

PLAN  
ESTRATÉGICO

2026-  
2028

AS

# ÍNDICE

<b>1. CARTA DE LA PRESIDENTA</b>	<b>3</b>
<b>2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>3</b>
2.1. Misión, Visión y Valores	3
2.2. Identidad de la Organización: breve recorrido histórico.	4
2.3. Grupos de interés de la Organización	5
2.4. Las Alianzas Estratégicas de la Entidad.	6
2.5. Reconocimiento externo de la Entidad	7
2.6. El presente de la Entidad	7
2.7. Funcionamiento de la Entidad	8
2.8. Personal	9
<b>3. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA: EL ANÁLISIS DE LA REALIDAD</b>	<b>9</b>
3.1. Breve explicación de la metodología e instrumentos utilizados	10
3.2. Análisis externo	10
3.3. Análisis Interno	12
<b>4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA: DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>13</b>
4.1. Visión	13
4.2. Factores claves de éxito	13
4.3. Ejes estratégicos	13
<b>5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>15</b>
<b>6. COMUNICACIÓN DEL PLAN</b>	<b>15</b>

# 1. CARTA DE LA PRESIDENTA

El presente Plan Estratégico es el fruto del proceso de reflexión llevado a cabo, fundamentalmente, por el Comité Ejecutivo de la entidad, los trabajadores y voluntarios, pero en el que han participado, de distintas maneras, personas pertenecientes a todos los grupos de interés de la misma.

Vivimos tiempos convulsos donde la estabilidad parece más una utopía que una realidad cercana. Los últimos años se han caracterizado por un clima inseguro y efervescente, donde son tantos los factores que están en juego que se hace difícil prever las consecuencias que tendrá en lo que hacemos. A pesar de ello, al cerrar el último PE hemos constatado que se han alcanzado cerca del 80 % de los objetivos que nos habíamos propuesto.

Al mismo tiempo, cambios sustanciales en nuestro entorno nos impulsan a explorar nuevas formas de trabajo y, por tanto, vemos la necesidad de abrir líneas estratégicas nuevas dónde orientar nuestros esfuerzos en el futuro. No significa que se abandone nada de lo anterior, sino constatar que son materias ya suficientemente consolidadas.

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, trabajadoras y voluntarios que han participado de forma más intensa (Samuel Pérez, María Quintero, María Jesús Hernández, Ayleen Frete, Rubén Máñez, Rosa Lojas, Marcos Hofkamp, Rut Martín y M<sup>a</sup> Carmen Rodríguez) que han cargado sobre sí la mayor parte del trabajo, estando dispuestos a reunirse a tiempo y a destiempo, a desplazarse desde distantes partes de España para reuniones presenciales, y siempre con buen ánimo y abundante sabiduría que han volcado en esta actividad generosamente.

A todos ellos ¡Muchas gracias!

# 2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN

## 2.1. Misión, Visión y Valores

**Misión:** Facilitar que niños y niñas en situación de vulnerabilidad puedan desarrollarse en un ambiente saludable que les abra las puertas a un futuro mejor

**Visión:** Ser una organización de cooperación internacional que, inspirada en principios cristianos y desde una fe activa y cercana, trabaja con transparencia y excelencia para transformar vidas y construir esperanza junto a las comunidades locales.

**Propósito:** *Juntos podemos ... hacer que sus vidas funcionen.*

**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 lo 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 la expresión del deseo, interés y disposición por ayudar a los demás y hacerlo asertivamente.

## 2.2. Identidad de la Organización: breve recorrido histórico.

### 1) Orígenes de la Entidad y su desarrollo institucional:

Alianza Solidaria (AS) es una asociación que nace de la Comisión de Participación y Ayuda de la Alianza Evangélica Española (AEE). La AEE se fundó en 1877 y se constituyó legalmente en 1914.

Uno de los objetivos de la AEE ha sido, desde sus inicios, la defensa de una vida digna para todas las personas y desde el principio tuvo un Fondo de Emergencia que servía para acudir con ayuda humanitaria en situaciones de emergencia tanto nacionales como internacionales.

Posteriormente, desde los años 90 y junto con entidades locales, se empiezan a desarrollar y apoyar programas de cooperación y ayuda humanitaria con proyectos a medio y largo plazo, concretamente a través del Programa *Moisés*, nuestro programa de apadrinamiento, que es el primero que inicia esta nueva etapa.

