

**PLAN
ESTRATÉGICO
2027-2029**

ÍNDICE

1. INTRODUCCION	3
2. DIAGNÓSTICO	4
3. MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS	8
4. ESTRATEGIA	11
5. RETOS	12
5.1. Promover la participación, el compromiso y el cuidado de las personas	12
5.2. Garantizar la sistematización y calidad del trabajo	16
5.3. Alcanzar el posicionamiento adecuado	19
5.4. El desarrollo comunitario como foco de nuestro trabajo	21
5.5. Desarrollo del modelo de transferencia de conocimiento	24
5.6. Alcanzar la sostenibilidad económico-financiera	27

1. INTRODUCCIÓN

Este documento recoge el Plan Estratégico 2027-2029.

La propuesta es el resultado del siguiente proceso:

- Orientaciones del Patronato para el periodo.
- Propuesta del Equipo de Dirección de retos y objetivos respondiendo a esas orientaciones.
- Contrastes realizados con las personas de la organización por comunidad en la que tenemos presencia: 8 jornadas participativas en 7 comunidades (Donostia 2, Bidasoa, Urola Kosta, Mungialdea, Buruntzaldea, Debagoiena, Oarsoaldea) en las que han participado 130 personas de la organización.

El resultado concreto de estas sesiones se ha recogido en un documento: [B04-B10. Komunitateekin lanketa - emaitzak.pptx](#)

- Presentación al Patronato del plan recogiendo las aportaciones del equipo y propuesta de indicadores preliminar.
- Con las orientaciones del Patronato, el Equipo de Dirección a finalizado la propuesta definitiva que se aprueba en reunión conjunta del Patronato y Equipo de Dirección el 1 de octubre de 2026.

A partir de su aprobación, junto con el despliegue del Plan Estratégico, cada proceso, servicio/centro e itinerario construirá su propio plan de gestión 2027 antes de finalizar el año y se iniciará el plan de desarrollo de la Estrategia 2027-2029.

El punto de partida del presente Plan, estará condicionado por el grado de alcance de los objetivos del Plan 2024-2026. Algunos indicadores y objetivos podrán ser ajustados en función del resultado del 2026.

2. DIAGNÓSTICO

En el siguiente DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) se recogen las conclusiones del siguiente proceso:

- Análisis externo (Macro entorno y Micro entorno) e interno
- Revisión del DAFO del Plan estratégico anterior

Debilidades	Puntos fuertes
• Sistematización del nuevo modelo: indicadores, ... • Digitalización: plataformas. • Infraestructuras: Irun, Arrasate. • Absentismo • Dificultad para atraer y mantener talento (condiciones laborales...). • Debilidad del modelo de financiación por la elevada dependencia de la Administración. • Tesorería.	• Trayectoria de la Fundación y experiencia de las personas trabajadoras. • Nueva marca para traccionar el nuevo posicionamiento. • Nuevo modelo de gobernanza. • Reconocimiento por parte de clientes/grupos de interés/entidades colaboradoras cercanas. • Participación en redes. • Alcance a instituciones públicas/otros agentes.

Amenazas	Oportunidades
• Polarización. • Incertidumbre geopolítica. • Desigualdad en el acceso a recursos básicos, cada vez más acuciante. • Criminalización y culpabilización individual de problemáticas sociales. • Contexto de emergencia climática. • Aumento de la exigencia de normativas cada vez más estrictas que requieren una actualización constante. • Primacía de la sociedad de consumo. • Condiciones de contratación de la Administración. • Competencia de los grandes grupos de servicios.	• Necesidad de transformación social para lograr la sostenibilidad: emergencia climática y social. • Desarrollo de los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) • Necesidad de apoyo de diferentes agentes para la transformación social; formación, participación, asesoramiento. • Normativa sobre economía social y sostenibilidad. • El desarrollo de la economía circular. • Capacidad para la reutilización que no tienen/ no interesa a las grandes empresas del reciclaje. • Posibilidad de canalizar la ecoansiedad hacia la acción para conseguir la activación. • Creciente alineación de nuevos públicos con nuestra misión y visión, generando oportunidades para ampliar la base de usuarios y reforzar el posicionamiento. • Evolución del modelo de cuidado: profesional, personalizado, en la comunidad. • El desarrollo de ecosistemas locales de apoyo. • La necesidad de incorporar la inclusión y sostenibilidad en otros ámbitos de la sociedad más allá de los servicios sociales y/o medio ambiente: empresas, cultura, participación, educación... • Digitalización • Impacto del desarrollo de marketing y comunicación en la divulgación e influencia.

En base al DAFO, el Patronato identifica que estos son los factores más van a influir el desarrollo de la Fundación en los próximos 3 años:

1. Necesidad de transformación social para la sostenibilidad social y ambiental desde lo local.

La sociedad necesita avanzar en los dos ámbitos a nivel global y para que tenga impacto real es necesario hacerlo en las comunidades, en lo local. Ahí podemos ser compañeras de viaje de agentes comunitarios.

2. Aumento de la desigualdad en el acceso a los recursos y garantía de cumplimiento de los derechos.

Desigualdad creciente que genera mayor exclusión. Es todavía más necesario generar programas y puentes para avanzar hacia la inclusión con abordajes más complejos y especializados que desde la Fundación podemos acompañar.

