

Crecimiento inteligente

El camino hacia la
excelencia organizativa.

Plan
Estratégico
2025 - 2027

Fundación
JuanXXIII

Si tuviéramos que resumir en una sola palabra el momento que vivimos actualmente en Fundación Juan XXIII, esta sería “transformación”.

Una transformación que no surge de la improvisación, sino del trabajo constante, de la mirada puesta en el futuro y, sobre todo, de la fidelidad a nuestros valores.

Hace no tantos años, éramos una organización centrada casi exclusivamente en la atención a personas con discapacidad intelectual. Lo hacíamos con vocación, con entrega y con corazón. Hoy, sin renunciar a ese origen que nos enorgullece, hemos ampliado nuestro propósito para acompañar a todas las personas en situación o riesgo de vulnerabilidad psicosocial. Y lo hemos hecho sin perder lo más importante: **nuestra esencia, la convicción de que cada persona merece una oportunidad real de vivir con dignidad, bienestar e independencia.**

El nuevo ciclo estratégico 2025–2027 nace en un contexto de expansión sin precedentes. Hemos diversificado nuestras actividades, aumentado el alcance de nuestros servicios y acelerado nuestro desarrollo como organización. Sin embargo, somos muy conscientes de que el crecimiento, por sí solo, no es garantía de éxito ni de sostenibilidad. La clave está en cómo lo gestionamos, cómo lo medimos y, sobre todo, cómo lo alineamos con el impacto que queremos generar.

Por eso, el nuevo Plan Estratégico pone el foco en evolucionar hacia una mayor madurez organizativa, una mayor capacidad de análisis,

medición y anticipación, y una cultura de mejora continúa basada en la excelencia operativa. Nos apoyamos en marcos de referencia como el modelo CMMI (Capability Maturity Model Integration) para transitar del nivel 3 al nivel 5 de madurez, integrando indicadores avanzados, controles sólidos, y procesos cada vez más eficientes e innovadores. No será un camino fácil, pero sí necesario. Porque no se trata solo de hacer más: se trata de hacerlo mejor.

Esta transformación requiere el esfuerzo y compromiso de todas las personas que formamos parte de la Fundación. Cada profesional, cada persona que, día tras día, da lo mejor de sí misma, forma parte de este proceso. **No hablamos solo de incorporar nuevas herramientas o tecnologías, sino de algo mucho más profundo: consolidar una forma de trabajar basada en la optimización de cada proceso, en la transparencia de cada decisión y en la búsqueda constante de valor añadido para las personas que forman parte de nuestra misión.**

Y no partimos de cero. Venimos de haber creado proyectos pioneros como el Centro de Bienestar Psicológico y Social (SumaMente), de haber implementado modelos inclusivos de formación y empleo, de haber acompañado historias de superación que merecerían ser contadas una a una, y, sin olvidar, que pronto verá la luz nuestro nuevo Campus de Formación Profesional. **Todo ese bagaje, toda esa experiencia, nos da hoy la base para avanzar con firmeza.**

Nuestra apuesta es ambiciosa, pero también realista. Para afrontar esta transformación, hemos realizado una inversión sin precedentes en recursos humanos, financieros y tecnológicos.

Este esfuerzo se estructura en torno a tres grandes ejes que articulan nuestro Plan Estratégico 2025-2027: **impacto social y desarrollo de nuestra misión, el crecimiento sostenible y la innovación, y la excelencia basada en datos y eficiencia.** Lejos de ser conceptos abstractos, estos pilares recogen lo que nos ha definido desde siempre y orientan nuestro camino hacia una organización más sólida, profesionalizada y con mayor impacto social.

Queremos crecer, sí, pero queremos crecer bien. Aportando más valor. Midiendo mejor nuestro impacto. Siendo más ágiles, más conscientes y rigurosos. Porque el futuro que queremos construir solo será posible si **lo hacemos desde la inteligencia colectiva, desde el compromiso y desde el convencimiento de que cada paso cuenta y hacerlo desde la excelencia es una obligación moral,** no solo una estrategia organizativa.

Cuento con todos vosotros para hacer de este plan una realidad. El reto es grande, pero también lo es nuestro equipo. Y juntos, como ya hemos demostrado tantas veces, no hay meta inalcanzable. Tenemos la experiencia, el conocimiento, la convicción y, sobre todo, las personas. Y eso nos hace imparables.

Sigamos creciendo. Pero hagámoslo con inteligencia, con propósito y con corazón.



Javier Arroyo
Director General

índice

Plan
Estratégico
2025 - 2027



- 1. Logros del Ciclo Estratégico**
2023 - 2024
pág. 5



- 2. Elaboración del Plan Estratégico 2025 - 2027**
pág. 10



- 3. Estrategia 2025 - 2027:**
Pilares y metas estratégicas
pág. 15



- 4. Crecimiento Social:**
Un futuro estratégico para la inclusión
pág. 27



- 5. Crecimiento de Mercado y Producto:**
Un futuro innovador y con impacto
pág. 29



- 6. Seguimiento del Plan Estratégico 2025 - 2027**
pág. 32



1.

Logros del Ciclo Estratégico 2023 - 2024

Datos globales:



Pilares
Estratégicos



Objetivos
Estratégicos



Objetivos de
Áreas y Divisiones



con un cumplimiento
promedio del 79%



Pilar 1

Desarrollando a las personas

4.000

Hemos alcanzado los 4.000 **beneficiarios y empleados**.

848

Somos 848 trabajadores, con un **75% de personas con discapacidad** en el Centro Especial de Empleo, a cierre del Ejercicio 2024 - 2025.