En febrero de 2008, y ante la necesidad de dar personalidad jurídica a la Comisión de Participación y Ayuda, la Asamblea de la AEE aprobó la creación de *Alianza Solidaria* que recoge todos los programas de Obra Social y Cooperación Internacional al Desarrollo que la AEE estaba desarrollando. Desde 2010 la entidad está registrada en la Agencia Española para la Cooperación y Desarrollo (AECID). Y desde 2022 la entidad está reconocida como Asociación de Utilidad Pública.

Algunos hitos importantes respecto al trabajo en diferentes zonas:

- 1999: se inicia el trabajo en Perú
- 1999: se inicia el trabajo en Honduras
- 2000: se inicia el trabajo en Colombia
- 2011: Se inicia el trabajo en Haití
- 2014: Se inicia el trabajo con Refugiados, primeramente en Irak y posteriormente y hasta la fecha en Líbano
- 2017: Se inicia el trabajo en Venezuela, que termina en 2023
- 2021: Se inicia el trabajo en Bolivia
- 2025: se inicia el trabajo en Tanzania

## 2.3. Grupos de interés de la Organización

GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS		
SUBGRUPO	DESCRIPCIÓN	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
<b>Miembros</b>	Socios de AS que forman la Asamblea General	Secundario
<b>Junta Directiva</b>	Delegada de la Asamblea General para el gobierno de la entidad.	Secundario, controla los recursos esenciales de la organización, inciden en la imagen pública
<b>Comité Ejecutivo</b>	Gestionar los recursos y el día a día de la entidad	Secundario, controla los recursos esenciales de la organización, inciden en la imagen pública
<b>Personas Trabajadoras</b>	Prestan su trabajo percibiendo un sueldo.	Secundario, inciden en la imagen pública
<b>Personas Voluntarias</b>	Colaboran con la entidad sin percibir contraprestación dineraria.	Secundario, inciden en la imagen pública

GRUPOS DE INTERÉS EXTERNOS		
SUBGRUPO	DESCRIPCIÓN	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
<b>Contrapartes</b>	Entidades donde delegamos la capacidad organizativa de un programa o proyecto y bajo un acuerdo estable	Primarios (se benefician de la formación que realizamos), inciden en la imagen pública
<b>Intermediarios</b>	Otras entidades donde delegamos la capacidad organizativa de un programa o proyecto sin un acuerdo estable	Secundarios, inciden en la imagen pública
<b>Redes de colaboración</b>	Entidades especializadas que nos aportan conocimientos y experiencia.	Secundario
<b>Iglesias Evangélicas</b>	Entidades afines a nuestra naturaleza, y aliados de la que forman parte la mayoría de los socios, trabajadores, voluntarios, contrapartes e intermediarios	Secundario
<b>Financiadores del ámbito estatal</b>	Organismos y Fundaciones nacionales.	Secundario
<b>Financiadores con personalidad jurídica</b>	Padrinos y donantes con personalidad jurídica	Secundario, inciden en la imagen pública
<b>Financiadores personas físicas</b>	Personas físicas que nos apoyan mediante donativos y cuotas de apadrinamiento	Secundario
<b>Organizaciones del mismo sector</b>	Entidades sin ánimo de lucro dedicadas a distintos sectores de la cooperación.	Secundario
<b>Simpatizantes</b>	Personas que desean recibir información de AS	Secundario
<b>Medios de comunicación</b>	Prensa (escrita y digital), radio, televisión y demás medios a través de los que darnos a conocer a la sociedad.	Secundario
<b>Personas Beneficiarias</b>	Niños, niñas y familias en situación de pobreza en las que focalizamos nuestro esfuerzo como organización sin ánimo de lucro.	Primarios, se benefician de los servicios
<b>Proveedores Regulares</b>	Mantenimiento web, Impresión material gráfico, Gestión LOPD, Gestión financiera, Riesgos laborales, Mantenimiento informático	Secundario
<b>Proveedores puntuales</b>	Otros materiales	Secundario

## 2.4. Las Alianzas Estratégicas de la Entidad.

AS como integrante de la AEE ha tenido históricamente una estrecha vinculación con las iglesias evangélicas españolas, siendo AS el canal para hacer llegar ayuda a las diversas situaciones de necesidad.

Es estratégica también la colaboración que se tiene con Protestante Digital, perteneciente a su vez a la AEE.

