

# PLAN ESTRATÉGICO 23/26



# Índice



Introducción.....	4
Síntesis del Proyecto Integral.....	6
FUHEM en cifras generales.....	8
El papel de FUHEM en el contexto actual y nuestra causa .....	10
FUHEM al finalizar 2026. Prioridades 2023-26.....	12
Líneas estratégicas e indicadores por áreas y departamentos.....	14
Indicadores clave para el seguimiento del Plan.....	21

# 1 Introducción: Proceso de elaboración del Plan

Este Plan se ha realizado mediante un proceso de participación consultiva que se inició en mayo de 2022 y ha durado un año. Se ha apostado por un **proceso de diálogo** reposado que permitiera madurar las reflexiones y marcar prioridades, así como asignar recursos teniéndolas en cuenta. La implicación de las personas que forman la Fundación es uno de los aspectos más destacables. La decisión última del Plan corresponde al Patronato, que ha valorado enormemente todas las aportaciones recibidas.

El primer texto que sirvió de punto de partida para el diálogo se elaboró a partir de un primer recopilatorio de las propuestas de las direcciones y responsables de áreas y departamentos, que fueron enviadas al Comité de Dirección y debatidas allí. Para llegar a elaborar esas propuestas, aquellas

áreas y departamentos que cuentan con comisiones y consejos asesores también incluyeron su participación. Este mismo texto se enriqueció con las reflexiones sobre las líneas estratégicas generales realizadas por el Patronato en octubre de 2022. Para éstas, también se contó con las ideas recogidas en la jornada inaugural de septiembre de 2022.

Todas las aportaciones están a disposición de las personas que trabajan en FUHEM a través de la Intranet, donde se pueden consultar en el apartado dedicado al Plan Estratégico.

Por tanto, los **espacios de reflexión** que se han dado, cuyas aportaciones se han trasladado en forma de documento para nutrir el diálogo del Patronato, han sido:

- **Sesión inaugural** del curso escolar 22-23.
- **Equipos directivos** de los centros educativos, tanto en una reunión intercentros de equipos directivos de los tres Colegios, Hipatia, Lourdes y Montserrat, y la Escuela Infantil Pippi Långstrump, como en una reunión específica con gerencias.
- Reunión de **profesorado intercentros** abierta a todo el profesorado, para profundizar en las propuestas recogidas en la sesión inaugural y en la sesión de equipos directivos.
- Reunión del **Personal de Administración y Servicios (PAS) intercentros**, abierta a todo el PAS.
- **Consejos escolares** de los tres colegios y la escuela infantil, para poder contar además con la visión de representantes de familias y alumnado.
- Reuniones de equipos de **áreas y departamentos** de la sede de FUHEM, así como un desayuno de trabajo de toda la sede dedicado a este fin.
- Sesión específica con el **Comité de Empresa**.



El Patronato ha contado con tres reuniones específicas para debatir sobre el Plan, desde enero a abril de 2023, para finalizar con su aprobación el 23 de junio de 2023. Esta fecha marca también un hito en lo que respecta a la implantación de un nuevo **organigrama**, fruto del cambio organizativo iniciado en 2022, que también se refleja en algunos aspectos de este Plan.

Aunque en el proceso de elaboración se ha contado con dos escenarios (continuista y ampliado), en el Plan se han reflejado sólo los objetivos priorizados por el Patronato (pertenezcan a uno u otro escenario). Aquellos objetivos del escenario ampliado que no han sido incluidos se recogen en un documento de trabajo que servirá para la elaboración del plan 2027-30, aprovechando así a medio plazo todo el esfuerzo realizado.

Por las circunstancias, tanto del contexto general como de la propia Fundación, se ha aprobado el Plan con la salvedad de elaborar de manera complementaria un **Plan de Contingencia**. Como en planes anteriores, **se irá concretando en planes anuales**.

## 2 Síntesis del Proyecto Integral de FUHEM: Valores, singularidad y misión

Consulta aquí el **PROYECTO INTEGRAL** de FUHEM



FUHEM es una fundación independiente sin ánimo de lucro que promueve la **justicia social**, la profundización de la **democracia** y la **sostenibilidad ambiental**, a través de la actividad educativa y del trabajo en temas ecosociales.

Los centros educativos de FUHEM buscan la formación integral de personas críticas y comprometidas con el entorno en el que se desenvuelven. FUHEM es consciente de que una educación de calidad, concebida como servicio público, es esencial para conseguir sociedades justas, democráticas y sostenibles. Impulsa un proyecto educativo, apoyado en principios, contenidos, organización y metodologías coherentes con los fines que persigue.

