



Plan Estratégico Fad Juventud 2025-2027

APROBADO POR EL PATRONATO DE LA FUNDACIÓN FAD JUVENTUD_25 JUNIO 2024





Agenda

- 1 Trayectoria Fad Juventud
- 2 Líneas estratégicas Plan Estratégico 2025-2027



Agenda

- 1 Trayectoria Fad Juventud
- 2 Líneas estratégicas Plan Estratégico 2025-2027

En los últimos años, Fad Juventud ha consolidado su posicionamiento en torno al desarrollo integral de la juventud



Fad Juventud trabaja para mejorar el bienestar y calidad de vida de la juventud como agentes de cambio de presente y futuro...



... y lo hace estructurando su actividad en torno a Sensibilización, desarrollo de Proyectos, Investigación, y Cooperación al Desarrollo



Líneas de actividad



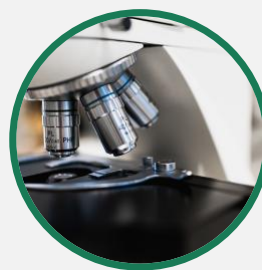
Sensibilización

- Creación de **campañas** y organización de **colaboraciones** con otras instituciones para **aumentar la sensibilización** de la sociedad



Proyectos (CampusFAD)

- Desarrollo de **programas educativos para jóvenes** y **cursos de formación dirigidos a mediadores**
- **Servicios de info. y orientación** a familias y jóvenes mediante una **atención multicanal**



Investigación (Centro Reina Sofía)

- Liderazgo del **Centro Reina Sofía** de investigación
- Promoción y desarrollo de **análisis multidisciplinares** sobre el contexto, expectativas, socialización y riesgos de la juventud



