



FEDERACIÓN CASTELLANO LEONESA DE EMPRESAS DE INSERCIÓN



## 2015-2017

# PLAN ESTRATEGICO FECLEI



**Contacto:**

C/ Manuel Altolaguirre s/n  
09006 Burgos  
Tel: 947 244 914/ Fax: 947 221 098  
Coordinacion@feclei.org  
www.feclei.org



## ÍNDICE

### 1. ¿Por qué un plan estratégico de Feclei?

### 2. Elaboración del plan estratégico de Feclei

2. a- Fases del proceso de planificación estratégica de Feclei

2. b- protagonistas del proceso de planificación estratégica de Feclei

2. c- Calendario para la elaboración del plan estratégico

### 3.- CONCRECIÓN DE LA IDENTIDAD DE FECLEI

3. a- Misión

3. b- Visión

3. c- Valores

### 4.- ANÁLISIS: análisis DAFO – CAMA de feclei

### 5.- DECISIÓN: Líneas estratégicas de Feclei

5. a- Orden de importancia de los 15 ejes estratégicos

5. b- Selección de las 3 líneas estratégicas más importantes

5. c- Formación de los grupos de trabajo

### 6- DECISIÓN: Objetivos estratégicos y acciones concretas de Feclei

### 7- DECISIÓN: Calendario de objetivos y acciones

### 8- IMPLANTACIÓN: plan de trabajo

### Anexo 1: Gráfico Plan estratégico Feclei

## 1. ¿POR QUÉ UN PLAN ESTRATÉGICO DE FECLEI?

Como entidad sin ánimo de lucro, la asociación FECLEI pretende contribuir al **fomento y consolidación de las Empresas de Inserción en la Comunidad de Castilla y León**, las cuales persiguen la inserción social y laboral de colectivos en situación o riesgo de exclusión social. Fue **constituida en Burgos, el 8 de marzo de 2001, por cinco empresas de inserción de Castilla y León**, concientes de la necesidad de agruparse para dar a conocer el trabajo efectuado a favor tanto de las personas en exclusión social como a la sociedad en general, y formar parte de una entidad que pueda representarles. Por lo tanto, inició su actividad con el objetivo primordial de conseguir un Plan Regional de Empresas de Inserción, así como una ley nacional desde el trabajo en red a través de FAEDEI (Antiguamente llamado FEDEI).

En 2005 se crea la Oficina Técnica de FECLEI, en el marco del Proyecto emi-equal (iniciativa comunitaria Equal), que durante el periodo 2005-2007 se financia y dedica exclusivamente al desarrollo de las actuaciones del proyecto.

En 2009, realizamos la primera planificación estratégica de FECLEI planteando las líneas y objetivos estratégicos a realizar para el periodo 2009-2011, que se revisan cada 2 años. A finales de 2014, Feclei cuenta con 11 empresas de inserción. Es el momento de plantear la planificación estratégica para el nuevo periodo 2015-2017 y reflexionar acerca de lo hecho y sobretodo mirar adelante para decidir, entre todos los FECLEI, la orientación a seguir en el futuro. En este plan estratégico, hemos buscado establecer las nuevas líneas estratégicas de actuación e implantar una planificación operativa teniendo siempre en cuenta 3 preguntas esenciales: ¿qué es lo que queremos de FECLEI?, ¿qué podemos hacer para mejorar? y ¿cuál es el contexto en que actuamos?

El plan de trabajo para la elaboración del plan estratégico ha representado una oportunidad para revisar las bases fundamentales de nuestra asociación a través de un análisis detallado de la situación de FECLEI, la revisión de la **identidad corporativa (misión y valores)** y la identificación de la **visión** de Feclei. Con todo ello, hemos podido orientar y concretar las **nuevas líneas estratégicas**, formalizar el plan Estratégico y plantear de forma concreta su implantación.

## 2. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE FECLEI

La elaboración de la planificación estratégica de Feclei ha sido fruto del trabajo común de todos los socios miembros de FECLEI.



## 2. a- Fases del proceso de planificación estratégica de Feclei

- **Fase 1.- Definición y planificación del proceso:** Identificar las razones que justifican el planteamiento del proceso de planificación estratégica y las condiciones y protagonistas necesarios para llevar a cabo tal proceso; Definir el conjunto de las fases principales del proceso y elaborar el calendario o plan de trabajo.
- **Fase 2.- Concreción de la Identidad Corporativa:** Confirmar, redefinir o definir formalmente la misión, visión, valores y principios compartidos por todas los protagonistas de la asociación Feclei.
- **Fase 3.- Análisis:** Profundizar en el conocimiento de la asociación y del entorno que configura y afecta su actividad realizando un diagnóstico de la situación actual de FECLEI tanto a nivel externo, a través de un análisis del entorno, como a nivel interno, a través de un análisis de la propia organización (Análisis DAFO-CAMA: Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades - Corregirlas, Afrontarlas, Mejorarlas, Aprovecharlas).
- **Fase 4.- Decisión:** Concretar las líneas estratégicas y objetivos operacionales de FECLEI para 2009-2011 y Formalizar documentalmente el Plan Estratégico.
- **Fase 5.- Implantación:** Comenzar a desarrollar el Plan Estratégico y darle difusión.

## 2. b- protagonistas del proceso de planificación estratégica de Feclei

Todo el proceso de planificación estratégica se ha basado en la participación activa y colectiva de todos los protagonistas de Feclei, es decir el conjunto de las empresas de inserción miembros de Feclei, la Oficina Técnica, y la Dirección de Feclei.