### a. Alianzas para la sostenibilidad económica de la Organización.

La financiación de los programas es 100% de origen privado. El sostenimiento de los programas proviene de donantes personales, iglesias y algunas empresas.

#### Participación en Federaciones y Redes.

Si bien en el pasado AS participó en Plataformas como:

DIACONÍA (1999 - 2012) y, PESE (2004 - 2012), en calidad de miembro en ambos casos, en la actualidad está vinculada, a nivel nacional:

- AS es miembro de AECID desde 2010.
- AS es miembro de la Red DEVELOP desde 2018.

Y a nivel europeo:

- AS es miembro de EU-CORD desde 2009.

### b. Alianzas con Universidades, Centros de Formación, etc.

AS ha colaborado desde sus inicios con distintas entidades. Tanto a nivel nacional, como internacional.

- Desde 1993 se colabora con la entidad *TEAR-FUND UK*.
- Desde 1996 y hasta 2001 se colaboró con *Compassion Internacional*.
- Desde 1998 y hasta 2018 se colaboró con el *Ejército de Salvación*.
- Desde 1999 se colabora con la Asociación *ARCO-IRIS* de Perú, con la que se tiene firmado un convenio de cooperación. También desde este año se colabora con *Asociación Brigadas de Amor Cristiano* en Honduras
- Desde 2000 se colabora con *FUNEDUCAR* de Colombia, con la que se tiene firmado un convenio de cooperación.
- En 2009 se colaboró con un proyecto en Riohacha (Colombia) con la entidad *Arquitectos Sin Fronteras*.
- Desde 2011 se colabora con la entidad *HOUSE HOPE FOR HAITI*, con la que se tiene firmado un convenio de cooperación.
- Desde 2015 se colabora con *Semilla de Trigo- Colombia* en asociación con *Semilla de Trigo-España*. Con ambas se tiene firmado un convenio de cooperación.
- Desde 2015 se colabora con *TOGETHER FOR THE FAMILY* de Líbano.
- En 2016 se colaboró con un proyecto con la entidad *Paz y Esperanza Ecuador*.
- En 2017 se colaboró con un proyecto con la entidad *Paz y Esperanza Perú*.
- En 2017 se colaboró con un proyecto con la entidad *Clean Water for Haití*.

- Desde 2018 se colabora con la Fundación *COMUNIDAD PAS Barranquilla* (Colombia) con la que se tiene firmado un convenio de cooperación.
- Desde 2021 se colabora con la Fundación Pan y Vida de Colombia, en asociación con la entidad A los Pies del Rey.
- Desde 2023 se colabora con el Hogar *El Faro* de Bolivia.
- Desde 2025 se colabora con Esipata Eselenkei de Tanzania, a través del proyecto Rescate Masái.

## 2.5. Reconocimiento externo de la Entidad

Desde 2018 se está implantando un sistema de gestión en calidad, basado en el Modelo EFQM y en el Esquema de Reconocimiento a la Gestión y al Compromiso Social de la Fundación Grupo Develop. En 2019 se consiguió la certificación en una Estrella en dicho Reconocimiento a la Gestión y al Compromiso Social de la Fundación GRUPO DEVELOP y en 2022 la certificación en dos Estrellas.

## 2.6. El presente de la Entidad

Agrupando lo que hacemos por áreas de impacto, señalamos las siguientes áreas en las que la entidad trabaja y sintetiza todo el trabajo que realiza:

**PROTECCIÓN:** Brindamos protección en ambientes familiares a niños, niñas y adolescentes que se encuentran en abandono total o que, temporalmente, no pueden vivir con sus familias debido a situaciones críticas que ponen en riesgo su seguridad.