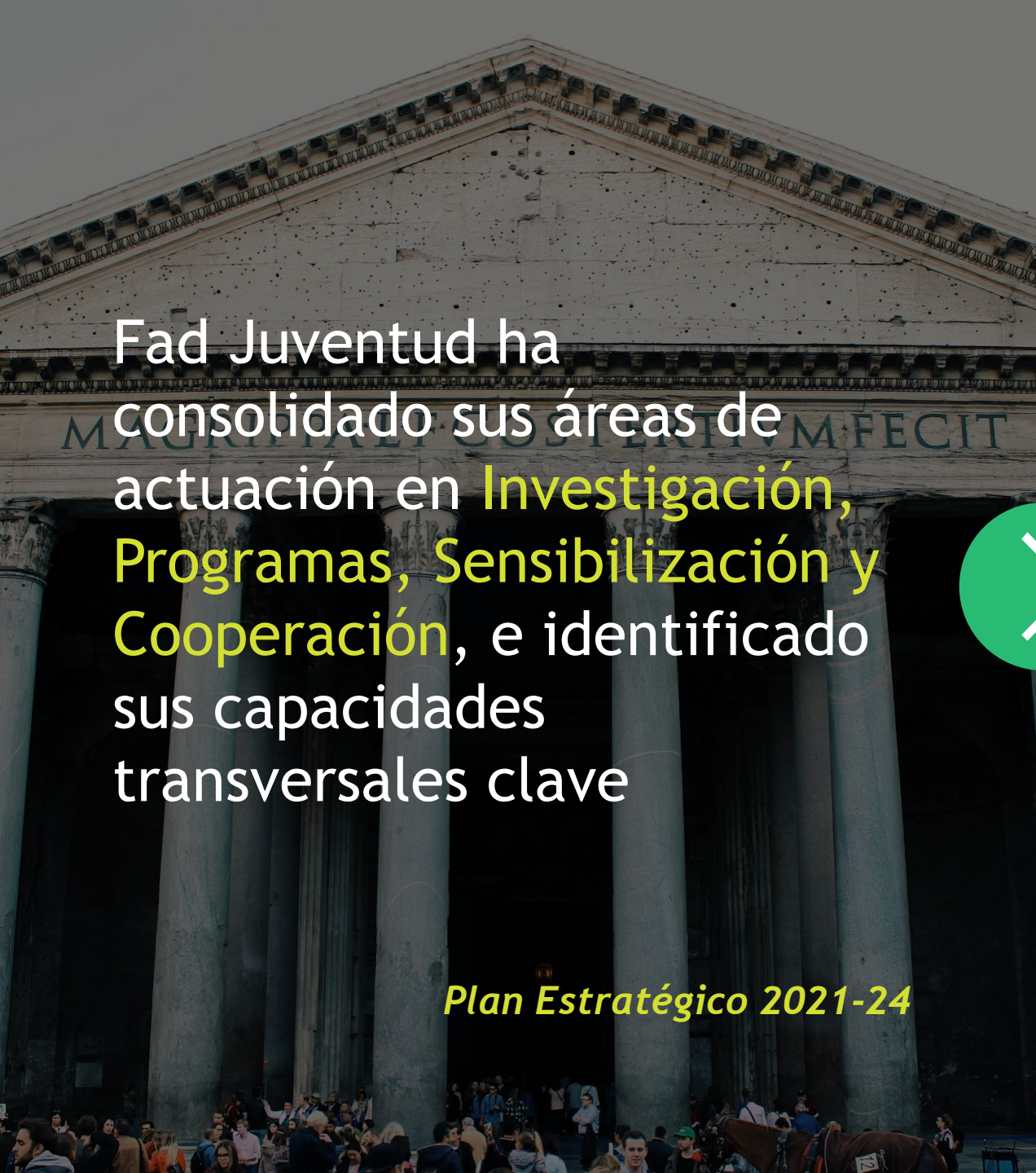
Cooperación al Desarrollo

- Realización de acciones integrales para mejorar la calidad de vida, prevenir los **riesgos psicosociales de las poblaciones desfavorecidas** y **promover la cultura de paz**



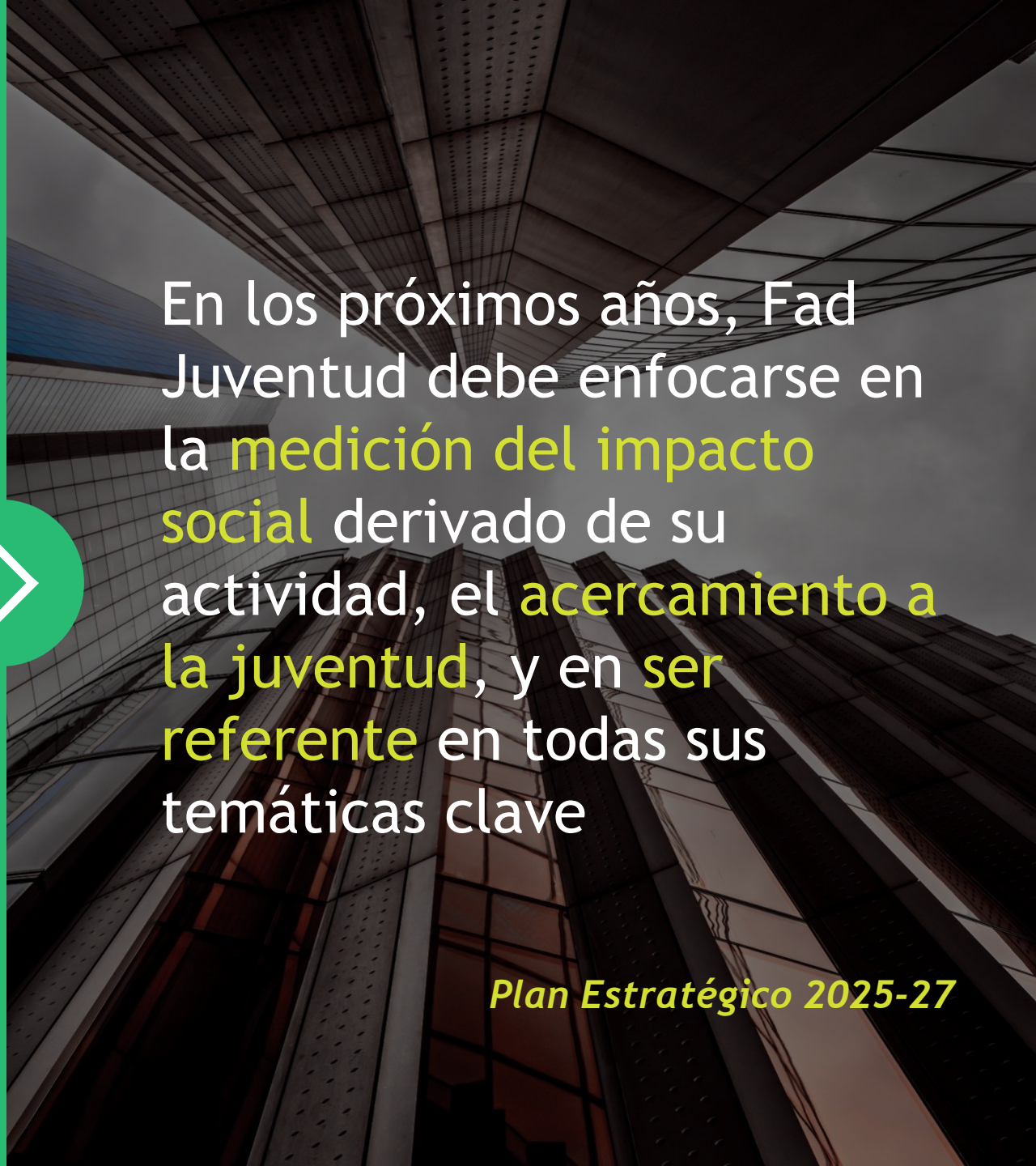
Agenda

- 1 Trayectoria Fad Juventud
- 2 Líneas estratégicas Plan Estratégico 2025-2027



Fad Juventud ha consolidado sus áreas de actuación en **Investigación, Programas, Sensibilización y Cooperación**, e identificado sus capacidades transversales clave

