

PLAN ESTRATÉGICO

(RESUMEN)

AS

2020

-

2022

ÍNDICE

1. CARTA DE LA PRESIDENTA	2
2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN	2
2.1. Misión, Visión y Valores	2
3. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA: ANÁLISIS DE LA REALIDAD	3
3.1. Metodología e instrumentos utilizados	3
4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA: DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	4
4.1. Visión	4
4.2. Factores claves de éxito	4
4.3. Ejes, Líneas y Objetivos Estratégicos	4
- Eje estratégico 1: SOSTENIBILIDAD	4
- Eje estratégico 2: GESTIÓN Y EFICIENCIA ORGANIZATIVA	5
- Eje estratégico 3: PERSONAS BENEFICIARIAS	5
- Eje estratégico 4: COMUNICACIÓN	5
5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	6
6. COMUNICACIÓN DEL PLAN	6
ANEXO: Esquema final de ejes, líneas y objetivos estratégicos	

1. CARTA DE LA PRESIDENTA

El presente Plan Estratégico es el fruto de un proceso de reflexión llevado a cabo por el Comité Ejecutivo de la entidad fundamentalmente, pero en el que han participado, de una u otra forma, personas pertenecientes a todos los grupos de interés de la misma.

Hace años que veníamos sintiendo la necesidad de fortalecer institucionalmente la entidad y en 2018 iniciamos el proceso con la ayuda del GRUPO DEVELOP. Fruto de ese trabajo ha sido la consecución del Certificado de calidad "RECONOCIMIENTO A LA GESTIÓN Y AL COMPROMISO SOCIAL DE LA FUNDACIÓN GRUPO DEVELOP, en el nivel de UNA ESTRELLA" y como continuidad del mismo y voluntad de seguir el camino de mejora continua para hacer nuestro trabajo con excelencia es que en 2019 hemos estado trabajando en el desarrollo de nuestro Plan Estratégico.

Si bien este es el segundo PE que se hace en la entidad, es nuestra voluntad que este se desarrolle de tal manera que se convierta en una herramienta imprescindible en el devenir de nuestro trabajo.

Muchas son las personas merecedoras de gratitud porque muchos han participado de este trabajo, pero el temor a olvidarme de alguien me inhibe a nombrar a alguien más que no sean los componentes del Comité de Calidad (Samuel Pérez, María Quintero, Luis Ruíz y María Jesús Hernández) que han cargado sobre sí la mayor parte del trabajo, estando dispuestos a reunirse a tiempo y a destiempo, siempre con buen ánimo y con abundante sabiduría que generosamente han volcado en esta actividad.

A todos ellos ¡Muchas gracias!

Importante:

La elaboración del Plan Estratégico conllevó un largo proceso de análisis interno y externo de la entidad, así como una profunda reflexión conjunta con la participación de todos los estamentos de la entidad. Gran parte de esa información es accesible en otros apartados de esta misma página web, por lo que sólo vamos a exponer de forma resumida el resultado de todo el proceso, es decir las líneas y objetivos estratégicos para el periodo considerado 2020-2022.

2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

2.1. Misión, Visión y Valores.

Misión: Somos una organización cristiana evangélica que lucha para combatir la pobreza y sus causas a través del desarrollo integral de la infancia y la promoción del desarrollo auto sostenible de colectivos en situación de riesgo de exclusión social.

Visión: Ser una entidad de Cooperación Internacional para el Desarrollo, con visibilidad, reconocida por su transparencia y gestión eficaz, inspirada en principios bíblicos cristianos, que trabaja en colaboración con otras entidades de la sociedad para lograr la mejora evidenciable de la infancia en situación de vulnerabilidad.

Valores:

Compasión: como identificación con el sufrimiento de los más desfavorecidos siendo sensibles con sus circunstancias.

Justicia. Como igualdad de oportunidades para todas las personas, especialmente para los más desfavorecidos, a quienes la sociedad se los niega. Creemos que las situaciones de injusticia son fruto de la maldad del ser humano (la avaricia, la ambición, la codicia, la mentira, el orgullo...etc.).

Amor. Como búsqueda del bien al prójimo basado en el principio de “amarás a Dios sobre todas las cosas y a tu prójimo como a ti mismo”. Por lo tanto nuestros programas serán un reflejo del amor con el que Dios ama a todas las personas.

Solidaridad. Como la actitud de compartir las capacidades, medios y recursos que están a nuestra disposición con aquellos que carecen de ellos.