## 2. c- Calendario para la elaboración del plan estratégico

FASE 1: DEFINICIÓN Y PLANIFICACIÓN DEL PROCESO				
Objetivos	Actividades	Protagonistas	Calendario	Documentos
Definir la necesidad y razones de plantear un plan estratégico y planificar el trabajo a realizar	1. Identificar las razones que justifican el planteamiento del proceso. Identificar las condiciones necesarias y protagonistas del proceso	Oficina Técnica Dirección de Feclei	Febrero de 2015	
	2. Definir las fases principales del proceso y elaboración del plan de trabajo	Oficina Técnica	Febrero de 2015	<a href="#">1-CALENDARIO ELABORACIÓN PLAN</a>
FASE 2: CONCRECIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA				
Objetivos	Actividades	Protagonistas	Calendario	Documentos
Confirmar, redefinir la identidad Corporativa	1. Definir la misión, valores y visión 2012-2014 de FECLEI	Oficina Técnica	Febrero 2015	Propuesta Misión, valores, visión
	2. Modificar, redefinir la misión, valores y visión 2009-2011 de FECLEI	Socios de Feclei	Marzo 2012	Cuestionario MVV
	3. Concretar la identidad de Feclei (misión, valores y visión 2012-2014- Resultado colectivo)	Oficina Técnica	Marzo 2015	MVV Aportaciones V1 y V2
	4. Aprobación de la Misión, visión y valores (Foro Colaborativo on-line)	Oficina Técnica Socios Feclei Dirección Feclei	Marzo-Abril 2015	<a href="#">2-IDENTIDAD DE FECLEI</a>
FASE 3: ANÁLISIS				
Objetivos	Actividades	Protagonistas	Calendario	Documentos
Profundizar en el conocimiento de la asociación y del entorno que configura y afecta su actividad	1. Realizar un análisis interno y externo (Análisis DAFO-CAMA Individuales)	Oficina Técnica Socios de Feclei	Abril-mayo 2015	Cuestionario Análisis DAFO-CAMA
	2. Recoger la información y redactar el análisis DAFO-CAMA (resultado colectivo)	Oficina Técnica	Mayo 2015	DAFO-CAMA Global
	3. Presentación del Análisis DAFO-CAMA	Oficina Técnica Socios Feclei Dirección Feclei	Mayo 2015	<a href="#">Síntesis DAFO-CAMA</a>
FASE 4: DECISIÓN				
Objetivos	Actividades	Protagonistas	Calendario	Documentos
Concretar las líneas estratégicas y objetivos operacionales de FECLEI para 2012-2014 y Formalizar documentalmente el Plan Estratégico	1. Proponer líneas estratégicas basada en la identidad de Feclei y el análisis DAFO-CAMA	Oficina Técnica	Junio 2015	Cuestionario Líneas estratégicas
	2. Seleccionar/Clasificar las líneas estratégicas (resultado colectivo)	Oficina Técnica Socios Feclei	Junio-Julio 2015	Cuestionario Líneas estratégicas
	3. Aprobación de las líneas estratégicas	Oficina Técnica Socios Feclei Dirección Feclei	Julio 2015	<a href="#">4- LINEAS ESTRATÉGICAS 2012</a>
	4. Definir los objetivos estratégicos y acciones concretas (Trabajo colaborativo on-line)	Oficina Técnica Socios Feclei	Julio 2015	Cuestionario Objetivos estratégicos y acciones
	5- Aprobación en Asamblea de los objetivos estratégicos y acciones	Oficina Técnica Socios Feclei Dirección Feclei		<i>Aprobación Objetivos estratégicos</i>
	6- Priorizar el plan estratégico: calendario de objetivos y acciones	Oficina Técnica		<a href="#">Calendario de objetivos y acciones</a>
	7 Formalizar documentalmente el plan estratégico -	Oficina Técnica		<a href="#">Plan Estratégico</a>
FASE 5: IMPLANTACIÓN				
Objetivos	Actividades	Protagonistas	Calendario	
Comenzar a desarrollar el Plan Estratégico y darle difusión	1. Comenzar con el desarrollo de la Planificación Operativa: plan trabajo 2009	Oficina Técnica	Septiembre de 2015	<a href="#">Plan de trabajo</a>
	2. Seguimiento: evaluación del Plan Estratégico	Oficina Técnica	Diciembre de 2015	Informe de seguimiento





## 3.- CONCRECIÓN DE LA IDENTIDAD DE FECLEI

Se trata de confirmar, redefinir o definir formalmente la misión, visión, valores y principios compartidos por todas los protagonistas de la asociación Feclei.

### 3. a-Misión

*La misión es el fin de la Asociación y el propósito de su existencia. Representa la razón de ser de FECLEI y debe ser una guía para la formulación de objetivos y para toda la planificación y todo el funcionamiento de la misma. Se resume en una frase.*

### Misión de FECLEI (REVISADO EN MARZO DE 2015)

**Representar las empresas de inserción en la Comunidad Autónoma de Castilla y León, difundiendo su labor, apoyando su creación y consolidación para mejorar las posibilidades de inserción sociolaboral de personas con especiales dificultades de acceso al empleo, por encontrarse en situación o riesgo de exclusión social.**

### Las Misiones claves de Feclei son:

- **Representar y Defender:** ser el portavoz de las EI
- **Promover y Asesorar:** ser el asesor de las EI
- **Informar y Comunicar:** ser la herramienta de comunicación de las EI

#### ● Representar y Defender

FECLEI es el **portavoz** de las Empresas de Inserción de Castilla y León. Representa y defiende sus intereses sociales, empresariales, económicos y jurídicos ante la Administración Pública y la Sociedad en general, tanto a nivel local y regional como a nivel nacional e incluso europeo. Por eso, FECLEI debe:

- Representar y defender los intereses de las EI Castellano-leonesas participando en el Consejo de Economía Social de Castilla y León
- Representar las EI Castellano-leonesas actuando como intermediario entre las EI y las Empresas del mercado laboral ordinario de Castilla y León
- Representar y defender los intereses de las EI Castellano-leonesas en la red nacional de Asociaciones Empresariales De Empresas de Inserción, FAEDEI
- Representar Las EI de Castilla y León en el escenario europeo

#### ● Promover y Asesorar

FECLEI es el **asesor** de las Empresas de Inserción, empezando desde la creación, la consolidación y el desarrollo de estas en Castilla y León. Por eso FECLEI debe:

- Promover y Asesorar todas las iniciativas en el proceso de creación de empresa de Inserción
- Promover y Asesorar la « profesionalización » de la red y de sus miembros a través de la formación del personal profesional de las Empresas de Inserción
- Asesorar las Empresas de Inserción de la red en todo tipo de servicios y actividades favorables a su desarrollo y consolidación
- Promover la divulgación y el reconocimiento social de las empresas de inserción.