Atención a nuevos colectivos: niños de 0 a 6 años, mujeres vulnerables, inmigrantes, exclusión social y desempleo para mayores de 45 años.

165

Inicio de la actividad de **Atención Temprana**, con la apertura de dos centros, dando servicio a un total de 165 niños con discapacidad.



Apertura de nuestro Centro de Bienestar Psicosocial en Retiro, bajo una nueva marca: **Sumamente**.

5.778 horas

Continuamos con el desarrollo de la Oficina de Vida Independiente del Ayuntamiento de Madrid, alcanzando las 5.778 horas anuales de apoyos y asistencia personal.

6

Hemos llegado a gestionar hasta 6 Unidades Distritales de Colaboración, bajo acuerdo con el Ayuntamiento de Madrid, generando empleo para 150 personas en situación de vulnerabilidad psicosocial.



Hemos iniciado la construcción de nuestro Campus de Formación Profesional y Centro Industrial de Restauración en la zona de Vicálvaro, Madrid.

Pilar 2

Excelencia Sostenible y Digital



Aseguramos nuestra excelencia organizativa y buen gobierno bajo el estándar ISO37301, de **Gestión de Compliance**.



Hemos **certificado nuestras actividades bajo estándar ISO 45001**, de Seguridad y Salud en el Trabajo.



Integramos nuestros Sistemas de Gestión y automatizamos los procesos del área de calidad.



Se han elaborado diferentes políticas del ámbito de cumplimiento y gobernanza, **mejorando nuestra transparencia interna y nuestro compromiso con la sostenibilidad**.

25

Hemos **mejorado hasta 25 procesos en los ámbitos de gestión de recursos humanos, gestión financiera y gestión comercial y de marketing**, con la implantación de herramientas como Factorial, mejoras en Hubspot y Salesforce, automatización de procesos mediante RPA UiPath, entre otros.



Comenzamos con la elaboración de **informes de impacto social** para nuestros clientes, en las actividades de sensibilización y eventos socialmente responsables.



Avanzamos en **alianzas estratégicas**, participando activamente en diferentes foros relacionados con la gobernanza, la sostenibilidad y las actividades empresariales que desarrollamos.



Grandes avances en Comunicación: generación de 2,4M € en AVE.



Pilar 3

Emprendimiento social e inclusivo

37%

Incremento de nuestro volumen de ingresos en un 37% en este ciclo estratégico, **alcanzando los 50,4M €** a cierre de ejercicio.

46%

Mejoras en nuestra imagen y posicionamiento. Hemos incrementado un 46% nuestra presencia web y en redes.

31%

Incrementamos en un 31% nuestro **volumen de clientes**.



Generación de **actividades de empleo innovadoras**: Taller Textil de Personalización y Packaging.



Reformulación de nuestra actividad de Marketing Directo al **Copacking y Manipulados Industriales**.



Generación de **proyectos de innovación** con colaboradores como Nokia (proyectos cognitivos y de salud) e Indra (proyectos formativos).



Financiación por **fondos europeos** de acciones relacionadas con la intermediación laboral, la formación profesional y las facilidades en el acceso al empleo.



2. Elaboración del Plan Estratégico 2025 - 2027

1. Antecedentes:
Sistemas de Gestión

Asegurar la calidad y la buena gestión en el desarrollo de nuestras actividades y servicios es esencial para nuestra organización. Hacerlo de una forma eficiente y minimizando los riesgos se convierte en primordial debido al gran impulso en nuestro crecimiento. Cada vez **atendemos a más personas** desde diferentes servicios, alcanzando a colectivos con necesidades y expectativas muy diferentes entre sí.

La implantación del Sistema de Gestión de Calidad en 2014 marcó el **inicio de una gestión de riesgos estructurada**, documentando las necesidades y expectativas de los stakeholders. A medida que la organización creció y se amplió a nuevos colectivos, se incorporaron nuevas partes interesadas y evolucionaron las necesidades de las existentes, en respuesta a los cambios del entorno. **En 2022**, ante mayores exigencias, el desarrollo normativo europeo y el compromiso con la sociedad y colectivos vulnerables, **se implementó el Sistema de Gestión de Compliance**, centrado en el riesgo y el cumplimiento de obligaciones normativas, contractuales y voluntarias. Paralelamente, se impulsaron acciones para automatizar procesos, integrar sistemas y mejorar la gestión de datos, destacando en 2024 el inicio del proyecto de **Gobierno del Dato**, que garantiza una explotación adecuada de la información y una toma de decisiones más consciente y alineada con la realidad organizativa.

2. Mejoramos nuestra gestión de riesgos:
Tres líneas de defensa

La creación de comités como los de Compliance o Igualdad ha permitido dar seguimiento a políticas clave como los **planes de igualdad, la prevención de riesgos laborales, la protección de datos y el Código Ético**, realizando además evaluaciones periódicas de riesgos. Aunque las auditorías e inspecciones externas han contribuido a mitigar riesgos y mejorar la excelencia, en enero de 2025 la Fundación reforzó su compromiso mediante la reforma de sus estatutos, creando una **Comisión de Auditoría en el Patronato, la figura de Auditoría Interna y Control de Gestión**, y dotando de más recursos a la estructura organizativa. Estas acciones consolidan **el modelo de las tres líneas de defensa** para garantizar una gestión eficaz y la continuidad del servicio a las personas más vulnerables.