Servicio. Como respuesta al llamamiento que hemos recibido de Dios de atender las necesidades de nuestro prójimo con los medios que éstas requieran.

3. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA: EL ANÁLISIS DE LA REALIDAD

3.1. Breve explicación de la metodología e instrumentos utilizados

Todo el proceso ha sido asesorado por el Grupo DEVELOP. La metodología empleada combina sesiones y dinámicas presenciales, trabajo vía e-mail y reuniones via Skype. Dependiendo de la fase y los/las participantes se ha empleado más una metodología que otra. A continuación se procede a explicar la metodología utilizada fase por fase:

- **Fase I: Preparación y planificación del proceso.** En el mes de abril se realizó una formación en Barcelona impartida por el GRUPO DEVELOP. En una reunión presencial seguida a esta formación se decidió que el Comité de Calidad sería el responsable de coordinar la elaboración del trabajo, con la participación de otros grupos de interés, tanto internos como externos. Se elaboró un plan de mejora para elaborar el Plan Estratégico
- **Fase II: Análisis de la Misión, Valores y Grupos de Interés.** Se realizaron reuniones via Skype para definir los grupos de interés. La Misión y los Valores se habían definido en 2018 por lo que se decidió que no era necesario analizarlo.
- **Fase III: Análisis interno y Externo. DAFO.** A través de reuniones via Skype se repartieron los diferentes aspectos del análisis interno y externo para recabar toda la información necesaria. También se elaboró un cuestionario vía on-line para que los grupos de interés de Junta Directiva, Comité Ejecutivo, Personas Trabajadoras, Personas Voluntarias, Contrapartes y Personas Donantes pudieran aportar su opinión de forma anónima sobre diversos aspectos, tanto internos como externos de la entidad. Toda esta información se analizó en una reunión presencial del Comité de Calidad en Valladolid durante el mes de julio, y con ello se elaboró el DAFO.
- **Fase IV: Formulación de la Visión, Ejes, Líneas, Objetivos Estratégicos, etc.** A través de reuniones via Skype y en base al DAFO elaborado previamente, se trabajó la Matriz del Plan Estratégico que contiene los Ejes, Líneas y Objetivos Estratégicos.
- **Fase V: Comunicación, implantación y seguimiento del Plan.** En una reunión vía Skype, del Comité de Calidad se definió y acordó cómo llevar a cabo la comunicación, implantación y seguimiento del PE, como consta al final de este documento.

4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA: DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

4.1. Visión

El propósito de este Plan Estratégico es fortalecer la entidad con el fin de poder alcanzar nuestra visión de ser una entidad de referencia por su transparencia y gestión eficaz, extendiendo nuestra redes de colaboración para lograr la mejora evidenciable de la infancia en situación de vulnerabilidad.

4.2. Factores claves de éxito

Creemos que puede ayudarnos en la consecución de nuestros objetivos el hecho de pertenecer a una entidad reconocida y respetada a nivel nacional e internacional, como es la AEE. Este hecho nos aporta un plus de credibilidad y confianza que debemos cuidar y establecer los mecanismos de control imprescindibles para ser objetivamente confiables.

Aunque nuestra base social es amplia, es necesario diversificar las fuentes de financiación para poder extender la cobertura de los programas.

Es también un punto fuerte de la entidad la gran implicación y compromiso del Comité Ejecutivo y del personal, tanto contratado como voluntario.

Así mismo creemos puede ayudarnos, de cara al futuro, la pertenencia a redes con EU-Cord o Develop, en cuanto a fortalecimiento institucional y extensión de las redes de colaboración.

4.3. Ejes, Líneas y Objetivos Estratégicos

Los Ejes, Líneas y Objetivos Estratégicos figuran como anexo al final de este documento. A continuación únicamente indicamos un breve comentario, a modo de argumentario de cada uno de los ejes definidos.

Eje estratégico 1: SOSTENIBILIDAD

Este eje estratégico está basado en las siguientes consideraciones:

En las DEBILIDADES se han detectado “recursos insuficientes para el fortalecimiento institucional y desarrollo de programas y proyectos”, “escasa diversificación de las fuentes de financiación” “socios identificados mayormente con AEE por desconocimiento de ser socios también de AS” y “ausencia de un equipo de voluntarios de promoción”.

