

PLAN  
ESTRATÉGICO  
(RESUMEN)

AS

2023  
-  
2025

## ÍNDICE

1. CARTA DE LA PRESIDENTA .....	2
2. PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN .....	2
2.1. Misión, Visión y Valores .....	2
2.2. Presente de la Entidad .....	3
3. REFLEXIÓN ESTRATÉGICA: ANÁLISIS DE LA REALIDAD .....	5
3.1. Metodología e instrumentos utilizados .....	5
4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA: DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	5
4.1. Visión .....	5
4.2. Factores claves de éxito .....	5
4.3. Ejes, Líneas y Objetivos Estratégicos .....	6
5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	7
6. COMUNICACIÓN DEL PLAN .....	7

### ANEXO: MATRIZ DEL PLAN ESTRATÉGICO

## 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, pero en el que han participado, de una u otra manera, personas pertenecientes a todos los grupos de interés de la misma.

Hace tres años aprobamos un PE que nada más iniciarse se vio convulsionado por la irrupción de la pandemia en 2020. Esta circunstancia, impredecible, hizo saltar por los aires toda la planificación hecha. De manera que, ante la incertidumbre de cómo evolucionaría la realidad, se fueron adoptando cambios operativos importantes con tal de dar una respuesta adecuada a las necesidades cambiantes del momento. No obstante, el anterior PE fue el referente que tuvimos en cuenta a la hora de adaptarnos a las nuevas circunstancias y fue una herramienta de trabajo, no sólo útil, sino necesaria a la hora de implementar la operativa de gestión.

La nueva realidad resultante junto a los nuevos modos de trabajo y lo aprendido a lo largo de los tres últimos años, han dado a luz este nuevo Plan Estratégico que os presentamos.

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 y las trabajadoras de la entidad (Samuel Pérez, María Quintero, María Jesús Hernández y Rosa Lojas) 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 vulnerables puedan desarrollarse en un ambiente saludable que les abra las puertas a un futuro mejor

**Visión:** Ser una entidad impulsada por sus principios cristianos, conocida por ser eficaz, transparente y colaboradora en el campo de la Cooperación Internacional.

**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 las 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 El presente de la Entidad

Agrupando lo que hacemos por áreas de impacto, señalamos las siguientes áreas de necesidad incluyendo los programas en los que lo hacemos de forma destacada:

### 1. Educación:

- a. A través de *becas* que facilitan que niños de bajos recursos accedan a una educación de calidad
- b. Apoyando el equipamiento de escuelas para mejorar la calidad de la enseñanza que imparten
- c. Con *Refuerzo escolar*
- d. Con apoyo familiar a través de la *Escuelas de Padres*.

Esta área la trabajamos, principalmente, a través del programa de **Apadrinamiento Moisés y Esperanza para Haití**, que inciden especialmente en la escolarización y refuerzo escolar en varios países, pero también en el programa de **Refugiados**, donde el énfasis es el de proveer educación a niños refugiados sirios que han quedado fuera del sistema escolar.

Programas: Moisés, Esperanza para Haití y Refugiados

### 2. Desarrollo de capacidades:

- . Contempla el apoyo a proyectos comunitarios que mejoran las condiciones de vida del entorno de los niños y niñas con los que trabajamos

Programa: Ayuda al Desarrollo

- b. Formación en Gestión de Calidad de las entidades locales con las que trabajamos, por la importancia que tiene potenciar su trabajo aprendiendo a gestionar sus recursos con eficacia y eficiencia.

Programas: Transversal a todos nuestros programas

### 3. Apoyo alimentario:

Aportando suplementos alimenticios a niños y niñas en situación de desnutrición.

A través del programa de **Alimentación** se ha podido apoyar, durante años, el proyecto de comedores sociales en Venezuela y Haití. Pero después del Covid, esta ayuda se ha extendido a otros proyectos, porque la necesidad se ha incrementado en la medida que se han disparado los índices de pobreza en la mayoría de los países dónde estamos, afectando a varios de nuestros programas.

Programas: Alimentación, Refugiados, Esperanza para Haití, Moisés

#### 4. Prevención y protección del abuso y el maltrato infantil:

- . Apoyando 2 Casas-Hogares que acogen a niños y niñas en situación de abandono en Perú y Honduras, y una en Bolivia que acoge a madres adolescentes, consecuencia de abuso intrafamiliar, que están en situación de abandono.

