

## Plan Estratégico Fundación Secretariado Gitano

- Plan Estratégico FSG 2009-2013. Proceso de elaboración.
- La FSG presenta en Alicante las líneas de su Plan Estratégico 2009-2013.
- Presentación del Plan (Isidro Rodríguez, director de la FSG).
- Los 8 ejes de la intervención  
(Emilio Conejo, Antonio Cobo, Carolina Fernández).

# 2009-2013

# Plan Estratégico FSG 2009-2013. Proceso de elaboración

El Dossier de este número especial 49/50 lo hemos dedicado al nuevo Plan Estratégico 2009-2013 de la Fundación Secretariado Gitano. Como el documento en sí ya ha sido publicado impreso y está además disponible a texto completo en Internet para todo aquel que desee consultarlo, en estas páginas ofrecemos una síntesis de sus contenidos a través de las intervenciones del acto de presentación que tuvo lugar en Alicante a finales de marzo.

Como introducción, Humberto García, uno de los integrantes del denominado “Equipo Guía” encargado de la coordinación y dinamización de la elaboración del Plan, nos ofrece un resumen del proceso desarrollado.

El Plan Estratégico de una entidad no es un documento más de los muchos que se manejan. En él quedan reflejados los pilares principales sobre los que se sustenta (misión, principios, valores...), y los principales retos que se plantea para un determinado periodo de tiempo (por lo general, expresados en términos de objetivos, ejes y líneas de intervención para algunos años).

La Fundación Secretariado Gitano redactó su anterior Plan Estratégico en el año 2000. Fue crucial, ya que desde entonces acá, nuestra organización ha acometido retos y cambios importantes: adaptación de la organización para la gestión de parte del Programa Operativo Plurirregional de Lucha contra la Discriminación de los Fondos Estructurales europeos; implantación de la organización en todo el territorio nacional; cambio de estructura jurídica, pasando de Asociación a Fundación... Y podemos decir que sus resultados han sido muy satisfactorios.

El nuevo Plan que presentamos para el próximo periodo 2009-2013 no es menos crucial. Comenzó a gestarse desde mediados de 2007, y su elaboración se ha prolongado a lo largo de 2008. La crisis económica nos sorprendió en plena elaboración del mismo y ello supuso tener que replantear algunos de sus contenidos para adaptarlos al nuevo escenario.

Ya desde el principio, se planteó la necesidad de elaborarlo implicando a los diferentes miembros de la entidad, dando una mayor participación y protagonismo a los mismos: desde los miembros del Patronato hasta los técnicos que desarrollan los programas “a pie de obra”, pasando por el personal de los Departamentos, Directores Territoriales y Coordinadores provinciales de las 13 Comunidades Autónomas en las que estamos presentes, con el propósito de que el Plan fuera un reflejo de un amplio abanico de personas.

Ello supuso un laborioso proceso de redacción que podemos sintetizar en diferentes momentos o etapas, como son:

- Un primera redacción de orientaciones previas, por parte del Presidente y el Director de la entidad, asesorados por el anterior

Director de la misma. Dichas orientaciones quedaron plasmadas en un documento de «Temas para la reflexión» que, sin agotar todas las cuestiones posibles, recogía los ocho aspectos considerados como más relevantes para la discusión: 1.- Los servicios y programas que debía prestar la FSG; 2.- La calidad de lo que hacemos y la calidad que buscamos; 3.- La Interculturalidad y la gestión de la diversidad; 4.- El capital humano como principal activo de la FSG; 5.- El Planteamiento territorial de la



Fundación; 6.- La capacidad de influir en las políticas activas y las relaciones institucionales; 7.- El desarrollo de la Base Social de la FSG; y 8.- La sostenibilidad económica.

■ A partir del documento anterior se inició un **proceso de análisis y debate interno** a distintos niveles de la organización. Hubo, primeramente, una **presentación al Patronato** y a los equipos de dirección, tras la cual se redactó un **cuestionario**. Dicho cuestionario se estructuró en torno a un análisis de la actual situación de la FSG, según el modelo DAFO (Debilidades- Amenazas- Fortalezas y Oportunidades) en diferentes ámbitos. Ello nos permitió abordar:

- Las Debilidades y Fortalezas en cuanto a: El impacto social de nuestra Misión; La perspectiva económica; Los clientes a quienes se dirige nuestra acción; Los procesos clave que llevamos a cabo; y los activos de la FSG: aprendizajes y crecimiento en la FSG;
- Las Amenazas y Oportunidades referidas al contexto actual y las principales tendencias: El Contexto social, político, económico; Las políticas sociales de inclusión y empleo; La situación de la Comunidad Gitana; y la FSG en el contexto del 3er Sector y las organizaciones de acción social.
- Y otros aspectos a revisar, contenidos ya en el Plan Estratégico anterior, como son: la Misión, la Visión, los Valores y los Principios de la FSG.

■ En dicho cuestionario comenzaron a volcarse aportaciones desde los grupos anteriores, así como también desde los coordinadores provinciales –quienes, a su vez, pudieron consultar a los integrantes de sus equipos locales– y los miembros del Grupo de Participación Gitana (GPG). Para dinamizar todo el proceso, se constituyó un **Equipo Guía**, compuesto por: dos miembros del Patronato, el Director de la Fundación, dos Directores Territoriales, dos Directores y dos Técnicos de Departamento.

■ Con las respuestas recibidas, el Equipo Guía elaboró un **primer documento de Diagnóstico**, al que también se incorporaron los **mensajes clave** aportados desde el Patronato. El Diagnóstico planteaba un primer apartado de **contexto**, en el que se presentaban las oportunidades y amenazas que nos rodean, para pasar a un **análisis interno** de nuestras fortalezas y debilidades.

■ En base a este diagnóstico, se redactó posteriormente un **primer Borrador de Trabajo**, que contenía ya las líneas generales de lo que sería el nuevo Plan y que volvió a someterse a discusión en

**– Es un Plan que debe servirnos para orientar nuestro trabajo y nuestras acciones en los próximos años con aquéllos que son la razón de ser y los primeros beneficiarios de nuestra misión: la comunidad gitana**

los grupos anteriormente citados y a su revisión por el Patronato. Su estructura quedó, básicamente, como sigue:

1. PRESENTACIÓN
2. ELEMENTOS DE CONTEXTO
3. MISIÓN Y VISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES QUE DIRIGEN NUESTRA ACCIÓN
4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
5. DESARROLLO ESTRATÉGICO: Los Ejes principales del Plan
  - EJE 1: Programas y servicios para la mejora de las condiciones de vida y la igualdad de oportunidades.
  - EJE 2: Combatir la discriminación y defender los derechos
  - EJE 3: Desarrollar la dimensión internacional de la FSG
  - EJE 4: Influir en las políticas, influir en la sociedad.
  - EJE 5: Promoción de la Cultura y de la participación social desde la FSG
  - EJE 6: Profundizar en el carácter intercultural de la FSG, trabajar en la diversidad
  - EJE 7: Progresar en el desarrollo organizativo de la Fundación
  - EJE 8: Sostenibilidad económica
6. IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO
7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN

■ Un **segundo Borrador de Trabajo** fue debatido y analizado en un Encuentro específico para tal fin, celebrado en León, los días 2, 3 y 4 de abril de 2008, en el que participaron miembros del Patronato, equipos de dirección y cuadros intermedios.

■ Finalmente, en diciembre de 2008, el Patronato procedió a su **aprobación definitiva**, quedando con ello cerrado un proceso participativo de muchos miembros de nuestra organización.

Paralelamente al proceso de elaboración del Plan Estratégico, la propuesta largamente expresada por nuestro Presidente de poder celebrar un encuentro estatal donde participara el mayor número posible de miembros de nuestra organización fue tomando cuerpo. Finalmente, se acordó aunar ambos acontecimientos en un **Primer Encuentro Estatal de la FSG**, cuyo acto central fuera la presentación pública de nuestro recién estrenado Plan Estratégico.

Este Encuentro tuvo lugar en Alicante, los días 25 al 27 de marzo de 2009. Allí, además de intercambiar experiencias, vivencias y algunos ratos de esparcimiento, pudimos conocer de primera mano el Plan que ahora presentamos en este número de nuestra revista. Un Plan que debe servirnos para orientar nuestro trabajo y nuestras acciones en los próximos años con aquéllos que son la razón de ser y los primeros beneficiarios de nuestra misión: la comunidad gitana.

Ya sólo queda ajustar el rumbo, poner manos a la obra y... dar paso a las siguientes páginas del dossier donde se puede recorrer lo acontecido en el Encuentro y los principales contenidos y orientaciones del nuevo **Plan Estratégico de la FSG 2009-2013**.

● Humberto García.

# La FSG presenta en Alicante las líneas de su Plan Estratégico para el periodo 2009-2013

El pasado, presente y futuro de la Fundación Secretariado Gitano fueron protagonistas de su I Encuentro Estatal, que se celebró en Alicante los días 26 y 27 de marzo de 2009. Un Encuentro que sirvió para ahondar en las raíces que han permitido que la Fundación sea hoy una organización de referencia en el trabajo con la comunidad gitana y para dibujar un futuro esperanzador para una comunidad que ha avanzado mucho en los últimos años, pero que aún tiene importantes retos que superar.

**C**on el lema "Renovando la ilusión y el compromiso", más de 400 trabajadores participaron en un Encuentro que sirvió para presentar el nuevo Plan Estratégico de la entidad y para impulsar la cohesión de los equipos de la Fundación.

El acto de referencia tuvo lugar el 27 de marzo en el auditorio de Caja Mediterráneo. En él, se hicieron públicas las líneas clave del Plan Estratégico para el periodo 2009-2013. Un plan que a partir de ahora se pondrá sobre el terreno en las catorce Comunidades Autónomas donde trabaja la Fundación y que contribuirá a mejorar las condiciones de vida de muchas familias gitanas. La Fundación

gestiona más de 200 proyectos con los que llega a unas 70.000 personas al año.