Plan Estratégico 2021-24



En los próximos años, Fad Juventud debe enfocarse en la **medición del impacto social** derivado de su actividad, el **acercamiento a la juventud**, y en **ser referente** en todas sus temáticas clave

Plan Estratégico 2025-27

El Plan Estratégico 2025-2027 de Fad Juventud se desarrollará en torno al siguiente *framework*

 Estrategia y Ambición


Misión, posicionamiento e impacto social

 Proposición de Valor

 Población beneficiaria

Juventud	Familias	Educadores/as	Comunidades
----------	----------	---------------	-------------

 Actividades

Investigación	CampusFad	Sensibilización	Cooperación
---------------	-----------	-----------------	-------------

 Principales actores (Financiación)

Empresas	Sector Público	Socios
----------	----------------	--------

 Capacidades Transversales

 Talento y personas

 Gobernanza

 Alianzas

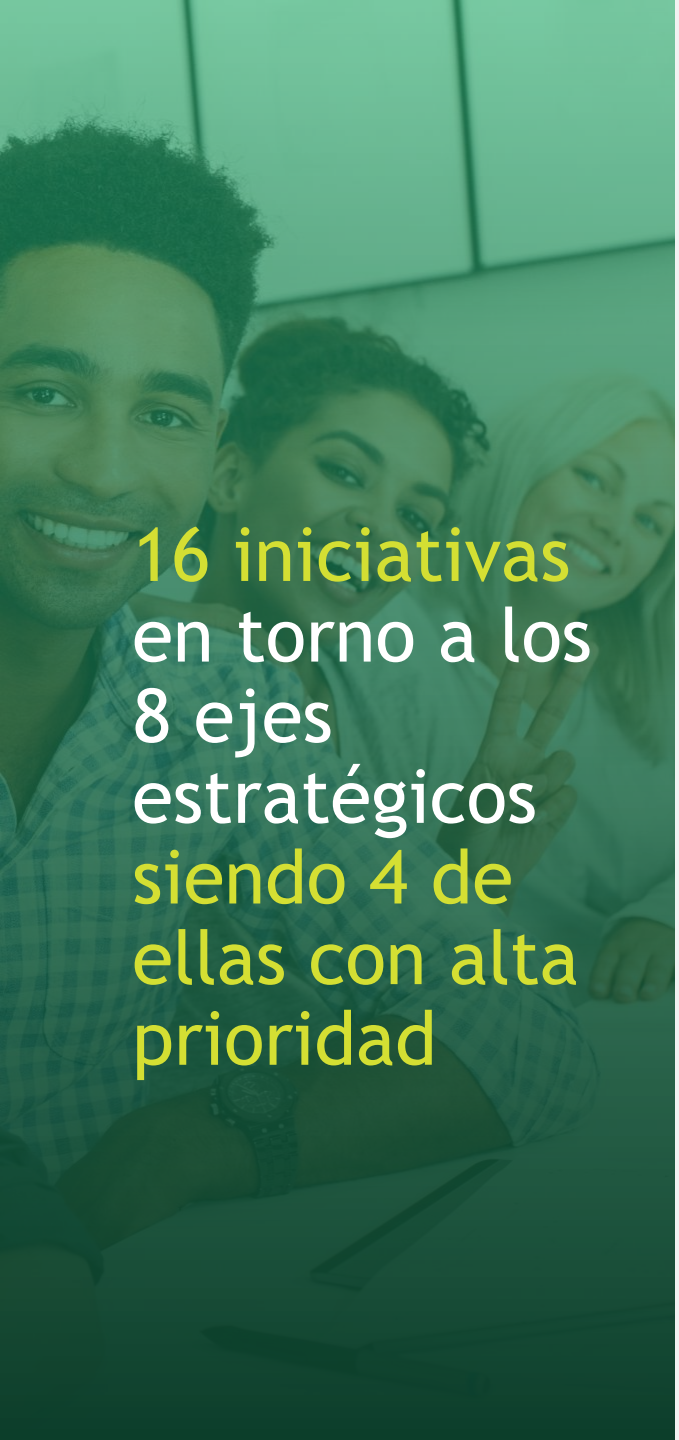
 Innovación y digital

 Comunicación

Existen 8 grandes ejes estratégicos en los que hacer foco en el Plan Estratégico 2025-2027



