



PLAN ESTRATÉGICO

Planificación estratégica 2023 - 2025
Fundación Florecer

Autoras:

Ximena Sommer
Johanna Díaz



Canelones 1162
Montevideo



ÍNDICE



Resumen Ejecutivo

- Antecedentes del Proyecto
- Contexto y situación actual
- Objetivos del proyecto



Desarrollo del Proyecto

- Metodología de trabajo
- Entorno y Grupos de Interés
- Matriz FODA
- Misión y Visión
- Valores
- Definición de objetivos estratégicos
- Elaboración del Plan de Acción



Recomendaciones y reflexiones finales

- Recomendaciones
- Reflexiones finales



Anexos

RESUMEN EJECUTIVO



La presente consultoría de planificación estratégica fue realizada para la Fundación Florecer, una organización sólida con importantes logros en su ámbito de acción con una Directiva muy alineada en su propósito. En esta etapa de consolidación encuentra la necesidad reflexionar sobre su visión estratégica para los próximos años, definir los aspectos fundamentales de su identidad y focalizar en sus principales líneas de acción.

Sus objetivos principales son la promoción de la educación y la cultura en la comunidad de Flores. Este es el primer proyecto de planificación estratégica que la Fundación Florecer realiza y su objetivo principal es definir quienes son y hacia dónde quieren ir en los próximos 5 años, así como ordenar sus proyectos y contar con lineamientos claros que les permita evaluar próximas iniciativas, asegurando la eficiencia y la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

El presente Informe recoge el trabajo realizado en la consultoría, documentando las definiciones tomadas por la Directiva de la Fundación en torno a la Misión y Visión Institucional, Valores de la Fundación, grupos de interés y objetivos estratégicos, y recopila una serie de recomendaciones que esperamos permita a la organización tener un impacto positivo y duradero en su comunidad local.

Antecedentes del Proyecto



Fundación Florecer es una organización sin fines de lucro que se dedica a la promoción de la educación y la cultura en el departamento de Flores. Constituida en Septiembre 2021 por un grupo de voluntarios comprometidos con el desarrollo de su comunidad y actualmente cuenta con una directiva compuesta por 6 miembros y un recurso rentado en la posición de Secretaria Ejecutiva. Adicionalmente existe un grupo de voluntarios que llevan adelante tareas para intervenciones puntuales, así como otro recurso rentado que trabaja de forma directa en el proyecto UTU.

Fundación Florecer ha llevado a cabo varios proyectos y actividades en los últimos años, tales como Proyecto Hiladoras, la promoción y fortalecimiento de la oferta de Bachillerato tecnológico de informática de la UTU, Proyecto Se Puede, entre otros. La Fundación ha evaluado de forma positiva los logros obtenidos, siendo actualmente un objetivo visibilizar los mismos, profesionalizar su gestión, seguimiento y evaluación para un mayor impacto e institucionalización de los programas que realizan.

Es por ello que la Fundación Florecer decidió llevar a cabo su primera planificación estratégica, con el objetivo de definir una visión clara y una estrategia que les permita alcanzar sus objetivos a largo plazo. Por su parte ÁNIMA es una organización sin fines de lucro que desde 2016 brinda formación dual a jóvenes de contexto socioeconómico vulnerable y que desde 2022 se encuentra desarrollando un área de acción denominada **ÁNIMA +Dual** donde busca promover que la formación dual llegue a más personas a través de la transferencia de conocimiento generando documentos para divulgación así como asesorando organizaciones que estén trabajando en temas vinculados a la educación y la empleabilidad.

DESARROLLO DEL PROYECTO



Metodología de Trabajo

El proceso de planificación estratégica realizado con la Fundación sienta sus bases en varias de las lecciones del profesor Michael Porter sobre la estrategia de las organizaciones, entendida esta como el camino de decisión para “... ser diferente. Significa escoger deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para conseguir una mezcla única de valor.” (M. Porter)

Asimismo, se ha tomado como guía la metodología del mapa estratégico de Kaplan y Norton, el cual se trata de una herramienta que permite plasmar la estrategia de la organización en un diagrama de causa-efecto, relacionando los objetivos estratégicos con las medidas de desempeño que permiten medir su cumplimiento.