En el acto intervino la secretaria de Estado de Política Social, Amparo Valcarce, quien reconoció la labor de la Fundación Secretariado Gitano y animó a sus profesionales a continuar con las líneas de trabajo marcadas para el nuevo periodo.

Tras Enrique Roma, representante de Caja Mediterráneo, la entidad anfitriona de este acto, abrió la jornada el presidente de la FSG, Pedro Puente, quien dibujó una breve historia de los éxitos pero también de los retos pendientes de la Fundación. Pidió a los tra-



Pedro Puente y Amparo Valcarce

José Manuel Fresno

Antonio Torres



bajadores su compromiso para continuar “siendo útiles para la promoción de la comunidad gitana y fieles a los principios con los que se creó el Secretariado Gitano”.

El momento central del Encuentro fue la intervención del director de la FSG, Isidro Rodríguez, quien presentó las líneas estratégicas y los principales objetivos del Plan (ver pp. 50-56 de este Dossier). Junto al director, otros tres profesionales de la Fundación desgranaron los objetivos específicos del plan, Antonio Cobo, subdirector de Gestión; Emilio Conejo, subdirector de Programas y Carolina Fernández, responsable de Internacional (ver pp. 57-62).

### **Pasado y presente**

El Plan Estratégico marca el futuro de la Fundación. Pero en el Encuentro hubo tiempo para bucear en el pasado y detenerse en el presente. Al pasado le dedicó unos minutos José Manuel Fresno, director de la Fundación Luis Vives, y ex director de la ASGG-FSG. Hizo un esbozo emotivo de la filosofía de trabajo y los valores orga-

**- En el acto intervino la secretaria de Estado de Política Social, Amparo Valcarce, quien reconoció la labor de la Fundación Secretariado Gitano y animó a sus profesionales a continuar con las líneas de trabajo marcadas para el nuevo periodo**

nizacionales que han convertido a la Fundación en una de las ONG de acción social más relevantes en el panorama europeo en la lucha contra la discriminación y a favor de la igualdad de oportunidades para la comunidad gitana.

El pasado y presente se narró también en imágenes. Del banco y negro, al color; de la imagen fija, al movimiento. El audiovisual *Fundación Secretariado Gitano, más de 25 años de historia* permitió visualizar cómo fueron los inicios del Secretariado, allá por los sesenta; las primeras iniciativas europeas; el éxito del programa de empleo Acceder; y concluyó con un homenaje a los profesionales que luchan a diario por transformar la realidad de la comunidad gitana (ver pp. 32-37 de este mismo número).

El Encuentro sirvió también para reforzar lazos con otras organizaciones e instituciones. Tomaron la palabra varios invitados al encuentro: Antonio Torres, vicepresidente de la Unión Romani (quien fue además uno de los firmantes de los primeros estatutos de la Asociación Secretariado General Gitano); María Tussy, responsable del Departamento de Programas Europeos de la ONCE; Diego Luis Fernández, director de la Fundación Instituto de Cultura Gitana y Carlos Susias, presidente de la red EAPN-España.

El acto se cerró con la intervención de Asunción Sánchez Zaplana, teniente de alcalde del Ayuntamiento de Alicante, localidad anfitriona de este Encuentro.

Concluía así un Encuentro que durante el día anterior, en una jornada de carácter interno, sirvió también para cohesionar los equipos de la Fundación y para rendir homenaje al Patronato y algunas de las personalidades relevantes del Secretariado Gitano. ●



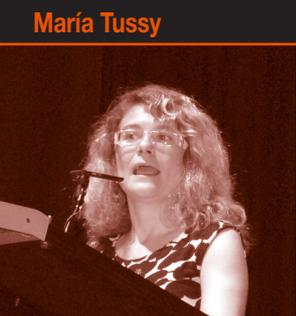
Isidro Rodríguez, director de la FSG



Presentación de los 8 Ejes del Plan



Enrique Roma



María Tussy



Diego Luis Fernández



Carlos Susías



Asunción Sánchez

# Presentación del Plan Estratégico 2009-2013

*Isidro Rodríguez, Director*

**El momento central del I Encuentro Estatal de la Fundación Secretariado Gitano estuvo reservado a la intervención de su Director, Isidro Rodríguez, quien presentó las líneas estratégicas y los principales objetivos del Plan Estratégico 2009-2013.**

**E**sta mañana hemos visto y escuchado algunos de los hitos y procesos que han jalonado la historia del Secretariado Gitano y han perfilado el carácter de la actual Fundación. Creo que podemos sentirnos orgullosos de ser una organización que ha realizado una contribución muy importante a la promoción integral de la comunidad gitana española. La Asociación, que nació en un pequeño local hace ya cerca de treinta años, ha sido determinante para situar la cuestión gitana en la agenda de los poderes públicos y hoy presta servicios valiosos para las personas gitanas y para nuestra sociedad desde muchos rincones de España.

En estos años se han producido logros y transformaciones realmente importantes, a veces sorprendentes, que a menudo la cotidianidad del trabajo y la falta de perspectiva hacen que en ocasiones, no los apreciemos o los sepamos transmitir en todo su valor. Hemos cambiado institucionalmente: pasamos de ser una Asociación a ser una Fundación; han cambiado nuestros órganos de gobierno y contamos con una estructura organizativa más compleja. Ha cambiado nuestra realidad territorial y la distribución del liderazgo y del saber; ha crecido nuestro volumen de actividad, nuestra presencia en la sociedad, nuestra capacidad de influencia y se ha incrementado el número de personas que trabajamos y estamos comprometidos con este proyecto.

Somos una organización que ha sabido adaptarse e innovar; eso forma parte ya de nuestra cultura organizativa, así como la voluntad de ser cada vez mejores en lo que hacemos. Las organizaciones, como las personas, como las culturas, como la sociedad... cambian, pero



también deben saber mantener el carácter con el que nacieron, aquello que les ha dado valor, que las hacen valiosas para los demás y que las hacen valiosas también para quienes formamos parte de ellas.

## **El contexto de la nueva etapa**

Ahora nos encontramos en uno de esos momentos importantes para el desarrollo organizativo, la puesta en marcha de nuestro nuevo Plan de trabajo a largo plazo. Para ello hemos debido reflexionar sobre dónde estábamos, identificar los desafíos que tenemos por delante y fijar los objetivos y las acciones necesarias para alcanzarlos y seguir cumpliendo con nuestra Misión de la manera más adecuada.

El anterior Plan Estratégico lo elaboramos en el año 2000. En aquel momento, los principales retos eran adaptar la organización para

que fuese capaz de gestionar un Programa Operativo de los Fondos Estructurales europeos, generalizando un proyecto de empleo que habíamos ensayado en Madrid, y realizar una implantación del Secretariado Gitano por todo el territorio nacional. Era un Plan y un proyecto que aparecía en un contexto económico de crecimiento y de oportunidades para el empleo que la comunidad gitana también debía aprovechar.

Han pasado nueve años desde entonces y ahora nos encontramos en un nuevo ciclo, tanto para nuestra entidad, como para la comunidad gitana, como para el conjunto de la sociedad española. En el trabajo de diagnóstico que realizamos y en el que muchos de vosotros habéis participado, identificábamos las fortalezas y debilidades del Secretariado hoy y también las oportunidades y las amenazas que preveíamos para esta etapa.

Voy a referirme a tres elementos de contexto en los que nos tendremos que desenvolver en estos próximos años:

### **El contexto de crisis económica**

El primer elemento determinante del nuevo periodo que se abre es la situación de crisis económica que lo va a definir, una crisis que se prevé duradera. Ya sabemos que estas crisis golpean siempre a los más vulnerables y será especialmente dura con las personas gitanas y con todas las personas con las que trabajamos desde nuestros centros.

Esta situación va a suponer pérdida de oportunidades para tener un empleo, el que muchas personas que habían accedido a uno se queden en el paro, también se resentirá, la venta ambulante, en la medida en que lo haga el resto del comercio. En definitiva mayores dificultades, pobreza y dependencia de las prestaciones sociales y el riesgo añadido de retroceder en alguno de los aspectos en los que se habían producido avances, como ha sido el cambio de mentalidad en relación a la participación en el mercado de trabajo.

Con el Programa Acceder hemos sido eficaces en la puesta en marcha de medidas activas de acceso al empleo, que son válidas para cuando éste existe; pero el reto al que nos enfrentaremos ahora –y al que no tengo duda de que sabremos responder– en los próximos años es el de ser capaces de adaptarnos y mostrar que también sabemos ser eficaces en un contexto de necesidad.

Esto quiere decir que debemos adaptar nuestros servicios para que mostremos que valen para proteger frente a la exclusión. Esto supone:

- Que deberemos reforzar nuestra capacidad de hacer acompañamiento social desde nuestros servicios.
- Habrá menos empleo, pero habrá empleo y nuestro Programa Acceder debe mostrar que lo sabe aprovechar. Debemos afinar en los procesos de prospección (tanto a nivel local, como autonómico y estatal, movilizándolo a las empresas) y de orientación y acompañamiento. También debemos atender más a fórmulas para reforzar o sostener el autoempleo y ser más activos en iniciativas que ya hemos ensayado, como los microcréditos, para las que cabe esperar mayores oportunidades de financiación.

- Son tiempos de invertir en Formación y en mejorar la cualificación de los más jóvenes. Deberemos intensificar el aprovechamiento de la oferta formativa existente.
- La base de la cualificación y la garantía de la promoción y el desarrollo a largo plazo se encuentra en la Educación reglada. Por ello el desafío que nos hemos marcado para esta etapa, y en este contexto, es el de producir avances significativos en el acceso temprano y la permanencia del alumnado gitano en el tramo obligatorio de la enseñanza. Nuestro programa Promociona y las campañas de sensibilización que vamos a lanzar y mantener, serán nuestra manera de responder a este reto.