3. Conciencia social de los beneficios de la inclusión frente a la exclusión.

Es necesario hacer ver que la sociedad vasca está evolucionando y que no volverá a ser la de antes; hay que aceptar y acompañar la evolución hacia una comunidad diversa, inclusiva y que no deja a nadie atrás, construyendo un nuevo modelo y haciendo ver que esto es beneficioso para toda la sociedad.

4. Evolución del modelo de cuidados/ apoyos.

El modelo está avanzando hacia la personalización y el apoyo a proyectos vitales individuales integrados en la comunidad. Independientemente del servicio/ apoyo que le corresponda según el sistema.

5. Modelo de consumo.

El modelo de consumo no respeta la jerarquía de residuos y tiene un impacto social y ambiental desmedido. Es necesario el fomento de un consumo responsable ambiental y socialmente a escala local para promover cambios reales.

6. Cultura organizacional

En la nueva etapa se están promoviendo nuevas formas de hacer que deberán ir conformando la cultura BATUZ. Deberá estar basado en los principios descritos en el Plan Estratégico anterior y fomentar la profesionalización, el criterio y coherencia

en todos nuestros actos, el liderazgo y el modelo de implicación y cuidado de las personas.

Especial atención al mantenimiento y la captación de talento y gestión del absentismo.

7. Condiciones de contratación de la administración pública e impacto en nuestro modelo económico-financiero.

La mayor parte de la actividad de la Fundación está contratada con la Administración. Las modalidades de contratación (concurso, convocatorias, convenios, ...) no tienen en cuenta suficientemente los gastos de estructura y márgenes necesarios para financiar la transformación y evolución de las organizaciones. Las condiciones de cobro hacen que sea necesaria la financiación.

8. Competencia de los grandes grupos de servicios.

Hay grupos grandes de servicios tanto en la parte de servicios sociales como en la gestión de residuos que quieren operar en el sector. El desarrollo de las barreras de entrada es fundamental para evitar que la motivación económica sea la que mueva la prestación de estos servicios frente al valor que aporta el tercer sector social como agentes que promovemos la integración social y se apoya en actividades económicas como medio, y no como fin.

3. MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS

Se han revisado la Misión, Visión y Principios definidos para el Plan Estratégico 2024-2026 y se validan.

Se añade el principio de Fomento del Euskera y la cultura vasca, que está siendo un pilar en la nueva etapa pero no estaba específicamente incluido.

Misión

Promovemos la transformación de la comunidad, a través de la activación de procesos y proyectos en red que fomentan el pensamiento crítico de la ciudadanía, para ayudar a construir un entorno social, cultural y económico más justo, inclusivo y cohesionado que cuide de todas las personas y del medio ambiente.

Además, acompañamos a las personas en situación de vulnerabilidad y exclusión en su proceso de socialización, mediante servicios sociales para la inclusión, capacitación y apoyo sociolaboral por medio de la economía circular, que culminen en la integración de estas personas en el mercado laboral normalizado, incidiendo en el avance de la sociedad en este ámbito.

Visión

Ser un agente de transformación comunitaria para la construcción de una sociedad más justa, cohesionada, inclusiva y sostenible, que genera oportunidades de socialización para las personas en situación o riesgo de vulnerabilidad y exclusión.

Una organización comprometida a nivel social, referente en el ámbito de la inclusión y la economía circular, que trabaja en red y de manera innovadora, promoviendo un cambio de mirada de la sociedad para garantizar el cuidado de todas las personas y del medio ambiente.

Principios

- **Cooperación**

Trabajamos en red. Tanto las personas que formamos la Fundación como de cara al exterior. Está en nuestra esencia, impulsar la transformación y para ello tenemos que hacerlo siempre colectivamente con diferentes agentes de la sociedad.

- **Trabajamos en Glocal**

CAE es nuestro ámbito de trabajo y trabajamos de manera local en nuestro entorno para dar respuesta a un reto global. Seguimos un modelo de organización ligado a nuestro territorio, buscamos el bienestar de nuestra comunidad y reflejamos ese conocimiento e imagen hacia el exterior.

- **Fomento del euskera y la cultura vasca**

En nuestro trabajo cooperativo y comunitario, tanto interno como externo, nos comprometemos con el uso del euskera y el engarce en la cultura vasca, desde la diversidad.

- **Aportación a la comunidad**

Ante cualquier otro interés, nuestra responsabilidad social y nuestra aportación a la comunidad son el eje de nuestro trabajo.

- **Desarrollo y compromiso de las personas**

Promovemos el desarrollo del talento y conocimiento de las personas a través de la formación continua; la profesionalización, la participación y la corresponsabilidad son el eje de nuestra forma de hacer. Priorizamos la promoción interna. Garantizamos la conciliación. Así conseguimos una Fundación competitiva y sostenible.

- **Transparencia**

La información está disponible para las personas que integran la Fundación. En cuanto a los grupos de interés, la Fundación tiene un portal de transparencia.

- **Innovación**

La mejora continua es el modelo de trabajo de la Fundación, integrado en todos los procesos, con el objetivo de conseguir el mayor impacto posible en la sociedad. En una sociedad cambiante es fundamental desarrollar la capacidad de innovación. La Fundación cuenta también con un proceso diferenciado para la promoción y desarrollo de proyectos que requieren una tracción especial.