#### ● Informar/Comunicar

FECLEI es la **herramienta de comunicación** de las Empresas de Inserción de Castilla y León. Por eso FECLEI debe:

- Animar la red a través de reuniones de información y de formación
- Facilitar el conocimiento, intercambio de información, de metodología, de experiencias y la cohesión entre todas las empresas de inserción de la red FECLEI.
- Informar las empresas de inserción sobre cualquier tipo de información que les puede beneficiar (jornadas, subvenciones, etc...)



### **3. b- Visión**

*Es necesario tener una visión de futuro y una visión global. Se trata de formular la situación futura deseable. ¿Qué queremos que sea FECEI en un futuro?*

#### **Visión de FECEI (REVISADO EN MARZO DE 2015)**

**Ser el referente de las empresas de inserción en Castilla y León al actuar como interlocutor reconocido promoviendo y desarrollando, junto a otros agentes económicos y sociales, medidas de inclusión social, fomento de empresas de inserción y acceso al empleo de personas en situación o riesgo de exclusión social.**

#### **FECEI pretende:**

- Ser la entidad de referencia para las empresas de inserción en Castilla y León
- Tener una base amplia de socios y consolidarla
- Ser la entidad de referencia, como representante de las empresas de inserción en Castilla y León, para la sociedad (administraciones públicas, entidades financieras, entidades sociales, etc.)
- Ser el interlocutor ante la Administración Pública en Castilla y León y orientar las medidas políticas y legislativas que se crean respecto a las EI
- Ser el intermediario entre las Empresas de Inserción y las Empresas privadas del mercado ordinario en Castilla y León
- Ser una entidad de referencia de la economía social en Castilla y León
- Ser un referente de la inserción sociolaboral de colectivos en situación o grave riesgo de exclusión social en el ámbito nacional y Europeo

### **3. c- Valores**

*Son creencias básicas, estables, acerca de lo que se considera correcto y ético. Los valores aportan un marco de referencia que inspira y orienta cada uno de sus protagonistas.*

#### **Valores de FECEI (REVISADO EN MARZO DE 2015)**

Desde la oficina técnica y las empresas de inserción miembros, creemos y compartimos los valores siguientes:

**Centralidad de la persona:** Consideramos la persona como el corazón de nuestra asociación y de nuestras empresas de inserción.

**Participación:** Promovemos la participación y el protagonismo de las personas en las actuaciones y en los procesos de decisión y de cambios.

**Inserción:** Creemos en el empleo como medio de integración social.

**Profesionalidad:** Buscamos el desarrollo continuo de las competencias, tanto económicas como sociales, de nuestros profesionales y trabajadores en inserción para garantizar en todo momento eficiencia, calidad y competitividad de nuestras empresas de inserción con las de su sector.

**Colaboración y cooperación:** Promovemos y mantenemos relaciones de colaboración con las administraciones públicas, y favorecemos el trabajo en red con entidades representativas de empresas de inserción y otras entidades de la intermediación laboral a nivel regional, nacional y europeo.

**Innovación:** Apoyamos en todo momento la aplicación de nuevas ideas y nuevos conceptos útiles para el desarrollo de las Empresas de Inserción y del sector en general.

**Transparencia:** Nos comprometemos a compartir y comunicar lo que somos y lo que hacemos, tanto en las actuaciones que desarrollamos como en la gestión de nuestra entidad.

**Responsabilidad Social:** Apostamos, como entidad de la economía social, por la responsabilidad social contribuyendo de manera activa al mejoramiento social, económico y ambiental. Por eso tenemos presente, como ejes transversales en cada uno de los objetivos y acciones que desarrollamos, la igualdad de oportunidades y la sensibilización ambiental.