Para FUHEM, educar es ayudar a la persona a ser ella misma y a serlo con otras personas dentro de la época y la sociedad en la que le ha tocado vivir, desarrollándose en el **ámbito cognitivo, afectivo y social**, lo cual implica capacidad de pensar, de reflexionar, de construir una conciencia crítica, diferenciando verdad de mentira; también conseguir que el pensamiento y el sentimiento vayan unidos, porque la inteligencia o es emocional o no es inteligente, aprendiendo a gestionar las emociones, a tener empatía con las demás personas, a respetarlas en su especificidad y singularidad; finalmente, valorar la importancia del diálogo, la capacidad de escucha junto al respeto a las ideas y costumbres diferentes, aprender a resolver los conflictos que puedan surgir, desarrollar los valores de justicia, igualdad y solidaridad, crecer en autonomía y libertad, propiciando que sean personas honestas y responsables, capaces de comprometerse en la transformación de la realidad.

Es, precisamente, a partir de esta concepción de la persona como se ha desarrollado un enfoque ecosocial que emerge en respuesta a un contexto de crisis ecológica, involución social y riesgo de erosión de la calidad de la democracia.

Al trabajar en temas ecosociales, FUHEM postula un bienestar, una calidad de vida y un buen vivir asentados en el respeto de los límites ecológicos, en la equidad, cohesión social y solidaridad, y en una democracia profunda, terrenos en los que la Fundación aspira a impulsar investigación aplicada, trabajo en red, debate, divulgación e intensa interacción con el ámbito educativo.

La singularidad de FUHEM radica en la interacción entre la reflexión en los **ámbitos ecosocial y educativo**, y la práctica en sus centros escolares, a través de un proceso continuo basado en la identificación de los retos que una sociedad cambiante plantea, la generación de análisis crítico y de propuestas para afrontarlos en un proyecto educativo avanzado, coherente y replicable, que sirva de referencia para otros entornos educativos.

FUHEM ha sido y es una organización pionera. La Fundación actual no hubiera sido posible sin el bagaje de décadas de trabajo de cientos de partícipes.

# 3 FUHEM en cifras generales

A modo de resumen, a primera vista, algunas cifras clave ilustran qué es FUHEM.

## Datos generales del año 2022

Alumnado matriculado Curso 22-23	4.600		
Composición de la plantilla de FUHEM	Docentes	234 Mujeres	116 Hombres
	PAS	23 Mujeres	17 Hombres
	Sede	15 Mujeres	14 Hombres
Porcentaje de trabajadores/as fijos/as	86 %		
Venta de publicaciones en el último año	52.334 €		
Visitas a la página web de FUHEM <a href="http://www.fuhem.es">www.fuhem.es</a>	201.055 visitas únicas		
	414.018 páginas visitadas		
Suscriptores a las comunicaciones electrónicas	8.361 registros		
Redes sociales	44.563 perfiles nos siguen en los distintos canales		
Impactos en prensa y páginas web de terceros (tribunas, declaraciones como expertos, presencia en actos externos, publicaciones y actividades)	275 (incluyendo el impacto generado por los colegios)		



# 4 El papel de FUHEM en el contexto actual y nuestra causa global

Existe una desigual correlación de fuerzas y cabe preguntarnos cuáles son las de FUHEM para aplicar y proponer políticas que transformen la realidad de una forma positiva. Podemos contribuir a la construcción de un cambio de sentido de vida y

afrontar el dilema que, como sociedad, nos pone en una tesitura en la que, si seguimos la tendencia actual, el desastre ecológico se aproxima cada vez más, y si no lo hacemos, la crisis económica será un desastre también. En este marco de acción, es fundamental:



Preservar la Fundación, como una organización independiente y robusta.

Preparar a las futuras generaciones como comunidad educativa con una educación innovadora y adaptada a los tiempos, anticipando conocimientos, actitudes y nuevos sentidos de vida para navegar esta crisis, así como fortaleciendo la capacidad psicológica necesaria y la resiliencia.



Desplegar el potencial de la Educación Ecosocial que se viene desarrollando también de manera precursora por parte de la Fundación, lograr una mayor capilaridad para tener más alcance y seguir tejiendo redes autónomas y que el trabajo educativo ecosocial pueda seguir avanzando.

Orientar acciones de transformación, recoger experiencias de interés y articular agentes clave, a partir del resultado del análisis de tendencias del Área Ecosocial.