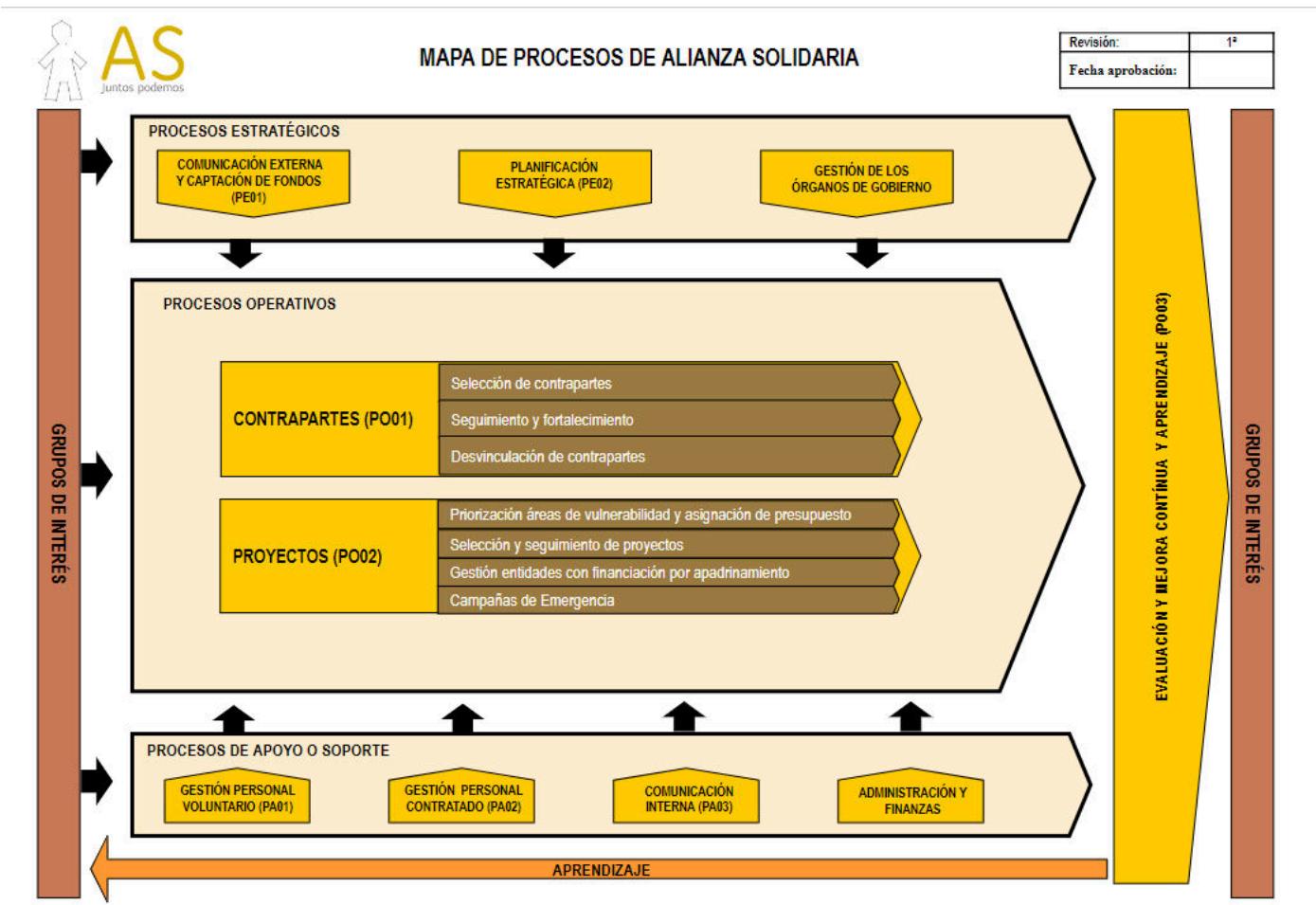
**PREVENCIÓN:** Acompañamos a familias que por pobreza, adicciones o violencia, no satisfacen las necesidades de sus hijos, con el fin de evitar que los niños caigan en total desprotección. Facilitamos recursos para cubrir las necesidades básicas de los niños y niñas al tiempo que se trabaja en el fortalecimiento de la familia y su entorno, mediante diferentes programas y proyectos de desarrollo.

**REFUGIADOS:** Mejoramos las condiciones de vida de los niños refugiados sirios que residen en Líbano, con educación y alimentación. Lo hacemos apoyando un Centro Escolar, no oficial, que imparte enseñanza para dar respuesta al gran problema de la falta de escolarización de estos niños.