Con la creación de estas figuras, aseguramos las tres líneas de defensa:



3. Un nuevo modelo para el crecimiento inteligente

Entre finales de 2024 y comienzos de 2025, hemos acometido una serie de cambios en la estructura organizativa de las áreas transversales. Estos cambios buscan optimizar la eficiencia y alinearse con los objetivos estratégicos de la organización. **Se han generado tres nuevas áreas transversales y dos nuevas direcciones de Crecimiento enfocadas en los principales ámbitos de actuación de nuestra actividad:**

- **Crecimiento de Mercado y Producto**, que coordina y asegura la coherencia y el desarrollo de las divisiones de Empleo y Recursos, contando con las áreas de Grandes Cuentas, Donantes, Marketing de Negocio e inteligencia de Mercado. El objetivo principal de esta reestructuración es fortalecer la capacidad de la Fundación para identificar y aprovechar **oportunidades de mercado**, así como mejorar la coordinación entre las áreas de ventas y marketing para impulsar el crecimiento y la innovación en productos y servicios, así como permitir una mejor comunicación con las áreas transversales.
- **Crecimiento de Impacto Social**, coordina y asegura la transversalidad y colaboración entre las divisiones de los ámbitos de Educación y Apoyos. Cuenta con las áreas de Relaciones Institucionales y el departamento de Proyectos y Captación de Fondos Institucionales. Esta dirección tiene como objetivo principal establecer y **fortalecer las relaciones** con instituciones públicas y privadas, así como con otras organizaciones del tercer sector, así como asegurar la financiación necesaria para los proyectos de la Fundación a través de la captación de fondos destinados a posibles proyectos a desarrollar por nuestra organización.
- **Nueva dirección de Desarrollo Estratégico, Marketing Corporativo y Transformación Digital**: El área de Desarrollo Estratégico se encargará del apoyo en la definición y ejecución de la estrategia de crecimiento, identificando oportunidades estratégicas y desarrollando planes de acción. El área de Marketing Corporativo se enfocará en mejorar la visibilidad y reputación de la marca Fundación Juan XXIII, diseñando y ejecutando campañas de marketing, gestionando la comunicación corporativa y fortaleciendo la presencia de la Fundación en medios y redes sociales. Por último, el área de Transformación Digital se centrará en la experiencia del cliente, liderando la digitalización de procesos y operaciones que impacten directamente en la relación con los clientes y stakeholders, generando nuevos canales y portales para el acceso a nuestros productos y servicios.
- **Nueva área de Auditoría Interna**: Este área tiene como objetivo principal garantizar la transparencia y la eficiencia en todas las operaciones de la Fundación. La Auditoría Interna se encargará de revisar y evaluar los procesos internos, identificar áreas de mejora y asegurar el cumplimiento de las normativas y políticas establecidas. Este departamento jugará un papel crucial en la **gestión de riesgos** y en la implementación de prácticas de mejora continua, contribuyendo a la integridad y sostenibilidad de la Fundación.
- **Dirección de Organización y Sistemas**: tiene como objetivo garantizar la **eficiencia** operativa y el **cumplimiento** de altos estándares de calidad y seguridad. Incluye los departamentos de Sistemas de Gestión —responsable de Calidad, Medioambiente, Seguridad de la Información y Salud Laboral— y de Compliance y Gestión de Riesgos, enfocado en el cumplimiento normativo y la gestión proactiva de riesgos. Además, impulsa la optimización de procesos y asume la gestión de TI, integrando soluciones digitales para una supervisión integral y una respuesta ágil ante desafíos operativos y tecnológicos.



4. Proyectos participativos:
Estrategia 25 y Perseide IV

En Fundación promovemos la participación de todas las personas de nuestro entorno en las decisiones importantes para la organización. En este sentido, **hemos conformado dos proyectos participativos que han implicado a nuestros clientes, usuarios, alumnos y empleados** para determinar con exactitud cuál es el camino a seguir y qué es lo que se está realizando en el entorno más cercano.



4.1 Proyecto **Estrategia 25**

Este proyecto ha implicado una revisión integral del modelo de negocio de las divisiones de Fundación, un análisis exhaustivo de la competencia y entidades de referencia, y una evaluación del entorno interno y externo. Se utilizaron metodologías innovadoras y participativas para generar ideas y planteamientos de futuro. De este análisis, que incluyó la referencia de **más de 20 entidades**, se concluyó la necesidad de:



Ofrecer **soluciones** integrales para las personas y los clientes.



Integrar **herramientas digitales** para mejorar la eficiencia.



Poner el **foco en la formación** como motor de cambio para personas en situación de vulnerabilidad psicosocial.



Desarrollar nuevos servicios en las divisiones de Empleo y Recursos.

Los equipos de cada división trabajaron con **herramientas de dinamización ágiles**, permitiendo una extracción de información más rápida. Si bien la madurez y el nivel de trabajo variaron entre divisiones, se introdujeron conceptos novedosos que ayudaron a focalizarse en la resolución de problemáticas actuales y el desarrollo de nuevas soluciones.

Las conclusiones principales del Proyecto Estrategia 25 resaltan:



La necesidad de **mejorar procesos, indicadores y mediciones**, enfatizando la vital importancia del trabajo con datos e información relevante para asegurar la continuidad y el liderazgo de la Fundación en la inclusión real de las personas.



La necesidad de **abordar la estrategia desde una perspectiva más abierta y ambiciosa**, con un mayor conocimiento del ecosistema que rodea a cada división, en lugar de centrarse excesivamente en la operativa.



La importancia de un **crecimiento inteligente y sostenible, basado en información externa** (análisis de competencia, entorno, cambios legislativos y necesidades del mercado).

4.1 Proyecto **Perseide IV**

El Proyecto Perseide, en su cuarta edición, es el proyecto participativo por excelencia de la Fundación, involucrando a sus trabajadores directamente en la estrategia. **Con la inspiración de las perseidas (miles de estrellas unidas con un mismo fin), 7 equipos y 75 personas contribuyeron al Plan Estratégico.**

Estos equipos analizaron intensivamente entidades de referencia, identificando aquellas que continúan siendo un espejo y aquellas nuevas que deberían reflejar la realidad actual de la Fundación.