- 1 Garantizar que Fad Juventud desarrolle y dé visibilidad a la **medición del impacto social** de su actividad
- 2 Profundizar en el conocimiento de las necesidades de la **juventud** a través de su **contacto directo con Fad Juventud**
- 3 Agrupar las **áreas de actividad** de Fad Juventud y ser referente en todas sus **temáticas clave**
- 4 Seguir impulsando un **modelo de captación de fondos** que equilibre la dependencia de **empresas** y facilite el acceso de **socios** a Fad Juventud
- 5 Asegurar la presencia en **redes con foco en juventud y temáticas clave** e incluir procesos de **Innovación Abierta** en el día a día
- 6 Implantar una **cultura del dato** que se apalanque en el CRM y garantice la calidad de la información
- 7 Desarrollar una **cultura basada en autonomía y liderazgo** que garantice el **relevo generacional** en los próximos años
- 8 Establecer un **Plan de Comunicación Institucional** que partiendo de todas temáticas clave establezca canales, frecuencias y audiencias



16 iniciativas en torno a los 8 ejes estratégicos siendo 4 de ellas con alta prioridad

1	Garantizar que Fad Juventud desarrolle y dé visibilidad a la medición del impacto social de su actividad	<ul style="list-style-type: none">• I. Diseño e implementación de metodologías☆ II. Definición de objetivos de impacto• III. Implementación de un proceso regular de revisión de resultados de impacto
2	Profundizar en el conocimiento de las necesidades de la juventud a través de su contacto directo con Fad Juventud	<ul style="list-style-type: none">• I. Habilitar espacio de participación juvenil directa
3	Agrupar las áreas de actividad de Fad Juventud y ser referente en todas sus temáticas clave	☆ I. Agrupación de las temáticas de acción de Fad en tres grandes pilares
4	Seguir impulsando un modelo de captación de fondos que equilibre la dependencia de empresas y facilite el acceso de socios a Fad Juventud	<ul style="list-style-type: none">• I. Impulso y diversificación de la financiación privada☆ II. Impulso de la captación y retención de socios
5	Asegurar la presencia en redes con foco en juventud y temáticas clave e incluir procesos de Innovación Abierta en el día a día	<ul style="list-style-type: none">• I. Membresía en redes de juventud• II. Participación en eventos de innovación
6	Implantar una cultura del dato que se apalanque en el CRM y garantice la calidad de la información	<ul style="list-style-type: none">• I. Definición de una matriz de responsables de datos por área• II. Preparación de Salesforce para que cada dato de entrada tenga una sola persona responsable y se requiera la fecha de entrada del dato para su monitorización• III. Incorporación del análisis de datos en los procesos de toma de decisiones
7	Desarrollar una cultura basada en autonomía y liderazgo que garantice el relevo generacional en los próximos años	<ul style="list-style-type: none">• I. Programa de formación• III. Plan de sucesión• III. Desarrollo colectivo de la cultura de Fad Juventud
8	Establecer un Plan de Comunicación Inst. que partiendo de todas temáticas clave establezca canales, frecuencias y audiencias	☆ I. Plan de Comunicación Institucional



Garantizar que Fad Juventud desarrolle y dé visibilidad a la **medición del impacto social** de su actividad