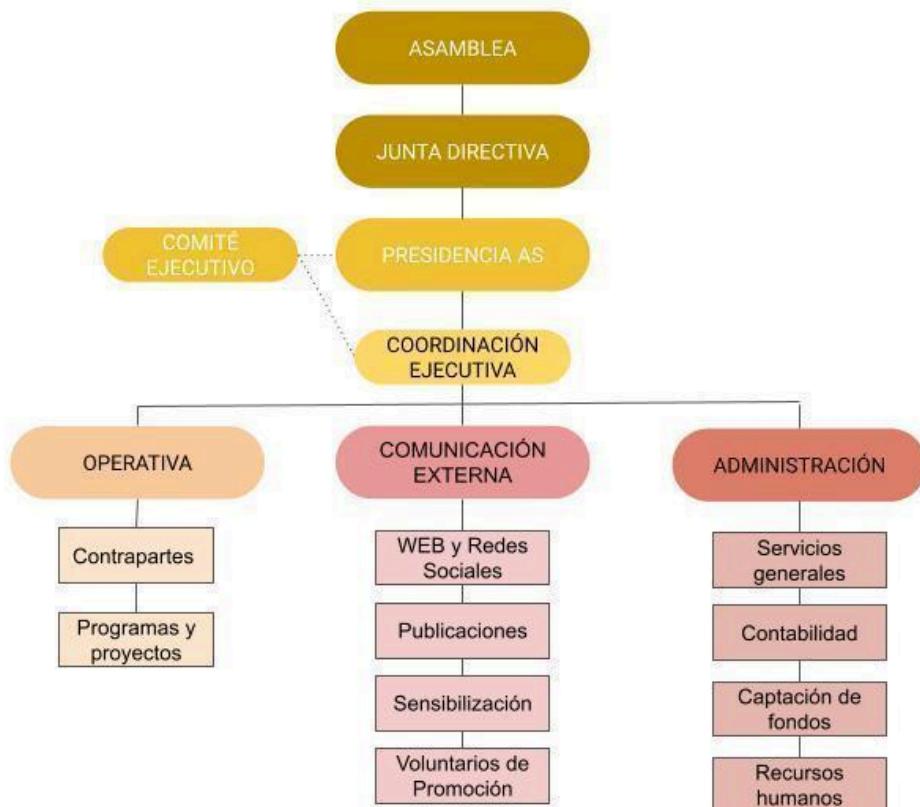
**SITUACIÓN DE EMERGENCIA:** Servimos como canal para poder hacer llegar la ayuda levantada entre las iglesias evangélicas y particulares, a las situaciones de emergencia humanitaria que se den en cualquier parte del mundo.

**SENSIBILIZACIÓN:** a través de diversas publicaciones y presentaciones públicas, damos información veraz, respetuosa y coherente con nuestro compromiso ético.

## 2.7. Funcionamiento de la Entidad



## ORGANIGRAMA DE ALIANZA SOLIDARIA



## 2.8. Personal

Desde 2020 se cuenta con una plantilla de 2 trabajadoras, que inicialmente estaban a tiempo parcial, pero que se ha podido ir ajustando el tiempo de dedicación paulatinamente hasta que en 2023 ambas trabajadoras están a jornada completa. Asimismo en estos últimos años se ha ido ampliando la red de voluntarios y colaboradores, hasta contar en la actualidad con las siguientes áreas y número de voluntarios:

- Gestión y administración: 6 voluntarios
- Promoción y difusión: 11 voluntarios
- Asesores técnicos: 6 colaboradores
- Creación de material en Justicia Social: 8 colaboradores
- Embajadores: 6 voluntarios

## 3. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA: EL ANÁLISIS DE LA REALIDAD

### 3.1. Breve explicación de la metodología e instrumentos utilizados

El proceso se ha realizado mediante la ejecución del plan de mejora definido con este fin y teniendo en cuenta los aprendizajes obtenidos mediante la elaboración del anterior PE. La metodología empleada ha combinado reuniones virtuales, reuniones presenciales y herramientas tecnológicas para la consulta a los diferentes grupos de interés.

A continuación se procede a explicar la metodología utilizada fase por fase:

- **Fase I: Preparación y planificación del proceso.** En el mes de marzo de 2025 se elaboró el plan de mejora para planificar el trabajo a realizar y se designó que el Comité de Calidad fuera el encargado de desplegar el plan, debido a su experiencia y formación con la elaboración del anterior PE.
- **Fase II: Análisis de la Misión, Valores y Grupos de Interés.** Se realizaron reuniones virtuales para revisar y actualizar los grupos de interés que ya se habían definido en el anterior PE.
- **Fase III: Análisis interno y externo. DAFO.** A través de reuniones virtuales se repartieron los diferentes aspectos del análisis interno y externo para recabar toda la información necesaria. También se elaboraron distintas encuestas para enviar por correo electrónico y WhatsApp para que los distintos grupos de interés pudieran dar su opinión conforme su tipo de relación con la entidad. Toda esta información se analizó en una reunión virtual del Comité de Calidad en el mes de junio y posteriormente se revisó en una reunión presencial que tuvo lugar en Madrid a principios del mes de septiembre donde se elaboró el DAFO de la entidad y se hizo una propuesta de Ejes Estratégicos. En esta reunión presencial participó, además del Comité de Calidad, 3 voluntarios y todo el personal trabajador de la entidad.
- **Fase IV: Formulación de la Visión, Ejes, Líneas, Objetivos Estratégicos, etc.** Posteriormente se hicieron 4 grupos de trabajo para desarrollar la propuesta de Líneas y Objetivos estratégicos, en la que también participaron voluntarios de la entidad. En una reunión virtual del Comité Ejecutivo de AS se aprobó la matriz del PE que se había trabajado en los distintos grupos.
- **Fase V: Comunicación, implantación y seguimiento del Plan.** En una reunión virtual, el Comité de Calidad definió y acordó cómo llevar a cabo la comunicación, implantación y seguimiento del PE, como consta al final de este documento.

### 3.2. Análisis externo

El siguiente apartado sintetiza los hallazgos clave del análisis externo realizado en 2025, identificando los factores críticos para la estrategia futura de la entidad. Para ver el diagnóstico completo se puede consultar el documento *PE05-PE02 Conclusiones Análisis AS\_2025*.

### 3.2.1. Entorno Genérico (Tendencias del Sector)

Se observa una demanda creciente de transparencia y rendición de cuentas por parte de la sociedad y los donantes, quienes valoran ser informados puntualmente y, en algunos casos, prefieren el anonimato. Las causas principales que movilizan al sector siguen siendo cooperación, infancia, emergencias y salud.

### 3.2.2. Entorno Específico (Donantes y Competencia)

- Perfil del Donante: el tipo de donantes para ONG en España presenta un perfil definido: mayoritariamente mujeres (60%) de edad avanzada (media de 60 años) y renta familiar media-alta. Los motores principales de la donación son la cercanía (29%) y la notoriedad (23%), impulsados fuertemente por valores personales, fe y empatía.
- Competencia Directa: Se identifican riesgos claros en el nicho cristiano evangélico:
  - Compassion España: Compite directamente por el donante individual evangélico con un modelo de apadrinamiento muy claro.
  - World Vision: Representa una competencia en escala y acceso a fondos institucionales
  - ONGs Locales: Su presencia territorial les otorga ventaja en la captación de fondos de iglesias locales.

### 3.2.3. Contexto Geográfico y Red de Contrapartes (Condiciones de Operación)

El análisis de los países donde Alianza Solidaria tiene presencia activa revela tres escenarios de intervención diferenciados, marcados por la vulnerabilidad sistémica y la insuficiencia estatal:

- Oriente Medio (Líbano): Escenario de "Policrisis"
  - Condiciones: Situación crítica agravada por la inestabilidad fronteriza (impacto del conflicto en Gaza), colapso económico y alta densidad de refugiados sirios.
  - Contraparte (Together for the Family): Actúa como un actor de emergencia y resistencia, cubriendo necesidades básicas (alimentación, educación para refugiados) que el Estado no atiende. Se detecta un entorno de alta tensión emocional en los beneficiarios (miedo a deportaciones y guerra).
- África (Tanzania): Expansión y Reto Cultural
  - Condiciones: Zona rural Masai con fuerte arraigo de tradiciones nocivas (Mutilación Genital Femenina y matrimonios infantiles forzados) y barreras de acceso a la educación para las niñas.
  - Contraparte: Al ser una nueva apertura en 2025, la contraparte local juega un rol crucial de mediación cultural y rescate físico, requiriendo un acompañamiento administrativo cercano desde España para consolidar la gestión.
- América Latina (Bolivia, Perú, Colombia, Haití, Honduras): Brechas Estructurales y Protección
  - Condiciones:
    - Violencia y Desprotección: Altos índices de violencia intrafamiliar, abuso sexual y embarazo adolescente. Los proyectos (El Faro, Pan y Vida, Profamilia) responden a una crisis de valores y desestructuración familiar severa.
    - Déficit Educativo: El sistema público no garantiza calidad ni cobertura en zonas vulnerables. La post-pandemia ha dejado graves lagunas de aprendizaje.