Se incorporaron 8 nuevas entidades de referencia, de las cuales se extrajeron conclusiones inspiradoras para acciones futuras.

Las conclusiones extraídas son las siguientes:

1. Expansión y mejora de servicios

- Necesidad de ampliar la oferta de servicios en Madrid y a nivel nacional.
- Requiere una intervención integral para colectivos en riesgo.

2. Estrategias clave para el crecimiento

- Fortalecer marketing y publicidad.
- Captación de fondos privados.
- Mantener condiciones laborales competitivas.

3. Alianzas y colaboración

- Impulsar alianzas con otras entidades.
- Fomentar acciones en formación, empleabilidad y servicios sociales.
- Ofrecer asesoramiento corporativo y capacitación empresarial.

4. Retos identificados

- Falta de espacios físicos para nuevos servicios.
- Necesidad de políticas de atracción y retención de talento.
- Mejora en la gestión de la información y organización interna.

5. Amenazas externas

- Alta dependencia de financiación pública.
- Exceso de regulación y carga normativa.
- Competencia creciente en el sector.

6. Fortalezas y oportunidades

- Alto valor e impacto social de la Fundación.
- Creciente demanda de atención a colectivos diversos.
- Potencial de expansión territorial.

En conjunto, los **Proyectos Estrategia 25 y Perseide IV** proporcionan una hoja de ruta clara para que la Fundación siga siendo un referente en la inclusión social, adaptándose a las necesidades del entorno y fortaleciendo sus capacidades internas y externas.





3.

**Estrategia
2025 - 2027:**
Pilares
y metas
estratégicas

Pilar 1

+ inclusión y calidad de vida

El primer pilar de nuestro Plan Estratégico, “**Más Inclusión y Calidad de Vida**”, es el corazón de nuestra misión. Con él, nos comprometemos a expandir nuestro impacto, llegando a más colectivos en situación de vulnerabilidad psicosocial, y a asegurar que cada persona reciba el **apoyo integral** que necesita para alcanzar su **autonomía plena** y acceder a **mejores oportunidades**.

Nuestras metas incluyen **generar más empleo** y apoyos específicos, con el objetivo ambicioso de **alcanzar los 6.000 beneficiarios** directos en los próximos tres años. Además, nos enfocaremos en desarrollar soluciones y alianzas estratégicas que nos permitan **garantizar la calidad de vida de las personas** a las que atendemos en todas las etapas de la vida, con un énfasis particular en la infancia, juventud y personas mayores.

Finalmente, este pilar refuerza nuestra visión de ser una marca empleadora referente y consolidada en la Comunidad de Madrid, invirtiendo en el talento de nuestros profesionales a través de **iniciativas de desarrollo** y medidas de flexibilidad que aseguren la máxima calidad en todos nuestros servicios.



Meta 1 > Meta 2 > Meta 3

Trabajamos la inclusión de las personas en riesgo o situación de vulnerabilidad psicosocial, alcanzando los 6.000 beneficiarios directos.

En el corazón de nuestro Plan Estratégico, esta meta nos impulsa a profundizar en nuestra misión fundamental: **la inclusión de las personas en riesgo o situación de vulnerabilidad psicosocial**. Nuestro compromiso es ambicioso y tangible: trabajar incansablemente para **alcanzar los 6.000 beneficiarios** directos en los próximos tres años. Esta meta no solo representa un número, sino la firme convicción de que, a través de nuestro apoyo y servicios, cada vez más individuos podrán acceder a las oportunidades y el bienestar que merecen para una vida plena.

Atendemos a más colectivos en situación de vulnerabilidad psicosocial. Dotamos a estos colectivos de **apoyo psicosocial y laboral**, apostando por su **autonomía plena** y el acceso a mejores oportunidades de una forma integral. **Generamos empleo, formación y apoyos específicos** para ellos, empoderándoles para su toma de decisiones y alcanzar una **calidad de vida plena**.



Al finalizar el Plan Estratégico 2025 - 2027 atendemos a, al menos, personas con cualquier tipo de discapacidad, mujeres vulnerables, personas mayores y personas con enfermedad mental desde todos los ámbitos de actuación que desarrollamos (empleo, apoyos y formación).



Nos especializamos en recursos para TEA y trastornos de conducta, a través de la oferta de **servicios especializados** para estos colectivos, consiguiendo la gestión de dos centros diurnos y un servicio.



Contamos con **casos de éxito** que compartimos en foros y asociaciones especializadas de las que formamos parte. Hemos conseguido realizar al menos una ponencia sobre cada uno de los colectivos en las que presentamos nuestros casos de éxito, y hemos obtenido algún **reconocimiento global** por esta labor.





Meta 1 > **Meta 2** > Meta 3



Nuestra visión es que al finalizar el Plan Estratégico 2025 - 2027 estamos atendiendo a colectivos entre 0 y 21 años en todas las necesidades que presentan, desde la infancia combinando **terapias de Atención Temprana, atención en toda la etapa educativa, orientación psicosocial y actividades de ocio y tiempo libre.**



Hemos conformado una alianza con una **entidad especializada en Tercera Edad** que nos permita replicar nuestro modelo de atención a personas de este colectivo en todas sus necesidades.



Desarrollamos servicios de autonomía personal, combinándolos con soluciones habitacionales y pisos supervisados, alcanzando un total de **10 pisos supervisados.** Tenemos un proyecto sólido relacionado con un modelo residencial y de autonomía que nos permitirá empezar a plantear más servicios en este sentido.