Esta herramienta es útil para establecer una visión clara y compartida de la estrategia, así como para definir indicadores y metas de desempeño. Sin embargo, una de sus limitaciones es que puede resultar compleja de internalizar y aplicar para organizaciones pequeñas o con poco expertise en planificación estratégica.

Es por ello que a lo largo del proceso de consultoría hemos realizado ajustes metodológicos definiendo los siguientes objetivos:

Metodología de Trabajo



Etapa 1



- Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Definición de Grupos de Interés
- Definición de la Misión y Visión Institucional
- Definición de objetivos estratégicos
- Definición de los objetivos que componen la propuesta de valor de la Fundación

Etapa 2



- Planificación de las acciones a llevar a cabo a efectos de alcanzar el estado deseado, incluyendo indicadores y metas deseadas.

Durante el comienzo de la etapa 2 se identificó la necesidad de hacer un cambio en la planificación del trabajo propuesta debido a que la Directiva de la Fundación identificó más oportuno fortalecer el diseño de los proyectos ya existentes. De nuestra parte se entendió relevante poder adaptarnos al planteo de la organización sobre la necesidad de poder aplicar una metodología más sencilla que parta de los proyectos existentes.

El alcance de la etapa 2 se define en torno al acompañamiento de la Fundación en la sistematización de un proyecto, definiendo los objetivos, indicadores y metas. De ese modo se recomienda a la Fundación replicar la misma metodología para los demás proyectos por fuera del alcance de esta consultoría.

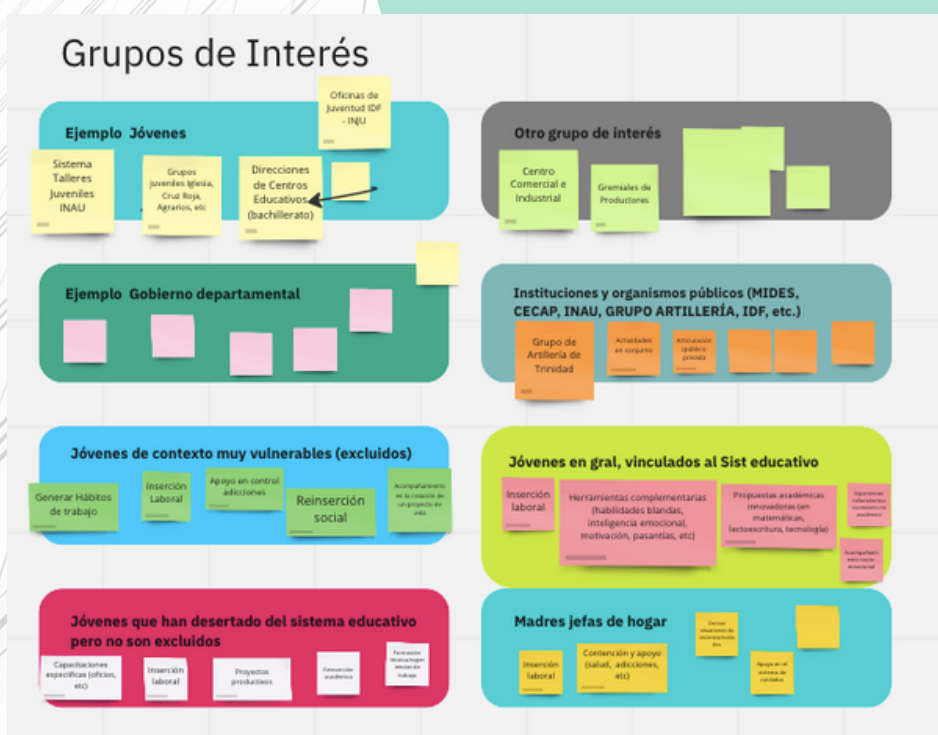
Asimismo, como parte de la presente consultoría se ofrece una serie de recursos sencillos de implementar (ver anexos) que permiten organizar los proyectos de la Fundación y velar por la alineación de éstos hacia los objetivos estratégicos definidos en la etapa 1 así como la propuesta de valor de la Fundación.