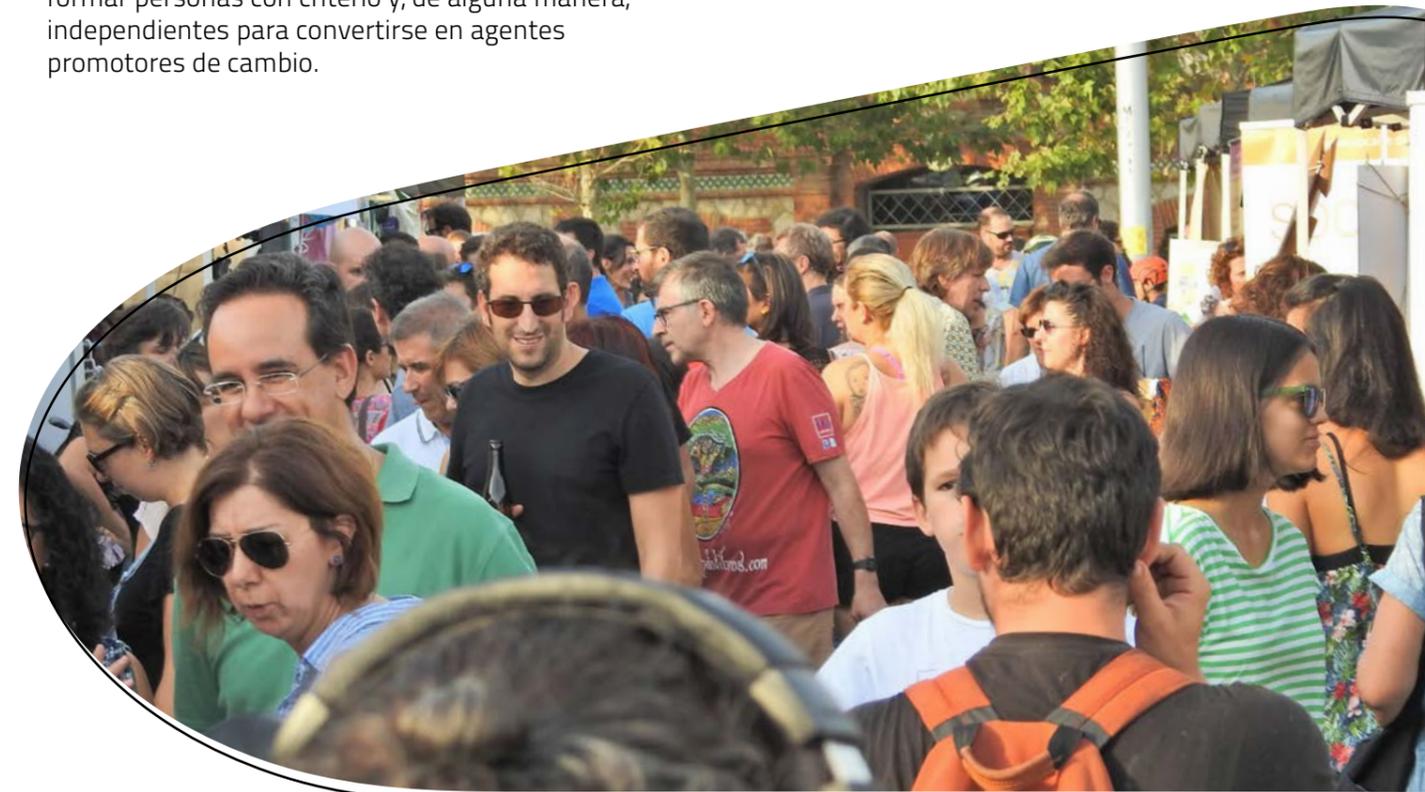


Aumentar el impacto social de la Fundación mediante la articulación de la Comunidad FUHEM, una gran cantidad de personas que siente un vínculo especial con FUHEM y sus valores, tanto por la trayectoria compartida como por la afinidad.

Reivindicar la coherencia, reforzando el valor de la congruencia entre el Proyecto Integral, el Plan Estratégico, los planes de actuación, etc. y la capacidad de evaluar y cambiar si es necesario. Esto implica gestionar las pequeñas incoherencias que se vayan encontrando en el camino.



La Fundación es un agente formador para la transformación. En el ámbito educativo, se necesita un contraste sobre los valores y los peligros de la situación actual. Uno de los riesgos permanentes en una sociedad con las dinámicas ya señaladas es la exclusión. Como respuesta, uno de los grandes valores de FUHEM es el tipo de atención que se da al alumnado y a las familias, y una de las señas de identidad del modelo educativo es la inclusión, teniendo en cuenta la diversidad en el desarrollo personal y el crecimiento evolutivo del alumnado en tres dimensiones: cognitivo, afectivo y social. Necesitamos afianzar nuestra capacidad para formar personas con criterio y, de alguna manera, independientes para convertirse en agentes promotores de cambio.