Desarrollamos soluciones y establecemos alianzas que nos permiten asegurar una continuidad de nuestro modelo de atención para todas las personas, haciendo hincapié en las primeras fases de la vida (infancia y juventud) y mayores.

Esta meta es un reflejo de nuestro compromiso inquebrantable con el **bienestar integral** de las personas a las que apoyamos. Nos proponemos asegurar la calidad de vida de cada individuo, acompañándolos en todas las etapas de su vida. Para lograrlo, desarrollaremos **soluciones innovadoras** y forjaremos **alianzas estratégicas** con otras entidades. Esto nos permitirá garantizar la continuidad de nuestro modelo de atención, desde las fases más tempranas de la vida, como la infancia y la juventud, hasta la atención a nuestros mayores, asegurando que siempre tengan acceso al apoyo y los recursos que necesitan para prosperar.



Meta 1 > Meta 2 > **Meta 3**

Somos una marca empleadora referente y consolidada en la Comunidad de Madrid, superando los 1.000 empleados en plantilla, con un índice de rotación del 2,5% y un índice de retención del 97.5%.

Nuestro equipo humano es el motor de todo lo que hacemos. Por ello, esta meta se centra en consolidarnos como una marca empleadora referente en la Comunidad de Madrid. Nuestro compromiso es asegurar que la experiencia de cada empleado mejore continuamente, año tras año. Esto lo lograremos a través de **iniciativas robustas de fomento y desarrollo del talento**, que nos permitirán atraer a los mejores profesionales. Al mismo tiempo, implementaremos **medidas de flexibilidad y conciliación** que no solo beneficien a nuestros empleados, sino que también nos permitan mantener una **alta productividad** y garantizar la máxima calidad en la prestación de todos nuestros servicios. Creemos que un equipo motivado, apoyado y en desarrollo es clave para seguir **transformando vidas**.



Al finalizar el Plan Estratégico 2025 - 2027 hemos mejorado **nuestra productividad** gracias a un sistema de medición de la productividad y del desempeño consolidado y confiable, que nos permite extraer indicadores y medir el rendimiento de nuestros trabajadores. Gracias a este sistema premiamos a nuestros empleados con mayores beneficios, flexibilidad y conciliación.



Contamos con un **Programa de Experiencia de Empleado** completo, con medidas de apoyo, impulso y desarrollo de las personas completamente ligado a la productividad y mejora del rendimiento.



Hemos mejorado el NPS para nuestros trabajadores, alcanzando un +60.



Estamos **presentes en más espacios para la captación de talento**, y somos reconocidos por los candidatos vulnerables como una empresa confiable, responsable y en la que les gustaría trabajar. Esto será demostrado a través de encuestas.



Pilar 2

+ crecimiento e innovación

El segundo pilar de nuestro Plan Estratégico, “Más Crecimiento e Innovación”, **impulsa nuestra visión de futuro**, centrándonos en la expansión sostenible y la generación de valor para nuestros colaboradores presentes y futuros. Nos comprometemos a lograr un **crecimiento significativo en empleo y valor** para nuestros clientes, asegurando que todas nuestras actividades empresariales, incluyendo las de incubación, no solo expandan nuestros servicios y volumen de negocio, sino que también alcancen una **rentabilidad completa**. Esto nos permitirá, a su vez, impulsar al menos una nueva actividad de incubación que genere tanto empleo como innovación.

Para extender nuestro impacto, buscaremos una mayor presencia en diversos espacios y ámbitos, adoptando un modelo de crecimiento de servicios que responda a las necesidades de nuestros colectivos y colaboradores.

Esto incluye apostar por proyectos a nivel nacional y fortalecer la fidelización de nuestros colaboradores, con el objetivo de que al menos el 80% de nuestros clientes contraten nuestros servicios de forma recurrente.

Finalmente, nos acercaremos aún más a nuestros clientes, llegando tanto a empresas como a particulares con soluciones digitales innovadoras, mejorando nuestros canales de comunicación y la propuesta de valor de nuestros productos y servicios. La apertura al mercado B2C, junto con el desarrollo de soluciones de e-commerce y plataformas de teleformación, son pasos clave para estar más cerca de quienes nos necesitan y ampliar nuestro alcance.



Meta 4 > Meta 5 > Meta 6



Generamos **100 nuevos empleos inclusivos** para personas en riesgo o situación de vulnerabilidad psicosocial.



Las actividades que se encontraban en Incubación a principios del plan presentan resultados de rentabilidad 0 o superior para el próximo plan, de forma que ya se pasan a considerar divisiones de Empleo.



Tenemos un Plan de Fidelización desarrollado ligado a los **Planes de Sostenibilidad y de Impacto Social**, a través del cual hemos asegurado una fidelización del 80% de los donantes.



Diversificamos nuestras fuentes de financiación, apostando por las donaciones a través de vías digitales.



Generamos una nueva actividad de incubación que asegure la generación de empleo y la innovación.



Generamos un volumen de negocio superior a los 60 millones de euros por las actividades de negocio que desarrollamos, generando 100 nuevos empleos en estos ámbitos y desarrollando al menos una nueva actividad de incubación.

Creemos firmemente que la generación de empleo de calidad y la creación de valor para nuestros clientes son pilares esenciales para consolidar nuestra misión social. Esta meta estratégica refleja nuestro compromiso con un crecimiento empresarial sostenible, donde cada una de nuestras actividades y líneas de negocio no solo persiguen la rentabilidad completa —incluidas nuestras iniciativas de incubación—, sino que también contribuyen de forma solidaria y directa al desarrollo de nuestras acciones sociales. Para nosotros, el éxito empresarial es sinónimo de un mayor impacto en la vida de las personas, permitiéndonos expandir nuestra capacidad de ofrecer inclusión, formación, empleo y apoyo a quienes más lo necesitan.