Entorno y Grupos de Interés

En una primera etapa asincrónica se invitó a la Directiva de la Fundación a identificar los grupos de interés.

La definición de los grupos de interés es un paso fundamental en la planificación estratégica, ya que permite identificar a aquellos actores clave que tienen una relación directa o indirecta con la organización y que pueden ser afectados o afectar sus acciones.

La identificación de estos grupos de interés es crucial para entender sus necesidades, expectativas, intereses y preocupaciones, y a partir de ello, adaptar la estrategia de la organización para asegurar su pertinencia, viabilidad y sostenibilidad a largo plazo. Además, la definición de los grupos de interés permite establecer canales de comunicación y colaboración efectivos, y generar relaciones de confianza y compromiso mutuo entre la organización y sus partes interesadas.



Plataforma MIRO

Entorno y Grupos de Interés



Del ejercicio propuesto surgieron con claridad los siguientes grupos de interés con sus respectivos intereses

Jóvenes vinculados al Sistema educativo

- Inserción laboral
- Herramientas complementarias (habilidades blandas, inteligencia emocional, motivación, pasantías)
- Propuestas académicas innovadoras (en matemáticas, lectoescritura, tecnología)
- Experiencias culturales
- Acompañamiento socioemocional



Jóvenes en contexto vulnerable

- Generar hábitos de trabajo
- Inserción laboral
- Apoyo en control de adicciones
- Reinserción Social
- Acompañamiento socioemocional



Jóvenes que desertaron pero no están excluidos

- Capacitaciones específicas Oficios/Formación técnica/Experiencia de trabajo
- Inserción laboral
- Proyectos productivos
- Reinserción académica



Entorno y Grupos de Interés



Instituciones y organismos públicos

- Articulación público privado
- Actividades en conjunto



Madres jefas de Hogar

- Inserción laboral
- Contención y apoyo (salud, adicciones, etc)
- Derivar sit. de violencia y cuidado
- Apoyo en el sistema de cuidado



De forma más desagregada surgieron los siguientes grupos de interés:

- UTU (Dirección, Docentes, alumnos, familias)
- Socios de la Fundación
- Oficinas de Juventud IDF - INJU
- Centros comerciales e industriales
- Talleres juveniles/INAU
- Empresas y empresarios del departamento
- Grupo de Artillería de Trinidad

Matriz FODA

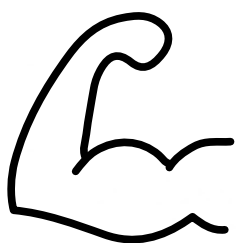
En modalidad asincrónica solicitamos a los miembros de la fundación que identificaran en un cuadro utilizando la plataforma MIRO aquellos atributos más relevantes de la organización y los situaran como Fortalezas, Oportunidades, Debilidades o Amenazas.



Fuente: MIRO

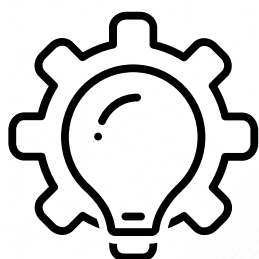


Matriz FODA



FORTALEZAS

La institución cuenta con recursos económicos y autonomía para llevar adelante su misión, tiene un directorio que busca servir de forma desinteresada, creando relaciones de confianza, con perfiles diversos y una imagen favorable que se refleja tanto en el sector privado como en el público, contando con apoyos económicos y colaboradores dispuestos.