**Calidad:** En todos los ámbitos de cada una de las actividades que realizamos.

## 4.- ANÁLISIS: análisis DAFO – CAMA de feclei

		INTERNO	EXTERNO
<b>NEGATIVO</b>		<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <p><b>1- Falta de Recursos Financieros de Feclei</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de financiación para el mantenimiento de una estructura técnica estable</li> <li>Depender solamente de subvenciones para el mantenimiento de Feclei/ Escasa capacidad de endeudamiento</li> </ul> <p><b>2- Escasa Representatividad de Feclei</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pocos socios</li> <li>Concentración en 3 provincias</li> </ul> <p><b>3- Dificultad en la creación de EI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dificultad de crear una empresa de inserción</li> </ul> <p><b>4- Obstáculo en la comunicación interna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Distancia física entre las empresas que integran FECLEI, falta de conexión entre ellas y ausencia de información o poca claridad en determinados momentos.</li> </ul> <p><b>5- Crecimiento de la red</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Integración de nuevas empresas de distintos ámbitos y costumbres (empresas pioneras y nuevas empresas)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <p><b>1- Dificultad en la Aplicación de la ley de empresas de inserción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Legislación sin fondos, sin culminar su desarrollo (reglamento) y en fase de implantación que permite grandes diferencias territoriales</li> <li>Legislación compleja que dificulta su interpretación</li> <li>excesiva burocracia en su aplicación</li> </ul> <p><b>2- Escasa Financiación de las EI prevista en la ley de empresas de inserción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La constante dependencia de la administración para la financiación</li> <li>El reglamento de Mínimis y la Cuantía de las ayudas actuales</li> </ul> <p><b>3- Escaso conocimiento y reconocimiento de Feclei</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Escaso peso de Feclei, y de las empresas, ante la administración y respecto al resto de las entidades de la Economía Social</li> <li>Poco peso específico de las empresas de inserción en las políticas sociales</li> <li>Escasa Relación con los agentes sociales</li> </ul>
		<p style="text-align: center;"><b>Corregirlas</b></p> <p><b>1- Estabilizar Recursos Financieros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conseguir acuerdos estables con la administración para la financiación Feclei</li> <li>Asumir un coste mayor desde las propias EI (además de la cuota anual)/ Implicación de las organizaciones sociales en la organización y en la cobertura del riesgo de endeudamiento</li> </ul> <p><b>2- Aumentar Representatividad de Feclei</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Difundir la entidad en todas las provincias de Castilla y León (más <b>comunicación externa</b>: "publicidad", sensibilización, divulgación)</li> <li>Detectar potenciales promotores de EI y apoyar nuevos proyectos en todas las provincias de Castilla y León</li> </ul> <p><b>3- Favorecer la Creación de EI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar un servicio de asesoramiento completo a través de acciones que faciliten la creación de nuevas empresas (formación, guías, materiales, elaboración del plan de viabilidad...)</li> </ul> <p><b>4- Facilitar la comunicación interna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar la periodicidad de la información y mejorar los canales de la misma/ Propiciar una red de comunicación que podría ser una red de Internet o un Chat</li> </ul> <p><b>5- Consolidación de la red</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Favorecer la integración de todas las EI a través de una identidad común (compartir una visión, misión y valores)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Afrontarlas</b></p> <p><b>1- Facilitar la Aplicación de la ley de empresas de inserción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa en foros, consejos, jornadas</li> <li>Necesidad de estrechar la colaboración con los Servicios Sociales y Servicios Públicos de empleo que tienen un papel central en la ley</li> <li>Tratar con la administración para la simplificación de requisitos</li> </ul> <p><b>2- Financiación de las EI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiar nuevas fuentes de financiación</li> <li>Negociar con la Junta la no subvención de las ayudas a mínimis y Tratar de adecuar la cuantía de ayudas</li> </ul> <p><b>3- Aumentar el conocimiento y reconocimiento de Feclei</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Participación activa en los foros, jornadas, consejos y en las actividades que se organizan desde las administraciones y seguir en conversaciones con sus representantes</li> <li>Tomar como modelo las políticas de inserción de otras Comunidades Autónomas</li> <li>Aprovechar la participación en el Consejo Regional de Economía Social para informar y sensibilizar a los agentes sociales</li> </ul>



<b>POSITIVO</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
	<p><b>1- Capacidad de gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La capacidad de gestión</li> <li>▪ Capacidad y medios para desarrollar proyectos de cooperación con otros países de la UE</li> </ul> <p><b>2- Único representante de las empresas de inserción en la región</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aglutina a todas las E.I. de la región</li> </ul> <p><b>3- Mantenimiento de la red</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Red de empresas de inserción asociadas se mantiene</li> <li>▪ Buena relación entre las empresas de FECLEI</li> </ul> <p><b>4- Buena Comunicación interna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación fluida entre FECLEI y las empresas</li> </ul> <p><b>5- Formación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buena disposición para la formación</li> </ul> <p>- <b>Excelentes relaciones entre socios y técnicos, espíritu de colaboración</b></p> <p>- <b>Respaldo de organizaciones sociales consolidadas detrás de las E.I.</b></p> <p>- <b>Transparencia</b></p>	<p><b>1- Legislación estatal y autonómica</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Normativa estatal (Ley 44/2007) y Registro administrativo de empresas de inserción en Castilla y León (Decreto 34.2007)</li> </ul> <p><b>2- Relación con la Dirección General de Economía Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Excelente relación con la DG Economía Social</li> <li>▪ Participación en el Consejo Regional de Economía Social y alianzas con otras formas de Economía Social</li> </ul> <p><b>3- Cláusulas sociales/Reserva de mercados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posible apertura de nuevos mercados públicos (nueva Ley de Contratación Pública, Ley de Atención a la Dependencia, ley 31/2015...)</li> </ul> <p><b>4- Proyectos europeos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nuevos proyectos europeos (INTERREG IVC)</li> </ul> <p><b>5- Eventos públicos</b></p> <p>Participación en Ferias u otros tipos de eventos públicos</p> <p><b>6- Otras redes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La experiencia y trabajos realizados por otras redes de EI (en España o en Europa)</li> <li>▪ Participación en otras redes</li> </ul>
	<b>Mejorarlas</b>	<b>Aprovecharlas</b>
	<p><b>1- Capacidad de gestión</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovechar la experiencia para presentar y ejecutar nuevos proyectos (a nivel nacional o europeo)</li> </ul> <p><b>2- Único representante de las empresas de inserción en la región</b></p> <p>Consolidar Feclai como Interlocutor reconocido a nivel regional y nacional</p> <p><b>3- Consolidación de la red</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fomentar intercambio entre empresas (de experiencia, de recursos, formación e información, fomentar visitas entre empresas)</li> </ul> <p><b>4- Mejorar Comunicación interna</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar algunos procedimientos en relación con la comunicación interna que cohesionen aún más la entidad</li> </ul> <p><b>5- Formación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seguir proponiendo formaciones a las empresas (actualizar necesidades formativas)</li> </ul>	<p><b>1- Legislación estatal y autonómica</b></p> <p><b>2- Relación con la Dirección General de Economía Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovechar la relación con la DGES y conseguir su implicación en la financiación de Feclai y la inclusión de las E.I. en sus convocatorias habituales de subvenciones</li> </ul> <p><b>3- Cláusulas sociales/mercados públicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar una estrategia para impulsar la implantación de mercados tutelados y cláusulas sociales</li> </ul> <p><b>4- Proyectos europeos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudiar y promover la participación de Feclai en nuevos proyectos europeos</li> </ul> <p><b>5- Eventos públicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovechar estos eventos para "Vender el producto"</li> </ul> <p><b>6- Contactos con otras redes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar o mantener el contacto con otras redes de EI y ver el funcionamiento de asociaciones como la nuestra en el resto de España y Europa.</li> </ul>



## 5.- DECISIÓN Líneas estratégicas de Feclei para 2012-2014

El listado siguiente presenta una serie de 15 ejes estratégicos basadas en la misión, la visión, los valores de FECLEI y en los análisis DAFO-CAMA de cada una de las empresas de inserción de FECLEI.

