos el cambio social desde la acción
- ✓ **Organización:** Estamos integrados en la acción y en la gestión
- ✓ **Relaciones:** Somos Colaborativos

<p>1. CULTURA Aprendemos, mejoramos y evolucionamos de forma continua.</p>	<p>2. PROPÓSITO Proponemos el cambio social desde la acción</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Estamos en un proceso de aprendizaje continuo que nos permite leer e intervenir permanentemente en la realidad. • Es una forma diferente de mirar, que se produce en todos los niveles: organización, área, proyecto y cada persona . 	<ul style="list-style-type: none"> • Queremos llegar a muchas personas y lo hacemos generando propuestas de cambio replicables que impacten en muchos niveles y que otras entidades puedan replicar en otros lugares. Somos práctico-teóricos. • Nuestro objetivo es intensificar nuestra actividad relacionando todas nuestras acciones y extensificarla mediante propuestas y modelos.
<p style="text-align: center;">Sistema operativo Tomillo 20.0</p>	<p>3. ORGANIZACIÓN. Estamos organizativamente integrados en la acción y en la gestión de forma eficiente</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>En la acción:</i> vamos a realizar proyectos integrales en los que se mezclan las áreas. Además, queremos ser más intensos integrando el trabajo en el territorio. • <i>En la gestión:</i> requerimos un planteamiento global en el que cada área cumpla una función para ser más eficientes. • <i>En la gobernanza y liderazgo:</i> queremos tener un proyecto participado; construido por todos y con una visión común.
	<p>4. RELACIONES. Somos Colaborativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nos coordinamos con otras entidades y, además, ponemos en marcha proyectos en conjunto que no son viables sin la aportación de cada uno. • No sólo nos relacionamos con "iguales" sino con otro tipo de entidades –Administración, empresas, ONG de otras temáticas–. • Buscamos proyectos de impacto colectivo. Somos con otros: pensamos con los que piensan y trabajamos con los que trabajan.

5. VALORES

- **Humanismo**

La persona es el eje central de nuestra misión: el desarrollo de todo su potencial y su plena integración social. Consideramos a cada persona de forma integral, no limitándonos a la situación o circunstancia concreta por la que se acerca a Tomillo. Trabajamos para alcanzar una sociedad de personas iguales en derechos y también iguales en compromiso y obligaciones con los demás.

- **Optimismo**

Nuestro optimismo nace de una profunda confianza en el potencial humano. Estamos convencidos de que cualquier situación problemática siempre se puede mejorar. Observamos los acontecimientos desde una perspectiva positiva tanto a futuro como en el presente. Trabajamos el optimismo con nuestros usuarios. Esta actitud actúa como un intermediario/facilitador entre la organización, usuarios, clientes y grupos de interés.

- **Compromiso y Determinación**

Compromiso con la observación social, la detección de necesidades y la proposición de respuestas ajustadas, efectivas y continuadas. Somos tenaces y perseveramos en la búsqueda de soluciones permanentes y no puntuales. Estamos aquí para quedarnos y seguir prestando un servicio útil a la sociedad, acompasando nuestra acción a las necesidades cambiantes.

- **Rigor**

Investigamos sobre nuestra acción, buscamos y desarrollamos metodologías de aplicación sistemática en las distintas áreas de la intervención social. Huimos del paternalismo y lo asistencial. Somos exigentes en el compromiso con el proceso formativo a nuestros alumnos y usuarios. Nuestro rigor nos proporciona independencia.

- **Integración**

Buscamos soluciones integradas para la persona coordinando diferentes servicios y fuentes de financiación. Trenzamos recursos y acciones para posibilitar respuestas articuladas, mas eficaces ante situaciones complejas. Huimos de acciones aisladas y puntuales.

6. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Se han definido 12 líneas estratégicas que dan respuesta al diagnóstico, la Misión y la Visión.

Estas líneas se han agrupado en cuatro ejes:

- ✓ Las referidas a la **nuestra acción** directa.
- ✓ Las que se centran en la mejora de los procesos de **nuestra organización** y gestión.
- ✓ La **comunicación con el exterior**
- ✓ Las **líneas tejedoras** que facilitan la interrelación de la tarea haciendo de Tomillo una entidad global –y no una suma de partes-

	LÍNEA ESTRATÉGICA	OBJETIVO GENERAL
NUESTRA ACCIÓN	1. Modelo de Actuación Pedagógica Integral	Desarrollar e implementar el Modelo Tomillo de Actuación Pedagógica Integral para promover la inclusión socioeducativa y el éxito escolar, con un enfoque sistémico, activo e integrador.
	2. Modelo de Formación y Empleo	Desarrollar e Implementar los Modelos Tomillo de Formación y Empleo que promuevan la integración social, el emprendimiento y la generación de recursos de los participantes, en colaboración con las empresas y otros actores sociales, buscando la generación de nuevos espacios laborales.
	3. Desarrollo de la comunidad y ciudadanía activa en el Territorio	Impulsar una ciudadanía activa y el desarrollo de la comunidad, fomentando la participación, la activación social ciudadana y el espíritu emprendedor de las personas con las que trabajamos, potenciando la iniciativa y la autonomía personal como herramientas para su proyecto personal, profesional y de transformación social.
	4. Desarrollo de la base social	Diseñar y desarrollar un Plan de fortalecimiento de nuestra Base Social -voluntarios, socios, colaboradores, amigos- que desde el compromiso, sustente y legitime nuestra actuación y nos permita incidir en ámbitos diversos.
ORGANIZACIÓN	5. Plan integral de personas	Lograr que las personas que trabajan en la Fundación Tomillo se sientan satisfechas, motivadas, apoyadas, valoradas y se identifiquen con la organización y su proyecto, reconociendo su labor y talento y promoviendo su desarrollo profesional y personal.
	6. Modelo de gestión más eficiente y ligero	Desarrollar un modelo de gestión más eficiente y ligero que incorpore nuevos sistemas y tecnologías.
	7. Modelo de financiación plurianual, diversificada y "multifondo"	Desarrollar y alcanzar un modelo de financiación plurianual, diversificada y "multifondo" que parta de nuestras necesidades y permita generar fondos no finalistas y aumentar nuestra independencia
COMUNICACIÓN	8. Comunicación externa	Fortalecer nuestra Comunicación Externa adecuándola a la estrategia y haciendo de ella un vehículo de la transparencia
LÍNEAS "TEJEDORAS"	9. Plan de Evaluación y Medición de Impacto	Desarrollar e Implantar un Plan de Evaluación y Medición de nuestro impacto que abarque todos los programas, la Fundación y los Proyectos Colectivos en los que participemos, que nos permita mejorar y enfocarnos de forma permanente al objetivo.
	10. Innovar, Compartir y Divulgar.	Mejorar y Multiplicar nuestro impacto a través de la Innovación, la Investigación Educativa, Económica y Social y la Divulgación de experiencias, conocimientos y modelos propios: Centro de Estudios y Casa de la Educación.
	11. Comunicación interna	Disponer de un sistema de comunicación interna que contribuya a que la organización sea más eficaz y participativa.
	12. Modelo de Gobernanza	Disponer un modelo de Dirección y Liderazgo basado en la participación y la corresponsabilidad, mejorando los ámbitos de decisión y acción.