OPORTUNIDADES

Florecer es una Fundación sin identificación política e independiente del sector público, con una presencia fresca y dinámica en el ecosistema local. Existen convocatorias para proyectos, necesidad de captación de Recursos Humanos en Tecnologías de la Información, y contamos con una extensa red de contactos de profesionales y expertos locales y nacionales. Se abren mayores oportunidades para iniciativas privadas, y el Estado y el Gobierno local están dispuestos a generar alianzas. Además, tenemos vínculo con otras organizaciones privadas y cámaras empresariales que promueven la integración.



DEBILIDADES

Se identifican debilidades institucionales (falta de institucionalidad, medición y comunicación, difusión escasa), limitada experiencia en contextos críticos, expectativas altas sin gestión temporal, falta de espacios para el involucramiento de terceros, escasa planificación y recursos, pocos directivos, así como desafíos en cuanto al financiamiento.



AMENAZAS

Algunos actores locales perciben un desafío ante el trabajo de la fundación y resisten el cambio. Muchas demandas y expectativas de los beneficiarios se hacen difíciles de alcanzar, el riesgo de politización y contaminación aumenta, así como la sostenibilidad de los recursos económicos. La alternancia de autoridades afecta la toma de decisiones.

Misión y Visión



Previo a la definición de objetivos y estrategias trabajamos en la identificación de Misión y Visión, de la cual se desprendieron los valores.

La definición de una misión y una visión proporciona una guía clara y coherente para todas las decisiones y acciones de la organización a largo plazo.

La misión de una organización se refiere a su razón de ser, es decir, el propósito fundamental por el cual existe; debe ser clara, concisa y relevante, y debe reflejar los valores y principios fundamentales de la organización. Una misión bien definida permite a los miembros de la organización entender el propósito de su trabajo y orientar sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos.

Por otro lado, la visión se refiere a la imagen deseada del futuro de la organización. La visión debe ser inspiradora, ambiciosa y realista, y debe motivar e inspirar a los miembros de la organización hacia la consecución de metas a largo plazo. Una visión bien definida permite a los miembros de la organización tener una comprensión clara de hacia dónde se dirige la organización y cómo se espera que se desarrolle en el futuro.

Para la elaboración de la Misión se trabajó en formato taller a partir de bosquejos que realizamos utilizando como insumo frases que habíamos recogido de las diversas reuniones con la directiva las cuales captaban la esencia del propósito de la fundación.

Misión y Visión



¿Quienes somos?

Somos una organización innovadora en la comunidad de Flores, convencida del valor de la participación e involucramiento del sector privado en temas de desarrollo social, que trabaja en conjunto con el sector público para promover más y mejores oportunidades de formación y trabajo para el desarrollo de las personas en búsqueda de una comunidad más integrada y próspera

Nuestra Misión

Aportar en temas de relevancia social de nuestra comunidad articulando esfuerzos de diversos actores y organizaciones públicas y/o privadas que compartan nuestra visión y valores. Mediante el trabajo colaborativo y nuestra capacidad de acción asumimos el compromiso de promover más y mejores oportunidades de formación y trabajo para los sectores más vulnerables de Flores, con énfasis en jóvenes y mujeres para su mayor integración social así como promover el desarrollo socioeconómico del departamento.





Posteriormente con otra metodología y nuevamente en equipos se trabajó en la definición de visión donde apalancándose en tarjetas con figuras abstractas se buscó plasmar la visión de la fundación que tienen los miembros de la directiva.

Nuestra Visión

Consagrar en el departamento de Flores una manera diferente y superadora de ver al otro, que promueva la transformación social y cultural de Flores en búsqueda de una comunidad más integrada y desarrollada.