### 5. a- Orden de importancia de los 14 ejes estratégicos

La puntuación que aparece a continuación corresponde al resultado de las valoraciones de todos los protagonistas de este plan estratégico, dónde 1 puntúa el eje más importante y 14 el menos importante.

Orden de importancia	Puntuación obtenida	15 LINEAS ESTRATÉGICAS DE FECLEI
1	17	<b>Financiación Feclei:</b> Estabilizar los Recursos Financieros de FECLEI (sistema estable de financiación a corto, medio y largo plazo)
2	25	<b>Financiación EI:</b> Captar fondos, Favorecer la financiación de las EI, estudiar nuevas fuentes de financiación
3	32	<b>Cláusulas sociales y mercados tutelados:</b> Impulsar la implantación de cláusulas sociales y reserva de mercados en los contratos con las administraciones públicas
4	33	<b>Formación:</b> Planificar actuaciones de formación específicas dirigidas a trabajadores de las empresas de inserción (profesionales, en inserción)
5	41	<b>Calidad:</b> Favorecer la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad (tanto en Feclei como en las EI)
6	44	<b>Creación y consolidación de EI:</b> Promover la creación y consolidación de empresas de inserción en la comunidad autónoma
7	51	<b>Comunicación interna:</b> Mejorar la comunicación interna (que favorezca una interacción más sólida entre la oficina técnica, la junta directiva y las empresas)
8	51	<b>Legislación estatal de EI:</b> Facilitar la aplicación de la nueva ley de empresas de inserción (las relaciones laborales en las EI)
9	58	<b>Conocimiento y Reconocimiento:</b> Aumentar el conocimiento y reconocimiento de Feclei (sensibilización, más comunicación externa, participación en foros, jornadas, etc.)
10	59	<b>Colaboración con las "empresas ordinarias":</b> Promover la colaboración con las empresas del sector ordinario (convenios...)
11	66	<b>Colaboración con la administración:</b> Establecer vínculos y relaciones estables con la administración regional, Promover la colaboración con la Dirección general de economía social
12	66	<b>Trabajo en red:</b> Promover el trabajo en red con otras entidades del sector (a nivel regional, nacional, europeo)
13	66	<b>Investigación:</b> Favorecer el desarrollo de estudios de investigación en el ámbito de las empresas de inserción
14	69	<b>Representatividad :</b> Aumentar la Representatividad de Feclei (más socios) Desarrollar el liderazgo de FECLEI como entidad representativa de las empresas de inserción en la región



## **5. b- Selección de las 3 líneas estratégicas más importantes**

A partir de la misión, valores, visión y del análisis DAFO-CAMA, se ha seleccionado las 3 líneas estratégicas más importantes (principales ejes de trabajo para los próximos años) para Feclei.

Selección definitiva de las principales líneas estratégicas:

- 1- Cláusulas Sociales y reserva de mercados, Legislación, Colaboración con la administración
- 2- Profesionalidad, Empleabilidad y Calidad (Formación, colaboración con empresas ordinarias, calidad)
- 3- Desarrollo Territorial (Creación y consolidación de EI, Comunicación interna y externa)

***Obviamente, El aspecto financiero está inter-relacionado con todas las líneas estratégicas y actividades de Feclei.***

### **1ra. Línea Estratégica de FECLEI:**

#### **Cláusulas Sociales y Reserva de Mercados, Legislación y Administración Pública**

- 1- Cláusulas sociales y mercados tutelados:** Impulsar la implantación de cláusulas sociales y la reserva de mercados en los contratos con las administraciones públicas
- 2- Legislación estatal de EI:** Facilitar la aplicación de la nueva ley de empresas de inserción (las relaciones laborales en las EI)
- 3- Colaboración con la administración:** Establecer vínculos y relaciones estables con la administración regional, Promover la colaboración con la Dirección general de economía social

### **2da. Línea Estratégica de FECLEI:**

#### **Profesionalidad, Empleabilidad y Calidad**

#### **1- Empleabilidad**

- 1. a- Formación:** Planificar actuaciones de formación específicas dirigidas a trabajadores de las empresas de inserción (profesionales, en inserción)
- 2- Calidad:** Favorecer la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad (tanto en Feclei como en las EI).

### **3ra. Línea Estratégica de FECLEI:**

#### **Desarrollo Territorial**

- 1- Creación y consolidación de EI:** Promover la creación y consolidación de empresas de inserción en la comunidad autónoma
- 2- Comunicación interna:** Mejorar la comunicación interna (que favorezca una interacción más sólida entre la oficina técnica, la junta directiva y las empresas)
- 3- Comunicación externa:**
  - Conocimiento y Reconocimiento:** Aumentar el conocimiento y reconocimiento de Feclei (sensibilización, más comunicación externa, participación en foros, jornadas, etc.
  - Representatividad:** Aumentar la Representatividad de Feclei (más socios). Desarrollar el liderazgo de FECLEI como entidad representativa de las empresas de inserción en la región



## **Ejes transversales y Complementarios**

- Responsabilidad Social (Igualdad de Oportunidades, Medio-Ambiente)
- Sociedad de la Información (desarrollo tecnológico)
- Investigación
- Trabajo en Red

### **5. c- Formación de los grupos de trabajo**

#### ♦ Grupos de trabajo:

**Cada grupo** trabajará sobre **una línea estratégica** pensando en los 3 próximos años. Definirá la **problemática relacionada con el papel de Fecei respecto a esta línea estratégica** (por ejemplo: "Cómo Fecei puede impulsar la implantación de cláusulas sociales y la reserva de mercados en los contratos con la administraciones públicas) y podrá resolverla **marcando una serie de objetivos y acciones concretas** (Teniendo en cuenta el grado de importancia de los ejes estratégico que habéis valorado y que aparecen en la tabla anterior).