Meta 4 > **Meta 5** > Meta 6

Consolidamos nuestra presencia en la Comunidad de Madrid, ampliando espacios, plazas y servicios; e iniciamos un Plan de Crecimiento Nacional.

La Fundación se embarca en un ambicioso plan de expansión territorial en los próximos tres años, un hito pendiente respaldado por casi seis décadas de experiencia en la Comunidad de Madrid. Esta expansión va más allá de que una división opere en otra comunidad; se trata de una expansión estratégica de la misión y valores de la Fundación, enfocada en la inclusión psicosocial y en el crecimiento exponencial de sus líneas de empleo y negocio, buscando una mayor base de clientes, diversificación de ingresos y optimización de recursos.

Para garantizar el éxito y mitigar riesgos, se realizará un análisis prospectivo exhaustivo. Esto incluirá estudios de mercado detallados, análisis de viabilidad financiera, evaluación de regulaciones y normativas locales sobre discapacidad, y un estudio de la infraestructura necesaria. El objetivo es definir una estrategia de expansión inteligente, un plan de implementación robusto y asegurar la escalabilidad de sus operaciones para llevar su modelo de inclusión a nuevos horizontes.



Al finalizar el Plan Estratégico 2025 - 2027 tenemos validadas y proyectadas las construcciones de más servicios del **ámbito social y educativo** en los distintos terrenos disponibles. Se ha iniciado la construcción de, al menos una fase.



Hemos presentado un **Plan de Expansión geográfica** con las necesidades de los diferentes negocios, así como las posibles demandas y estudios. Este plan contemplará una hoja de ruta completa de todos los pasos a dar como organización para abordar esta expansión. Se ha puesto en marcha la primera fase del plan.





Meta 4 > Meta 5 > Meta 6



Al finalizar el Plan Estratégico 2025 - 2027 todas nuestras actividades de Empleo y Recursos dispongan de un **contacto digital** para nuestros clientes, obteniendo una fórmula de acceder a nuestros productos y servicios desde una solución digital, tanto a nivel de producto como a nivel de consulta y atención al cliente.



En el ámbito social, aseguramos el acceso a estos servicios de una forma digital para todas las familias, usuarios y alumnos, asegurando la **confidencialidad de sus datos** y una experiencia rápida, eficaz y completa.



Se han puesto en marcha al menos 6 modelos transaccionales digitales y estamos alcanzando con nuestros servicios a cliente final.



Apostamos por la Transformación Digital: Aseguramos el Customer Journey Digital de todos nuestros usuarios, familias, alumnos, clientes y colaboradores; desarrollamos soluciones de ecommerce, plataformas de teleformación y otras soluciones digitales que nos permiten estar más cerca de nuestros clientes y llegar a más. Abrimos mercado B2C.

En un entorno de crecimiento exponencial y con una diversidad de divisiones de negocio y de impacto social, la Fundación se enfrenta al reto de **mejorar la experiencia**, tanto digital como no digital, de todas las personas con las que interactúa, sin perder su valor principal: la cercanía y el trato personalizado. Esta mejora es crucial no solo para los clientes, sino para todos los implicados: trabajadores, alumnos, padres, empresas, donantes y proveedores.

Para lograr una **experiencia excelente**, la Fundación se centrará en tres aspectos clave: la transformación digital para personalizar el trato a través del análisis de datos; la automatización de procesos para liberar recursos y mejorar la eficiencia, previa optimización de estos; y la optimización de los puntos de contacto, tanto digitales como convencionales, para ofrecer un servicio diferenciador y de alta calidad en cada etapa del Customer Journey de cada división. Estos tres elementos son esenciales para asegurar **una experiencia interna y externa que fomente la fidelización** y garantice la continuidad del modelo de la Fundación en un entorno cada vez más digitalizado y exigente.

Pilar 3

+ cerca de la excelencia

En un mundo en constante cambio, la **excelencia organizacional** se erige como un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo. Este eje estratégico no es solo una declaración de intenciones, sino **un compromiso tangible con la mejora continua, la innovación y la toma de decisiones informada**. Para alcanzar esta visión, nos enfocaremos en dos áreas clave: convertirnos en una organización Data Driven y avanzar hacia la madurez organizacional en el marco CMMI.

Ser una organización Data Driven significa **ir más allá de la intuición** para basar nuestras

decisiones estratégicas en datos confiables y de alta calidad. Esto implica desarrollar una sólida base de conocimiento de inteligencia social y de mercado, integrar el análisis de datos en todas las divisiones y establecer un modelo de gobernanza del dato robusto que garantice la calidad y estructura de la información. Además, adoptaremos el **Modelo de Madurez de Capacidad Integrada (CMMI)** para evaluar y elevar la madurez de nuestras divisiones y áreas, promoviendo una cultura de excelencia, optimizando la gestión y mitigando riesgos a través de procesos y controles bien definidos.



Meta 7 > Meta 8

Somos una organización Data Driven que ha desarrollado una base de conocimiento e inteligencia social y de mercado que permite una toma de decisiones eficiente.

Esta meta es crucial para asegurar **la solidez y el futuro de Fundación**. Nos enfocaremos en mejorar nuestras alianzas y nuestros sistemas internos para fundamentar nuestras **decisiones estratégicas** y consolidar nuestro **modelo de crecimiento**. Para ello, integraremos y utilizaremos plenamente herramientas de datos, extraeremos indicadores comparativos clave, y fortaleceremos nuestras áreas de inteligencia social y de mercado. Estos elementos serán los motores que **impulsarán nuestro crecimiento**, permitiéndonos tomar decisiones informadas y estratégicas que maximicen nuestro **impacto** y la **sostenibilidad** de nuestra misión.