En este contexto incierto y grave, el papel de la Fundación es **contribuir a través de sus actividades a que la sociedad sea más democrática, más sostenible, más justa, más inclusiva, más diversa y equitativa.** Trabajar para que ésa sea la noción de vida buena en la sociedad y que, además del trabajo hacia fuera, se continúe con un cambio interno de la Fundación que también lo ponga en el centro. En definitiva, nuestra causa global **es tener consciencia del momento que vivimos, comprometernos con un cambio de época y poner las capacidades de FUHEM de educar, trabajar en lo ecosocial y transformar, al servicio de una vida buena en el mundo que habitamos.**

## Nuestras dimensiones estratégicas

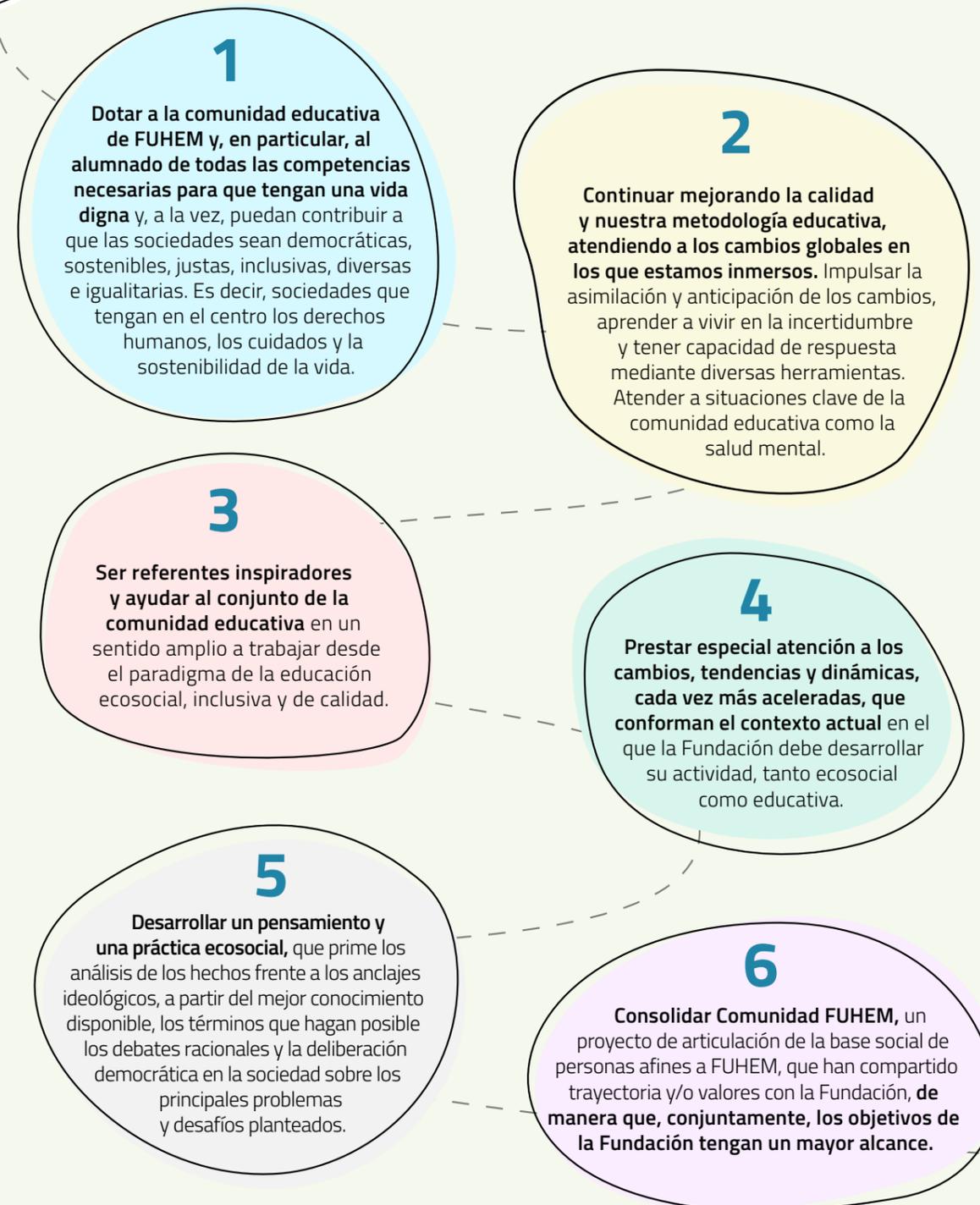
Al finalizar 2026, FUHEM será una organización asentada internamente sobre la base de estas seis dimensiones:

- 1 Fortalecimiento de las competencias.** Apoyar el fortalecimiento de capacidades de la organización y las personas trabajadoras, también para adaptarse y anticipar los cambios, al igual que se fortalecen las del alumnado.
- 2 Compromiso y bienestar.** Garantizar que en el funcionamiento hay un bienestar general, que garantiza una continuidad del compromiso, y articular cauces que permitan expresar los malestares y disponer de herramientas para gestionarlos. Continuar el trabajo por la igualdad y diversidad, aplicando una perspectiva feminista e interseccional a todos los planes e indicadores, y poniendo en el centro la sostenibilidad de la vida.
- 3 Planificación, evaluación y dotación de un marco organizativo para la integralidad del proyecto fundacional.** Potenciar un marco organizativo que apoye el desarrollo profesional y las competencias operativas de los equipos de la Fundación y avanzar en la planificación rigurosa y concreta de los planes anuales (y cuatrienales), que sean evaluables mediante indicadores, la coordinación y el trabajo en equipo, la evaluación profunda y la rendición de cuentas (similar para todas las personas y funciones).
- 4 Participación y transparencia.** Fortalecer los espacios de participación existentes e impulsar otros que sean necesarios, teniendo en cuenta que sea equitativa. Ahondar en la cultura de la participación, que cuenta ya con trayectoria en la Fundación y en la transparencia a nivel informativo, definiendo qué se entiende por distintos niveles de participación y cómo se va a medir.
- 5 Coherencia y comunicación.** Impulsar la coherencia de infraestructuras, comportamientos y estilos de dirección con los valores de la Fundación. Articular la comunicación de FUHEM en torno a una causa global, que sea un propósito común asumido por toda la Fundación y se concrete en un plan de comunicación que sirva para fortalecer la congruencia de la actividad.
- 6 Sostenibilidad económica e independencia.** Fortalecer la solvencia económica de FUHEM y su resiliencia en el medio y largo plazo. Para ello, se gestionarán eficientemente sus recursos, protegiendo el patrimonio de la Fundación y el principio de autosostenimiento de los centros educativos y un avance progresivo del resto de las actividades de la Fundación. Los recursos adicionales de carácter externo deben servir para ampliar o profundizar la actividad que previamente se ha decidido desplegar con la garantía de sus propios recursos. Garantizar la radical independencia de la Fundación (tanto de cualquier tipo de organización o ideología, como de planteamientos o posicionamientos personales), y que así sea percibida por la sociedad.



## Nuestros objetivos estratégicos

Estos son los objetivos que queremos alcanzar gracias al trabajo desarrollado por la Fundación durante el periodo que abarca este Plan Estratégico.



# 6 Líneas estratégicas Indicadores por áreas y departamentos

Las líneas estratégicas de áreas y departamentos han de estar ligadas a las dimensiones y los objetivos estratégicos generales que se han indicado anteriormente.

Dimensiones estratégicas	Responsable(s) principal(es) y vinculación a sus líneas estratégicas
Fortalecimiento de las competencias	Departamento de Personas y Organización, Delegada del Patronato
Compromiso y bienestar	Departamento de Personas y Organización, Ámbito Director Gerente, Delegada del Patronato, Comité de Dirección
Planificación, evaluación y dotación de un marco organizativo para la integralidad del proyecto fundacional	Ámbito Director Gerente, Departamento de Personas y Organización, Delegada del Patronato, Comité de Dirección
Participación y transparencia	Departamento de Personas y Organización, Departamento de Comunicación y Marketing, Delegada del Patronato, Ámbito Director Gerente, Comité de Dirección
Coherencia y comunicación	Departamento de Comunicación y Marketing, Departamento de Personas y Organización, Delegada del Patronato, Ámbito Director Gerente, Comité de Dirección
Sostenibilidad económica e independencia	Ámbito Director Gerente, Comité de Dirección, Comisión Económica

Objetivos estratégicos	Responsable(s) principal(es) y vinculación a sus líneas estratégicas específicas
Objetivo 1	Área Educativa y Departamento de Educación Ecosocial
Objetivo 2	Área Educativa
Objetivo 3	Departamento de Educación Ecosocial
Objetivos 4 y 5	Área Ecosocial
Objetivo 6	Ámbito del Director Gerente, Departamento de Comunicación y Marketing, Delegada del Patronato

Cada área o departamento tiene su plan específico redactado con una estructura común que es:

- Introducción al área o departamento.
- Breve balance de 2019-22.
- Líneas estratégicas e indicadores.
- Equipo.
- Calendario de prioridades.