Los grupos estarán constituidos por los representantes de las EI de FECEI y 1 persona de la Oficina Técnica. Se elegirá un representante en cada grupo.

<b>Grupo 1: las EI de Burgos</b>
<b>Línea estratégica:</b> Cláusulas Sociales y reserva de mercados, Legislación, Colaboración con la administración
<b>Grupo 2: Valladolid</b>
<b>Línea estratégica:</b> Profesionalidad, Empleabilidad y Calidad
<b>Grupo 3: Salamanca</b>
<b>Línea estratégica:</b> Desarrollo Territorial (Creación y consolidación de EI, Comunicación interne y externa)

Cada grupo de trabajo se ha encargado de definir los objetivos estratégicos y acciones concretas.



## 6- DECISIÓN: Objetivos estratégicos y acciones concretas de Feclei para 2012-2014

### 1ra. Línea Estratégica de FECLEI:

#### Colaboración con la Administración, Cláusulas Sociales y Reserva de Mercados, Legislación EI

<u>Eje estratégico</u>	Objetivos estratégicos	Acciones concretas
<u>El marco legislativo</u>	<b>Estudiar las dificultades relacionadas con la aplicación de la ley nacional de EI</b> - Dificultad 1: el contrato temporal de fomento del empleo - Dificultad 2: las acreditaciones de los servicios sociales	Recoger en un documento todas las dificultades que tienen las EI respecto a la aplicación de la ley estatal de EI relacionadas con el problema de las acreditaciones de los servicios sociales, especificando los ejemplos concretos en cada EI de toda la gente que se queda fuera de los colectivos en inserción.
	<b>Influir en el decreto de CyL e influir en el tema del Reglamento (a más largo plazo)</b>	Conseguir que la Junta modifique el decreto en cuanto a los colectivos y que saque un registro de centros autorizados manteniendo nuevas reuniones con la DG Economía Social y presentándole las dificultades recogidas en el documento.  Promover la elaboración del Reglamento (como en el País Vasco) y permitiría cubrir los fallos de la ley nacional (y se podría incluir el tema de las cláusulas sociales)
<u>Las ayudas a empresas de inserción</u>	<b>Hacer que la Jcyl poco a poco vaya aumentando las ayudas a EI (incluyendo ayudas a técnicos e inversiones)</b>	Mantener nuevas reuniones con la DG Economía Social para garantizar el seguimiento de su compromiso en sacar nuevas líneas de ayudas para inversiones y lo que tiene pensado para incluir el concepto de ayudas a personal de acompañamiento
	<b>Influir en el tema de mínimos</b>	Mantener nuevas reuniones con la DG Economía Social para garantizar la revisión del régimen de ayudas de mínimos
<u>Las cláusulas sociales</u>	<b>Influir en la administración local, provincial y regional (ayuntamientos, diputaciones y Jcyl)</b>	Preparar un material que comunique la idea de que no les cuesta trabajo a la administración y darles el trabajo hecho (se trata de conseguir la voluntad política convenciéndoles que se puede hacer)





**2da. Línea Estratégica de FECLEI:**  
**Profesionalidad, Empleabilidad y Calidad**

<b><u>Eje estratégico</u></b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Acciones concretas</b>
<b>Profesionalidad y Empleabilidad</b>	<b>Mejorar la eficiencia de los cursos de formación</b>	Planificar actuaciones de formación específicas a cada EI
		Familiarizar los TI a las nuevas tecnologías a través de cursos de formación on-line
		Evaluar el impacto de las formaciones realizadas
	<b>Colaborar con las empresas ordinarias</b>	Evaluar la experiencia de las EI respecto a su experiencia de colaboración con las empresas del mercado ordinario
Conseguir subvenciones dirigidas a la contratación de trabajadores en inserción en las empresas ordinarias		
<b>Calidad</b>	<b>Desarrollar un sistema de gestión de la calidad en todas las empresas</b>	Modelo de Excelencia EFQM



### 3ra. Línea Estratégica de FECLEI:

#### Desarrollo Territorial

Ejes estratégicos	Objetivos estratégicos	Acciones concretas
<b>Creación y consolidación de EI</b>	<b>Consolidar las empresas de inserción ya existentes en nuestra comunidad.</b>	Reuniones concertadas en cada provincia, al menos una vez al año, con: <ul style="list-style-type: none"> <li>Alcalde</li> <li>Presidente Diputación</li> <li>Rector Universidad</li> <li>...</li> </ul> A estas reuniones asistirían representantes de cada una de las empresas con algún representante de la federación.
		Convocatoria a los medios de comunicación, al menos una vez al año, en cada provincia:  El objetivo fundamental será mostrar la rentabilidad social de cada una de las empresas. (No se trata de jornadas o debates, se trata de resaltar los aspectos prácticos y de resultados)
		Realización de una jornada por provincia, al menos una vez al año, sobre la realidad de las empresas de inserción.
	<b>Promover la creación de nuevas empresas de inserción en la Comunidad.</b>	Promover y realizar investigaciones sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nuestra realidad, punto de partida</li> <li>Búsqueda de sectores y estrategias innovadoras.</li> </ul>
Colaborar con otras empresas del mercado ordinario a través de: <ul style="list-style-type: none"> <li>Convenios de colaboración</li> <li>Creación de empresas mixtas.</li> </ul>		
<b>Comunicación</b>	<b>Mejorar nuestra comunicación interna</b>	• Asambleas trimestrales
		• Uso de nuevas tecnologías, en las asambleas a través de videoconferencia, Web
	<b>Mejorar e incrementar nuestra difusión externa</b>	• Actualizar la página Web
		Al menos dos veces al año, en los medios locales: prensa, radio, televisión, nuestras empresas tienen que ser noticia.  Al menos dos veces al año FECLEI debe ser noticia en los medios de Castilla y León y al menos una vez al año en los nacionales.



