



# PLAN ESTRATÉGICO

# FAIBÉN

2016 – 2018

## **ÍNDICE:**

### **1. Presentación**

### **2. Redefinición de Misión, Visión y Valores**

- Compromiso del Equipo de FAIBÉN con la Misión y los Valores

### **3. Diagnóstico organizacional:**

- Análisis interno:
  - × Resumen de criterios y estándares en la gestión de la calidad, la transparencia y el buen gobierno
  - × Identificación y selección de fortalezas y debilidades
- Análisis del entorno:
  - × Tendencias de futuro de los principales grupos de interés
  - × Identificación y selección de oportunidades y amenazas
- Análisis DAFO
- Matriz de posicionamiento

### **4. Formulación de la estrategia:**

- Identificación y selección de objetivos estratégicos
- El mapa estratégico

### **5. Despliegue de la estrategia:**

- El Cuadro de Mando Integral
- Despliegue en Planes operativos anuales
- Plan de seguimiento y evaluación de la estrategia

## **Anexos:**

1. Listado de participantes en la elaboración del Plan estratégico de FAIBÉN
2. Cronograma de reuniones realizadas
3. Resumen de requisitos de la Norma ISO 9001:2015
4. Resumen de evidencias de los criterios del Modelo EFQM 2013
5. Resumen de los Principios de Transparencia y Buenas Prácticas de la Fundación Lealtad
6. Resumen de Indicadores de Transparencia y Buen Gobierno de la Plataforma de ONGs
7. Lista de documentos consultados para realizar el análisis del entorno

## 1. PRESENTACIÓN

Los tiempos cambian, las necesidades de los niños y sus familias también, y FAIBÉN no puede ni debe permanecer ajeno a estos cambios.

Ya cumplimos siete años desde que decidimos apostar un poco más por la INCONDICIONALIDAD. Fue un camino difícil, que se juntó con la crisis económica que tanto afectó a nuestros niños mayores ya emancipados a los que hubo que apoyar fuertemente pues no había quien lo hiciera. Fueron años duros, de mucho trabajo, de mucha ilusión y de coraje, en el que hubo grandes éxitos pero también errores de los que queremos aprender y mejorar.

Por ello una vez más damos un paso al frente y nos presentamos ante la sociedad y ante vosotros, los que siempre habéis confiado en FAIBÉN, con un proyecto ilusionante, nuestro PLAN ESTRATÉGICO 2016-18, que quiere ser una herramienta de trabajo y evaluación para nosotros y para la sociedad, ya que públicamente decimos lo que queremos hacer y la forma de medirlo, para de ese modo dar respuesta a una de las debilidades detectadas en nuestra reflexión: **la necesidad de ser más transparentes, y poder mostrar mejor nuestros BUENOS RESULTADOS.**

En este PLAN ESTRATÉGICO que os presentamos participamos TODO EL EQUIPO HUMANO DE FAIBÉN, para que fuera algo elaborado de abajo arriba y tuviera posibilidades de éxito y aceptación por todas las partes. Y nos llena de orgullo que las ideas claves y fuerza de nuestro trabajo: ACOGIDA, INCONDICIONALIDAD, TRABAJO EN EQUIPO, DERECHOS DE LOS NIÑOS, **volvieron a salir con fuerza y ganas** (quizás hoy con mucha más necesidad, pues estamos detectando mucho relajamiento en las mismas por parte de otros intervinientes sociales).

Este plan que presentamos a tres años pondrá a FAIBÉN en un lugar privilegiado para DAR MEJOR RESPUESTA A LAS NECESIDADES DE LA INFANCIA GALLEGA, de ahí el compromiso que asumimos de intentar cumplirlo al 100%.

Veréis a lo largo del documento ideas transversales que están fijadas en nuestras mentes, compromiso con la infancia, flexibilidad, trabajo en red, que vienen después de una larga reflexión de 16 jornadas de trabajo de todo el equipo de FAIBÉN, con casi 100 horas de trabajo de cada una de las personas.

Esta reflexión nos llevó a analizar nuestras Fortalezas (que se resumen en la Incondicionalidad y un trabajo de mucho respeto a los niños y sus familias) y nuestras Debilidades a las que queremos dar una respuesta para convertirlas en Oportunidades de un mejor trabajo que se vea reflejado permanentemente en los resultados.