- **Contrapartes:** Son entidades cristianas locales con alta legitimidad en la comunidad. Su fortaleza es la cercanía y el enfoque integral (espiritual + social), pero a menudo enfrentan desafíos de sostenibilidad financiera si dependen exclusivamente de la ayuda externa.

### 3.3. Análisis Interno

Para realizar el análisis interno se actualizó la tabla de Análisis interno con los datos de los tres últimos años correspondientes a la actividad desarrollada por AS. Paralelamente se elaboraron cinco encuestas según estos grupos de interés:

- Junta, Trabajadores, Voluntarios: tasa de respuesta del 58%
- Donantes: tasa de respuesta del 14%
- Socios no donantes: tasa de respuesta del 6%
- Simpatizantes: tasa de respuesta del 1%
- Contrapartes: tasa de respuesta del 100%

Se trabajó con una plataforma externa que garantiza el anonimato de las respuestas, con el fin de facilitar que las personas se sintieran libres a la hora de enjuiciar tanto la entidad como institución, como su actividad. A continuación se presenta un breve resumen de las respuestas, para ver el diagnóstico completo se puede consultar el documento *PE05-PE02 Conclusiones Análisis AS\_2025*.

#### 3.3.1. Institucional

Alianza Solidaria destaca por su identidad cristiana evangélica y su pertenencia a la AEE, lo que le otorga reconocimiento y confianza. En 2025 inició una colaboración en Tanzania, abriendo proyectos en África con nuevos retos. Sin embargo, persisten desafíos como el desconocimiento de la membresía y la baja interacción con redes internacionales y Lafede. Entre los logros recientes sobresale el crecimiento del voluntariado, gracias a la creación del perfil “Embajador”, pasando de 4 a 11 voluntarios en tres años, y la consolidación del grupo que produce materiales de sensibilización con tres publicaciones sobre justicia social.

#### 3.3.2. Diagnóstico Financiero y de Captación

La sostenibilidad económica de Alianza Solidaria se percibe como sólida, con ingresos que superaron los 300.000€ anuales durante el último plan estratégico. Se implementó un nuevo sistema de contabilización y comunicación, clasificando los proyectos en cuatro áreas y dando seguimiento especial a los de mayor volumen, como Turmanyé, El Faro, Rescate Masai y Moisés. Aunque no se obtuvieron subvenciones para proyectos internacionales, sí se lograron tres ayudas para la mejora digital, además de consolidar personal a jornada completa.

#### 3.3.3. Diagnóstico de Gestión y Funcional

En los últimos tres años se ha consolidado el trabajo por procesos, quedando solo uno pendiente, y se ha fortalecido la gestión por proyectos con las contrapartes, aunque se requiere mayor formación para garantizar calidad y acceso a subvenciones. El Comité incorporó dos nuevos miembros, mejorando estabilidad y experiencia, aunque persiste el reto del relevo generacional. Un logro clave ha sido el cambio al sistema de gestión administrativa Salesforce para ONG's, que, pese a una adaptación compleja, ya agiliza tareas internas y se sigue optimizando gracias a subvenciones para mejora digital. Persisten debilidades en la estructura administrativa mínima y falta de capacidad para cubrir bajas, pese a intentos de apoyo voluntario. El teletrabajo se ha consolidado hasta un 80%.

### 3.4 El análisis de la realidad a través del DAFO

Los aspectos fundamentales incluidos en el DAFO se pueden observar en la parte de presentación de las Líneas Estratégicas, puesto que éstas pretenden dar respuesta a las debilidades y amenazas de la Organización, aprovechando las fortalezas y oportunidades detectadas.

## 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 nuestras 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 y por ello una de las claves de la estrategia será la profesionalización del área de captación con el apoyo de una consultoría especializada en ese ámbito.

Es también un punto fuerte de la entidad la gran implicación y compromiso del Comité Ejecutivo y del personal, tanto contratado como voluntario, y por ello creemos que otra de las claves de este plan es la implementación de un mayor trabajo con voluntarios, a través primeramente de la elaboración de un plan de voluntariado que sea un paso más al actual proceso de gestión de voluntariado.

### 4.3. Ejes estratégicos

A continuación se presentan las conclusiones que han dado lugar a los distintos Ejes Estratégicos propuestos para este plan. Para ver las líneas y objetivos de cada Eje, se puede consultar la Matriz del PE que se adjunta como Anexo.