Por otra parte, el empeoramiento de las oportunidades de acceso a ingresos y recursos se traduce en un mayor riesgo de que la convivencia se deteriore y surjan conflictos entre comunidades y vecinos, como han reflejado en varias ocasiones durante la segunda mitad de 2008 los medios de comunicación. En este contexto, tanto los poderes públicos como las organizaciones sociales nos enfrentamos hoy al reto de encontrar fórmulas de intervención eficaz y de gestión de la diversidad.

La FSG debe demostrar también ahora su utilidad, las personas para las que trabajamos deben encontrar en nuestros servicios una oportunidad para amortiguar el efecto de la crisis. Toca remangarse y mostrar que estamos ahí ahora que “pasan los días señalaitos” como cantaba Raimundo Amador y, a la vez, trabajar para estar mejor preparados para afrontar el futuro.

### **La situación de la comunidad gitana**

Otro elemento del contexto, importante en los próximos años, vendrá dado por las políticas sociales dirigidas a la población gitana. En los últimos años se han operado cambios de especial y profunda significación para las comunidades gitanas en España y en Europa. En general, se aprecia una mayor atención y sensibilidad de los poderes públicos hacia la situación social en la que vive la principal minoría europea, y están proliferando iniciativas desde muchas instituciones en un doble sentido: por un lado, en cuanto al reconocimiento formal de la cultura y la identidad del pueblo gitano; por otro, un mayor compromiso con la inclusión social alimentado, quizá, por unas mayores expectativas de éxito de la inversión en programas sociales.

En este contexto nuestro país y el Secretariado Gitano, tienen experiencia y buenas prácticas que aportar. Se abren por tanto oportunidades para la inclusión social de la comunidad gitana en toda Europa donde los enfoques y el saber hacer de nuestra Fundación pueden tener un papel relevante.

**– Nos encontramos en uno de esos momentos importantes para el desarrollo organizativo, la puesta en marcha de nuestro nuevo Plan de trabajo a largo plazo**

2010 será el Año Europeo de la Lucha contra la Pobreza y la Exclusión, año en el que España ostentará la Presidencia de la UE y en el que se celebrará la Segunda Cumbre Europea sobre la cuestión gitana. Nuestra Fundación ya viene trabajando con otras instituciones europeas para que la inclusión de los gitanos tenga un papel claro en la Estrategia Europea de Inclusión Social y para que los Fondos Estructurales sean más eficaces para la incorporación social de las personas gitanas, como aquí ya venimos demostrando.

### **El contexto de las organizaciones sociales y el tercer sector**

También debemos tener un ojo puesto en el contexto del sector en el que nos movemos, el tercer sector de acción social. Un sector cada vez más potente y también más influyente en la sociedad.

Una tendencia observable es la diferenciación dentro del propio sector entre organizaciones que se dedican principalmente a la defensa de derechos, la promoción de la participación, la sensibilización, etc., y las organizaciones que se decantan por la prestación de servicios especializados para determinados colectivos, habitualmente con el patrocinio de los poderes públicos. La armonización de estos dos frentes de actividad no es fácil para las organizaciones que pretenden afrontar ambos desafíos.

Nosotros no hemos sido, ni debemos ser, una empresa de servicios. Y deberemos saber guardar la tensión entre la prestación de servicios valiosos para las personas, y que son muy dependientes de las administraciones públicas. A la vez, tanto estos servicios como nuestra acción deben estar basados en la defensa de los derechos y la defensa activa de la igualdad de trato de las personas gitanas y de los grupos excluidos, lo que conlleva a menudo ser muy exigentes con los poderes públicos.

En este contexto, las ONG de acción social tenemos el reto de cualificar a nuestros profesionales, de asegurar la calidad en la gestión y en la prestación de servicios, así como de hacer llegar nuestro mensaje con mayor claridad a la ciudadanía. La visibilidad y las exigencias de transparencia y de rendición de cuentas son hoy más importantes que nunca, en un momento en el que la legitimidad democrática de las organizaciones sociales debe de ser puesta en valor.

También es necesario ir más allá en la articulación de mecanismos de cooperación entre distintas organizaciones, así como demostrar capacidad para tener una interlocución solvente en el debate de las políticas públicas. En este sentido, desde el Secretariado Gitano hemos mostrado la capacidad para incorporarnos en redes de trabajo con otras organizaciones. Aún así, tanto nosotros como el movimiento asociativo gitano en general, tenemos la asignatura pendiente de avanzar en una colaboración leal en la defensa de los objetivos comunes que compartimos.

### **El Plan Estratégico**

De nuevo, como ya hemos hecho en otras ocasiones, se trata de saber adaptarnos para continuar siendo eficaces en el cumplimiento de nuestra Misión en el nuevo escenario. El Plan Estratégico que aquí presentamos es la manera en la que nos proponemos afrontar este contexto.

Este Plan es el resultado de un proceso participativo que se ha desarrollado durante buena parte del año 2008 y que ha permitido que, además de los miembros del Patronato, las personas que trabajan en la Fundación hayan contribuido notablemente al debate sobre el futuro de la entidad a partir de sus experiencias y conocimientos.

Los miembros del Patronato de la Fundación celebraron varias sesiones de reflexión que dieron luz a un documento de mensajes institucionales que constituyen la columna vertebral del Plan Estratégico. Otro elemento clave ha sido el trabajo de diagnóstico realizado sobre las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la propia entidad, que ha implicado al personal de la Fundación a todos los niveles. A partir de estos dos instrumentos se redactaron varios borradores sucesivos del Plan que fueron discutidos en varias ocasiones, tanto en el seno del Patronato como en encuentros del equipo directivo y los mandos intermedios de la estructura central, de los responsables territoriales, de coordinadores locales y de los grupos de participación gitana.

Por tanto, el primer logro de este Plan ha sido alcanzado ya antes de su puesta en marcha. El proceso de elaboración nos ha permitido repensar los fundamentos de nuestra actividad. A partir de ahora nos deberá ayudar a concentrar nuestros esfuerzos en las líneas maestras que, fruto del consenso de todos, nos han de guiar en el cumplimiento de nuestra misión.

El Plan no es un documento más (de los muchos que producimos), sino que es la hoja de ruta para alinear al conjunto de la organización sobre dónde vamos y cómo debemos de hacerlo. Orienta a las personas que planifican y dirigen la actividad y a los profesionales que la ejecutan, y facilita que todos concentremos los esfuerzos y las energías en una misma dirección

### **Misión, visión, valores y principios**

***La Fundación Secretariado Gitano aspira a contribuir a la construcción de una sociedad cohesionada e intercultural, donde las personas gitanas ejerzan libre y plenamente su ciudadanía.***

Nos referimos a menudo a conceptos como la Visión y la Misión de la entidad. La Visión que aparece en nuestro Plan nos indica a dónde



aspiramos llegar y nos señala una sociedad más cohesionada, más igualitaria y, por tanto, más intercultural, más respetuosa con la diferencias, pero por tanto también más comprometida con los valores comunes y con la convivencia. Y una sociedad en definitiva en la que, como tantas veces repetimos, las personas gitanas sean realmente ciudadanas de primera.

El conocimiento de la Misión de nuestra organización está bien incorporado en todos nosotros (yo a menudo os escucho a muchos de vosotros explicándola en público cuando presentáis la Fundación). La Misión nos orienta sobre aquello a lo que nos dedicamos, cuál es el sentido de nuestra organización, cuál es nuestro objetivo y, por tanto, qué es aquello que debemos hacer (y también aquello que no nos toca hacer por que no sirve a nuestra misión, lo cuál es igualmente importante tenerlo presente).

***La misión de la Fundación Secretariado Gitano es la promoción integral de la comunidad gitana desde el respeto y apoyo a su identidad cultural.***

Esta misión está encaminada a promover el acceso de las personas gitanas a los derechos, servicios, bienes y recursos sociales en igualdad de condiciones que el resto de los ciudadanos. Para ello desde el Secretariado desarrollamos una actividad que contribuya a alcanzar la plena ciudadanía de las personas gitanas, de tres maneras, o sobre tres grandes ejes de acción: a trabajar por que las personas gitanas tengan las mismas oportunidades y mejoren sus condiciones de vida; a que las personas gitanas sean tratadas como los demás, esto es, promover la igualdad de trato y a evitar toda forma de discriminación; a trabajar por promover el reconocimiento de la identidad cultural de la comunidad gitana.

La diversidad de nuestra sociedad hace que el discurso de la interculturalidad sea cada vez más pertinente, por lo que debemos proyectar bien el carácter de organización intercultural como una de nuestras señas de identidad y como propuesta para toda la sociedad. La creciente diversidad de nuestra sociedad y la mayor presencia de los gitanos en espacios de convivencia entre distintas culturas, hacen que en la práctica, nuestra misión se deba extender y completar actualmente con la promoción de la convivencia intercultural en contextos de diversidad, abriendo así la puerta al trabajo con otras minorías y personas desfavorecidas que viven en los barrios y localidades en las que están nuestros servicios.

El cumplimiento de esta Misión, las acciones que realizamos, se asientan en principios de actuación y en valores. Ponemos en marcha programas y servicios siempre adaptados, pero normalizadores, actuamos con una visión integral, buscamos la cooperación con otros; nos mueven principios de solidaridad y justicia; gestionamos

***– De nuevo, como ya hemos hecho en otras ocasiones, se trata de saber adaptarnos para continuar siendo eficaces en el cumplimiento de nuestra Misión en el nuevo escenario***

con transparencia, defendemos la interculturalidad, la promoción de la igualdad; la sensibilidad hacia el elemento cultural y la calidad en el trabajo están presentes en nuestro quehacer. Queremos que estas sean las señas de identidad por las que nos reconozcan otras entidades sociales, las administraciones públicas, nuestros financiadores y las personas con las que trabajamos.

Por ello, debemos predicar con el ejemplo y asegurar que estos enfoques inspiren también nuestro funcionamiento interno y las relaciones dentro de la propia organización.