Solamente dar las gracias a todos los que nos apoyáis de forma incondicional, a nuestros niños y sus familias por ser el eje de nuestro quehacer y nuestro motivo de levantarnos cada mañana para trabajar, y a todo el equipo humano de FAIBÉN, que de forma voluntaria, fuera de sus horas de trabajo fueron capaces de hacer este esfuerzo colectivo que hoy presentamos y estamos convencidos dará un estupendo fruto en el futuro.

**Ángel Martínez**  
**Director de FAIBÉN**  
Vigo, 11 de febrero de 2016

## **2. REDEFINICIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES:**

### **MISIÓN**

**FAIBÉN** es una **Fundación gallega** que trabaja por los **derechos de la infancia en desprotección**, desde la **incondicionalidad** y la **calidez**, ofreciendo a los niños, niñas y adolescentes una **convivencia familiar normalizada** en **Casas de Familia** y un **acompañamiento** posterior en sus **proyectos de vida**, para conseguir cuanto antes que recuperen su **derecho** a ser **miembros de una familia** que les proporcione **afecto, seguridad y estabilidad**.

### **VISIÓN**

Queremos que **FAIBÉN** sea una **Fundación gallega de referencia** en **protección a la infancia**, firme y **reivindicativa**, promoviendo Programas y **Proyectos de vida para los niños, niñas y adolescentes en situación de riesgo**, de forma **incondicional**, desde la **calidad y la calidez**, con unos **profesionales comprometidos e implicados**.

### **VALORES**

- **LA ACOGIDA** de niños, niñas y adolescentes en situación de riesgo, independientemente de su problemática, confiando en su capacidad de superación y mejora.
- **LA INCONDICIONALIDAD** con cada niño, niña y adolescente que pone en valor cada relación personal como única y muy valiosa, y que va más allá del tiempo que está en los Programas de FAIBEN.
- **LA DEFENSA DE LOS DERECHOS DE LA INFANCIA** desde una óptica de independencia y justicia social, reivindicando el supremo interés de los niños, niñas y adolescentes.
- **LA MEJORA CONTINUA** como compromiso por la calidad y la calidez, la apertura al cambio y la innovación, para encontrar respuestas a las necesidades de los niños, niñas y adolescentes y sus familias.
- **EL APOYO MUTUO** como base del trabajo en equipo, de la necesidad de cuidarse para poder cuidar y el respeto como referente afectivo de aprendizaje para los niños, niñas y adolescentes de cada Casa.
- **EL APRENDIZAJE CONTINUO** que compagina compromiso y vocación con un alto nivel de profesionalidad.

## Compromiso del equipo de FAIBÉN con la Misión y los Valores:

**Como miembro del Equipo de FAIBÉN me uno a este PACTO DE EQUIPO para:**

- ✓ **Que el respeto y el cariño entre nosotros sea referente para los niños con los que vivimos** 🌟🌟🌟🌟🌟🌟🌟
- ✓ **Poner pasión, ilusión y entusiasmo en lo que hacemos individualmente y como equipo** 🌟🌟🌟🌟🌟
- ✓ **Potenciar y motivar a los demás reconociendo sus habilidades y talentos** 🌟🌟🌟🌟🌟
- ✓ **Hutilizar el sentido del humor 😊 como erramienta** 🌟🌟🌟🌟🌟
- ✓ **Concretar los objetivos, definirlos, realizarlos y evaluarlos** 🌟🌟🌟🌟
- ✓ **Intentar buscar todos los puntos de vista ante la toma de decisiones** 🌟🌟🌟
- ✓ **Convertir los errores y desacuerdos en algo positivo y que no afecten al clima del grupo** 🌟🌟🌟
- ✓ **Desarrollar una cultura del Buen Trato a los niños** 🌟
- ✓ **Comprender y empatizar con los demás para sacar lo mejor de uno mismo y crecer juntos** 🌟
- ✓ **Tener confianza para pedir ayuda sin sentirse culpables** 🌟
- ✓ **Que todos nos sintamos miembros del grupo y hagamos crecer a FAIBÉN** 🌟
- ✓ **Compartir los valores y creer en lo que hacemos, sintiéndonos orgullosos de hacer un trabajo a favor de la infancia** 🌟

Firmado:

11 de febrero de 2016

Todos los miembros del Equipo de FAIBÉN

### **3. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Para la realización del diagnóstico organizacional se llevó a cabo un doble análisis, interno y externo, que permitió conocer cómo se encuentra FAIBÉN para dar respuesta a las necesidades y expectativas de sus principales grupos de interés.