En los anexos, se pueden encontrar los planes de cada área y departamento con mayor detalle, aunque aún se debe trabajar en aterrizar los objetivos específicos y los públicos destinatarios en el caso de contar con productos concretos (por ejemplo, para las publicaciones), y con planes anuales específicos que permitan llevar a cabo las líneas estratégicas trazadas.

A continuación, a modo de resumen se recogen las líneas estratégicas de cada área y departamento.

Para que la Fundación esté asentada en las seis dimensiones priorizadas es fundamental el trabajo de toda la organización, requiriendo de un esfuerzo de corresponsabilidad por parte de todos los equipos y responsables. La responsabilidad de trabajar las líneas estratégicas específicas que están relacionadas con la estructura, cultura organizativa y la visibilidad de la Fundación recae en los departamentos transversales como el de Personas y Organización, Comunicación y Marketing y el Ámbito del Director Gerente.

Los seis objetivos de transformación priorizados para el periodo 2023-26 son fruto de la reflexión sobre el papel que quiere tener FUHEM en el contexto actual. Para lograrlos, la responsabilidad principal recae en las Áreas Educativa y Ecosocial, así como en el Departamento de Educación Ecosocial, aunque lógicamente es imprescindible el trabajo en equipo, el liderazgo de los colegios y de todos los departamentos y ámbitos para su logro.

El papel principal de la Delegada del Patronato como cierre ejecutivo de la organización es velar porque este plan se cumpla, articulando así los medios necesarios para que, en los próximos cuatro años, las prioridades establecidas sirvan para avanzar en el logro de la visión, misión y valores de la Fundación, que se reflejan en el Plan Integral.





## Personas y Organización

[\(Consulta aquí el Anexo 1\)](#)

Para el Departamento de Personas y Organización, las líneas estratégicas específicas consisten en fomentar la comunicación interna, prevenir los riesgos psicosociales de la plantilla, mejorar las condiciones de trabajo, avanzar en la igualdad dentro de la Fundación profundizando en lo organizativo y sentando las bases para una estrategia de igualdad y diversidad en lo educativo, así como en el desarrollo profesional de las personas trabajadoras.

También es necesario priorizar una mejora organizativa que facilite las líneas de actuación educativas y ecosociales en el marco del Proyecto Integral de la Fundación.

Para continuar en la aplicación de los valores de FUHEM en el día a día, es necesario desarrollar una política de selección de personas trabajadoras teniendo en cuenta la interseccionalidad y la competencia ecosocial.

Por último, es prioritario fomentar la transparencia y la participación de las personas en la organización.



## Ámbito del Director Gerente

[\(Consulta aquí el Anexo 2\)](#)

En el Ámbito del Director Gerente, teniendo en cuenta el contexto actual y las proyecciones económicas ligadas al Plan Estratégico 2023-26, asegurar la viabilidad económica-financiera de la Fundación y apostar por una resiliencia económica de la organización son líneas fundamentales. En este sentido, también lo es asegurar el cumplimiento de los acuerdos de sostenimiento, implantar medidas de mejora de la estructura de ingresos y gastos y promover acciones de sensibilización.

Como parte de sus funciones incluye el trabajo con gerentes y Personal de Administración y Servicios (PAS); otra de las líneas prioritarias consiste en implantar mejoras organizativas para avanzar en el bienestar de las personas, la mejora de la gestión y la coordinación con los colegios. Lógicamente, esta línea requiere de una coordinación permanente y trabajo en equipo con el Área Educativa y el Departamento de Personas y Organización.

Por su carácter transversal, acompañar a las Áreas, Departamentos y Centros en el desarrollo de sus objetivos estratégicos es otra de sus prioridades.

Por último, impulsar y desarrollar el proyecto Comunidad FUHEM para que la Fundación tenga un mayor alcance en la sociedad es otra línea clave, también compartida con el Departamento de Comunicación y Marketing y la Delegada del Patronato.



## Comunicación y Marketing

[\(Consulta aquí el Anexo 3\)](#)

Para lograr una comunicación efectiva de FUHEM como entidad, es necesario desarrollar en paralelo al Plan Estratégico 2023-26, un Plan de Comunicación y Marketing que dé cobertura a los objetivos estratégicos priorizados. El plan tiene un enfoque inclusivo, feminista e interseccional.

Una de las claves del trabajo de Comunicación, para los próximos cuatro años, es ampliar el conocimiento y el impacto social y mediático de FUHEM y de su actividad.

Dado que el conocimiento no debe ser sólo hacia fuera, sino también hacia dentro, otra prioridad es mantener una comunicación constante con las personas que trabajan en FUHEM y las comunidades escolares.