Con plena participación y proyectos consolidados, soñamos con que los jóvenes y mujeres, en especial aquellos de contexto socioeconómico vulnerable, puedan desarrollarse, con oportunidades laborales de calidad, y que a futuro puedan ser también agentes de cambio para nuevas generaciones





Imagen deseada respecto a la población con la que trabajan

- *Que los jóvenes que se van luego puedan volver y promover el desarrollo de empresas acá.*
- *Cambiar estructuralmente la perspectiva de los jóvenes entendiendo que desde ahí se genera la comunidad del futuro de Trinidad.*
- *Que los más excluidos se puedan sentir parte.*
- *Que los jóvenes alcancen niveles educativos terciarios y no abandonen la educación.*
- *Mejorar el nivel educativo en general que permita igualdad de posibilidades laborales de los jóvenes de Trinidad.*
- *Que los jóvenes se visualicen como personas con futuro.*
- *Revalorizar la UTU. Que ni la oferta de UTU ni los niveles académicos se vinculen al nivel socioeconómico (equidad educativa).*
- *En 5 años que al menos 10 jóvenes egresados del programa estén continuando sus estudios en Trinidad o en Durazno.*
- *Que el Polo Tecnológico contrate a los jóvenes de Flores.*

Imagen deseada respecto a la comunidad

- *Alta participación de la comunidad en las iniciativas y proyectos sociales*
- *Que haya gente que siga con la Fundación cuando nosotros no estemos*
- *Romper con el status quo del departamento*
- *Una Comunidad más integrada, donde las personas estén en el centro del asunto*
- *Que se instalen en Trinidad empresas de tecnología ("si hay gente las empresas vienen")*



Imagen deseada respecto a la Fundación y sus propuestas

- *Queremos institucionalizar muchas de las acciones que ya hacemos y mejorarlas*
- *Ser una fundación con “base ancha”, que trascienda las personas y que sea referente por el trabajo social que hacemos*
- *Contar con 4 o 5 proyectos potentes que dejen huella en la comunidad de Flores*
- *Tener programas de capacitación con salida laboral para mujeres*
- *Mover los cimientos a través de la consolidación y mejora de la calidad de la oferta educativa de UTU*
- *Ser una Fundación con programas que permitan el ingreso a la educación de nivel terciario.*
- *Dar más cursos de capacitación laboral y que sean constantes durante el año.*
- *Compartir con la comunidad nuestras acciones y logros, dando luz y esperanza*



Definición de Objetivos Estratégicos



Para la definición de los objetivos y metas para el bienio siguiente, se tomaron en consideración la Misión, Visión y Valores, Satisfacción de las expectativas de los grupos de interés y Matriz FODA.

Dichos objetivos se trazaron en función de su factibilidad, capacidad de ser medidos, alineación con la visión y misión así como con el resto y que representen un desafío.

Finalmente se delinearon los siguientes objetivos estratégicos

Operar

Consolidar y expandir nuestros proyectos sociales y educativos dirigidos a jóvenes y mujeres que viven en situación de vulnerabilidad social

Articular

Ser articulador en la comunidad de Flores generando mayor participación de actores públicos y/o privados en temas de relevancia social..

Catalizar

Multiplicar esfuerzos, promoviendo el involucramiento de la comunidad.

Sustentar

Fortalecer el esquema de sostenibilidad de la Fundación, diversificando las fuentes de financiamiento y acuerdos con otros organismos.



Operar

Este objetivo refleja la búsqueda de la organización de llevar adelante proyectos sociales con dinamismo y autonomía , tanto en su planificación como ejecución, al mismo tiempo que deja claro el foco en las poblaciones a las que se dirige.

“Estamos llamados actuar.”

Articular

Este objetivo parte de uno de los valores de la Fundación, la importancia de las alianzas colaborativas entre el sector público y privado que den respuestas a las necesidades de la comunidad.

“Lo que tenemos de diferente es el lugar que ocupamos de gran incidencia local y con legitimación para generar alianzas público privadas”

Catalizar

Este objetivo plasma la capacidad del equipo de la Fundación de “contagiar” y sumar esfuerzos de personas o entidades que quieran ser parte del cambio y la promoción del desarrollo de la comunidad de Flores

“Venimos a dar un lugar para actuar. La gente se une sin problema.”

Sustentar

Este objetivo responde a la necesidad de una visión de largo plazo donde la organización sea sostenible y pueda financiarse no solo del aporte de socios sino también de ser vehículo de implementaciones sociales.