Programas: Turmanyé, Moisés y Madres Adolescentes

- b. Detectando y trabajando, de forma preventiva, con familias en situación de riesgo social, para evitar que los niños acaben en situación de abandono o institucionalizados.

Programas: Turmanyé

- c. Haciendo sensibilización y defensoría persiguiendo que se tengan en cuenta o se materialicen los derechos de los segmentos más vulnerables de la sociedad, especialmente, la infancia, presentando las situaciones de necesidad ante aquellos que puedan contribuir a los cambios necesarios: autoridades, entidades y sociedad en general.

Programas: Turmanyé

#### 5. Ayuda Humanitaria.

Levantando y canalizando ayuda en situaciones de emergencia

Programa: Situaciones de emergencia

### 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 julio de 2022 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. Asimismo se decidió que, aunque la Misión seguía siendo válida en su contenido, se hacía necesario revisar la formulación de la misma para hacerla más entendible. También se decidió definir el Propósito de la entidad.
- **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 elaboró un cuestionario que se envió por correo electrónico y Whastapp para que los grupos de interés, 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 enero, y con ello se elaboró el DAFO.
- **Fase IV: Formulación de la Visión, Ejes, Líneas, Objetivos Estratégicos, etc.** En la misma reunión presencial se definieron las líneas y objetivos estratégicos que se plasmaron posteriormente en la Matriz del PE que se validó en un reunión virtual por parte del Comité de Calidad, y se aprobó definitivamente en una reunión virtual del Comité Ejecutivo.
- **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.

### 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 dando un mayor peso a empresas y organismos gubernamentales con el fin de fortalecer nuestra estructura y 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 como la posibilidad de ampliar nuestra base de colaboradores profesionales comprometidos con AS.

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 “falta de política para recaudar fondos estructurales” así como “desconocimiento por una parte de los miembros de la labor de AS”.

En las AMENAZAS se han detectado un “aumento de las entidades del mismo sector que puedan competir por los mismos recursos” así como un “aumento de los requisitos para las convocatorias de ayudas, tanto públicas como privadas”.

En las FORTALEZAS se ha detectado “la pertenencia a la AEE, lo que confiere confiabilidad y reconocimiento” así como una “diversificación de la presencia de AS en otros ámbitos eclesiales donde, hasta ahora, no había conocimiento de la entidad”

En las OPORTUNIDADES se ha detectado “la ampliación de nuevos miembros del Comité” así como la incorporación de nuevas generaciones al liderazgo” lo que darían sostenibilidad institucional a la entidad. Asimismo, se ve como una oportunidad la posibilidad de obtener fondos estructurales a través de los socios ya existentes de AS o por la incorporación de nuevos socios de AS a través de la web de la entidad.

#### Eje estratégico 2: COMUNICACIÓN EXTERNA

Este eje estratégico está basado en las siguientes consideraciones:

En las DEBILIDADES se ha detectado que “la red de voluntarios no cubre todo el territorio nacional”, “falta de conocimiento en algunos sectores evangélicos”, así como una “falta de medición de actividades de sensibilización de AS”.

En las FORTALEZAS se ha detectado “creación del Grupo de Justicia Social para la creación de material de sensibilización para iglesias” así como la “colaboración con PD y EF”.

En las OPORTUNIDADES se ha detectado la posibilidad de “sensibilización en iglesias” así como la “difusión a través de nuevos canales como Xarxanet y RTVida”.

#### Eje estratégico 3: GESTIÓN CALIDAD Y ADMINISTRACIÓN

Este eje estratégico está basado en las siguientes consideraciones:

En las DEBILIDADES se han detectado la falta de recursos tecnológicos actualizados, así como el que las responsabilidades estén centradas en una única persona.

En las AMENAZAS se ha detectado la captación del personal por otras entidades.

En las FORTALEZAS se han detectado el haber actualizado el Mapa de Procesos, así como el haber desplegado hasta el 80% de los procesos de la entidad.

En las OPORTUNIDADES se ha detectado que se pueden desarrollar nuevos tipos de colaboración voluntaria, así como la facilidad para el teletrabajo y la mayor eficiencia en la gestión a través de las nuevas tecnologías.