### **Los objetivos estratégicos**

Un plan estratégico es un instrumento imprescindible para que decidamos cómo vamos a cumplir la misión de la entidad, cuáles son los objetivos estratégicos que nos proponemos alcanzar en los próximos años y cómo vamos a cumplirlos. El presente plan nos va a servir, por tanto, de hoja de ruta para llegar hasta el año 2013.

Los valores y principios dan carácter a la Fundación, pero el pensamiento estratégico es la garantía de que ese carácter se manifestará en la práctica para que, en definitiva, seamos capaces de producir cambios tangibles en la realidad social o contribuir a ellos de manera decisiva.

Para ello este Plan establece un compromiso, expresado en 11 grandes objetivos que han de ser nuestros objetivos, los de todos nosotros en esta etapa que comienza.

***“Concentrar nuestra actividad en torno a proyectos y servicios de gran impacto para la igualdad de oportunidades que puedan obtener resultados significativos en 2013, especialmente en los ámbitos del empleo, la educación y la vivienda”***

El primer objetivo nos indica que en el horizonte de los próximos cuatro años, hemos decidido que vamos a hacer un esfuerzo por provocar cambios y por conseguir resultados en la igualdad real de oportunidades de las personas con las que trabajamos. La persistencia de las desigualdades nos aleja de la conquista de la plena ciudadanía de las personas gitanas y, por ello, debemos seguir mejorando sus condiciones de acceso a bienes y recursos en los ámbitos que tienen un carácter más estructurante, más determinante para la igualdad y el progreso como son la Educación, la Vivienda y el acceso al Empleo.

Quiere esto decir que en nuestros programas y servicios, pero también en nuestra acción institucional y de incidencia en las políticas, estos serán temas claves. Temas que se han expresado de una manera operativa en nuestro Plan y sobre los que queremos obtener resultados e impactos en 2013:

- Aumentar la transición y la permanencia del alumnado gitano en la enseñanza secundaria. Trabajando con las familias, los alumnos y las administraciones educativas.
- Contribuir a la erradicación del chabolismo y la infravivienda. Movilizando los planes de erradicación y participando con medidas de asistencia y acompañamiento social.

- Seguir siendo eficaces en el acceso a la formación y al empleo, en el actual contexto de crisis.

**“Acrecentar nuestro papel en la defensa de los derechos y en la promoción de la igualdad de trato de la comunidad gitana”**

El segundo objetivo hace referencia a nuestro compromiso más activo con la defensa de los derechos y con la Igualdad de Trato. Conocemos bien cómo el racismo, la discriminación, la imagen estereotipada y prejuiciosa que pesa sobre el conjunto de la comunidad gitana daña a las personas y cierra las oportunidades para su desarrollo.

El Secretariado Gitano viene manteniendo desde el año 2000 una actividad importante en este terreno; en el próximo periodo vamos a contar con una nueva Ley Integral de Igualdad de Trato que debe suponer una oportunidad para desarrollar más intensamente nuestro trabajo.

La defensa y el acompañamiento de las víctimas de discriminación y las labores de sensibilización social de actores clave, de las personas con las que trabajamos y de la opinión pública, serán nuestros objetivos. Para ello:

- Reforzaremos el Área de Igualdad, incorporando los aspectos de lucha contra la discriminación, promoción de la igualdad de trato y de la igualdad de género;
- Consolidaremos un servicio para orientar a las personas sobre sus derechos, y de acompañamiento a las víctimas de discriminación en la defensa de sus casos.

Contamos con un buen equipo para dirigir este ámbito de trabajo, desde nuestro Patrono Fernando Rey, experto en estos temas y que está teniendo un papel relevante en la redacción de esta nueva Ley, la responsable del Área, Sara Giménez, y las demás abogadas y expertas que ahora trabajan en este Área.

**“Consolidar a la Fundación como una entidad de referencia en cuanto a capacidad de interlocución en el diseño de políticas de igualdad y de inclusión en los niveles local, autonómico y estatal”**

Este Objetivo expresa nuestra voluntad de que la Fundación sea un referente en la intervención social con gitanos y que mejoremos nuestra capacidad de influencia en las políticas.

Ser un actor influyente significa –como veíamos que era el objetivo de los fundadores del Secretariado–, querer que la cuestión gitana esté presente en la agenda de los poderes públicos, en todos sus niveles.

Significa también ser capaces de generar confianza en las instituciones, aportar ideas y propuestas viables que acompañen a nuestras exigencias o denuncias. En palabras de otro de nuestros Patronos, Jesús Loza, “debemos saber tensar la cuerda, pero sin romperla”, ser exigentes a la vez que proponemos soluciones viables y pragmáticas.

Significa también ser capaces de crear alianzas con otras organizaciones no gitanas y gitanas y atraer a otros actores clave en torno a nuestros proyectos y objetivos. Y serlo en los diferentes ámbitos donde nos encontramos: en el plano estatal, donde reforzaremos la actividad institucional, en nuestra Comunidad Autónoma, en las ciudades y barrios donde trabajamos.

**“Reforzar la actividad internacional y consolidar a la FSG como un actor relevante a nivel europeo”**

La realidad de la comunidad gitana tiene una dimensión transnacional. Las políticas que afectan a la inclusión de la población gitana también lo son y cada vez lo serán más. Nuestra Fundación siempre ha estado atenta al plano europeo; de allí nos han llegado ideas y recursos.

Nuestro Objetivo para este periodo es el de ser un también una organización de referencia en Europa, de donde tenemos cosas que recibir y aprender, y también muchas que aportar. Hoy se mira con atención lo que significa nuestra Fundación como propuesta práctica, orientada a los resultados. Esta dimensión nos enriquece y nos abre oportunidades en nuestro país.

Estamos experimentando nuestra capacidad de poner en marcha acciones sobre el terreno con iniciativas en Bosnia y Herzegovina o en Rumania; estamos teniendo también un papel muy importante en la articulación de una de las redes europeas de trabajo, como es EURoma, más relevantes que ahora mismo existen y que deberemos consolidar.

Ya hemos creado un Departamento para dirigir estos objetivos, contamos con compañeras y colaboradores con alta cualificación y experiencia, pero necesitamos mejorar nuestras competencias en idiomas y en conocimiento para actuar en este terreno, sobre todo entre nuestros compañeros y compañeras gitanas.

**“Afianzar la implantación regional y local de la Fundación en los territorios en los que está presente, manteniendo a la vez una coherencia de enfoque a nivel estatal”**

Una de nuestras fortalezas organizativas, de nuestras ventajas (si nos comparamos con otras organizaciones, incluso las de carácter estatal) es el haber sabido combinar nuestro carácter de organización estatal con servicios centralizados y una capacidad de estar sobre el terreno en buena parte de España. El conocimiento de la realidad, las iniciativas más novedosas, la creatividad están muy repartidas. Estas son las cosas que debemos saber mantener y reforzar.

Nuestro objetivo ha de ser el de una entidad con fuertes raíces en la realidad de cada una de las ciudades en las que trabajamos, que sabe aprovechar el potencial de conocimiento y creatividad que generamos sobre el terreno, a la vez que contamos con estructuras de gestión, de planificación y conocimiento compartidas.

**“Ampliar la base social de la Fundación y su influencia social”**

Como hemos dicho, queremos ser una organización influyente, que no se dedique a ejecutar programas o acceder a las subvenciones disponibles, sino que tengamos verdadera capacidad de cambiar la situación de los gitanos y de contribuir a crear una sociedad más justa y cohesionada; y esta tarea debemos jugarla en muchos frentes:

- El de ganarnos el papel de interlocutor clave y poder influir, como hemos dicho, sobre los decisores públicos y las políticas.
- El de conseguir que nuestro discurso cale en la opinión pública y en los agentes clave a través de nuestras campañas y nuestra estrategia de comunicación.
- El de la participación en redes y plataformas donde llevar la cuestión gitana y hacer de su defensa también uno de sus objetivos.

Pero necesitamos crear una base social más amplia que equilibre el carácter fuertemente profesional de nuestra entidad y pueda involucrar a más personas e instituciones en el proyecto de la Fundación y amplificar nuestros mensajes.

Vamos a hacer un esfuerzo por atraer a las personas gitanas, no sólo como usuarios de nuestros servicios. Debemos reforzar el carácter cualitativo de nuestra base social (no se trata del número sino de la calidad y la capacidad de amplificar el mensaje) con un voluntariado más involucrado, dirigiéndonos activamente a otras personas e instituciones que se sienten solidarios con la comunidad gitana y valoran nuestro trabajo y nuestros enfoques.

Nos queda también una asignatura pendiente con las organizaciones gitanas. Nuestra Fundación quiere ser un referente en lo que dice nuestra Misión, pero ni queremos ser el único, ni arrogarnos un papel de representante de la comunidad gitana. Por lo tanto, debemos sentar bases de cooperación con otras organizaciones gitanas basadas en la defensa de intereses comunes y de la lealtad, y tener mayor incidencia en las políticas públicas porque ello redundará en el beneficio de todos.

***“Aumentar el peso de la promoción de la cultura gitana en el conjunto de nuestras actividades”***

Otro de los Objetivos estratégicos se refiere a la promoción de la cultura gitana. Debemos incorporar este objetivo no como una mera realización de actividades de visibilidad de lo gitano, sino reivindicando la promoción cultural, una vez más, desde la perspectiva de la defensa de derechos, pues no en vano los derechos culturales se consideran hoy como derechos humanos de tercera generación.

No puede haber al mismo tiempo conquista de derechos y pérdida cultural y de identidad, pues significaría que los avances en la esfera de derechos no están siendo auténticos. Trabajar por la inclusión social implica trabajar también en la promoción de los aspectos de identidad, participación cultural y social de las personas y los grupos.

Desde estos presupuestos, el trabajo sostenido y eficaz por la promoción integral de las personas gitanas debe actuar como catalizador de una dignificación de sus rasgos culturales diferenciadores y de su mayor reconocimiento en la sociedad.