“Queremos ser una plataforma que canalice recursos que contribuyan a la construcción de una comunidad más próspera”

Valores



Valentía

Audacia

*Trabajo en
Equipo*

Independencia

Solidaridad

Compromiso

Humildad

Resiliencia

Empatía

Perseverancia

Respeto

Confianza

Propuesta de Valor



En el marco de la metodología del Mapa Estratégico trabajamos sobre la propuesta de valor de la Fundación elabora.

Promover el desarrollo personal y profesional de los jóvenes más vulnerables

1

Promover, potenciar y articular la participación y esfuerzos de actores públicos y privados para una comunidad más integrada y próspera.

3

Generar oportunidades y apoyos para mujeres jefas de hogar

2

Garantizar la gestión responsable y pertinente de los recursos

4

Ofrecer una espacio innovador donde se gestan cambios culturales para la comunidad de Flores

5



Elaboración del Plan de Acción



Para la elaboración del plan de acción la Directiva de la Fundación solicita realizar una adaptación a la propuesta inicial presentada por ÁNIMA siendo que percibe de alta complejidad la definición de los objetivos operativos necesarios para ofrecer la propuesta de valor previamente definida. Se propone por parte de los integrantes de la Directiva realizar un trabajo “a la inversa” partiendo de los proyectos existentes.

De nuestra parte se evalúa necesaria dicha adaptación metodológica, aunque se identifica como limitante el hecho de que la Fundación no cuenta con los proyectos sistematizados. En dicho sentido, se propone realizar - como parte de la presente consultoría- el ejercicio con un proyecto a elección de la Fundación, para el cual ÁNIMA proveerá de una metodología de sistematización de proyectos y acompañará a la Fundación en la identificación de los objetivos, definición de sus indicadores y metas, así como su asociación a los objetivo estratégicos y propuesta de valor.

Asimismo, a modo de asegurar que el proceso de planificación estratégica realizado tenga un impacto en la vida diaria de la Fundación, se provee de una serie de herramientas de trabajo que permitirán asociar los proyectos a la misión, visión y objetivos estratégicos trazados. Entre éstas herramientas destacamos la base de datos de proyectos, y la planilla de indicadores y metas por Objetivo Estratégico.



Recomendaciones y Reflexiones Finales



Recomendaciones

Como se menciona en el apartado de antecedentes, una de las grandes motivaciones de la Directiva de la Fundación para realizar el presente proceso de Planificación Estratégica refería a la necesidad de poder transmitir quiénes son, compartir lo que los ha inspirado y la trayectoria recorrida hasta la fecha. Compartimos la importancia de documentar el origen de la Fundación dado que la misma complementa los aspectos de la identidad institucional trabajados durante este proceso (misión, visión, valores, objetivos estratégicos, etc). Se recomienda recopilar y documentar información sobre su historia, orígenes y evolución a lo largo del tiempo que permita contar con un mismo relato por parte de los actuales y futuros integrantes de la Directiva así como de los socios de la Fundación y diversos grupos de interés. Esto permitirá conocer su trayectoria, sus logros y desafíos, y respaldar los valores que han guiado su trabajo a lo largo de los años. Esta información también es muy valiosa para fortalecer la identidad y el sentido de pertenencia a la organización y para comunicar con mayor eficacia su misión y objetivos a la comunidad. Vale destacar que esto es de recibo tanto para tenerlo en formato escrito en un Folleto Institucional como para integrarlo en una sección del sitio web, el cual de acuerdo a lo compartido por la Fundación, se encuentra en proceso de diseño. Compartimos la relevancia de contar con la web de la Fundación e identificamos que es una excelente oportunidad para que la Directiva lidere el proceso de construcción de la misma como un proyecto en sí mismo, bajo la metodología de planificación por objetivos. Esto último cobra relevancia en tanto entendemos que el dinamismo que caracteriza a la Fundación y su variedad de iniciativas y proyectos requiere de mejoras en la organización y la incorporación de herramientas de planificación que permitan el trabajo colaborativo y asincrónico entre diferentes personas (secretaría ejecutiva, directivos, voluntarios, etc).