Otro hito importante será comunicar el nacimiento de Comunidad FUHEM y los primeros cuatro años del proyecto serán fundamentales para lograr los objetivos del Plan Estratégico 2023-26.



## Publicaciones

[\(Consulta aquí el Anexo 4\)](#)

Respecto a las Publicaciones, una de las primeras estrategias para el próximo cuatrienio consiste en poner el Plan Editorial Anual (PEA) de FUHEM al servicio de los objetivos del Plan Estratégico 2023-26 y los correspondientes planes de actuación anuales.

Desde Publicaciones, una de las claves es contribuir al trabajo de áreas y departamentos para la consecución del impacto (social, mediático y político), y la difusión de FUHEM y de las temáticas que trabaja. Para ello, hacer viable económicamente cada publicación del PEA vía ventas, alianzas con otras entidades y análisis de gasto, en coordinación con áreas y departamentos es imprescindible.

En definitiva, se va a realizar un refuerzo de identidad y coherencia con los valores de FUHEM, a través de los productos editoriales.





## Área Educativa

[\(Consulta aquí el Anexo 5\)](#)

En el contexto actual, se marca como prioridad del Área el desarrollo de un amplio proceso de concreción de la LOMLOE y los nuevos currículos; la revisión de la oferta educativa ante el descenso de natalidad y ratios, y la necesidad de fomentar la Formación Profesional en nuestros centros; así como un programa relacionado con el bienestar de nuestro alumnado que tenga en cuenta también una perspectiva feminista e interseccional.

Fomentar la participación equitativa de toda la comunidad educativa en la toma de decisiones y promover acciones de acercamiento de los centros a los servicios centrales de la Fundación, de modo que las nuevas acciones de trabajo y actividad conjunta entre los centros permitan avanzar en los objetivos estratégicos acordados.

Una de las líneas específicas de los centros, que muestra su compromiso con lo más cercano, es fomentar la perspectiva comunitaria de los centros educativos y el trabajo hacia el entorno.

Otra de las señas de identidad del modelo educativo de FUHEM es la inclusión, lo que hace imprescindible mejorar, de forma continua, en la inclusión y equidad educativas.

Como parte del trabajo en equipo para el asentamiento de la organización, es necesario colaborar en el desarrollo de nuevas acciones y el seguimiento de las ya iniciadas para el sostenimiento económico del Proyecto Educativo, la captación de alumnado, el desarrollo profesional y el cuidado de las personas, especialmente en lo que tiene que ver con el profesorado y las personas que integran las estructuras de dirección y coordinación de los centros.

Se van a promover nuevas acciones relacionadas con la formación del profesorado, del PAS y del personal de apoyo; con la innovación educativa y con la evaluación de distintos aspectos relacionados con la planificación, la organización y la gestión de los centros educativos; publicación y difusión de las acciones.

Todas estas líneas específicas, se suman a un apoyo continuado a los centros para el desarrollo de sus programaciones y su acción educativa. Supervisión del trabajo y seguimiento a través de diferentes estructuras, como el Comité de Directores y Directoras, los consejos escolares de los centros, los encuentros con equipos directivos, departamentos de orientación, profesorado y familias.



## Departamento de Educación Ecosocial

[\(Consulta aquí el Anexo 6\)](#)

Como una de las señas de identidad de la Fundación, es una prioridad vinculada a la transformación por la que se apuesta en los próximos cuatro años, contribuyendo a que aumente la valoración, por parte de la comunidad educativa española, de la importancia de la educación ecosocial.

Para lograr que, además de valorarse, la educación ecosocial sea realizable, es necesario tener como línea estratégica específica el incremento de las capacidades reales dentro del cuerpo docente español para llevar a cabo una educación ecosocial (formación, asesoramiento). También, lograr la existencia de medios reales (materiales didácticos, empresas especializadas en servicios ecosociales, etc.) para llevar a cabo una educación ecosocial es fundamental.

En el día a día de la Fundación, es clave profundizar en la dimensión ecosocial de los centros FUHEM, así como construir una red de entidades, que permitan aplicar el enfoque y construirlo desde la práctica.

Otra línea prioritaria es comunicar mejor qué elementos son los centrales en el enfoque ecosocial.



## Área Ecosocial

[\(Consulta aquí el Anexo 7\)](#)

Las líneas establecidas como estratégicas, en clave de proyectos, para el Área Ecosocial consisten en: elaborar pensamiento inclusivo dentro de una perspectiva ecosocial; detectar problemáticas y tendencias emergentes desde un enfoque ecosocial propio; y utilizar ese mismo enfoque para indagar en los principales desafíos detectados, y las alternativas viables para afrontarlos.