Para ello nos proponemos intensificar los esfuerzos de cara a lograr una mayor presencia de gitanas y gitanos en los espacios de influencia política y social, pero también queremos abrir espacios de reflexión sobre los aportes culturales de la comunidad gitana como grupo y los desafíos que la transformación social introduce.

***“Extender el alcance de nuestro trabajo a otras minorías y grupos en situación de desventaja para lograr impactos en entornos de diversidad cultural, así como convertir progresivamente este trabajo integral en un modelo de intervención característico de nuestra organización”***

Otro aspecto en el que hemos decidido avanzar es el de subrayar nuestro carácter intercultural y nuestro papel en el trabajo en entornos de diversidad cultural.

Como ya ha sido señalado, debemos velar por mantener la coherencia interna con este valor de la interculturalidad, que nos define y acompaña desde hace tiempo, y al que debemos dotar de sentido y concreción según vamos haciendo camino. En el escenario social donde operamos, la noción de interculturalidad cobra hoy una dimensión mucho más amplia que hace apenas una década: ya no se trata sólo de facilitar una interacción positiva entre gitanos y payos, ni siquiera entre población mayoritaria y minorías; hemos asistido a la multiplicación de contextos de diversidad cultural y étnica en los que la mayoría acaba por transformarse en un mosaico de los diferentes grupos minoritarios que componen cada vez más nuestras ciudades y los barrios donde trabajamos. Esta realidad nos está exigiendo una nueva reflexión sobre las claves del diálogo intercultural y de una convivencia armónica.

Si en su día llegamos a la conclusión de que la promoción de la comunidad gitana requiere de un trabajo integral con la propia comunidad, pero también con la sociedad en su conjunto, hoy nos damos cuenta de que la realidad social demanda el trabajo con otros grupos en situación de desventaja. En otras palabras, si queremos seguir llevando a cabo una intervención de carácter integral, debemos tratar la diversidad cultural como un fenómeno complejo de múltiples rostros que tenemos que aprender a gestionar para contribuir a una sociedad más cohesionada. Ya hemos constatado, de un modo experimental, que algunos de nuestros servicios pueden ser válidos y útiles para otros grupos. El reto que queremos afrontar a continuación es el de desarrollar un modelo integral de intervención intercultural en contextos de diversidad, al que tal vez podamos referirnos en futuros planes estratégicos como una más de nuestras señas de identidad como organización.

***“Desarrollar equipos interculturales de profesionales con alto nivel de satisfacción y competencia, comprometidos y alineados con la misión y los valores de la Fundación”***

La Fundación Secretariado Gitano es y debe ser, cada vez más, un buen lugar para trabajar. Una organización que se ocupa de otros, debe saber cuidar a quienes trabajan en ella. Este es nuestro mayor

potencial: el valor de las personas que trabajamos en la organización.

Para ello debemos crear un entorno que estimule nuestro trabajo y el buen hacer de cada uno y de nuestros equipos, donde se reconozca y premie el mérito, el esfuerzo y el compromiso, con el trabajo, con los valores y los objetivos del Secretariado:

- La FSG debe hacer un esfuerzo en la cualificación de sus profesionales, facilitando su acceso a oportunidades formativas que mejoren su desempeño y su currículo;
- Debemos ser una organización que sepa crear condiciones de trabajo de flexibilidad para sus trabajadores y equipos, que mantenga retribuciones dignas y nunca pierda de vista que la organización del trabajo debe estar en función de las personas para las que trabajamos.
- A la vez, nuestro desempeño debe estar asentado sobre la responsabilidad de cada uno con el desempeño de sus funciones y con el cumplimiento de los objetivos que debe alcanzar.

- Haremos también un esfuerzo especial por avanzar en la mayor presencia y protagonismo de las compañeras y compañeros gitanos, dentro de la FSG y en todos los niveles.

**“Mantener y aumentar la calidad de los servicios y programas de manera que tengan una mayor adaptación a las necesidades de las personas a las que van dirigidos y un mayor impacto sobre sus condiciones de vida”**

Una de las señas de identidad de nuestra Fundación ha sido siempre la preocupación por el buen hacer, la eficacia y la eficiencia, tanto en los servicios y actividades que prestamos a la comunidad gitana como en la gestión de los proyectos. Por ello hemos incorporado procedimientos y protocolos de funcionamiento que mejoren el resultado de nuestro trabajo.

Somos conscientes, además, de la necesidad de transparencia que deben mostrar las entidades que, como nuestra Fundación, trabajan con financiación pública, lo que nos obliga a acreditar la buena gestión de los fondos que recibimos y la calidad de los proyectos que desarrollamos.

Pero también debemos de avanzar y estar más atentos al buen trato y la satisfacción, no sólo de las administraciones públicas, sino de las personas beneficiarias de nuestros servicios y de los demás agentes interesados.

A menudo nos centramos en asegurar la calidad en los procedimientos, sin contemplar la calidad como una cuestión de fondo, orientada al compromiso y al desarrollo de las personas para las que trabajamos. Por tanto, debemos extender la cultura de la calidad entre los trabajadores y trabajadoras, en la organización, como fórmula de hacer bien las cosas y hacerlas desde el compromiso con los valores de la entidad, evitando que sea sólo una moda que complique el trabajo.

**“Consolidar a la Fundación como una organización económicamente viable y eficiente, con fuentes de financiación más diversas y estables”**

La sostenibilidad económica de la Fundación es una cuestión clave para el mantenimiento de nuestra organización y por tanto una prioridad estratégica que nos concierne a todos.

Nuestro Plan plantea tres direcciones de abordaje:

- La financiación pública seguirá siendo necesariamente nuestra principal fuente de sostenimiento. Saber mantener la financiación pública implica, entre otras cosas, gestionar bien los dineros públicos, ofrecer transparencia y resultados positivos.
- Realizar un esfuerzo por diversificar nuestras fuentes y marcarnos el objetivo de llegar al 10% de financiación privada. Saber atraer a otros financiadores al sostenimiento de nuestros proyectos. Ofrecemos fiabilidad, transparencia y resultados
- Poner en marcha iniciativas de carácter mercantil, que puedan funcionar (y cumplir sus objetivos para nuestros beneficiarios) sin depender de subvenciones. Debemos hacer que iniciativas que han surgido de vuestra propia creatividad puedan ser sostenibles.

El Programa Operativo Acceder ha sido y aún es uno de nuestros principales sostenes, pero debemos trabajar en la perspectiva de una progresiva reducción de fondos europeos. Esto supone que debemos ser conscientes de que necesitamos equipos más eficientes, (por ejemplo, no podemos ser expansivos en la contratación de personal), involucrar a las administraciones, como ya está sucediendo, en el sostén de estos servicios en la medida en que muestren su utilidad y que nosotros seamos capaces de transmitir que deben ser servicios garantizados públicamente.

Estos objetivos, como podéis ver en el Plan, se han articulado en torno a ocho ejes de acción, en líneas de trabajo y en medidas concretas. Para ello los dos Subdirectores y la responsable del Departamento de Internacional van a presentarlas a continuación de manera breve.

El proceso seguido hasta llegar a presentar este Plan, ha permitido que las personas que formamos esta Fundación, en el nivel que corresponde a cada uno, hayamos podido reflexionar sobre la propia entidad y tengamos un papel activo en su devenir. Es una oportunidad para seguir construyendo el Proyecto del Secretariado y hacerlo con la experiencia, los saberes y las capacidades de los que formamos esta entidad.

Una organización no avanza y no se mantiene con recursos (por muchos que tenga) o con buenos sistemas de gestión, o buenas ideas; permanece por la capacidad de plantearse siempre nuevos retos, a sí misma y a la sociedad de la que forma parte. Y sobre todo avanza gracias a la calidad de las personas que la componen, a la energía y el compromiso con la organización y con nuestro proyecto común. Hoy estamos avanzando, estamos renovando esa energía, ilusión y compromiso para el camino que nos aguarda estos próximos años. ●

# Los 8 ejes de la intervención

La consecución de los objetivos estratégicos presentados por el Director de la FSG en su discurso, se articulan en el Plan Estratégico sobre un conjunto de ejes de actuación. Estos 8 ejes fueron presentados por los dos subdirectores de la entidad y la responsable del Departamento de Internacional.

**EJE 1: Programas y servicios para la mejora de las condiciones de vida y la igualdad de oportunidades.**

**EJE 2: Combatir la discriminación y defender los derechos.**

**EJE 5: Promoción de la Cultura y de la participación social desde la FSG.**

**EJE 6: Profundizar en el carácter intercultural de la FSG, trabajar en la diversidad**

*Emilio Conejo, Subdirector de Programas*

Quisiera presentaros las principales líneas estratégicas enmarcadas en los ejes 1, 2, 5 y 6 de nuestro Plan y referidas a programas y servicios de carácter sectorial, de promoción de la igualdad de trato y defensa de derechos, de gestión de la diversidad y de promoción de la cultura y de la participación social.

El “Hilo Conductor” de nuestra actuación durante los próximos años ha de ser renovar nuestro compromiso con la tarea de conseguir una efectiva y real igualdad de oportunidades de desarrollo personal y colectivo de la población gitana.

Esta afirmación adquiere mayor relevancia si tenemos presente el escenario de incertidumbre económica en el que seguramente nos moveremos en los próximos años y que determinará aún más nuestras estrategias y su orientación para un mejor cumplimiento de nuestra misión.

En primer lugar, y en lo que respecta al desarrollo de programas y servicios, queremos concentrar nuestra actividad en torno a proyectos con alto valor de transformación de la situación social de las personas gitanas, de gran impacto para la igualdad de oportunidades, y que puedan obtener resultados significativos en 2013.

Nuestra actividad debe seguir teniendo un afán de integralidad y una clara intencionalidad de normalización; es decir, estas intervenciones son un medio para compensar las situaciones de desigualdad o de desventaja, pero en último extremo deben llegar a ser prescindibles cuando la realidad ya no las haga necesarias.