Iniciativa

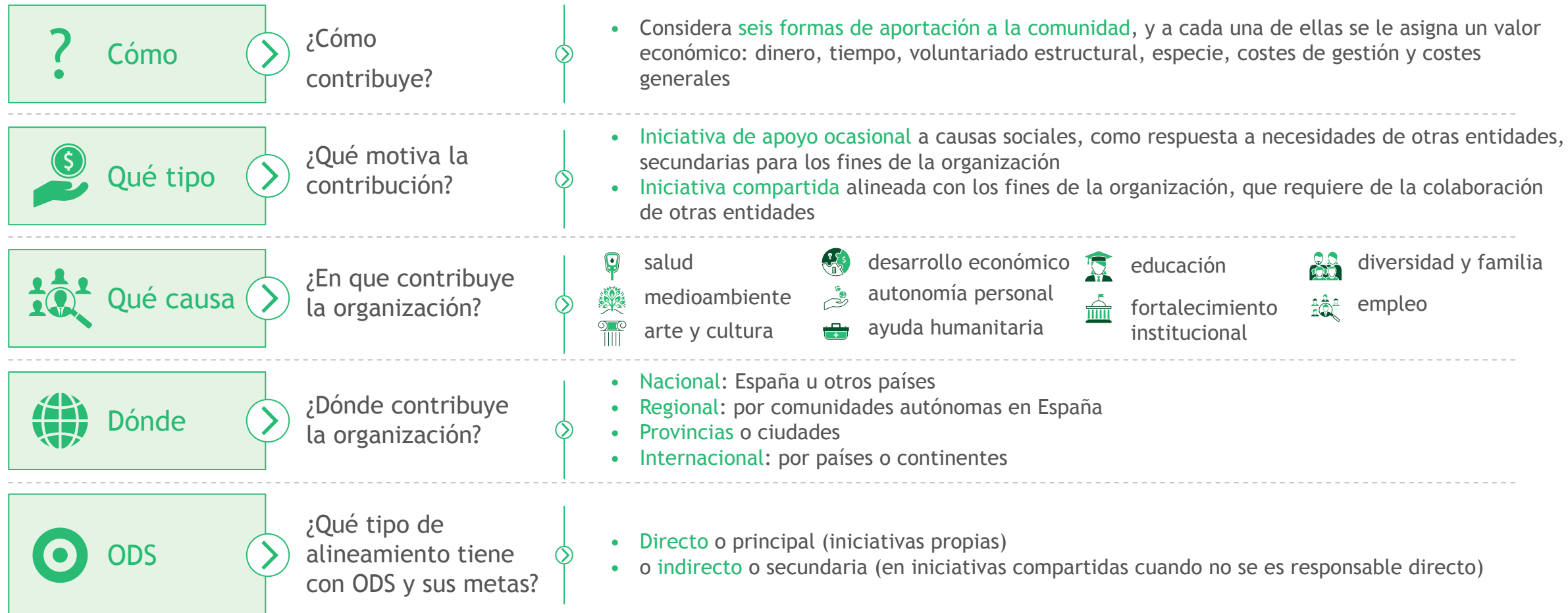
Nivel de ambición

Consideraciones

I. Diseño e implantación de metodologías	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar los pros y cons de cada metodología de impacto y escoger la idónea por adecuación y viabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> A pesar de usar una metodología común, los objetivos y métricas serán distintos según el programa
☆ II. Definición de objetivos de impacto	<ul style="list-style-type: none"> Definir objetivos de impacto específicos, medibles, alcanzables, realistas y que puedan acotarse en el tiempo de cada programa, acción de cooperación, campaña y estudio 	<ul style="list-style-type: none"> Los objetivos deben definirse en base a los retos estratégicos de Fad Juventud
III. Implementación de un proceso regular de revisión de resultados de impacto	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un proceso regular de revisión de la cartera para evaluar el estado de los proyectos actuales y el valor que están creando para la población beneficiaria Comprometer el tiempo, personas y capacidades necesarias para analizar sistemáticamente las decisiones de inversión Crear un proceso sistemático para utilizar la información de impacto post-proyecto para informar la toma de decisiones por adelantado Establecer un proceso para vincular las conclusiones del análisis de impacto posterior al proyecto con el diseño del programa 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso deberá implementarse en el día a día Necesario personal dedicado

Metodologías | La metodología ONLBG™ plantea cinco contribuciones que una organización aporta a la sociedad con sus proyectos, de acuerdo a su misión

El concepto contribución se refiere a los recursos empleados en las iniciativas que componen un proyecto



Nota: ODS Objetivo Desarrollo Sostenible
Fuente: Metodología ONLBG™



ONLBG y Masimpact ya son la metodología y herramienta de referencia para un gran número de organizaciones

No exhaustivo

Nota: ONLBG Organizaciones No Lucrativas Benchmarking Group
Fuente: Metodología ONLBG™



Profundizar en el conocimiento de las necesidades de la **juventud** a través de su **contacto directo con Fad Juventud**



Iniciativa

- **I. Habilitar espacio de participación juvenil directa**



Nivel de ambición

- Identificación de **jóvenes participantes**
- Definición de **áreas de trabajo**
- Definición de **funciones** y **alcance** de la participación (temáticas generales vs foco en proyectos concretos)
- Definición del **modelo de interacción y participación en la organización**
- Estimación de costes asociados y búsqueda de **financiación**



Consideraciones

- Posibilidad de apalancarse en **redes externas** (consejos de juventud municipales, universidades...) y **otras asociaciones** para identificar a jóvenes participantes
- Trabajo necesario en torno a la **percepción de valor de los y las jóvenes sobre Fad Juventud**, para incentivar su participación



Agrupar las áreas de actividad de Fad Juventud y ser referente en todas sus temáticas clave



Iniciativa



I. Agrupación de las temáticas de acción de Fad Juventud en tres grandes pilares



Nivel de ambición

- Revisar el listado de temáticas y **agruparlas en torno a los tres retos estratégicos definidos** de Fad Juventud
 - Prevención de violencias y de conductas de riesgo social
 - Desarrollo de competencias personales, sociales y de capacitación para el empleo.
 - Inclusión de la juventud en la agenda socio-política
- Asegurar que el **plan de comunicación y todas las campañas y programas** se articulan y trabajan en torno a los retos estratégicos
- **Revisar anualmente las temáticas**, agrupando las nuevas en los retos definidos y ajustar cuando sea necesario
- **Diseñar las actuaciones** en base a las temáticas



Consideraciones

- Asegurar que la **mayoría de temáticas** tratadas encajan en alguno de los tres retos estratégicos, **sin necesidad de que sea el 100%**
- El objetivo es facilitar el **reconocimiento** de Fad Juventud