Para la realización del análisis interno, se tuvo en cuenta la clasificación de los criterios del Modelo EFQM de Excelencia como guía para identificar fortalezas y debilidades de la organización.

Igualmente, se hizo un Resumen de los siguientes criterios y estándares en la gestión de la calidad, la transparencia y el buen gobierno (Ver Anexos) para ayudar a identificar qué mejoras en la gestión necesita realizar FAIBÉN en los próximos años para ser más eficaz, eficiente y transparente:

- Resumen de requisitos de la Norma ISO 9001:2015
- Resumen de evidencias de los criterios del Modelo EFQM 2013
- Resumen de los Principios de Transparencia y Buenas Prácticas de la Fundación Lealtad
- Resumen de Indicadores de Transparencia y Buen Gobierno de la Plataforma de ONGs (2015)

Como consecuencia de este análisis interno, se seleccionaron las principales Fortalezas y Debilidades de la organización en función de su impacto en la Misión y la financiación, así como su capacidad de convertirse en una ventaja comparativa respecto de las demás ONGs.

Para el análisis del entorno se seleccionaron y segmentaron los principales grupos de interés en función de la importancia que tienen en relación con la misión de FAIBÉN. A continuación, se identificaron las tendencias, necesidades y expectativas futuras de cada uno de los grupos de interés.

En función de este análisis del entorno, se seleccionaron las principales Oportunidades y Amenazas en función del impacto que puedan tener en la misión y la financiación, así como del nivel de probabilidad de que ocurran.

Para la realización del diagnóstico final se utilizó la herramienta del análisis DAFO que permite de un modo muy visual y sencillo combinar el análisis interno y el externo para conocer en qué escenario estratégico se encuentra una organización (escenario de crecimiento, adaptativo, defensivo, de supervivencia) y que tipo de objetivo y acciones tiene que llevar a cabo para:

- Aprovechar y potenciar las mejores oportunidades
- Potenciar y desarrollar las fortalezas clave
- Reducir, eliminar o corregir las principales debilidades
- Prevenir, evitar o defenderse de las principales amenazas

Finalmente, se realizó una Matriz de posicionamiento en el sector de las ONGs en el que se mueve FAIBÉN utilizando los criterios de Calidad y Tamaño de las ONGs, para tomar conciencia de la posición actual de FAIBÉN y de la posición deseada para el futuro.

## ANÁLISIS DAFO:

Escenario de crecimiento: oportunidades + fortalezas	Escenario defensivo: amenazas + fortalezas										
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="239 421 478 546">Crecer en Casas de Familia</td> <td data-bbox="478 421 718 546">Buenos resultados</td> </tr> <tr> <td data-bbox="239 604 478 730">Consolidar Programa "CONTIGO"</td> <td data-bbox="478 604 718 730">Incondicionalidad</td> </tr> </table>	Crecer en Casas de Familia	Buenos resultados	Consolidar Programa "CONTIGO"	Incondicionalidad	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="821 421 1061 546">Grandes entidades</td> <td data-bbox="1061 421 1300 546">Buenos resultados</td> </tr> <tr> <td data-bbox="821 604 1061 730">Centros como último recurso</td> <td data-bbox="1061 604 1300 730">Buenos resultados</td> </tr> <tr> <td data-bbox="821 788 1061 913">Falta de trabajo en red</td> <td data-bbox="1061 788 1300 913">Liderazgo</td> </tr> </table>	Grandes entidades	Buenos resultados	Centros como último recurso	Buenos resultados	Falta de trabajo en red	Liderazgo
Crecer en Casas de Familia	Buenos resultados										
Consolidar Programa "CONTIGO"	Incondicionalidad										
Grandes entidades	Buenos resultados										
Centros como último recurso	Buenos resultados										
Falta de trabajo en red	Liderazgo										
Escenario adaptativo: oportunidades + debilidades	Escenario de supervivencia: amenazas + debilidades										
<table border="1"> <tr> <td data-bbox="228 1294 467 1420">Abrir Centros de atención de día</td> <td data-bbox="467 1294 753 1420">Mejora planificación y gestión proyectos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="228 1473 467 1599">Crear Centros adolescentes</td> <td data-bbox="467 1473 753 1599">Mejora planificación y gestión proyectos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="228 1662 467 1787">Formar y acompañar a familias</td> <td data-bbox="467 1662 753 1787">Mejora planificación y gestión proyectos</td> </tr> <tr> <td data-bbox="228 1850 467 1975">Ampliar socios y empresas</td> <td data-bbox="467 1850 753 1975">Mejora de la Web y comunicación</td> </tr> </table>	Abrir Centros de atención de día	Mejora planificación y gestión proyectos	Crear Centros adolescentes	Mejora planificación y gestión proyectos	Formar y acompañar a familias	Mejora planificación y gestión proyectos	Ampliar socios y empresas	Mejora de la Web y comunicación	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="798 1294 1037 1420">Competencia financiación privada</td> <td data-bbox="1037 1294 1323 1420">Mejora de la Web y comunicación</td> </tr> </table>	Competencia financiación privada	Mejora de la Web y comunicación
Abrir Centros de atención de día	Mejora planificación y gestión proyectos										
Crear Centros adolescentes	Mejora planificación y gestión proyectos										
Formar y acompañar a familias	Mejora planificación y gestión proyectos										
Ampliar socios y empresas	Mejora de la Web y comunicación										
Competencia financiación privada	Mejora de la Web y comunicación										