Nos concentraremos en aquellos ámbitos en que las desventajas tienen un carácter más estructural; y éstos son, además del empleo, la educación y la vivienda, áreas en las que no se han producido avances suficientes en los últimos años y de las que en buena



medida va a depender en el futuro la persistencia o, por el contrario, el alivio de situaciones de pobreza y exclusión. Todo ello sin dejar de lado las actuaciones que venimos desarrollando en relación con la salud, la juventud, mujer, etc.

Uno de nuestros principales objetivos seguirá siendo, durante el próximo periodo, abrir oportunidades de integración en el mercado de trabajo por cuenta ajena, y en este sentido, pretendemos mantener el impacto cuantitativo del Programa Acceder con respecto al periodo anterior, incidiendo en la mejora

de la empleabilidad a través del aumento de la formación y promoviendo una mayor y mejor colaboración con las empresas.

Asimismo, y en el marco de del Programa Operativo de Lucha contra la Discriminación del Fondo Social Europeo, desarrollaremos un Programa Piloto, al que denominamos "Promociona", dirigido a favorecer la normalización educativa del alumnado gitano para conseguir tasas más elevadas de éxito académico en el último ciclo de Educación Primaria y en Educación Secundaria Obligatoria, y promover la continuidad en estudios medios y/o superiores y formación profesional.

Pero también queremos desarrollar una actividad integral en este ámbito y para ello nos proponemos elaborar, de modo participado, un plan estratégico de educación que desarrolle y dé coherencia a la actuación de la entidad, y que establezca modelos de intervención de referencia.

A esta misma necesidad de un modelo integral de actuación, tenemos previsto dar respuesta en el ámbito de la vivienda. Sin que ello condicione el cumplimiento de nuestros principales objetivos, que son en primer lugar promover, vigilar y exigir la consecución de la erradicación del chabolismo y de la infravivienda en nuestro país. Y de otra parte favorecer el acceso normalizado de la población gitana a la vivienda, para lo que queremos consolidar una Red de Servicios especializados de orientación y asistencia técnica en las oficinas territoriales de la Fundación.

En cuanto a otros ámbitos sociales como salud y juventud, pretendemos seguir desarrollando nuestro modelo de intervención, prestando una especial atención al análisis y el desarrollo de unas primeras actuaciones relativas a discapacidad y desprotección de menores.

La FSG viene realizando un esfuerzo importante por la promoción de la igualdad de trato (en todas sus formas), tanto hacia la sociedad en general como en nuestro funcionamiento interno. Sin embargo, este esfuerzo resulta todavía insuficiente, por lo que se hace necesario ser más proactivos en este terreno durante el próximo periodo. Por ello, un objetivo estratégico del nuevo plan es, precisamente, reforzar este papel.

De aquí en adelante queremos reforzar el Área de Igualdad de Trato para que pueda impulsar un plan de acción contra la discriminación, que constituirá una línea de intervención prioritaria de la Fundación. Esto permitirá expandir las actividades que viene llevando a cabo y tener una mayor presencia en la protección y la defensa de las víctimas de la discriminación, mantener la tensión en la sensibilización sobre la lucha contra la discriminación; y desarrollar una estrategia de intervención con la comunidad gitana en el ámbito de la equidad de género, prestando una especial atención al análisis y el desarrollo de unas primeras actuaciones relativas a la violencia de género.

La cuestión de la cultura ha tenido escasa relevancia dentro del conjunto de las actividades de la FSG. La falta de una fuente de financiación estable que sostuviera una actividad continuada en este campo ha sido una traba importante, pero no nos debe impedir mantener una agenda de trabajo para el próximo periodo, intensificando la organización de actividades, realizando una campaña

de sensibilización orientada a la cultura gitana; y apoyando al Instituto de Cultura Gitana y manteniendo con él una relación de colaboración leal.

En relación con la promoción de la participación social, deberemos introducir en nuestra agenda las cuestiones relativas al liderazgo político, público y social de la comunidad gitana. En este sentido, la FSG debe jugar un papel activo en la preparación de líderes para la participación política y social. La comunidad gitana no se hará visible y no se superará la anomalía democrática que supone que los gitanos y gitanas estén alejados de la toma de decisiones si no hacemos un esfuerzo en esta dirección. La FSG debe ser también un catalizador de la participación social y política de las personas gitanas.

En el próximo periodo pretendemos profundizar en el carácter intercultural de nuestra entidad y de su actuación.

En la perspectiva de la cohesión social, el componente de la diversidad étnica y cultural cobra mayor relevancia y la capacidad para gestionar la diversidad y promover la convivencia será un valor para nuestra sociedad.

Por ello, la FSG debe hacer de la intervención en contextos de diversidad cultural y social su modelo de actuación y una de sus señas de identidad. Para lo cual debemos continuar con la atención preferente, pero no exclusiva, a la población gitana y continuar desarrollando nuestro modelo en barrios con diversidad cultural.

Asimismo, la FSG debe significarse más por su carácter intercultural y eso supone discurso y también presencia y visibilidad de los gitanos y gitanas en la entidad. En la FSG debemos realizar un trabajo de empoderamiento activo y eso supone invertir en la formación y promoción de los profesionales gitanos y gitanas, en la intensificación de su presencia en la entidad y en la continuidad de equipos de trabajo interculturales.

**– Queremos concentrar nuestra actividad en torno a proyectos con alto valor de transformación de la situación social, de gran impacto para la igualdad de oportunidades y que puedan obtener resultados significativos en 2013**

**– La FSG debe significarse más por su carácter intercultural y eso supone discurso y también presencia y visibilidad de los gitanos y gitanas en la entidad**

**EJE 7: Progresar en el desarrollo organizativo de la Fundación.****EJE 8: Sostenibilidad económica.****Antonio Cobo, Subdirector de Gestión y Organización**

**V**amos a tratar ahora sobre los ejes 7 y 8 del Plan Estratégico. Son los relacionados con el desarrollo organizativo interno y con las fuentes de financiación. Ambos temas están alejados de la primera línea de nuestra actividad, si bien constituyen el soporte necesario para llevarla a cabo.

Empezando por el eje de desarrollo organizativo, a menudo se habla del capital humano como el principal activo de una organización. Esto es especialmente cierto en una organización social y cuyos fines son la mejora de las condiciones de vida de otras personas. Así, el inmenso capital humano de la FSG se concreta día a día en aquellos aspectos que nos han permitido crecer y que no podemos olvidar si queremos mantenernos:

**Ilusión y compromiso personales.** Sin ellos podríamos hablar de procedimientos, maneras, liderazgo, etc., pero no nos diferenciaríamos de cualquier organización que aplique su manual. Pero la excelencia, lo que hace única a una organización, es el compromiso de las personas que la forman.

**Competencia profesional, polivalencia y adaptabilidad.** La ilusión es imprescindible, y a partir de ella la complementamos con una aptitud adecuada. En ocasiones nos corresponde a todos los niveles realizar tareas que no nos apasionan tanto como otras, pero que tenemos que realizar porque sabemos que son necesarias. Esto es polivalencia, y sin duda todos los que estais en la sala sabeis de esto un rato.

**Ser pioneros, capacidad de influencia, liderazgo participativo.** Muchas veces los visionarios son tachados de locos. Seguramente las personas que iniciasteis la Fundación y que tuvisteis la visión de lo que llegaría a ser estais en ese grupo de los visionarios. Pero además con el transcurso de los años se han dado dos pasos adelante desde un punto de vista organizativo muy valientes: fomentar la participación, dar voz e importancia a las opiniones de todas las personas y, fruto de lo anterior, repartir el liderazgo y la acción insitucional de representar a la Fundación entre la organización.

Respecto a la situación laboral es importante resaltar algunos datos que reflejan la apuesta que la FSG viene realizando por las personas que trabajamos en ella:

- El 40% de la plantilla (excluyendo Escuelas Taller y Programas de Obras de Interés General y Social) tienen contrato de trabajo indefinido.
- Las relaciones laborales en general en el tercer sector social tienen una situación difusa, con un Convenio colectivo estatal que no se ha podido implantar por haber sido impugnado, Convenios Autonómicos en negociación, etc. En esta situación, haber contado los dos últimos años con un Convenio Colectivo propio de la entidad ha sido una ventaja.



- Las medidas de conciliación laboral y familiar (tales como flexibilidad horaria, permisos para acompañamiento a familiares, etc.), así como los permisos y días de asuntos propios son de los más favorables hacia los trabajadores y trabajadoras en comparación con los convenios citados, pero también con otras organizaciones sociales y empresas.
- Somos una entidad pionera en la igualdad entre mujeres y hombres, aproximadamente el 70% de la plantilla son mujeres, pero además el 73% son cuadros directivos (incluyendo responsables provinciales, territoriales y directores de departamento sois mujeres) y todo ello con los mismos salarios.

Todo lo alcanzado nos tiene que servir para seguir avanzando. Los aspectos concretos hacia donde nos dirigimos relacionados con:

**La mejora del capital humano**

La capacitación y la formación que nos permita seguir afianzando la organización. Específicamente debemos poner planes de formación orientados a:

Personas gitanas. Se ha alcanzado un acuerdo con la Universidad de Navarra para el desarrollo de un programa de postgrado sobre relaciones interculturales. Este programa será adaptado y el objetivo es que sea un avance profesional en la cualificación de las personas que participen en él. También debemos fomentar las habilidades relacionadas con la representación institucional, para poder representar a la FSG en más foros y organizaciones.

Cuadros intermedios, formación relacionada con la gestión de equipos, selección, motivación, evaluación de objetivos, habilidades directivas, etc.

También debemos mejorar nuestro sistema de gestión por competencias, introduciendo objetivos específicos a cada equipo de trabajo, planes de carrera asociados a los diferentes perfiles profesionales e itinerarios formativos para cada perfil profesional para facilitar el crecimiento profesional de las personas que lo deseen.