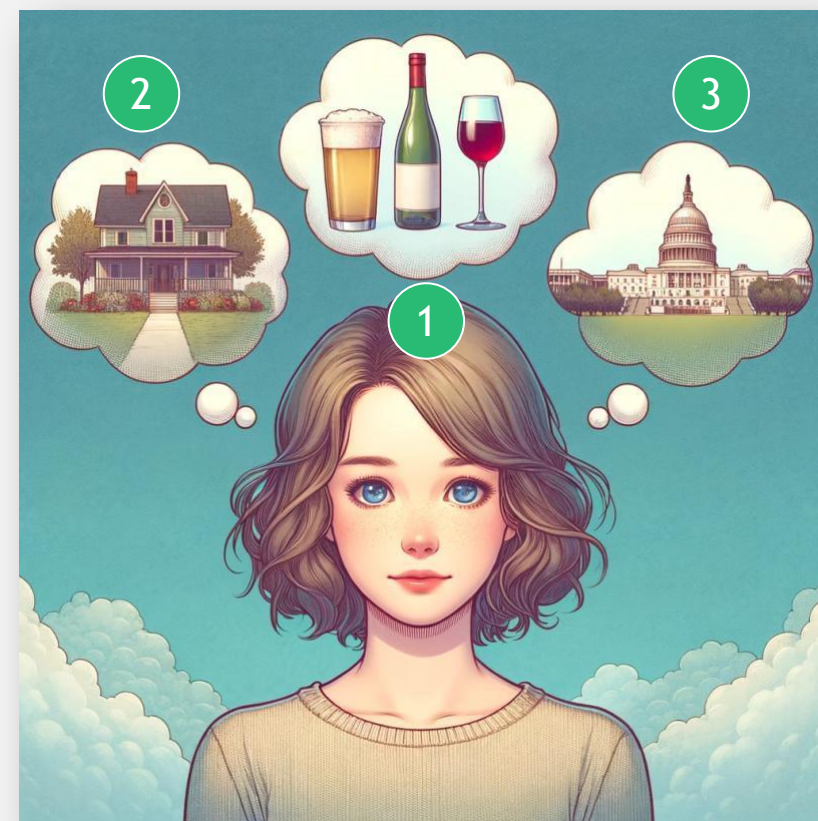


Temáticas | Agrupar la actividad de Fad Juventud en retos clave hará más evidente su función social, sin reducir su alcance de actuación

Centrar el discurso en las grandes problemáticas mejoraría el posicionamiento

La mayoría de las campañas y actividades de Fad Juventud pueden agruparse en torno a tres retos clave

- 1** **Prevención de violencias y conductas de riesgo social**
 - Problemas relacionados con los consumos de drogas, alcohol, bebidas energéticas, pornografía, juego, etc.
 - Usos problemáticos de la tecnología
 - Violencias contra la infancia, entre iguales y de género
- 2** **Desarrollo de competencias personales, sociales y capacitación para el empleo**
 - Pensamiento crítico y valores
 - Competencias digitales y uso adecuado de tecnologías
 - Hard y soft skills para el empleo
- 3** **Inclusión de la juventud en la agenda socio-política**
 - Sensibilización
 - Investigación
 - Articulación y alianzas





Seguir impulsando un modelo de captación de fondos que equilibre la dependencia de empresas y facilite el acceso de socios a Fad Juventud



Iniciativa

Nivel de ambición

Consideraciones

I. Impulso y diversificación de la financiación privada

- Identificar anualmente de forma proactiva y promover relaciones con nuevas empresas
- Definir un proceso sistematizado de captación y fidelización

- Necesidad de personal enfocado en las tareas definidas
- Presidencia y Dirección General involucrados en la captación

☆ II. Impulso de la captación y retención de socios

- Optimizar partners y mix de canales para minimizar el CPA y conseguir objetivos de captación y mejor retención de socios



Socios | Fad Juventud debe decidir si invertir en captación de socios a partir de 2025, dado que no hay certeza de recibir subvención IRPF



Invertir en captación de socios

Pros



- Palanca para el **crecimiento** de Fad Juventud en los próximos años
- **Diversificación de fuentes** de ingresos y mayor **sostenibilidad financiera**
- **Fuente de ingresos no condicionados** que brindan **flexibilidad financiera y eficiencia**, pudiendo usar fondos según necesidades y sin restricciones por proyecto
- **Aprovechamiento del empuje** aportado por la subvención del IRPF en 2023 y 2024
- **Empoderamiento en la negociación** con empresas e instituciones públicas

Cons



- Dificultad asociada al grado de **saturación del mercado de socios** en el Tercer Sector
- **Limitado poder de negociación** con las agencias externas proveedoras dada la **reducida trayectoria en captación**
- **Coste de oportunidad** asociado, dejando de lado otros proyectos de alto impacto en la organización:
 - Posibilidad de **invertir en proyectos con valor social** en lugar de reinvertir en captación de socios
 - Posibilidad de **invertir en optimizar y mejorar la eficiencia** de las operaciones existentes en lugar de expandirse