- **Auto-emprendimiento**

Fomentamos la creación de nuevas soluciones que aporten valor; internamente innovamos en nuevas iniciativas y apoyamos a agentes externos en la generación de nuevas iniciativas. Acompañamos a las personas que realizan el itinerario sociolaboral con nosotros en la búsqueda de oportunidades de emprendizaje.

- **Cuidado del medio ambiente**

En todo lo que hagamos en la fundación estará presente el cuidado del medio ambiente. Minimizaremos el impacto ambiental y compensaremos el que tenemos.

- **Inclusión y diversidad**

No dejamos a nadie fuera. Intentamos cambiar las situaciones que generan exclusión social y en todo lo que hacemos en la Fundación la equidad es eje fundamental. La inclusión requiere la aceptación previa de lo diferente.

- **Igualdad y Equidad**

Se promueve la igualdad tanto entre mujeres y hombres como para evitar cualquier otra discriminación. Anulamos cualquier diferencia de estatus que conlleva lo cultural, lo económico, la raza, etc. La equidad rige la actividad.

- **Ética**

Compromiso, Corresponsabilidad, Equidad y Solidaridad, Honestidad, Respeto y Asunción de los valores propios de los Códigos Éticos Profesionales como medio y objetivo, tanto en nuestras actividades internas como externas. Aumentar la capacidad de diferenciar lo bueno de lo malo. Tomar conciencia de las consecuencias que pueden tener nuestras acciones.

- **Promoción y defensa de los DDHH**

Fomentamos la defensa y el cumplimiento de los derechos humanos como base de nuestro trabajo.

4. ESTRATEGIA

Reforzamos nuestra estrategia para este periodo incidiendo en nuestro papel como **“agente de transformación social”**.

Ponemos el foco en el trabajo en las comunidades de forma que tanto la capa de **transformación comunitaria** que trabaja con los **agentes locales** como la capa de **acompañamiento a las personas** en su proceso de inclusión ponen el foco en cada una de las **comunidades** donde estamos.

Debemos profundizar en el foco común de los equipos, mapeando y estableciendo relaciones coordinadas con los agentes locales y generando avances reales y con impacto en cada uno de los barrios, pueblos y comunidades donde tenemos presencia.

En el nuevo periodo reforzaremos este trabajo de forma más estructurada y sistematizada basada en la construcción de un **modelo propio que además marca la diferencia respecto a grandes grupos de servicios**.

Como Fundación, realizamos parte de las actividades necesarias para construir estos ecosistemas y desde ahí podemos traccionar cambios relevantes, junto al resto de agentes.

No tenemos como objetivo crecer en volumen, pero sí en impacto; por lo que, si para aumentar el impacto es necesario crecer, lo haremos, pero no es un objetivo en sí mismo.

Sí queremos **aumentar la transferencia de conocimiento, las redes de colaboración y el fomento de iniciativas innovadoras que avancen hacia comunidades más inclusivas, cohesionadas, justas y que cuidan el medio ambiente**. Seremos compañeras de viaje.

5. RETOS

Se propone una estructura de 6 retos.

La propuesta se desarrolla desde dentro hacia fuera: para acompañar procesos de transformación en la comunidad, debemos contar con un equipo de profesionales preparados, conformar un sistema eficiente capaz de conseguir impactos reales, con el fin de conseguir un posicionamiento que nos permita actuar a nivel comunitario alcanzando transformaciones reales. Y todo ello, de forma sostenible para garantizar un futuro a la Fundación.

Se han añadido en cada apartado los FRENOS y PALANCAS que se han identificado en las sesiones de participación en cada comunidad. Serán fundamentales para el despliegue de la estrategia y la configuración de los planes de gestión.

1. PROMOVER LA PARTICIPACIÓN, EL COMPROMISO Y EL CUIDADO DE LAS PERSONAS

En este entorno de grandes cambios en general, necesitamos a personas capaces de moverse con coherencia y compromiso en un mundo de incertidumbre y de desigualdad. Para ello, es necesario desarrollar un modelo de gobernanza sólido, empoderando a los equipos de dirección (Patronato, Equipo de dirección, Equipos de coordinación y transversales) para liderar una cultura basada en la confianza y la participación, que cuide de las personas.

1.1. Desarrollar nuestra propia cultura, Batuz kultura:

1.1.1. Trabajar los principios, Crear el código ético y su implementación

1.2. Reforzar los órganos de gobernanza

1.2.1. Mejorar la eficiencia de cada órgano.

1.2.2. Estabilizar el trabajo de los grupos transversales.

1.2.3. Ampliar la participación de las personas.

1.2.4. Mejorar la asunción de responsabilidades.

1.3. Fomentar iniciativas para trabajar la cohesión interna y el clima de confianza.

1.3.1. Mejorar la comunicación interna.

1.3.2. Realizar encuentros internos para fomentar el conocimiento mutuo.

1.3.2 Participación en encuentros comunitarios (como Korrika, carrera de empresas, ... momentos relevantes en cada comunidad)

1.4. Avanzar en el desarrollo del talento.

1.4.1. Revisión de perfiles de puesto.

1.4.2. Desarrollo de las entrevistas bilaterales recogiendo la identificación de talento y plan de desarrollo profesional concreto.