Recomendaciones

En este sentido, identificamos que **Google Workspace educativo** ofrece excelentes herramientas gratuitas para el logro de los objetivos antes mencionados, y permite responder a determinadas oportunidades de mejora identificadas en el presente trabajo vinculadas a la necesidad de **documentar los procesos y toma de decisiones**.

A lo largo de los diversos encuentros mantenidos con la Directiva de la Fundación hemos identificado la necesidad de esclarecer el rol de Secretaría Ejecutiva, definiendo el **perfil de cargo**, con el propósito de su rol, tareas, responsabilidades y referentes de la Directiva a cargo de cada proyecto. Asimismo entendemos que a la luz de que la Directiva de la Fundación posee un rol no solo de dirección sino también de ejecución sería conveniente definir el **rol de la Comisión Directiva y las potestades que se asignan a cada uno de los integrantes** en cada proyecto, así como la modalidad de trabajo (por ej. responsabilidades, reuniones para presentar avances, resultados, etc).

Durante el análisis, se identificaron algunas debilidades y amenazas significativas para la Fundación Florecer referentes a la variedad de demandas que tiene la Fundación; expectativas muy altas sin una gestión adecuada de los tiempos; falta de recursos y planes de acción, entre otras. Sin embargo, se observa que, a pesar de ello la directiva de la Fundación decide incluir todas las posibles áreas de intervención en su Misión Institucional. Observamos que esto puede representar un riesgo potencial para la consecución de los objetivos propuestos en las diferentes intervenciones y en la cohesión interna del equipo directivo en el futuro. Como forma de minimizar dicho riesgo se sugiere contar con un **orden claro de los proyectos e intervenciones en curso** a efectos priorizar y evaluar los mismos en función los recursos disponibles para cada uno.



Recomendaciones

Asimismo se sugiere definir un procedimiento para la toma de nuevos proyectos así como para tomar acción en función de su evolución, recursos disponibles y las capacidades de la organización. Esto permitirá una gestión más efectiva de las demandas y expectativas de los beneficiarios y reducirá los riesgos a largo plazo para la organización.

En este sentido se sugiere mejorar la gestión de información de los proyectos de la Fundación, mediante la utilización de herramientas sencillas, como ser una metodología común para la sistematización de los proyectos y una base de datos de los proyectos en curso y proyectos a evaluar. Esta última exige que se haga un análisis y vinculación del propósito de cada proyecto con el objetivo estratégico de la Fundación y que se identifique si se alinea o no con la propuesta de valor definida a la luz de la presente Planificación Estratégica. Esta herramienta permite hacer un ejercicio continuo de chequear la consecución de los objetivos de mediano plazo definidos y promover la reflexión y revisión en caso de que así se identifique. Asimismo la base de datos de proyectos permitirá establecer responsables y las prioridades a la luz de los otros objetivos, recursos disponibles, plazos, aliados estratégicos, etc. Se recomienda que la Directiva de la Fundación replique la metodología aplicada en el proyecto analizado en el marco de la presente consultoría.

Una vez se cuente con la sistematización de los proyectos y la base de datos, se recomienda continuar con el proceso iniciado en la Planificación Estratégica de definir los indicadores por proyectos y por objetivo de la propuesta de valor para evaluar el nivel de logro de estrategia definida y seguir mejorando.



Recomendaciones

Se sugiere además una **formalización de los acuerdos y alianzas a través de un formato genérico** donde se plasmen por escrito los acuerdos con otras organizaciones así como su alcance. Esto permite profesionalizar las intervenciones así como garantizar la continuidad en el tiempo de las mismas independientemente de las personas que estén al frente de cada organización.