Al finalizar el Plan Estratégico 2025 - 2027, generaremos una organización Data Driven, basada en tomar decisiones estratégicas que se fundamenten en datos confiables y de alta calidad. Implementamos un **modelo de gobernanza del dato** que asegura que la calidad del dato, la estructura de los datos y su análisis sean elementos clave para la toma de decisiones. La inteligencia de mercado y social está integrada y adoptada en todas las divisiones y en la fundación, establecemos un mapeo global y sugerimos **acciones de mejora**.



Tendremos una **completa base de conocimiento general** del ecosistema de asociaciones, empresas, administraciones, estudios, etcétera y despliegue de esta a todas las divisiones.



Meta 7 > Meta 8



Operamos con un modelo híbrido de las operaciones que integra digitalización y estandarización, datos confiables y un gobierno sólido. **Compliance** es parte de nuestra cultura y tomamos decisiones estratégicas basadas en analítica, **maximizando nuestro impacto y sostenibilidad**.



Utilizamos el **Modelo de Madurez de Capacidad Integrada (CMMI)** para evaluar y elevar la madurez de nuestras divisiones y áreas, impulsando una cultura de excelencia organizacional. Hemos conseguido **al finalizar el Plan Estratégico 2025 - 2027** que cada división haya subido al menos un nivel de madurez.



En la primera línea de defensa, los equipos operativos son responsables de gestionar los procesos y mitigar riesgos en el día a día. **La segunda línea**, donde se sitúan los sistemas de gestión y el área de Organización y Procesos, supervisa, asesora y garantiza que las actividades se alineen con las normativas internas y externas. **La tercera línea** incluye auditorías internas y certificadoras externas, que evalúan de manera independiente los controles y la efectividad del cumplimiento.



Somos una entidad encaminada hacia la madurez organizacional en el marco CMMI, con procesos y controles desarrollados que aseguran nuestra excelencia, minora nuestros riesgos y optimiza nuestra gestión.

Esta meta tiene como misión esencial **promover la excelencia organizacional** a través de la mejora continua, el cumplimiento normativo robusto y la adopción de un enfoque de toma de decisiones estratégicas basado en datos confiables. Este enfoque se debe articular en tres fundamentos, aprovechando la tecnología y automatización como palanca tecnológica: **Madurez y Excelencia Organizacional, Compliance y Gestión de Riesgos, y Data Driven.**

Estos fundamentos no son solo esenciales para asegurar la eficiencia operativa y la sostenibilidad de la Fundación, sino que también están profundamente alineados con la visión del área, que orienta cada una de nuestras decisiones y acciones estratégicas.



4.

Crecimiento Social:

Un futuro
estratégico
para la
inclusión

Estrategia de Crecimiento

Nuestra estrategia de crecimiento social se fundamenta en la **expansión y la excelencia** en la atención a personas en situación de vulnerabilidad psicosocial, abordando las siguientes metas:

1. Atención a la Infancia y Juventud

Atendemos a niños y jóvenes desde su nacimiento hasta los 21 años con una perspectiva holística e integral, desde la **atención temprana** con la atención a 800 familias al finalizar este plan estratégico, hasta la **atención educativa** en nuestro **Colegio de Educación Especial**, que pretende superar los 100 alumnos en tres años.

Además, estamos desarrollando alianzas estratégicas con entidades y recursos dedicados a la infancia en nuestro entorno, **ampliando nuestra oferta de servicios más allá de la terapéutica**, incluyendo servicios de apoyo a la educación, ocio, deporte y acompañamiento familiar para niños y familias hasta los 21 años.

2. Formación Profesional

Nos posicionamos como **líderes en ofrecer formación profesional adaptada** a personas con **necesidades educativas especiales**, con la puesta en marcha de la **Escuela de Hostelería** que ofrecerá todas las etapas de Formación Profesional adaptada e inclusiva al finalizar este plan. Además, seguiremos explorando **otras ramas formativas** en el marco de la Formación Profesional adaptada y continuaremos **creciendo en la oferta de Certificados Profesionales**.

3. Atención Psicosocial, Vida Independiente e Intermediación laboral

Alcanzamos **más colectivos para su capacitación y desarrollo personal**, acercándonos a recursos sociales como **centros de día especializados** en TEA, trastornos de conducta y discapacidad leve. Asimismo, aumentamos nuestra visibilidad y financiación en **investigación**, apoyando la creación de soluciones tecnológicas que mejoren la calidad de vida de las personas con discapacidad.

Nuestro **centro de Bienestar Psicológico y Social Sumamente** se establecerá como un referente en Madrid, prestando servicios sociosanitarios a diversos colectivos, alcanzando la sostenibilidad.

Consolidaremos nuestra apuesta por la **Vida Independiente**, conformando nuevos servicios de **Asistencia Personal** y con la puesta en marcha de más **soluciones habitacionales o residenciales**.

Seguimos apostando por el acceso al empleo de las personas, desarrollando servicios que acompañan a las personas en su acceso y desarrollo profesional, a través de itinerarios y **servicios para la intermediación y rehabilitación laboral**.





5.

Crecimiento de Mercado y Producto:

Un futuro
innovador y
con impacto

En esta fase de nuestro Plan Estratégico, nos embarcamos en un ambicioso camino de **crecimiento de mercado y producto**, buscando la **innovación** y la **eficiencia** para amplificar nuestro **impacto social** y consolidar nuestra sostenibilidad. Nos enfocaremos en **fortalecer nuestras líneas de negocio** existentes y **explorar nuevas vías**, siempre con la misión de **generar más oportunidades de empleo** y mejorar la calidad de vida de las personas en situación de vulnerabilidad psicosocial.