1.4.3. Orientar el plan de formación hacia el aprendizaje, compartir el conocimiento y la transformación.

1.5. Fomentar el cuidado

1.5.1. Fomentar el cuidado en los puestos con responsabilidad.

1.5.2. Sistematización del equipo de Zaintza.

1.5.3. Fomentar la prevención.

1.5.4. Avanzar en igualdad y equidad.

1.5.5. Desarrollar el cuidado en base a los resultados de la nueva encuesta psicosocial y de satisfacción y sistematizar el proceso integrando todas las vertientes.

Indicadores

Reto	Cod.	Indicador	Modo de cálculo	Valor de partida	Valor 2027	Valor 2028	Valor 2029	Responsable
Reto1	1.1	Puntuación media de satisfacción global de las personas trabajadoras.	Media de las puntuaciones obtenidas en la encuesta de satisfacción integrada en la evaluación de riesgos psicosociales.	Comunicación del proceso, constitución de los grupos de trabajo y preparación de la evaluación.	Realización de la evaluación de riesgos psicosociales y satisfacción, análisis de resultados, grupos focales y definición del plan de acción. Identificación del valor y establecer objetivos para 2027-2028-2029	Encuesta intermedia de seguimiento para evaluar la evolución de la satisfacción y el impacto de las acciones implementadas.	Nueva evaluación de riesgos psicosociales y satisfacción, comparación con la línea base y valoración de la evolución del indicador.	Maddi Eguren
Reto1	1.2	Índice de participación	% de personas que participan en espacios de participación organizativa definidos en los grupos de Zaintza, Modelo / Asistencia, Berdintasun Zeharkako Taldea eta Euskara Batzordea	38%	Incrementar un 10% la participación	Incrementar un 10% la participación	Incrementar un 10% la participación	Maddi Eguren
Reto1	1.3	Índice de absentismo global en comparación con el índice de referencia del sector en Gipuzkoa.	% de absentismo anual obtenido a partir de los registros de personas y comparativa con el valor de referencia sectorial disponible.	10,02% (media total)	% absentismo analizado por tipo IT - Plan de acción para mejora - No superar la media del sector	Mejorar la media del sector	Mejorar la media del sector	Maddi Eguren

FRENOS

- Comunicación interna.
- Percepción de que no toda la información fluye suficientemente bien hasta las bases.
- Se intuye cierto mal entendimiento de medidas y herramientas de desarrollo profesional.
- Coordinación operativa. Necesidad de agilidad.
- Muchos cambios en poco tiempo que dificultan asentar la estructura organizativa.

- Dificultad de desarrollar el sentimiento de pertenencia en los contratos de inserción.
- Necesidad de reforzar la prevención.
- Cohesión interna e identidad. Necesidad de conocernos más y mejor, aprovechando espacios existentes o generando nuevos.

PALANCAS

- Buen ambiente general y cohesión dentro de las comarcas. Puntualmente y de manera informal, también entre algunos servicios inter-comarcas.
- Zaintza, entrevistas bilaterales, supervisiones... se ha avanzado en cuidado.
- Talento interno para crecimiento y promoción. “Cantera”.
- Cercanía, goxotasuna, de los puestos de responsabilidad.

2. GARANTIZAR LA SISTEMATIZACIÓN Y CALIDAD DEL TRABAJO

En el nuevo periodo debemos afianzar el trabajo por procesos, la sistematización y digitalización del modelo organizativo.

Definir mejor los criterios y marcos de trabajo.

Debemos tener la garantía de organizar los recursos de la mejor manera para alcanzar el mayor impacto posible. Y todo ello cumpliendo todas las normativas de aplicación (cada vez más exigentes).

1.1. Revisión del mapa de procesos.

2.1.1. Revisión de mapa y fichas de proceso con el foco en las interacciones.

1.2. El desarrollo de la cultura de calidad.

2.2.1. Desarrollo de la documentación de los procesos.

2.2.2. Desarrollo del cuadro de mando para la gestión.

2.2.3. Consecución de certificaciones y reconocimientos:

		Batuz Gizarte Fundazioa	Batuz ekonomia zirkularra	Batuz mantenu zerbitzuak
Naturklima HC	Medio Ambiente	2027-2028	2026-2027	2029
Agenda 2030	Sostenibilidad	2027	2027	2027
Bikain	Euskera	2027	2027	2027
Emakunde	Género	2027	2027	2027
ISO 9001	Calidad	2026-27-28	2027	2028
ISO 14001	Medio ambiente	2028	2027	2028
ISO 45001	Prevención	2029	2029	2029
ISO 27001	Seguridad de la información	2029	2029	2029