En las AMENAZAS se han detectado “dificultad para obtener subvenciones al carecer de proyectos sociales locales”, “fuerte competencia en la obtención de fondos a través del apadrinamiento”, “la incertidumbre política, social y económica no es favorable para la generación de recursos” , “cambio de paradigma en las nuevas generaciones que conlleva una falta de compromiso”, “la inestabilidad laboral de los jóvenes dificulta alcanzar a una parte importante de la sociedad como colaboradores regulares”.

En las FORTALEZAS se ha detectado “base social de apoyo económico amplia y regular con Moisés y Turmanyé”.

En las OPORTUNIDADES se han detectado “existencia de fondos públicos para el desarrollo en cooperación (europeos, estatales y locales)”, “el envejecimiento del país es una oportunidad porque son el segmento de la sociedad que más apoya de forma regular”, “mayor concienciación de las empresas en cuanto a la RSC”.

Eje estratégico 2: GESTIÓN Y EFICIENCIA ORGANIZATIVA

Este eje estratégico está basado en las siguientes consideraciones:

En las DEBILIDADES se han detectado “ausencia de asignación de las tareas por áreas entre los miembros del Comité”, “insuficiente estructura administrativa”, “falta de definición de la totalidad de los procesos”, “sistema de gestión muy incipiente”, “escaso aprovechamiento de las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías (por ejemplo la lentitud en el proceso de comunicación padrinos-niños o el uso de un ERP para la comunicación con donantes)”, “ausencia de un plan de formación para el personal”.

En las AMENAZAS se ha detectado “remuneración no totalmente acorde al trabajo realizado”.

En las FORTALEZAS se han detectado “se está implantando un sistema de Gestión en Calidad, y se ha obtenido una primera certificación externa en *Calidad*”.

En las OPORTUNIDADES se ha detectado que “la innovación tecnológica permite realizar tareas con menores costes”.

Eje estratégico 3: PERSONAS BENEFICIARIAS

Este eje estratégico está basado en las siguientes consideraciones:

En las DEBILIDADES se han detectado “fallos en el proceso de selección de niños vulnerables”, “carencia de metodología para la medición de impacto de los proyectos”, “falta de una metodología para medir el resultado en las personas beneficiarias”.

En las AMENAZAS se han detectado “debilidad y falta de estructura organizativa de las contrapartes”, “falta de especialización en áreas de vulnerabilidad de algunas contrapartes”.

En las FORTALEZAS se han detectado “tener definida la visión y misión de forma clara”, “concepción no burocrática de los proyectos”, “rasgo diferenciador en la visión de trabajar con contrapartes débiles para formarlas y fortalecerlas”.

En las OPORTUNIDADES se han detectado que “la mayoría de los países en los que trabajamos (Haití, Honduras, Líbano, Venezuela) son considerados como prioritarios por su alta población vulnerable”, “posibilidad de asumir áreas de vulnerabilidad a las que no llegan suficientemente la Administración, ni otras ONG”, “oportunidades de trabajar con contrapartes menos estructuradas que no encuentran apoyos en otras entidades”.

Eje estratégico 4: COMUNICACIÓN

Este eje estratégico está basado en las siguientes consideraciones:

En las DEBILIDADES se han detectado “desconocimiento de la entidad en la sociedad”, “falta de conocimiento en algunos sectores evangélicos”, “escasa dedicación a la sensibilización”, “falta de dedicación de tiempo o personas a relaciones externas”, “escaso conocimiento y proximidad de la Junta a la realidad del trabajo y de los trabajadores/as”.

En las AMENAZAS se ha detectado “aparición de valores egocéntricos tanto personales como sociales”.

En las FORTALEZAS se han detectado “confiabilidad en cuanto al buen uso de los recursos”, -“veracidad y coherencia en la comunicación externa”, “credibilidad en un importante sector evangélico por la vinculación con la AEE”, “fácil acceso a Protestante Digital como medio de comunicación”.

En las OPORTUNIDADES se han detectado “sensibilización y conciencia social hacia el colectivo con el que trabajamos (infancia)”, “posibilidad de ofrecer a las iglesias recursos en temas de justicia social “, “posibilidad de ampliar la comunicación en otros medios”.

5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

En todos los objetivos estratégicos se han definido indicadores que además se medirán como mínimo de forma semestral. A mitad de año, aproximadamente durante el mes de julio, se hará un seguimiento y evaluación del Plan Estratégico y durante el último trimestre se revisará de una forma más exhaustiva para definir el plan anual del siguiente año, teniendo en cuenta la evolución de los resultados.

6. COMUNICACIÓN DEL PLAN

Una vez aprobado este Plan Estratégico por la Junta de Alianza Solidaria, el hecho se hará público a través de una noticia en la página web de la entidad.