Socios | Accionando ciertas palancas de mejora, Fad Juventud se colocaría en 4 escenarios futuros más prometedores frente a su estado actual

	Escenario base	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4	
Beneficio	Beneficio neto total ¹	~70k€	~410k€	~470k€	~940k€	~1,5M€
	Beneficio anual ²	~20k€	~55k€	~60k€	~110k€	~160k€
Socios	Captación socios en 2024	644	644	644	644	1.150
	Total socios ³	~640	~900	~1.000	~1.600	~2.600
Ingresos	Facturación media/ año ⁴	~145k€	~170k€	~175k€	~245k€	~325k€
	IRPF en 2025	-	-	-	200k€	-
Costes	Costes fijos/ año ⁵	~110k€	~80k€	~80k€	~80k€	~80k€
	Inversión captación/ año ⁶	~15k€	~30k€	~35k€	~80k€	~85k€
	CPA ⁷	597€	575€	518€	518€	322€
Palancas de mejora activadas		<ul style="list-style-type: none"> • Opt. coste fijo • Reducción churn 	<ul style="list-style-type: none"> • Opt. coste fijo • Reducción churn • Reducción CPA 	<ul style="list-style-type: none"> • Opt. coste fijo • Reducción churn • Reducción CPA • IRPF en 2025 	<ul style="list-style-type: none"> • Opt. coste fijo • Reducción churn • Reducción CPA 	



Asegurar la presencia en redes con foco en juventud y temáticas clave e incluir procesos de *Innovación Abierta* en el día a día



Iniciativa



Nivel de ambición



Consideraciones

I. Membresía en redes de juventud

- Identificación de **entidades clave** dentro del ecosistema nacional, europeo e internacional de juventud, y desarrollo de **acuerdos de colaboración**
- Búsqueda de **financiación asociada** a estas alianzas / redes

- Decisión estratégica sobre el **objetivo de las nuevas alianzas** en torno a las **temáticas / retos clave** de Fad Juventud
- Evaluación de potenciales entidades aliadas para buscar **sinergias**

II. Participación en eventos de innovación

- Identificación de **experiencias innovadoras**, tanto dentro como fuera del ámbito social, de interés para Fad Juventud
- Identificación de las **personas clave** dentro de la plantilla de Fad Juventud **para participar** en los eventos seleccionados

- **Liderazgo y coordinación por parte de Innovación** para identificar **experiencias** y decidir **quién participa** en cada una de ellas, con el objetivo de maximizar aprendizaje



Implantar una cultura del dato que se apalanque en el CRM y garantice la calidad de la información



Iniciativa



Nivel de ambición



Consideraciones

I. Definición de una matriz de responsables de datos por área

- Revisar la **gobernanza de datos** y compartir con toda la organización para **asegurar la alineación** y evitar que haya varias fuentes para un mismo dato

- Garantizar que no existen varias personas responsables de un mismo dato (**fuentes únicas del dato**)

II. Preparación de Salesforce

- **Identificar perfiles con acceso a cada dato** para unificar la fuente del dato en una única persona responsable y evitar criterios subjetivos
- **Capacitar permisos en Salesforce** minimizando el coste
- **Asegurar la automatización de la fuente del dato** para que el cuadro de mando "beba" de Salesforce

- Clave **optimizar el número de permisos** en Salesforce
- Necesidad de recopilar **manualmente aquellos datos que no se puedan automatizar en Salesforce** (p.ej., visitas web)

III. Incorporación del análisis de datos en los procesos de toma de decisiones

- **Crear diferentes perfiles (revisables) en el equipo Fad Juventud en el uso del CRM y explotación de datos**, dependiendo de las necesidades, complejidad de tareas, conocimiento y frecuencia de uso
- **Establecer una política de datos**: definir los principios y prácticas para el manejo responsable del dato
- **Establecer protocolos para la obtención de datos y unificación de resultados** globales y por áreas
- Coordinar la obtención de datos en los proyectos con las **necesidades de la evaluación de impacto**



Desarrollar una cultura basada en autonomía y liderazgo que garantice el relevo generacional en los próximos años



Iniciativa



Nivel de ambición



Consideraciones

I. Programa de formación

- Creación de una plataforma en Moodle en la que se defina el *journey de formación de todo el personal empleado*, con los hitos comunes y por puesto
- Diseño e integración en la plataforma de un *plan formativo en liderazgo para nuevos puestos directivos* y en *gestión de proyectos para puestos de coordinación*
- Diseño e integración en la plataforma de un *programa de mentoring* para la transferencia de conocimiento en puestos directivos

- **Identificación de puestos** que requieren *mentoring* y formación avanzada
- Decisión sobre qué grado de la formación / mentoring debe **externalizarse**
- Evaluación del **presupuesto disponible** para estos fines