1.3. Digitalización.

2.3.1. Optimización del uso del entorno compartido de trabajo (Teams).

2.3.2. Plataforma para el acompañamiento a las personas.

2.3.3. Plataforma de gestión de residuos.

1.4. Compliance

2.4.1. Realizar el estudio.

2.4.2. Sistematizar su actualización y auditorías.

Indicadores

Reto	Cod.	Indicador	Modo de cálculo	Valor de partida	Valor 2027	Valor 2028	Valor 2029	Responsable
Reto2	2.1	Certificaciones y reconocimientos	% de certificaciones/reconocimientos alcanzados según objetivo anual, ver tabla pestaña Reto2	1 (ISO Formación y acompañamiento)	13	17	24	Ane Salaberria
Reto2	2.2	Plataformas operativas desarrolladas Hondakinen kudeaketa	% de avance	22%	56%	89%	100%	Ane Salaberria
		Plataformas operativas desarrolladas CRM	% de avance	80%	100%			Aiala Fernández
		Plataformas operativas desarrolladas Akonpainamendua	% de avance	25%	50%	75%	100%	Iune Polo
Reto2	2.3	Auditorías de compliance satisfactorias		Revisión realizada	Auditoría realizada	Sistematizado (cada responsable asume la responsabilidad de cada normativa de aplicación y su seguimiento y control realizado)		Aitziber Zubillaga
Reto2	2.4	Satisfacción de los grupos de interés	16 interes talde identifikatu dira. Bakoitzean neurketa sistema ezarrikota atal bat estandarizatuz.	Haserako balioa 2027an zehaztuko da.	Sistema sortu eta lehen balioa ateratzea.	2027ko balioaren baitan.	2027ko balioaren baitan.	Aiala Fernández

FRENOS

- Reticencias y miedos sobre la cultura de la calidad: excesiva procedimentación, rigidez, ... Necesita comunicarse adecuadamente.
- Reducida “cultura de la calidad”. El sistema actual no tiene el alcance que se le supone, muchas personas no identifican planes de gestión, objetivos e indicadores.
- Necesidad de tener criterios comunes y claridad sobre qué es un trabajo bien hecho (sobre todo en acompañamiento/intervención).
- Dificultades con Teams y en general en el ámbito digital.
- Necesidad de mejorar las infraestructuras, equipamientos y materiales disponibles para trabajar mejor (y para cuidarse mejor). Relacionado con R1 y R6.
- Dificultades para avanzar en este reto por sustituciones de personal, refuerzos puntuales, absentismo, bolsa de trabajo.

PALANCAS

- Aprender de buenas prácticas de otras comarcas (R4).
- Oportunidades de profundizar en la digitalización (coordinando procesos internos y hacia afuera) y sistematización, para trabajar y vivir mejor (R1).
- En algunas comunidades, se detecta que crece un perfil más complejo (joven, migrante, con enfermedad mental, más desestructurado, con menos habilidades sociales, más violento, que convive peor...) que demanda más recursos... Pero que podemos estar mejor preparadas para abordarlo que otros agentes.

3. ALCANZAR EL POSICIONAMIENTO ADECUADO

Para poder alcanzar nuestra Visión, debemos adecuar el posicionamiento que tenemos en la sociedad.

Hacer ver el valor que aportamos para conseguir tejer las redes adecuadas y contar con el reconocimiento del trabajo de la Fundación y por ende de las y los profesionales que la conforman.

Este posicionamiento debe ayudarnos en la labor comunitaria.

1.5. Consolidar la nueva identidad y relato

- 3.1.1. Desarrollar la labor de “embajadoras” internas.
- 3.1.2. Desarrollar la labor de RRPP (relaciones públicas) con nuestros grupos de interés:
 - 3.1.2.1. Alinear la labor, plan unificado en la organización.
 - 3.1.2.2. Seguimiento vía plan comercial.
- 3.1.2. Participar en encuentros/ foros.
- 3.1.3. Participar en proyectos.

1.6. Promover encuentros que apoyen el posicionamiento

- 3.2.1. Avanzar en la activación de las tiendas como espacios de encuentro/ Topagune.
- 3.2.2. Participar en eventos comunitarios (también recogido en el objetivo 1.3.2.).
- 3.2.3. Desarrollar un evento característico propio (tipo “Busti zaitez”).

1.7. Aumentar el alcance de la estrategia de comunicación

- 3.3.1. Redes sociales.
- 3.3.2. Medios de comunicación.

1.8. Alcanzar reconocimientos/ Premios alineados con nuestro posicionamiento

Indicadores

Reto	Cod.	Indicador	Modo de cálculo	Valor de partida	Valor 2027	Valor 2028	Valor 2029	Responsable
Reto3	3.1	Grupos de interés alcanzados con los que se ha compartido el relato	Cuantitativo	Acción comercial: 74 / Redes: 12 / Jornadas: 10	Acción comercial: 80 / Redes: 13 / Jornadas: 10	Acción comercial: 74 / Redes: 12 / Jornadas: 13	Acción comercial: 74 / Redes: 12 / Jornadas: 13	Aiala Fernández
Reto3	3.2	Eventos propios y participación en otros comunitarios	Cuantitativo	Total: 3 / Propios: 2 / Ajenos: 1	Total: 7 / Propios: 4 / Ajenos: 3	Total: 9 / Propios: 4 / Ajenos: 5	Total: 9 / Propios: 4 / Ajenos: 5	Aiala Fernández
Reto3	3.3	Alcance en web, redes sociales y medios de comunicación	Cuantitativo	Total: 3.307.200 / 14 NP / Medios 1,7M / RRSS 1,6M / Web: 7.200	Total: 2.707.400 / 11 NP / Medios 1,3M / RRSS 1,4M / Web: 7.400	Total: 2.807.800 / 11 NP / Medios 1,3M / RRSS 1,5M / Web: 7.800	Total: 2.907.600 / 12 NP / Medios 1,4M / RRSS 1,5M / Web: 7.600	Aiala Fernández
Reto3	3.4	Premios/reconocimiento a alcanzar	Cuantitativo		Sariak:0 / Aitorpena: 1	Sariak: 1 / Aitorpena: 2	Sariak:1 / Aitorpena: 3	Aiala Fernández

FRENOS

- Legado de la imagen de “traperos”.
- Falta de conocimiento de la labor última de la Fundación.
- Trabajamos con colectivos “que no le importan a nadie”.
- Mayor claridad interna y conocimiento de lo que hacemos. Generar un discurso común y conocido. Pitch básico y capacidad de responder a las preguntas frecuentes (se cobra o no, dónde hay tiendas, dónde hay centros y servicios...). Por parte de todas las personas.