## 7- DECISIÓN: Calendario de objetivos y acciones

OBJETIVOS y ACCIONES			2015				2016				2017			
			1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Colaboración con la administración, Cláusulas Sociales y Mercados Tutelados, legislación EI	<b>1</b>	<b>El marco legislativo</b>												
	1.1	<b>Estudiar las dificultades relacionadas con la aplicación de la ley nacional de EI</b>												
	1.1.1	Recoger en un documento todas las dificultades que tienen las EI respecto a la aplicación de la ley estatal de EI relacionadas con el problema de las acreditaciones de los servicios sociales, especificando los ejemplos concretos en cada EI de toda la gente que se queda fuera de los colectivos en inserción.												
	1.2	<b>Influir en el decreto de CyL e influir en el tema del Reglamento (a más largo plazo)</b>												
	1.2.1	Conseguir que la Junta modifique el decreto en cuanto a los colectivos y que saque un registro de centros autorizados manteniendo nuevas reuniones con la DG Economía Social y presentándole las dificultades recogidas en el documento.  Promover la elaboración del Reglamento (como en el País Vasco) que permitiría cubrir los fallos de la ley nacional (y se podría incluir el tema de las cláusulas sociales)												
<b>2</b>	<b>Las ayudas a empresas de inserción</b>													
2.1	<b>Hacer que la Jcyl poco a poco vaya aumentando las ayudas a EI (incluyendo ayudas a técnicos e inversiones)</b>													
2.1.1	Mantener nuevas reuniones con la DG Economía Social para garantizar el seguimiento de su compromiso en sacar nuevas líneas de ayudas para inversiones y lo que tiene pensado para incluir el concepto de ayudas a personal de gestión o de acompañamiento...													
2.2	<b>Influir en el tema de mínimos</b>													
2.2.1	Mantener nuevas reuniones con la DG Economía Social para garantizar la revisión del régimen de ayudas de mínimos													



<b>Profesionalidad y Empleabilidad</b>	<b>3 Las cláusulas sociales/reserva de mercados</b>																		
	3.1	<b>Influir en la administración local, provincial y regional (ayuntamientos, diputaciones y Jcyl)</b>																	
		3.1.1	Preparar un material que comunique la idea de que no les cuesta trabajo a la administración y darles el trabajo hecho (se trata de conseguir la voluntad política convenciéndoles que se puede hacer) = Manual /CD de cláusulas sociales																
		3.1.2	Mantener reuniones con los ayuntamientos , diputaciones																
	<b>4 Profesionalidad y Empleabilidad</b>																		
	4.1	<b>Mejorar la eficiencia de los cursos de formación</b>																	
		4.1.1	Planificar actuaciones de formación específicas a cada EI Familiarizar los TI a las nuevas tecnologías a través de cursos de formación on-line Evaluar el impacto de las formaciones realizadas = Plan de formación (Nueva convocatoria del Ecyll)																
	4.2	<b>Colaborar con las empresas ordinarias</b>																	
		4.1.2	Evaluar la experiencia de las EI respecto a su experiencia de colaboración con las Empresas del mercado ordinario Observar si en otras CCAA las EI colaboran con las empresas para facilitar el paso al mercado laboral de sus trabajadores																
		4.2.2	Conseguir subvenciones dirigidas a la contratación de trabajadores en inserción en las empresas ordinarias (al igual que las subvenciones dirigidas a la contratación de trabajadores con discapacidad en las empresas ordinarias).																
<b>5 Gestión de la Calidad</b>																			
5.1	<b>Desarrollar un sistema de gestión de la calidad en todas las empresas</b>																		
	5.1.1	Conseguir que todas las EI se adapten al modelo de Excelencia EFQM																	



<b>Desarrollo Territorial</b>	<b>6 Creación y consolidación de EI</b>																	
	6.1	<b>Consolidar las empresas de inserción ya existentes en nuestra comunidad.</b>																
		6.1.1	Realizar un estudio sobre la rentabilidad social de las empresas de inserción de Feclei.															
		6.1.2	Realizar una jornada por provincia, al menos una vez al año, sobre la realidad de las empresas de inserción.															
	6.2	<b>Promover la creación de nuevas empresas de inserción en la Comunidad.</b>																
		6.2.1	Promover y realizar investigaciones sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de sectores y estrategias innovadoras.</li> </ul>															
	<b>7 Comunicación</b>																	
	7.1	<b>Mejorar nuestra comunicación interna</b>																
		7.1.1	Asambleas semestrales y/o informes semestrales															
		7.1.2	Promover el uso de las nuevas tecnologías: - Utilizar el programa skype en todas las EI															
	7.2	<b>Mejorar e incrementar nuestra difusión externa</b>																
		7.2.1	Actualizar la página Web Feclei (Ficha actualizada de cada EI, etc...)															
		7.2.2	Promover la difusión de las EI, al menos dos veces al año, en los medios locales: prensa, radio, televisión, nuestras empresas tienen que ser noticia.															
	7.2.3	Promover la difusión, al menos dos veces al año, de FECLEI: debe ser noticia en los medios de Castilla y León y al menos una vez al año en los nacionales.																