En los aspectos concretos relacionados con la promoción interna de las personas gitanas dentro de la organización nos referimos a:

- Potenciar la búsqueda y selección, identificar personas que por su formación y potencial puedan desarrollarse profesionalmente y que, a su vez, puedan ser referentes para atraer a otras personas.
- Fomentar la promoción interna, identificar personas que puedan acceder a puestos de responsabilidad, proveer la formación específica y fomentar la promoción en los procesos de selección internos.
- Fomentar la representatividad de las personas gitanas de la FSG en diferentes foros, trato con administraciones, etc

El tercer aspecto relevante relacionado con la mejora del Capital Humano tiene que ver con el aumento de la satisfacción y de la motivación de las personas que trabajamos en la Fundación, para ello en las próximas fechas realizaremos una primera encuesta de clima laboral que se repetirá anualmente. En esta encuesta pretendemos identificar los aspectos que motivan y desmotivan en nuestros trabajos relacionados con los equipos cercanos, con la organización, con la comunicación interna, etc. Se incidirá en los aspectos que más motivan para potenciarlos e intentaremos poner medidas para reducir los que desmotivan.

Hemos avanzado en la acogida de las personas que se incorporan a trabajar con nosotros, pero debemos seguir avanzando, haciendo que se sientan parte importante de la organización. En concreto además del Manual de acogida, habrá un apartado específico en la intranet que permita un rápido conocimiento de la organización, los procesos y las herramientas, identificar a los interlocutores y a la persona que tutorice la acogida.

Por último debemos mejorar los aspectos relacionados con la comunicación interna. La intranet, el boletín interno y el email son herramientas muy útiles, pero tienen cierta lejanía. Debemos acercar la comunicación de los aspectos relevantes desde los directores territoriales y desde la sede central a todos/as los trabajadores/as y fomentar el uso de herramientas que permitan expresar la opinión de los/las trabajadores (mediante foro, herramienta de recogida de quejas, etc.).

### **Aspectos relacionados con el desarrollo organizativo**

Trabajamos con calidad y con procesos bien desarrollados, pero ahora debemos estructurarlos para poder mostrarlo y ganar en

eficiencia (alcanzar nuestros objetivos con el menor coste posible sin reducir los resultados):

- Somos una entidad pionera en la gestión de la calidad en el sector. Participamos en la creación de la norma ONG con calidad y somos entidad promotora del ICONG. Certificación en el modelo de calidad ISO.
- Elaborar un Cuadro de mando que identifique los objetivos e indicadores que los midan, partiendo de los grandes objetivos estratégicos hasta llegar a operativizarlos en cada equipo de trabajo
- Asegurar que el conocimiento interno sirva para fortalecer a la organización, aprovechando las buenas prácticas de un dispositivo para que sirvan en el desarrollo de otros. Crear un banco de identificación y transferencia de buenas prácticas y conocimiento generalizado de las herramientas y procesos.

Orientación a las personas usuarias y resto de clientes:

Queremos realizar un mapa de los actores relevantes relacionados con la FSG y como interactuamos con cada grupo y medir la satisfacción e introducir objetivos de mejora de:

- usuarios/as: herramienta continuada en dispositivos
- financiadores: comité de seguimiento de programas/ encuestas
- empleados/as: clima laboral

Un desarrollo territorial más fuerte y adaptado a la realidad local y regional

- Adaptar el modelo organizativo a las diferentes realidades y tipos de actuaciones diferenciadas de cada territorio
- Profundizar en el modelo de relaciones Sede Central / Territorios, sin poner en riesgo lo que ha funcionado bien

### **Eje 8 – sostenibilidad económica**

Nos referimos a la sostenibilidad como la necesidad de asegurar la pervivencia de la Fundación a largo plazo.

Los elementos que nos han permitido crecer han sido:

- La palanca del Programa Operativo para crear y mantener los equipos básicos, con un crecimiento sostenido en todas las regiones hasta 2009. A partir de este año se mantendrá el volumen en las regiones objetivo 1 y se espera un crecimiento elevado en el área internacional. El riesgo es que tenemos una dependencia elevada de este programa.
- El fortalecimiento de la situación patrimonial mediante la compra de locales financiados con los programas FEDER e IRPF
- Formalidad en la ejecución y justificación de los programas
- Transparencia en el gasto, cada año tenemos aproximadamente 4-5 controles económicos de administraciones públicas en las que mostramos que el dinero concedido se ha gastado de manera eficiente y en los fines objeto de la subvención
- Estabilidad de los Convenios con AAPP

- Riesgo de dependencia muy elevada de las subvenciones públicas. La Fundación Lealtad recomienda que la financiación pública de las ENL no supere el 90% y en nuestro caso se sitúa en torno al 96-97%

¿Dónde nos gustaría estar en términos de sostenibilidad económica en 2013?:

Necesitamos diversificar las fuentes de financiación reduciendo la dependencia de las subvenciones públicas. Conseguir que los fondos provenientes de otras fuentes se sitúen en el 10% del presupuesto en 2013. Esto se pretende conseguir por diferentes vías:

- Donaciones privadas (potenciar la base social de voluntarios, simpatizantes, empresas colaboradoras, etc)
- Convenios con empresas mediante la publicación constante de proyectos en la base de datos de la Fundación Lealtad y mediante el contacto directo que permita alcanzar acuerdos con grandes empresas
- Prestación directa de servicios con un enfoque de sostenibilidad económica y que además sirvan para la empleabilidad directa de

usuarios/as. Actividades actuales: Vedelar (empresa de inserción recientemente creada). Uzipen. Azafatas

- Rentabilización activos tipo salón de actos, cocina, aulas generales e informáticas, talleres, etc.
- Gestión económica eficiente:
  - Marco económico general muy complicado por la crisis económica, niveles de desempleo, situación crediticia, etc
  - Necesidad de mejorar gestión de proyectos en aspectos como Fechas de alta y baja, contrataciones, gastos elegibles, personal asignado, cobros, firma de los convenios, etc

**– A menudo se habla del capital humano como el principal activo de una organización. Esto es especialmente cierto en una organización social y cuyos fines son la mejora de las condiciones de vida de otras personas.**

### **EJE 3: Desarrollar la dimensión internacional de la FSG.**

### **EJE 4: Influir en las políticas, influir en la sociedad.**

**Carolina Fernández. Responsable del Departamento de Internacional**

Voy a presentar los Ejes 3 y 4 del Plan Estratégico, que abordan aspectos por un lado novedosos con respecto a los anteriores planes estratégicos, como es la dimensión internacional de la Fundación, y otros que tradicionalmente la FSG ha sabido potenciar, como la actividad política e institucional, la estrategia de comunicación, la participación en redes y plataformas del tercer sector y la relación con el movimiento asociativo gitano.

#### **Eje 3**

La FSG siempre ha tenido una clara vocación europea, por un lado, porque siempre entendió que la cuestión gitana es un tema que tiene una perspectiva transnacional al ser una población eminentemente europea y, por otro lado, porque realmente hemos visto el contexto europeo como un marco de oportunidades tanto para la comunidad gitana como para la propia FSG. La población gitana española ha podido beneficiarse del tirón que ha supuesto una Europa ampliada con más de 10 millones de gitanos, porque eso ha significado que las instituciones europeas han prestado más atención a la población gitana europea y eso a su vez se ha traducido en recursos, normativa, mayor presencia institucional, etc.

Para la FSG este contexto europeo le ha permitido no sólo conseguir nuevos recursos y proyectos, sino también ha significado un proceso de aprendizaje, de conocer qué hacen otros



en contexto similares, dar a conocer lo que nosotros hacemos en España, intercambiar experiencias y trabajar en redes con socios europeos. Muchos de los proyectos que desarrollamos ahora en España, como el *Acceder*, surgieron de iniciativas europeas.

Pues bien, esa dimensión internacional de la FSG se ha venido trabajando desde hace muchos años, aunque sea ahora cuando tome más peso en la estrategia de la Fundación. El reconocimiento europeo y la extensión de actividades que tenemos actualmente se lo debemos a la fuerte apuesta europea de la Dirección de la Fundación como a los muchos proyectos que hemos desarrollado y que han ido contribuyendo a nuestra posición actual, y por mencionar algunos, quiero recordar la *Red Sastipen* que funciona en el ámbito de la salud desde 1995, los primeros proyectos *Sócrates* de 1995 y 1996, los *Enforma*, etc.; para entrar en una segunda fase que iniciamos en 1999 con nuestras primeras incursiones en países de Europa del Este como Eslovaquia, los hermanamientos institucionales en la República Checa y Hungría, donde pusimos nuestro granito de arena en la creación de las actuales estructuras organizativas que dirigen las políticas con gitanos, hasta la etapa actual en la que tenemos abierta una sede de la FSG en Sarajevo y estamos en proceso de abrir otra en Bucarest.

El nuevo Plan Estratégico quiere impulsar esta dimensión internacional reforzando la acción política e institucional en el ámbito europeo, consolidando la línea de proyectos finalistas e implicando cada vez más en estas tareas al conjunto de la entidad. Todo esto nos permitirá convertirnos en un actor clave en el escenario europeo en 2013, una entidad de referencia.

Tal y como se ha hecho en la actividad nacional de la FSG, en el ámbito europeo se ha trabajado en el marco de dos líneas complementarias, la acción política e institucional y la ejecución de proyectos, tanto en red como acciones finalistas. El nuevo Plan Estratégico plantea esa acción política e institucional de cara a conseguir que la cuestión gitana tenga mayor relevancia en la agenda política europea o, por lo menos, conseguir mantener esa atención, y tenemos por delante varios retos importantes: la creación de la nueva Plataforma Europea sobre los Gitanos, una plataforma institucional impulsada por las distintas instituciones de la Unión Europea, la Comisión, el Consejo y el Parlamento, y donde ya estamos participando en su proceso de constitución, y cuyo lanzamiento será el 24 de abril bajo la presidencia checa de la UE; tenemos también por delante la presidencia española de la UE en el primer semestre de 2010, donde esperamos que España dé un impulso a las políticas dirigidas a los gitanos; el año 2010 es el Año Europeo contra la Pobreza y la Exclusión Social y estamos trabajando para que la cuestión gitana esté presente; en fin, hay numerosos retos por delante donde queremos aportar nuestro conocimiento y experiencia, aportar soluciones, y sobre todo, que los gitanos no se queden al margen del desarrollo de la actividad europea.