PALANCAS

- Reconocimiento general de EMAUS (BATUZ) por las personas/ entidades con las que trabajamos.
- Oportunidades de ejercer el papel de embajadoras.
- Forjar alianzas con las que abordar los grandes retos conjuntamente.
- Espacios físicos disponibles para funcionar como puntos de encuentro visibilizadores (relacionado con R4).
- Llevar a cabo actuaciones que trasladen una imagen más completa y madura de BATUZ (inclusión, circularidad, valores sobre consumo, etc.).
- Multitud de momentos de interacción que pueden ser espacios de posicionamiento y comunicación (folletos en recogidas a domicilio, etc.).
- Mucho por contar. “Detrás de cada euro que el cliente paga hay mucha actividad” financiada que es invisible.

4. EL DESARROLLO COMUNITARIO COMO FOCO DE NUESTRO TRABAJO

El papel de agente de transformación social debe tener su foco puesto en lo comunitario.

Debemos enfocar el trabajo de la Fundación en lo local para conseguir un impacto real y para ello debemos desarrollar un Modelo propio de actuación más integrado.

4.1. Consolidar el modelo comunitario compartido

- 4.1.1. Actualizar y desplegar el marco comunitario de la entidad
- 4.1.2. Incorporar el enfoque comunitario en proyectos, servicios y equipos

4.2. Fortalecer la coordinación y transversalidad interna

- 4.2.1. Impulsar la coordinación entre equipos y proyectos que operan en cada comunidad
- 4.2.2. Reforzar la colaboración y el trabajo transversal entre procesos

4.3. Fortalecer redes y alianzas comunitarias

- 4.3.1. Promover el conocimiento compartido de los territorios
- 4.3.2. Impulsar la participación, la colaboración y la articulación comunitaria
- 4.3.3. Consolidar redes y alianzas para la cohesión social

4.4. Impulsar la innovación comunitaria

- 4.4.1. Desarrollar experiencias piloto y nuevas metodologías de intervención
- 4.4.2. Consolidar, transferir y escalar iniciativas comunitarias

4.5. Desarrollar un modelo de evaluación e impacto

- 4.5.1. Diseñar un sistema propio de medición y evaluación del impacto en cada comunidad
- 4.5.2. Implementar indicadores de bienestar y fortalecimiento comunitario
- 4.5.3. Diseñar las herramientas para la sistematización, análisis y evaluación del impacto derivados de la acción de Batuz Gizarte Fundazioa

Indicadores

Reto	Cod.	Indicador	Modo de cálculo	Valor de partida	Valor 2027	Valor 2028	Valor 2029	Responsable
Reto4	4.1	Nº y % de proyectos/programas que incorporan criterios del marco comunitario	documento base: revisiones, actualizaciones : check list	45%	55%	65%	75%	Alberto Gastón
Reto4	4.2	Nº de procesos comunitarios activos (por comarca -7-) con participación directa de personas de la comunidad en su diseño, desarrollo o toma de decisiones (acotar a iniciativas conjuntas entre procesos)	Recuento de procesos activos con participación directa de personas de la comunidad en al menos una fase (diseño, desarrollo o toma de decisiones)	Bizkaia: 7; Pasaia: 3; Donostia: 4; Urola Kosta; 2; Bidasoa; 2; Debagoiena: 0	1 por comarca	2 por comarca	3 por comarca	Alberto Gastón
Reto4	4.3	Nº de agentes comunitarios vinculados al ámbito de la transformación social con los que se mantienen alianzas activas en los territorios.	Acuerdos de colaboración estructurados. Análisis grupos poblacionales incluidos en formulaciones de proyectos	Agentes estratégicos identificados en los mapeos realizados	En cada comunidad de referencia, al menos 2 alianzas en 2 ámbitos estratégicos	Incrementar el número de alianzas en un 50%, incorporando nuevos ámbitos de acción	Incrementar el número de alianzas en un 100%	Alberto Gastón
Reto4	4.4	Propuestas de mejora en las dimensiones de fortalecimiento comunitario identificadas de la aplicación de herramientas de medición (propias y ajenas) que refuercen las dimensiones estratégicas priorizadas (cambio imaginarios, prácticas, participación, vínculos y articulación comunitaria, etc.)	Herramientas de evaluación de impacto	n.d.	Aplicación de herramientas y establecimiento de línea base	7 propuestas de mejora identificadas	7 propuestas de mejora incorporadas en procesos/proyectos	Alberto Gastón

FRENOS

- Perfiles cada vez más complejos que hacen más complicada la participación en la comunidad.
- Rechazo hacia nuestro colectivo, por razones diversas.
- Ciertos emplazamientos pocos adecuados para la logística y el servicio en sí.
- Diferencias idiosincrásicas de cada comarca, que dificulta la efectividad de recetas únicas.
- Descoordinación de la red de agentes, cada comunidad opera según su criterio. Es efectivo, pero descohesionado.
- Dificultad de preservar posicionamiento y relación en los espacios en los que pasamos menos tiempo, dependencia de la presencia física.
- Necesidad de coordinación y relación más ágil entre comunidades y servicios centrales.