8- IMPLANTACIÓN: PLAN DE TRABAJO																								
Plan de trabajo 2015												E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
Eje estratégico	Objetivos estratégicos	Acciones concretas																						
<b>1ra. Línea Estratégica de FECLEI:</b>																								
<b>Colaboración con la Administración, Cláusulas Sociales y Mercados Tutelados, Legislación EI</b>																								
<b>El marco legislativo</b>	<b>Estudiar las dificultades relacionadas con la aplicación de la ley nacional de EI</b> - Dificultad 1: el contrato temporal de fomento del empleo - Dificultad 2: las acreditaciones de los servicios sociales	Recoger en un documento todas las dificultades que tienen las EI respecto a la aplicación de la ley estatal de EI relacionadas con el problema de las acreditaciones de los servicios sociales, especificando los ejemplos concretos en cada EI de toda la gente que se queda fuera de los colectivos en inserción. <b>Recoger las dificultades 1 vez al año</b>																						
<b>Las ayudas a Empresas de inserción</b>	<b>Hacer que la Jcyl poco a poco vaya aumentando las ayudas a EI (incluyendo ayudas a técnicos e inversiones)</b>	Mantener nuevas reuniones con la DG Economía Social para garantizar el seguimiento de su compromiso en sacar nuevas líneas de ayudas para inversiones y lo que tiene pensado para incluir el concepto de ayudas a personal de gestión o de acompañamiento...																						
<b>Las cláusulas sociales</b>	<b>Influir en la administración local, provincial y regional (ayuntamientos, diputaciones y Jcyl)</b>	Preparar un material que comunique la idea de que no les cuesta trabajo a la administración y darles el trabajo hecho (se trata de conseguir la voluntad política convenciéndoles que se puede hacer) <b>Publicación CD Cláusulas Sociales</b>																						
<b>2da. Línea Estratégica de FECLEI:</b>																								
<b>Profesionalidad, Empleabilidad y Calidad</b>																								
<b>Profesionalidad y Empleabilidad</b>	<b>Mejorar la eficiencia de los cursos de formación</b>	- Planificar actuaciones de formación específicas a cada EI - Familiarizar los TI a las nuevas tecnologías a través de cursos de formación on-line - Evaluar el impacto de las formaciones realizadas <b>Plan de formación (Nueva convocatoria del EcyI)</b>																						
<b>3ra. Línea Estratégica de FECLEI:</b>																								
<b>Desarrollo Territorial</b>																								
<b>Comunicación</b>	<b>Mejorar nuestra comunicación interna</b>	Informes semestrales																						
		Uso de nuevas tecnologías: - <b>Utilizar el programa skype en todas las EI</b>																						
	<b>Mejorar e incrementar nuestra difusión externa</b>	<b>Actualizar la página Web Feclei</b> (Ficha actualizada de cada EI, etc...)																						



Plan de trabajo 2016			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Eje estratégico	Objetivos estratégicos	Acciones concretas												
<b>1ra. Línea Estratégica de FECLEI:</b>														
<b>Colaboración con la Administración, Cláusulas Sociales y Mercados Tutelados, Legislación EI</b>														
<u>El marco legislativo</u>	<b>Estudiar las dificultades relacionadas con la aplicación de la ley nacional de EI</b> - Dificultad 1: el contrato temporal de fomento del empleo - Dificultad 2: las acreditaciones de los servicios sociales	<b>Recoger las dificultades 1 vez al año</b> Recoger en un documento todas las dificultades que tienen las EI respecto a la aplicación de la ley estatal de EI relacionadas con el problema de las acreditaciones de los servicios sociales, especificando los ejemplos concretos en cada EI de toda la gente que se queda fuera de los colectivos en inserción.												
	<b>Influir en el decreto de CyL e influir en el tema del Reglamento (a más largo plazo)</b>	Conseguir que la Junta modifique el decreto en cuanto a los colectivos y que saque un registro de centros autorizados: mantener <b>reuniones con la DG Economía Social</b> , presentar las dificultades recogidas en el documento. Promover la elaboración del Reglamento (incluir cláusulas sociales)												
<u>Las ayudas a Empresas de inserción</u>	<b>Hacer que la Jcyl poco a poco vaya aumentando las ayudas a EI</b>	Mantener nuevas <b>reuniones con la DG Economía Social</b> para garantizar el seguimiento de su compromiso en sacar nuevas líneas de ayudas (inversiones, personal de gestión o de acompañamiento...)												
<u>Las cláusulas sociales</u>	<b>Influir en la administración local, provincial y regional (ayuntamientos, diputaciones y Jcyl)</b>	<b>Publicación Manual/CD Cláusulas Sociales</b> Preparar un material que comunique la idea de que no les cuesta trabajo a la administración y darles el trabajo hecho (se trata de conseguir la voluntad política convenciéndoles que se puede hacer)												
		Mantener <b>reuniones con los ayuntamientos y diputaciones</b> para presentarles el material preparado sobre el tema de las cláusulas sociales												
<b>2da. Línea Estratégica de FECLEI:</b>														
<b>Profesionalidad, Empleabilidad y Calidad</b>														
<u>Profesionalidad y Empleabilidad</u>	<b>Mejorar la eficiencia de los cursos de formación</b>	<b>Seguimiento del Plan de formación</b> - Desarrollo de las actuaciones de formación específicas a cada EI- on-line y presencial y evaluación												
<b>3ra. Línea Estratégica de FECLEI:</b>														
<b>Desarrollo Territorial</b>														
<u>Creación y consolidación de EI</u>	<b>Consolidar las empresas de inserción ya existentes en nuestra comunidad.</b>	Realizar un estudio sobre la rentabilidad social de las EI de Feclei.												
		Realizar una jornada por provincia, al menos una vez al año, sobre la realidad de las empresas de inserción.												
<u>Comunicación</u>	<b>Mejorar comunicación interna</b>	Informes semestrales												
		Promover la difusión de las EI, al menos dos veces al año, en los medios locales: prensa, radio, televisión, nuestras empresas tienen que ser noticia.												
		Promover la difusión, al menos dos veces al año, de FECLEI: debe ser noticia en los medios de Castilla y León y al menos una vez al año en los nacionales.												



## Anexo 1: Gráfico Plan estratégico Feclei 2009-2011