Otra de las necesidades y expectativas relevadas por la Directiva referían a contar con más visibilidad. En este sentido se sugiere que la Fundación diseñe una **estrategia de comunicación** que incluya no solo el sitio web, sino también una **estrategia de difusión** para asegurar una mayor cobertura y alcance de su labor en la comunidad. Se recomienda incluir redes sociales en el plan de comunicación para ampliar el alcance orgánico, generando una mayor presencia y visibilidad en la comunidad. Además, se recomienda diseñar y poner en marcha una estrategia específica de difusión para cada uno de los proyectos que lleva a cabo la organización, de manera que se puedan visibilizar los logros y beneficios de cada iniciativa y así generar mayor interés y apoyo en la comunidad. Consideramos relevante que la Fundación cuente con **un recurso remunerado adicional** para todo lo referido al desarrollo institucional y comunicación de sus proyectos.

Entendemos que todas las recomendaciones antes mencionadas permitirán una consolidación de la Fundación y consecución de sus objetivos estratégicos. Recomendamos anualmente contar con talleres de planificación estratégica que le permita a la Directiva reflexionar y revisar los avances y alineación con definiciones institucionales, así como definir los nuevos objetivos de mejora. Entendemos que han quedado algunos aspectos relevantes a seguir trabajando, pero que evaluamos hoy no son prioridad de la Directiva.



Recomendaciones

A continuación detallamos los mismos para que sean abordados en la medida que se entienda necesario:

- Grupos de interés: Realizar algún taller con éstos para identificar con claridad las expectativas, especialmente con los socios de la Fundación que no fueron analizadas en detalle.
- Valores: Definir qué significa para la Fundación cada uno de los valores. Identificamos que podría ser muy enriquecedor realizarlo en conjunto con la comunidad de la Fundación.
- Fundraising: Proponemos definir un plan de financiamiento y responsable asignado, sistematizando la estrategia de la Fundación y objetivos para el 2023 que sean consecuentes con los proyectos definidos para el año. Profesionalizar la gestión de los recursos y comenzar a desarrollar una estrategia de búsqueda de donaciones y fondos permitirá a la Fundación escalar en los próximos años.
- Organización de la Fundación: Consideramos necesario que, una vez se cuente con la sistematización de los proyectos, su priorización y objetivos para el 2023 la Directiva analice los mismos en función de los recursos humanos disponibles. Asimismo se propone realizar un organigrama de la Fundación desde una mirada de proyectos que permita evaluar la suficiencia de recursos. Entendemos relevante que la Directiva integre en su gestión una mirada de gestión humana que permita cuidar y consolidar la construido. Por último recomendamos definir agenda anual de trabajo de la Directiva para dar cumplimiento a los objetivos propuestos.



Reflexiones Finales

Agradecemos a Fundación Florecer por habernos elegido para asesorarlos en su planificación estratégica. Ha sido un verdadero honor para nosotras trabajar con una organización tan comprometida y dedicada.

Agradecemos también su apertura, hospitalidad y calidez durante todo el proceso, lo que ha permitido una colaboración fluida y enriquecedora. Su compromiso con la comunidad de Trinidad ha sido verdaderamente inspirador, y nos sentimos afortunadas de haber tenido la oportunidad de contribuir a dicha labor.

Esperamos que los resultados de nuestra consultoría les sean útiles y que les permitan alcanzar sus objetivos a largo plazo. Siempre estaremos agradecidas por la confianza depositada en nuestro equipo. Recuerden que uno de los aspectos que más han destacado durante el proceso que realizamos en conjunto fue que se dieron el espacio para escucharse, conocerse más y construir juntos lo que son y quieren ser. Todo ello lo tienen al alcance de ustedes siempre que lo necesiten.

Gracias por vuestra disponibilidad.



Anexos



- Información relevada en etapa asincrónica
- Cuadros MIRO
- Modelos acuerdos marco
- Mercadolibre solidario / Donaronline
- Modelo de planificación de proyectos (con ejemplo de proyecto “Consolidación de la Fundación”)
- Modelo de perfil de cargo
- Bases de datos:
 - i) Indicadores
 - ii) Proyectos;
 - iii) Voluntarios;
- IV) Alianzas estratégicas.
- FODA



Canelones 1162
Montevideo