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

Este eje estratégico está basado en las siguientes consideraciones:

En las DEBILIDADES se han detectado “falta de definición de objetivos y resultados en las personas beneficiarias” así como “no tener la capacidad de desarrollar proyectos con las características necesarias para la obtención de subvenciones”.

En las AMENAZAS se han detectado “algunas contrapartes no tienen la capacidad de trabajar en una dinámica de medición de resultados”.

En las FORTALEZAS se han detectado el “trabajo a través de proyectos en la mayoría de contrapartes” así como el que la “la continuidad en los proyectos, han logrado resultados pioneros como la creación de redes de atención integral de los niños vulnerables”.

En las OPORTUNIDADES se han detectado que “las contrapartes están abiertas a trabajar en una dinámica de medición de resultados” y que existe la “posibilidad de fortalecer las contrapartes para trasladar los resultados a los beneficiarios”.

## **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.



## ANEXO

<b>PLAN ESTRATÉGICO 2023-2025</b>	
<b>EJE ESTRATÉGICO 1: SOSTENIBILIDAD</b>	
<b>LÍNEA ESTRAT.</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 1.1: S. ECONÓMICA</b>	<b>1.1.1 Aumentar los ingresos privados para proyectos a 316.000€</b>
	<b>1.1.2 Aumentar los ingresos para estructura para cubrir el 20% de los gastos (14.000€)</b>
	<b>1.1.3 Obtener fondos de subvenciones</b>
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 1.2: S. INSTITUCIONAL</b>	<b>1.2 Incorporar 3 personas nuevas al comité de generaciones más jóvenes</b>
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 1.3: S. MEDIOAMBIENTAL</b>	<b>1.3 Financiar 3 proyectos con al menos una línea medioambiental</b>
<b>EJE ESTRATÉGICO 2: COMUNICACIÓN EXTERNA</b>	
<b>LÍNEA ESTRAT.</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 2.1: SENSIBILIZACIÓN</b>	<b>2.1.1 Elaborar 6 recursos de justicia social</b>
	<b>2.1.2 Realizar 3 acciones de sensibilización a personas menores de 30 años</b>
	<b>2.1.3 Realizar 6 visitas a iglesias para sensibilización</b>
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 2.2:</b>	<b>2.2.1 Incorporar 5 voluntarios de promoción en 3 nuevas CCAA</b>



VOLUNTARIADO DE PROMOCIÓN	2.2.2 Incorporar 10 nuevos embajadores de iglesia
LÍNEA ESTRATÉGICA 2.3: PROGRAMA APADRINAMIENTO	2.3.1 Aumentar el nº de niños apadrinados a 650
<b>EJE ESTRATÉGICO 3: GESTIÓN DE CALIDAD Y ADMINISTRACIÓN</b>	
<b>LÍNEA ESTRAT.</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
LÍNEA ESTRATÉGICA 3.1: GESTIÓN DE CALIDAD	3.1.1 Desplegar el 100% del Mapa de Procesos
	3.1.2 Obtener el certificado de 3 estrellas
LÍNEA ESTRATÉGICA 3.2: TECNOLOGÍA Y ADMINISTRACIÓN	3.2.1 Implantar un nuevo programa de gestión que integre las diferentes plataformas (web, envío de emails, tienda online, contabilidad...)
	3.2.2 Formar a 3 voluntarios para el apoyo a tareas imprescindibles de oficina
	3.2.3 Aumentar el nº de colaboradores a 40
<b>EJE ESTRATÉGICO 4: PERSONAS BENEFICIARIAS</b>	
<b>LÍNEA ESTRAT.</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
LÍNEA ESTRATÉGICA 3.1: FORTALECIMIENTO CONTRAPARTES	3.1.1 Elaborar subproceso de auditoría y control de contrapartes
	3.1.2 Conseguir aumentar los estándares de calidad del 45% de las contrapartes (5 contrapartes)
LÍNEA ESTRATÉGICA 3.2: MEDICIÓN DE RESULTADOS	3.2.1 Implantar un sistema de indicadores clave
	3.2.2 Medición de las acciones de impacto social del 80% de las contrapartes (7 contrapartes)