Otro de esos aspectos donde estamos trabajando más intensamente es en el uso de los Fondos Estructurales para favorecer la inclusión social de la población gitana, porque creemos que puede ser un instrumento esencial que permite invertir recursos en el avance de la población gitana en todos los países miembros de la UE. Con el apoyo de la Unidad Administradora del FSE, lanzamos en 2007 la iniciativa de crear una red europea precisamente con este objetivo, promover el uso de los FFEE a favor de la inclusión social de la población gitana, y ha tenido una respuesta muy favorable por parte de la Comisión Europea y de los Estados miembros. Actualmente

tenemos una Red, la Red EURoma, formada por 12 Estados de la UE, cuyos miembros son Administraciones públicas, las Unidades de Gestión del FSE y los responsables de las políticas con gitanos. La FSG ejerce como Secretaría Técnica de esta Red, impulsando actividades, coordinando a los socios, organizando las acciones, etc. Queremos que esta Red se convierta en un espacio de transferencia, de aprendizaje y con capacidad de influencia en el contexto europeo, y así aparece reflejado en nuestro Plan Estratégico.

Como decía, debemos combinar la actividad política e institucional con la ejecución de proyectos, y por eso tenemos que consolidar la línea de proyectos europeos que nos permiten trabajar con socios de otros países en ámbitos como la salud, la igualdad de trato, la educación, etc., y los proyectos que implican acciones finalistas. Actualmente, como sabéis, tenemos acciones finalistas en Bosnia-Herzegovina, con un proyecto de transferencia del *Acceder* y un equipo de 4 personas trabajando en la sede de la FSG en Sarajevo, y un proyecto también de transferencia del programa *Acceder* en Rumania, en el marco de un Programa Operativo del FSE. Allí estamos trabajando como socios transnacionales de la Agencia Nacional para los Gitanos, creando equipos en 8 localidades rumanas y poniendo en marcha todas las acciones que implica el programa *Acceder*.

Toda esta actividad se enmarca en los objetivos planteados por el Plan Estratégico que mencionaba anteriormente y que han de ir dirigidos a consolidar nuestra posición en Europa como un actor clave, con capacidad de influencia en las políticas dirigidas a la población gitana y con una buena red de socios. Pero para todo ello debemos contar con la implicación de toda la entidad en su conjunto. Se ha creado recientemente un Departamento de Internacional dentro de la estructura organizativa de la Fundación, pero no es suficiente, queremos implicar a más personas, y especialmente compañeros y compañeras gitanas, en la actividad internacional, crear un equipo de colaboradores capacitado y formado que se vaya implicando en estas acciones, así aparece reflejado en el Plan y en ello estamos ya trabajando, porque la dimensión internacional de la FSG es parte de la acción de la Fundación, y así queremos transmitirlo. Por nuestra parte debemos hacer un esfuerzo por acercar al resto de la entidad las actividades en el ámbito europeo para que las sintáis como propias, y os animamos a participar en ellas.

#### **Eje 4**

El Eje 4 se centra en todo aquello que tiene que ver con los aspectos que tratan de influir en las políticas, influir en la sociedad, y para ello el Plan Estratégico propone trabajar fundamentalmente sobre varios agentes o sectores sociales: las administraciones públicas y los decisores políticos, los medios de comunicación, el movimiento asociativo gitano y el tercer sector en su conjunto. Y ¿cómo? Sumando esfuerzos, trabajando en partenariatado, creando sinergias.

La acción política e institucional que plantea el nuevo Plan Estratégico tiene como objetivo último incrementar la capacidad de influencia de nuestra Fundación sobre aquellos que deciden en las políticas que afectan a la población gitana en ámbitos como la igualdad de trato y la lucha contra la discriminación, la inclusión social o los fondos europeos. Y como entidad prestadora de



servicios que somos, debemos encontrar una posición equilibrada y diferenciada entre aquello que implica la relación con las administraciones para la provisión de servicios y nuestra legítima actividad como entidad activa en la defensa y reivindicación de derechos, sin olvidar cómo lo hemos hecho siempre: de manera constructiva, proactiva y aportando soluciones y propuestas.

Y en una entidad como la nuestra, presente en prácticamente todo el territorio español, debemos tener en cuenta los distintos niveles de la administración y trabajar sobre todos ellos, reforzando la acción en el nivel autonómico y local, sumándonos también a los distintos foros y consejos consultivos que se van creando como interlocutores de las administraciones y participando de manera responsable y activa.

Todo esto requiere una acción coordinada de todos los responsables de la entidad y el Gabinete de Dirección, creando, como apunta el Plan Estratégico, un Área de Relaciones Institucionales que coordine e impulse esta acción.

La Estrategia de Comunicación y de sensibilización social es clave para influir en los medios de comunicación y en la sociedad en su conjunto. La FSG siempre ha sido consciente de la necesidad de llegar a la opinión pública para sensibilizar, informar y comunicar, pero hasta 2003 se había hecho de manera limitada y centrada en algunos grupos objetivo. Es a partir de entonces cuando se decide institucionalmente impulsar esta línea de trabajo creando un Área de Comunicación y un Plan Estratégico de Comunicación dando coherencia interna a lo que se venía haciendo y creando nuevas

herramientas de comunicación de mayor impacto hacia dentro y hacia fuera de la entidad.

Y esto ha supuesto un cambio considerable en la política de comunicación, algo de lo que nuestro Presidente siempre dice que se siente personalmente más orgulloso y satisfecho del trabajo de estos últimos años. Se han reforzado, actualizado y mejorado las acciones que venían realizándose, como la revista, la recogida de noticias en la prensa, las acciones con los medios de comunicación, etc. y se han ampliado incorporando otros instrumentos como el boletín interno, el uso de la web, la formación a portavoces, etc.

Pero, sin duda, lo que ha supuesto un giro en esta estrategia de comunicación ha sido apostar por campañas de sensibilización de gran impacto sobre la opinión pública. El Plan Estratégico, en el marco de una nueva Estrategia de Comunicación 2009-2013, sigue apostando por esta fórmula que tan buenos resultados ha dado en los últimos años en términos de visibilidad y difusión, y propone tres nuevas campañas de aquí a 2013.

Se ha trabajado como mencionaba antes la comunicación interna, una pieza clave en una entidad tan grande como la nuestra, y el plan Estratégico apuesta también por continuar en esta línea; la novedad del Plan es la apuesta por orientar más la comunicación hacia la propia comunidad gitana, un aspecto que aparecía débil en el diagnóstico y que se quiere reforzar en esta nueva etapa. Debemos buscar fórmulas para llegar más y mejor a la población gitana, y que esa comunicación sea un factor de cambio.

La relación con el movimiento asociativo gitano también es un aspecto clave en nuestra relación con el contexto y nuestra capacidad para influir, y desde la FSG debemos hacer un esfuerzo por acercarnos más a las organizaciones gitanas y establecer alianzas.

En la línea de nuestro trabajo con otros agentes, debemos impulsar relaciones de cooperación leales y constructivas, apoyando y reforzando a aquellas entidades que defienden los intereses de la comunidad gitana y con las que compartimos valores y principios. El Plan Estratégico recoge algunas propuestas de acción como la formación y capacitación de técnicos, la mejora de su estructura organizativa, facilitando su incorporación a redes y plataformas, creando nuevos foros de debate y dando espacio a la participación de entidades gitanas y, desde luego, a través de una participación activa en el Consejo Estatal del Pueblo Gitano y otros consejos autonómicos y locales, a los que siempre nos hemos sumado porque creemos en la capacidad de estos órganos para defender los derechos de la comunidad gitana.

Sin renunciar a una de nuestras señas de identidad más repetida, la interculturalidad, podemos y debemos establecer relaciones de colaboración más estables con las entidades gitanas, y éste será también un reto para la Fundación en esta nueva etapa del Plan Estratégico.

Por último, la participación en redes y plataformas del tercer sector es un capítulo sobre el que se ha trabajado ya intensamente en los últimos años y que está en la idiosincrasia de la entidad, pero que

requiere quizás de una adaptación al nuevo contexto social y así aparece reflejado en el nuevo Plan Estratégico.

La sociedad civil, y el tercer sector concretamente, se han convertido en agentes clave en la toma de decisiones y con capacidad de influencia en las políticas que afectan a muchos ámbitos, pero fundamentalmente a algunos que nos interesan especialmente como la acción social. Por ello, hoy en día participar en una red no supone únicamente intercambiar información, sino aunar esfuerzos en torno a objetivos comunes para influir en las políticas.

A nosotros promover alianzas y participar en redes del tercer sector nos permite situar la cuestión gitana más allá de las propias entidades gitanas, implicar a otros actores sociales, sumar aliados, en definitiva; pero nos permite también acceder a otros recursos como información y formación. ●

***– Tenemos también por delante la presidencia española de la UE en el primer semestre de 2010, donde esperamos que España dé un impulso a las políticas dirigidas a los gitanos***

# El globo

Internacional, política y comunicación

**Número 11. Abril-Junio 2009**

Edita:



**Fundación Secretariado Gitano**

Ahijones, s/n.  
28018 Madrid  
Tel. 91 4220960. Fax. 91 4220961  
E-mail: fsg@gitanos.org  
Internet: www.gitanos.org

**Coordinación:**

Humberto García, Lucía Petisco, Isidro Rodríguez, Emilio Conejo, Antonio Cobo, Carolina Fernández, Benjamín Cabaleiro.

**Diseño**

Javier Sierra (Grafismo, S.L.)

**Imprenta**

JUMA