## **4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

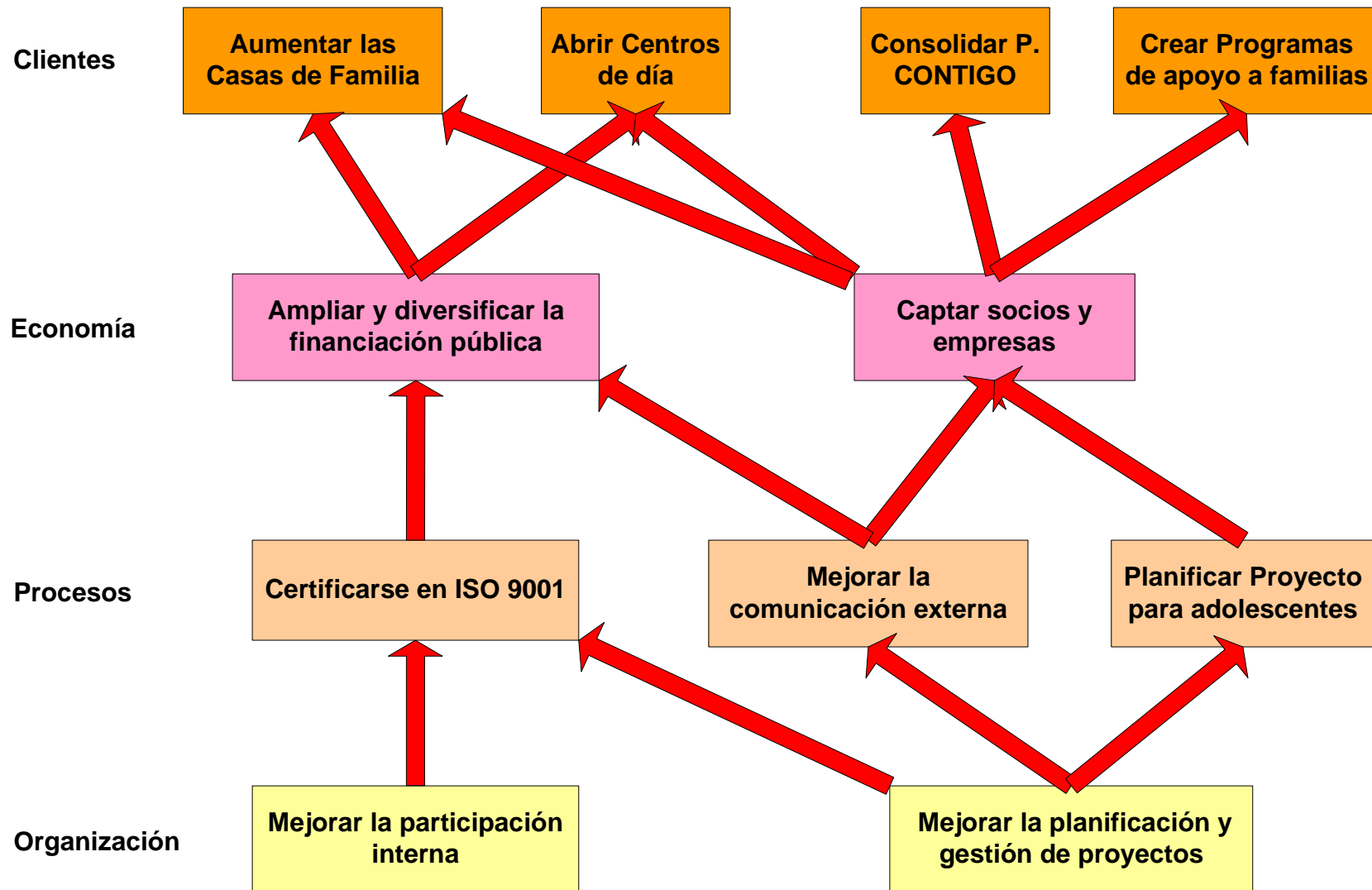
### **IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Para la identificación de los objetivos que aparecen ubicados en el mapa estratégico se partió del análisis DAFO y del resumen de necesidades y expectativas de los principales grupos de interés, tratando de dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué objetivos permiten aprovechar las oportunidades identificadas en el análisis DAFO?
2. ¿Qué objetivos sirven para seguir desarrollando las fortalezas clave identificadas?
3. ¿Qué objetivos nos ayudarán a superar las debilidades críticas identificadas?
4. ¿Qué objetivos necesitamos para afrontar las amenazas más graves?
5. ¿Hay objetivos para los principales grupos de interés?
6. ¿Se contemplan objetivos para las áreas clave de las 4 perspectivas que conforman los mapas estratégicos?:
  - Perspectiva organizativa: capital humano (competencias y formación), capital informativo (innovación y tecnología), capital organizativo (liderazgo, cohesión, trabajo en equipo), Alianzas
  - Perspectiva de procesos: diseño e innovación de servicios, prestación de servicios (procesos esenciales), atención al cliente, comunicación
  - Perspectiva económica: crecimiento, productividad, inversiones
  - Perspectiva del cliente: satisfacción, retención, adquisición, cuota de mercado