ANEXO

PLAN ESTRATÉGICO 2020-2022

EJE ESTRATÉGICO 1: SOSTENIBILIDAD	
LÍNEA ESTRAT.	OBJETIVO ESTRATÉGICO
LÍNEA ESTRATÉGICA 1.1: SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	1.1.1. Desarrollar todos los materiales que van a ser necesarios para implementar las acciones de sostenibilidad económica.
	1.1.2. Aumentar en un 15% los ingresos de Alianza Solidaria
	1.1.3. Diversificar los fondos consiguiendo 10 nuevas empresas donantes y 15 nuevas iglesias o grupos donantes
	1.1.4. Conseguir ingresos propios para llegar a cubrir el 3% de los gastos de estructura
	1.1.5. Aumentar en 50 la cantidad de niños apadrinados
	1.1.6. Mantener el 90% de los donantes regulares actuales
	1.1.7. Capacitar al menos a una persona para formular proyectos
	1.1.8. Presentar al menos 1 proyecto para subvenciones
LÍNEA ESTRATÉGICA 1.2: SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL	1.2.1. Dar continuidad y fortalecer el comité ejecutivo con la incorporación de dos personas nuevas
LÍNEA ESTRATÉGICA 1.3: SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL	1.3.1. Reducir el consumo de papel en un 10%



EJE ESTRATÉGICO 2: GESTIÓN Y EFICIENCIA ORGANIZATIVA

LÍNEA ESTRAT.	OBJETIVO ESTRATÉGICO
LÍNEA ESTRATÉGICA 2.1: SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	2.1.1. Conseguir la certificación en 2 estrellas
	2.1.2. Desplegar el 100% del Mapa de Procesos
LÍNEA ESTRATÉGICA 2.2: DESARROLLO TECNOLÓGICO	2.2.1. Implantar las tecnologías adecuadas en la oficina que integre toda la gestión administrativa y de comunicación
	2.2.2. Tener una web actualizada y adaptada al móvil
LÍNEA ESTRATÉGICA 2.3: RRHH	2.3.1. Conseguir al menos 2 nuevas personas voluntarias para cubrir tareas administrativas, de acuerdo al Plan de Captación de Voluntariado.
	2.3.2. Conseguir 15 personas voluntarias de promoción
	2.3.3. Definir el plan anual de formación para el personal



EJE ESTRATÉGICO 3: PERSONAS BENEFICIARIAS

LÍNEA ESTRAT.	OBJETIVO ESTRATÉGICO
LÍNEA ESTRATÉGICA 3.1: SOSTENIBILIDAD CONTRAPARTES	3.1.1. Disponer de información del estado situacional del 80% de las contrapartes
	3.1.2. Realizar 3 visitas a contrapartes para aumentar nuestro conocimiento de ellas y aumentar sus capacidades de gestión
LÍNEA ESTRATÉGICA 3.2: IMPLANTAR UN SISTEMA DE MEDICIÓN EN LOS PROGRAMAS	3.2.1. Revisar y actualizar los diagnósticos y análisis de necesidades de al menos el 80% de los programas.
	3.2.2. Redefinir los resultados esperados y los indicadores al menos en el 80% de los programas, de acuerdo a los diagnósticos realizados.
LÍNEA ESTRATÉGICA 3.3: METODOLOGÍA DE TRABAJO	3.3.1. Definir el 100% proceso de selección de proyectos
	3.3.2. Conseguir que el 80% de las entidades vinculadas al programa de apadrinamiento trabajen mediante proyectos con objetivos e indicadores definidos



EJE ESTRATÉGICO 4: COMUNICACIÓN

LÍNEA ESTRAT.	OBJETIVO ESTRATÉGICO.
LÍNEA ESTRATÉGICA 4.1: COMUNICACIÓN EXTERNA	4.1.1. Generar 3 recursos educativos de sensibilización en justicia social
	4.1.2. Definir el nuevo material de bienvenida de los padrinos y de comunicación entre padrinos y niños
	4.1.3. Definir un plan anual de comunicación
	4.1.4. Elaborar una agenda con 10 periodistas o comunicadores en general sensibles al trabajo realizado por AS
	4.1.5. Definir el 100 % del proceso de relaciones institucionales
LÍNEA ESTRATÉGICA 4.2: COMUNICACIÓN INTERNA	4.2.1. Definir el 100% del proceso de comunicación interna