De la misma manera, es fundamental intensificar el impacto de nuestro trabajo en la sociedad a través de proyectos y productos que alcancen un aumento de impacto social a cargo del Área, la proyección comunicativa en colaboración con el Departamento de Comunicación y Marketing, la proyección educativa en colaboración con el Área Educativa y el Departamento de Educación Ecosocial.

Para lograr los objetivos estratégicos de transformación y lograr el impacto deseado, es necesario profundizar el trabajo en red y fortalecer alianzas estratégicas para impulsar debates.

Por último, con el fin de contribuir a asentar a la organización en términos de sostenibilidad económica e independencia, es preciso ampliar las fuentes de financiación que refuercen el desarrollo de las líneas anteriores.



## Delegada del Patronato

[\(Consulta aquí el Anexo 8\)](#)

Como prioridad, en la función de conexión entre el equipo ejecutivo y el Patronato, se establece la línea de asegurar y facilitar el trabajo con los órganos de gobierno, tanto con la Presidencia, la Comisión Permanente, las otras comisiones y el Patronato en su conjunto, con el fin de orientar, asesorar, reportar, recomendar y participar en la definición, elaboración y ejecución de la estrategia global de la entidad.

En el trabajo cotidiano, es necesario potenciar un clima de trabajo y bienestar de la plantilla mediante la escucha, la mejora del trabajo en equipo, el seguimiento a la igualdad de género, el cuidado de la diversidad, la gestión de conflictos y la toma de decisiones, en coordinación con las direcciones competentes (Personas y Organización, especialmente).

En los próximos cuatro años, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos, unidos a las dimensiones en las que asentar la Fundación y el contexto, es preciso mejorar la resiliencia de la organización y una articulación para un mayor alcance en el cumplimiento de su Proyecto Integral, visión y misión. Esto implica apoyar a las áreas y departamentos en sus propias líneas específicas cuando se requiera. En este sentido, el impulso de una planificación cuatrienal y anual que sea participada y evaluable, en coordinación con el director gerente, es otra línea de mejora. Dentro de la planificación, se promueve la aplicación de criterios de género e interseccionalidad en los proyectos y planes específicos de áreas y departamentos en la medida de lo posible.

Por último, como parte de las funciones clave de la Delegada, se recoge el cuidado de la representación de FUHEM como Proyecto Integral.

## 7 Indicadores clave para el seguimiento del plan

Los indicadores de seguimiento del Plan van a permitir monitorear once aspectos que permitan evaluar el impacto social de la Fundación, con una periodicidad semestral. Los indicadores concretos de cada uno de estos aspectos se van a revisar como parte de un proceso de mejora del impacto social de la Fundación en el próximo curso 23-24.

- Impacto educativo de FUHEM y construcción de espacios educativos adecuados para el aprendizaje, transposición del concepto de calidad de vida a los centros.
- Implicación del alumnado y compromiso con los valores de FUHEM, para que puedan contribuir a que las sociedades sean democráticas, sostenibles, justas, inclusivas, diversas e igualitarias. Es decir, sociedades que tengan en el centro los derechos humanos, los cuidados y la sostenibilidad de la vida.
- Papel de los trabajos ecosociales de FUHEM en debates académicos, políticos, sociales y económicos sobre calidad de vida o, incluso, en la propia forma de concebir los servicios públicos. Expansión del enfoque de pensamiento inclusivo. Propuestas que van más allá de los análisis y apuntan a agendas transformadoras.
- FUHEM como referencia de un modelo de concertada que tiene vocación de servicio público.
- Expansión y profundización de la educación ecosocial (competencia ecosocial ciudadana), y aplicación en los colegios de FUHEM.
- Ser referentes en educación ecosocial, inclusión y acción tutorial.
- Presencia de FUHEM en los medios de comunicación y redes sociales.
- Sostenibilidad económica y modelo económico robusto.
- Bienestar e identificación de la plantilla con el proyecto, profundización en el trabajo de igualdad y diversidad.
- Consolidación y fortalecimiento del Proyecto Educativo desde diferentes puntos (cohesión, aspecto comunitario, PAS, profesorado...).
- Articulación de Comunidad FUHEM para lograr un mayor alcance de la visión y misión de la Fundación en la sociedad.

Estos indicadores se relacionan con los indicadores de cada área y departamento en una matriz de seguimiento.

PLAN  
ESTRATÉGICO  
23/26

**FUHem**



educación+  
ecosocial

[www.fuhem.es](http://www.fuhem.es)