PALANCAS

- Oportunidad de explotar las infraestructuras como punto de encuentro comunitario (talleres en tienda, topalekus...). (R3).
- Apoyarnos en el Euskara como palanca en lo local.
- Tupida red de agentes comunitarios, si bien es necesario que no sea una foto estática. Ordenar relaciones (R2) y comunicaciones (R3).
- Oportunidad de reforzar presencia e impacto comunitario desde una visión de BATUZ más completa y multiservicio. Comunicar el impacto que generamos, para mejorar la percepción social (R3).

5. DESARROLLAR EL MODELO DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

Como agentes de transformación social, diseñamos, acompañamos y activamos procesos con el fin de conseguir el mayor impacto posible.

Para acompañar, es necesario generar un modelo y transferir el conocimiento para que podamos avanzar en red, como ecosistemas comunitarios.

Hemos iniciado el proceso de documentar y desarrollar nuestro propio modelo y se trata de avanzar y diseñar también nuestro modelo de transferencia en el nuevo periodo.

Este modelo recoge tanto la capa de acompañamiento a las personas en situación o riesgo de exclusión como a agentes sociales de distinto tipo.

5.1. Consolidar el modelo de intervención y acompañamiento de la entidad

- 5.1.1. Sistematizar y documentar el modelo de intervención
- 5.1.2. Desarrollar herramientas de evaluación de la intervención y medición del impacto en la calidad de vida
- 5.1.3. Incorporar procesos de aprendizaje y mejora continua

5.2. Fortalecer las capacidades internas para la transferencia de conocimiento

- 5.2.1. Desarrollar el equipo interno y los mecanismos de transferencia
- 5.2.2. Impulsar espacios de aprendizaje compartido
- 5.2.3. Desarrollar sistemas y herramientas para la gestión del conocimiento

5.3. Desarrollar activos y recursos para la transferencia

- 5.3.1. Diseñar acciones de formación, asistencia técnica y consultoría
- 5.3.2. Generar publicaciones, materiales y herramientas de transferencia

5.4. Posicionar y difundir el conocimiento generado

- 5.4.1. Participar en redes, congresos y espacios de.
- 5.4.2. Difundir experiencias y aprendizajes de la entidad

Indicadores

Reto	Cod.	Indicador	Modo de cálculo	Valor de partida	Valor 2027	Valor 2028	Valor 2029	Responsable
Reto5	5.1	Nivel de desarrollo del modelo común en los distintos programas y servicios (%)	Herramienta de indagación y seguimiento diseñada (% y nivel de desarrollo)	Indagación inicial en diciembre de 2026	Planes de mejora activados en el 100% de los servicios	Mejora valorada en al menos el 50% de los servicios	Mejora valorada en al menos el 75% de los servicios	Jose Barreiro
Reto5	5.2	% de programas que aplican el modelo de evaluación de resultados e impacto	Modelo de evaluación interno	0	Diseño de un modelo interno de evaluación de resultados de intervención e impacto en CdV asociado al itinerario	Aplicación en al menos el 50% de programas	Aplicación en al menos el 100% de programas	Jose Barreiro
Reto5	5.3	% de jornada total dedicada a actividades de asistencia técnica	% de jornada de dedicación real	Por determinar en diciembre de 2026	Incremento del 20% respecto a valor de partida	Incremento del 40% respecto a valor de partida	Incremento del 60% respecto a valor de partida	Jose Barreiro
Reto5	5.4	Nº de procesos de Asistencia Técnica y Formación	Nº de contratos firmados o proyectos ejecutados	3/4 procesos	5	8	10	Jose Barreiro
Reto5	5.5	Nº de iniciativas, entidades o administraciones que incorporan metodologías, enfoques o herramientas promovidas por la Fundación	Nº de agentes que incorporan conocimiento, metodologías o estrategias a raíz de nuestra asistencia técnica	Desde 2024, 1 administración (Screening Zarautz)	3	6	10	Jose Barreiro

FRENOS

- Falta de conocimiento de que queremos impulsar esta parte. Requiere foco y liberación de recursos. La falta de gestión de conocimiento puede ser una dificultad.
- Prever (y evitar) la intermitencia en este frente, que es lo que ha sucedido hasta ahora.
- Seguimiento más cercano para que el que opera el modelo sepa si lo está siguiendo y el que “lo piensa” comprenda qué sucede en la base (relacionado con R2 y R4).

PALANCAS

- Equipo cualificado, motivado, con conocimiento relevante que puede transferirse.
- Buscar maneras de estructurar y canalizar el conocimiento necesario para generar “producto”.
- Intuición de demanda real. Oportunidades concretas, por ejemplo, en salud mental. En “perfiles emergentes”, buenas prácticas...