#### Eje estratégico 1: SOSTENIBILIDAD

Este eje estratégico está basado en las siguientes consideraciones:

En las DEBILIDADES se han detectado una falta de recursos económicos para invertir de forma que se puedan generar nuevos recursos, como por ejemplo haciendo una auditoría de cuentas o destinando

más fondos para promoción o creación de un proyecto que ayude a lograr más fondos para estructura. De forma que aún queda mucho por hacer en la sostenibilidad económica de la entidad que ayude al mismo tiempo a lograr la sostenibilidad económica de los proyectos así como al fortalecimiento de las contrapartes que a su vez ayude a lograr fondos por subvenciones.

También en las DEBILIDADES se ha detectado la necesidad del relevo de la presidencia y su representatividad, así como la necesidad de aumentar la participación o información de algunos grupos de interés, como pueden ser la totalidad del Comité Ejecutivo, la Junta o los Miembros.

En las AMENAZAS se han detectado la dificultad en el acceso de recursos económicos por la cantidad de entidades que acceden a los mismos y por la necesidad de tener cierto reconocimiento institucional para lograrlo.

En las FORTALEZAS se ha detectado la aplicación e implicación del Comité Ejecutivo así como la amplia base social de donantes con la que cuenta la entidad y la no dependencia de subvenciones estatales.

En las OPORTUNIDADES se han detectado la oportunidad de dar a conocer a la totalidad de la membresía de AS la labor que realiza, que también podría enlazar con la oportunidad de darse a conocer en iglesias que aún no conocen a la entidad a través de las relaciones personales.

## **Eje estratégico 2: VOLUNTARIADO**

Este eje estratégico está basado en las siguientes consideraciones:

En las FORTALEZAS se han detectado como el aumento del voluntariado ha sido un gran logro.

En las OPORTUNIDADES se ha detectado cómo se pueden seguir enriqueciendo los procesos y la propia entidad gracias a la labor de los voluntarios así como la posibilidad de lograr voluntarios en todas las Comunidades Autónomas. También se ha percibido que se está abriendo una puerta de colaboración, cada vez más demandada, a través del Voluntariado Internacional que puede ser tan beneficiosa para los proyectos como para la posterior captación de nuevos voluntarios para AS.

En las DEBILIDADES se han detectado que aún se necesita tener una red de voluntarios mayor que alcance a todo el territorio nacional.

## **Eje estratégico 3: GESTIÓN INTERNA Y DE CALIDAD**

Este eje estratégico está basado en las siguientes consideraciones:

En las DEBILIDADES se ha detectado el tener unos procesos demasiado burocráticos así como la necesidad de segregar los procesos para ver qué tareas pueden ser hechas por voluntarios.

En las FORTALEZAS se han detectado las posibilidades que se han abierto con la mejor implementación de Salesforce como CRM. También se ha identificado la consolidación de gestión de calidad (planificación estratégica, consolidación del trabajo por procesos, etc.) como una herramienta que facilita el trabajo y además genera confianza en los donantes.

En las OPORTUNIDADES se ha identificado la automatización de tareas y el uso de la IA como herramienta para agilizar los procesos internos.

#### **Eje estratégico 4: CONTRAPARTES Y PERSONAS BENEFICIARIAS**

Este eje estratégico está basado en las siguientes consideraciones:

En las DEBILIDADES se han detectado la falta de especialización en el tipo de proyectos así como la medición de los resultados clave.

En las AMENAZAS se han detectado que las debilidades de las contrapartes puede llegar a provocar su desaparición.

En las FORTALEZAS se ha identificado el fortalecimiento de las contrapartes gracias a la labor de AS, así como la consolidación del trabajo por proyectos. También se ha visto que se han logrado resultados a largo plazo en algunos beneficiarios.

En las OPORTUNIDADES se han detectado la posibilidad de establecer herramientas de medición de impacto a largo plazo.

## **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 operativo anual del siguiente año teniendo en cuenta la evolución de los resultados.

## **6. COMUNICACIÓN DEL PLAN**

Una vez aprobado este Plan Estratégico se publicará en la página web de la entidad. A continuación, se informará por correo electrónico a todos los grupos de interés de la existencia del mismo facilitando el enlace de la web para quien lo quiera consultar.