II. Plan de sucesión

- Desarrollar un *plan de sucesión*, identificando **puestos claves**, y **monitorear y ajustar** de manera continua
- Combinar en el plan de sucesión los **planes de desarrollo individuales** y la **contratación externa**

- Consideración del **personal directivo y de coordinación de +60 años** (salida próxima)
- Decisión sobre grado de **socialización del Plan** en la organización

III. Desarrollo colectivo de la cultura de Fad Juventud

- Trabajo en la nueva ambición cultural mediante **reuniones periódicas por equipos** para evaluar y proponer el **avance / desarrollo de una característica de la cultura institucional** (incl. principios y valores de Fad Juventud)

- **Reuniones periódicas** para decidir sobre qué características culturales trabajar y qué iniciativas lanzar para ello



Establecer un **Plan de Comunicación Institucional** que partiendo de todas temáticas clave establezca canales, frecuencias y audiencias



Iniciativa

☆ I. Plan de Comunicación Institucional



Nivel de ambición

- Definición de la **ambición comunicativa** de Fad Juventud, alineada con la **Plataforma de Marca** ya desarrollada
- Identificación formal de **audiencias**, con **objetivos** fijados por cada una de ellas
- Definición del **mix de contenido y canal** más adecuado para cada audiencia
- Definición de **KPIs y líneas de acción** asociadas a los objetivos
- Calendarización general** de las comunicaciones
- Monitorear y ajustar** el Plan periódicamente, asegurando que está alineado con las **prioridades estratégicas y retos clave** de Fad Juventud



Consideraciones

- Alineamiento del Plan de Comunicación con las prioridades estratégicas definidas en el **PE 2025-2027**, así como con las **temáticas / retos clave**
- Posibilidad de identificar **líneas de comunicación compartidas** con entidades asociadas
- Necesidad constante de **actualización sobre tendencias de comunicación**, especialmente dentro del target joven
- Posible coexistencia del Plan de Comunicación Institucional con **planes más detallados por área**, según necesidades (p.ej., actual Plan de Comunicación de Cooperación)



Anexos

- 1 Avance Plan Estratégico 2021-2024
- 2 Plan de acción

Avance | A cierre de año 2024, se prevé un grado de cumplimiento del PE 2021-2024 del ~90%



○ ○ ○ ○ ○ Grado de avance a Abril 2024



Anexos

- 1 Avance Plan Estratégico 2021-2024
- 2 Plan de acción

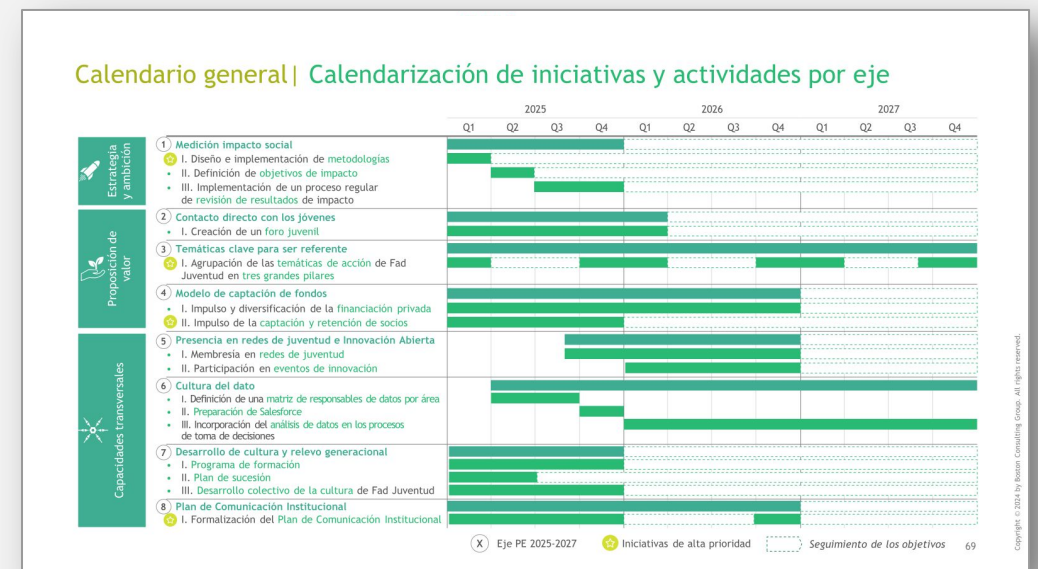
Plan de acción | Cada eje estratégico cuenta con un plan de acción y calendario, detallado a nivel de iniciativa y actividades asociadas

Hemos detallado y calendarizado un plan de acción de cada iniciativa

Detallando el esfuerzo, impacto potencial, responsables, indicadores de medición y objetivo a 2027



El comienzo de las iniciativas se ha espaciado entre el 2025 y 2027 para optimizar esfuerzos



Disclaimer

The services and materials provided by Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.



bcg.com