- Línea de servicio que aprovecha la diferenciación de BATUZ y la refuerza (relacionado con R3).
- Oportunidades de digitalización en este ámbito, tanto en forma de canal como de soporte. Plataforma de repositorio de conocimiento. “Universidad Virtual Batuz.”

6. ALCANZAR LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA ADECUADA PARA ALCANZAR LA VISIÓN

En el periodo 24-26 se ha trabajado en el saneamiento de la estructura para avanzar hacia la sostenibilidad económico-financiera.

Se han asumido costes de la transformación que en el nuevo periodo van a generar ahorros que deben permitir abordar los nuevos retos.

Se debe seguir trabajando en esta línea para llegar a tener una planificación a medio plazo que aporte garantías.

1.9. Finalizar la sistematización de la información económico- financiera.

6.1.1. Obtener las analíticas adecuadas de forma ágil y actualizada para la toma de decisión.

6.1.2. Implantar un cuadro de mando económico-financiero con indicadores periódicos que facilite el seguimiento y la toma de decisiones.

6.1.3. Implantar un modelo de planificación y seguimiento presupuestario de todos los procesos de la Fundación.

1.10. Garantizar la rentabilidad y eficiencia económico-financiera de cada proceso de la Fundación.

1.11. Avanzar en la diversificación, obtención de financiación privada, y vía facturación sin necesidad de justificación.

6.4. Mejorar las condiciones de contratación:

6.4.1. Fomentar la contratación reservada.

6.4.2. El desarrollo del concierto.

6.4.3. Mejorar la elaboración de los presupuestos con el fin de conseguir precios adecuados.

6.5. Conseguir la tesorería adecuada.

6.5.1. Mejorar la negociación de condiciones de pago y cobro.

6.5.2. Conseguir la financiación necesaria y estable a través de la banca y otros medios, que sea asumible y sostenible.

6.5.3. Implantar una planificación de tesorería que permita anticipar necesidades de liquidez.

6.5.4. Revisar y optimizar el pool bancario, racionalizando las entidades financieras y los productos contratados para mejorar la eficiencia operativa y las condiciones financieras.

6.6. Mejorar la gestión de infraestructuras.

6.6.1. Revisión de los contratos.

6.6.2. Gestionar las salidas de los Ekocenter de Irun y Arrasate.

6.7. Garantizar la financiación adecuada de las inversiones.

6.7.1. Desarrollo de Modelo

6.7.2. Digitalización

6.7.3. Cambio de infraestructuras de Irun y Arrasate

6.7.4. Concurso del Centro de Preparación para la Reutilización Textil de Zubieta

6.8. Implementar la nueva política de compras.

6.9. Garantizar el plan de financiación a medio plazo.

6.9.1 Generar relaciones de confianza con la banca para alcanzar la financiación adecuada.

6.9.2 Analizar nuevas fórmulas.

6.9.3 Revisar y optimizar el pool bancario para adecuarlo a las necesidades financieras de la Fundación.

Indicadores

Reto	Cod.	Indicador	Modo de cálculo	Valor de partida	Valor 2027	Valor 2028	Valor 2029	Responsable
Reto6	6.1	Resultado positivo y estable para permitir avanzar en la estrategia.	Resultado PyG Grupo	2025: ninguna sociedad con RTDO negativo / 2026: por determinar (sin tener en cuenta ELKARLAN y GIZALAN)	Resultado positivo	Resultado positivo	Resultado positivo y estable	Patricia Suárez
Reto6	6.2	Balances de las sociedades saneados.	Nº de sociedades con patrimonio neto positivo	2025: una sociedad con FFPP negativos / 2026: por determinar (sin tener en cuenta ELKARLAN y GIZALAN)	Mejora respecto a 2026	Mejora respecto a 2027	Sociedades saneadas	Patricia Suárez
Reto6	6.3	Flujo de caja, periodo medio de cobro... (JEA)	Periodo medio de cobro y saldo tesorería	Tensiones de tesorería derivadas de cobros fuera de plazo y saldos pendientes de cobro de entidades, que generan retrasos en los pagos a proveedores	Mejorar la situación de tesorería y los plazos de cobro y pago	Picos de necesidad de tesorería cubiertos, pagos al día y cobros en plazo	Mantener una tesorería adecuada y pagos en plazo	Patricia Suárez

FRENOS

- Falta visión presupuestaria para hacer “un buen gasto”, conforme a los criterios que se establezcan, pero dando un buen servicio dentro de las posibilidades.
- Necesidad de mejoras en infraestructuras, para trabajar mejor (R2) y para mejorar el bienestar de las trabajadoras (R1).
- Mentalidad de escasez y de hacer el trabajo “bien”. Ambos extremos que pueden provocar una menor calidad de servicio y un servicio poco rentable, respectivamente. Necesidad de acoplarlo con criterios operativos (R2).

PALANCAS

- Oportunidades de trabajar de otra forma gracias a acuerdos diferentes con la Administración (por ejemplo, la publicación de las recogidas, reserva de mercado, nuevas publicaciones de ratios...).
- Visión inspiradora de la dirección y confianza en los servicios generales.
- Oportunidad de diferenciarnos de competidores y nuevos entrantes.
- Fomento de la transparencia y rendición de cuentas interna.
- Aprovechar espacios de uso público para algunas funciones, así como espacios de otros servicios de BATUZ.