1. Apostamos por la inteligencia de mercado

Para fortalecer la inteligencia de mercado, se elabora una estrategia basada en la **centralización y análisis avanzado de datos**. El primer paso es incluir en nuestra plataforma de **Business Intelligence** (BI) información de todas las divisiones y del entorno. A través de esta plataforma se realizarán análisis predictivos y se podrán identificar patrones de consumo y oportunidades de mejora, alineadas con nuestra misión social.

Fomentar una **cultura organizacional orientada al dato** es primordial. Para ello, capacitar a los equipos en el uso de herramientas analíticas, establecer procesos de recolección y validación de datos en tiempo real, y promover la colaboración interdepartamental para compartir insights relevantes. **Al terminar el plan, habremos generado cuadros de mando para todas las divisiones.**

2. Ampliamos y consolidamos nuestras alianzas con impacto social

Para reforzar la fidelización de clientes y donantes desde una perspectiva de valor compartido e impacto social, combinamos la **transparencia**, la participación y la **construcción de alianzas sostenibles**. Esta estrategia debe ir más allá del cumplimiento normativo, apostando por relaciones basadas en la confianza mutua y el propósito común. Un eje central será la elaboración de **informes de impacto social** personalizados, que no solo muestren resultados cuantitativos y cualitativos, sino que también reflejen cómo cada alianza contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), fortaleciendo así el **compromiso ético y reputacional** de los colaboradores.

Hemos creado un **ecosistema de alianzas** sostenibles, donde empresas, instituciones y particulares colaboran en proyectos de alto impacto social, con una visión a largo plazo. Este ecosistema facilita la **co-creación de iniciativas**, el seguimiento de **resultados** y la **visibilidad** de las contribuciones. A través de esta red, la Fundación ofrece a sus aliados **reconocimiento** y oportunidades para la innovación social, voluntariado corporativo, formación en sostenibilidad e inclusión, y participación en espacios que revierten en una mejora del impacto social.



3. Desarrollamos nuestros negocios apostando por la generación de empleo inclusivo de calidad

La estrategia de desarrollo empresarial está firmemente anclada en nuestro propósito social: **generar empleo inclusivo de calidad** para personas en situación de vulnerabilidad psicosocial. Para ello, nos proponemos **consolidar y escalar las líneas de negocio** con la apertura de un nuevo centro de producción de Restauración, el crecimiento en instalaciones logísticas y de gestión de archivo documental, la apertura de una sala limpia, la consolidación de nuestras actividades externas (instalaciones verdes, externalización de procesos y actividades digitales, documentales y empresariales), el desarrollo de un ecommerce que alcance los 2.5 millones de euros en facturación para nuestras actividades de canastillas, cestas de navidad, Packaging, regalos y suministros de empresa. También consolidamos nuestra actividad de comercialización de energía, con la apertura al mercado PYME.

Paralelamente, se plantea una **estrategia de posicionamiento** que comunique de forma clara y medible el valor social generado por cada división. Esto incluye la elaboración de informes de impacto por cliente, la certificación de buenas prácticas y la participación en redes de economía social. Esta visión no solo impulsa el crecimiento económico de la organización, sino que refuerza nuestro papel como referente en la inclusión laboral, demostrando que es posible generar valor económico y social de forma simultánea y sostenible.

4. Generamos nuevas actividades para fomentar el empleo y generar más recursos

La innovación en el empleo forma parte de nuestra estrategia de crecimiento. Para ello, estaremos en constante **análisis de los nichos de mercado emergentes**, raelizando acciones de co-creación y emprendimiento con nuestros aliados estratégicos. Todo ello para **diseñar nuevas líneas de actividad** adaptadas a las capacidades de las personas a las que atendemos, garantizando su empleabilidad y desarrollo profesional.

En conjunto, estas estrategias conforman una hoja de ruta integral para el crecimiento sostenible de FUNDACIÓN JUAN XXIII, alineando el desarrollo empresarial con nuestra misión social.

Apostar por la innovación, las alianzas estratégicas y la transparencia en la medición del impacto permite construir un modelo de referencia en inclusión laboral, donde cada acción empresarial se convierte en una oportunidad real de transformación para las personas y para la sociedad.





6.

Seguimiento del Plan Estratégico

2025 - 2027

Seguimiento del Plan Estratégico

Continuando con la idea de avanzar en el modelo de reporte y en la inteligencia social y de mercado, consolidaremos en este Plan Estratégico **la labor de reporting de las diferentes áreas y divisiones de la organización, haciendo más hincapié en el seguimiento por indicadores y el establecimiento de OKRs.** Los objetivos establecidos se han basado en un histórico de datos, y los resultados se medirán en base a la evolución de dichos datos.

Para ello, **todas las áreas y divisiones contarán con un cuadro de mando propio al finalizar este Plan Estratégico.** En paralelo a la elaboración de estos cuadros de mando, **existirán espacios de reporte trimestrales, en las cuales las diferentes divisiones presentarán sus avances estratégicos y operativos ante la Dirección General.**

Se han conformado distintos comités de trabajo que facilitarán esta labor de reporte:



- 1. Comité de división**
Asegura el seguimiento trimestral y asegura la corrección de desviaciones a tiempo real.
- 2. Comités de coordinación**
Aseguran el reporte y la colaboración entre distintas divisiones para impulsar su crecimiento e impacto.
- 3. Comités de crecimiento**
Pretenden coordinar de forma transversal las acciones estratégicas a desarrollar.