## MAPA ESTRATÉGICO DE FAIBÉN



## 5. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA







### EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL:

El Cuadro de Mando es una herramienta que permite desplegar, controlar, actualizar y ajustar la estrategia en base a identificar y alinear objetivos estratégicos, con los datos que se van obteniendo en los indicadores clave y en los planes de acción respecto de las metas previstas para cada objetivo.

En organizaciones grandes el Cuadro de Mando se suele gestionar a través de una aplicación informática, sin embargo en organizaciones pequeñas lo habitual es la gestión del Cuadro de Mando con un Excel que contenga al menos 4 pestañas:

- El mapa estratégico con los resultados provisionales actualizados representados por semáforos y flechas (ver su significado en el cuadro final de esta página)
- El Cuadro resumen que relaciona Objetivos estratégicos, Indicadores, Metas y Planes de acción
- El listado de todos los indicadores, donde se registran sus datos trimestrales y se valora mediante el sistema de semáforos y flechas su relación respecto de las metas previstas
- El listado con todos los Planes de acción, que identifica las principales acciones previstas para cada Plan y controla su grado y fecha de cumplimiento.

Este es el significado de los símbolos del semáforo y de las flechas que explican en el Cuadro de Mando el estado y la tendencia de los resultados que van obteniendo los indicadores anotados:

	<b>El resultado del indicador cumple la meta prevista o incluso la supera</b>
	<b>El resultado del indicador se acerca al cumplimiento de la meta prevista</b>
	<b>El resultado del indicador está lejos del cumplimiento de la meta prevista</b>
	<b>La tendencia de futuro indica que se seguirá cumpliendo la meta prevista</b>
	<b>La tendencia de futuro indica que se está acercando a la meta prevista</b>
	<b>La tendencia de futuro indica que se sigue lejos de cumplir la meta prevista</b>

Para facilitar la comprensión del funcionamiento del Cuadro de Mando y a efectos didácticos, a continuación se presenta un ejemplo de cómo podría ser el Cuadro de Mando de FAIBÉN a 31 de septiembre de 2016, creando un escenario ficticio y con datos simulados:

### **CUADRO DE MANDO: RESUMEN DE OBJETIVOS, METAS Y PLANES DE ACCIÓN**

Objetivos estratégicos	Indicadores	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018	Planes de acción	Responsables	Fecha inicio	Fecha final
1. Mantener y aumentar las Casas de familia	• Nº de Casas de Familia contratadas	3	4	4	1.Mantenimiento 3 Casas: Programación y Memoria anual	Director y Directores Casas de Familia	2016	2018
					2.Plan de apertura nueva Casa Familia	Director y D. de Gestión	2016	2017
2. Abrir Centros de día	• Nº de Centros de día contratados	0	1	1	3.Plan de apertura de un Centro de día	Director y D. de Gestión	2016	2017
3. Consolidar el Programa CONTIGO	• Nº de personas atendidas • Presupuesto en ayudas directas	50	55	60	4.Captación de financiadores para el Programa CONTIGO	Directora de Gestión	2016	2018
		12000	15000	18000				
4. Crear Programas de apoyo a Familias	• Nº de familias en formación	88	70	70	5.Elaboración de un Programa de apoyo a familias adoptivas y acogedoras	Gabinete Achega y Directora de Gestión	2016	2018
5. Ampliar y diversificar la financiación pública	• % anual de aumento de la financiación pública • Nº de financiadores públicos	3%	4%	18%	6.Plan anual de subvenciones públicas y concursos	Directora de Gestión	2016	2018
		4	4	6				
6. Captar socios y empresas	• % anual de aumento de la financiación privada • Nº de socios y donantes • Nº de empresas colaboradoras	20%	5%	5%	7.Plan anual de captación y fidelización de socios y donantes 8.Plan anual de captación y fidelización de empresas	Director y D. de Gestión	2016	2018
		100	150	200				
		10	15	20				
7. Certificarse en ISO 9001 con el menor nº de no conformidades	• Nº de no conformidades en auditorías externas	-	4	3	9.Plan de implantación y mantenimiento de la ISO 9001	Directora de Gestión	2016	2017
8. Mejorar la comunicación externa	• Nº de personas que ven la web • Nº de seguidores anuales en Facebook	3000	3500	4000	10.Plan de mejoras de la Web y de Facebook	Directora de Gestión	2016	2016
		1000	1200	1500				
9. Planificar proyectos para adolescentes	• Plan para adolescentes realizado		Plan		11.Plan de un Centro específico para adolescentes	D. de Gestión y D. de Casas de Familia	2017	2017
10. Mejorar la participación interna	• Nº de reuniones con todo el personal • % de satisfacción con la participación interna	4	4	4	12.Plan de reuniones anuales	Director y D. de Gestión	2016	2018
		80%	80%	80%				
11. Mejorar la planificación y gestión de proyectos	• Contratación de 1 técnico especialista	1			13.Contratación de 1 técnico de proyectos, marketing y calidad	Director	2016	2016

**CUADRO DE MANDO: EJEMPLO DE CONTROL DE INDICADORES**

OBJETIVOS	INDICADORES	Meta	Meta	Meta	Estado	Ten- dencia	2016	2016	2016	2016	2017	2017	2017	2017	2018	2018	2018	2018
		2016	2017	2018			1º Tr.	2º Tr.	3º Tr.	4º Tr.	1º Tr.	2º Tr.	3º Tr.	4º Tr.	1º Tr.	2º Tr.	3º Tr.	4º Tr.
Mantener y aumentar las Casas de familia	Nº de Casas de Familia contratadas	3	4	4			3	3	3									
Abrir Centros de día	Nº de Centros de día contratados	0	1	1			0	0	0									
Consolidar el Programa CONTIGO	Nº de personas atendidas	50	55	60			50	50	50									
	Presupuesto en ayudas directas	12000	15000	18000			12000	12000	12000									
Crear Programas de apoyo a Familias	Nº de familias en formación	88	70	70			24	56	74									
Ampliar y diversificar la financiación pública	% anual de aumento de la financiación pública	3%	4%	18%			1%	2%	3%									
	Nº de financiadores públicos	4	4	6			2	3	4									
Captar socios y empresas	% anual de aumento de la financiación privada	20%	5%	5%			-	5%	12%									
	Nº de socios y donantes	100	150	200			25	35	74									
	Nº de empresas colaboradoras	10	15	20			2	4	4									
Certificarse ISO 9001 con menos no conformidades	Nº no conformidades en auditorías externas	-	4	3														
Mejorar la comunicación externa	Nº de personas que ven la Web	3000	3500	4000			700	950	1250									
	Nº de seguidores Facebook	1000	1200	1500			850	920	1200									
Planificar proyectos para adolescentes	Plan para adolescentes realizado		Plan															
Mejorar la participación interna	Nº de reuniones con el personal	4	4	4			1	2	3									
	% de satisfacción con la participación interna	80%	80%	80%					80%									
Mejorar planificación y gestión de proyectos	Contratación de 1 técnico especialista en proyectos	1					1											

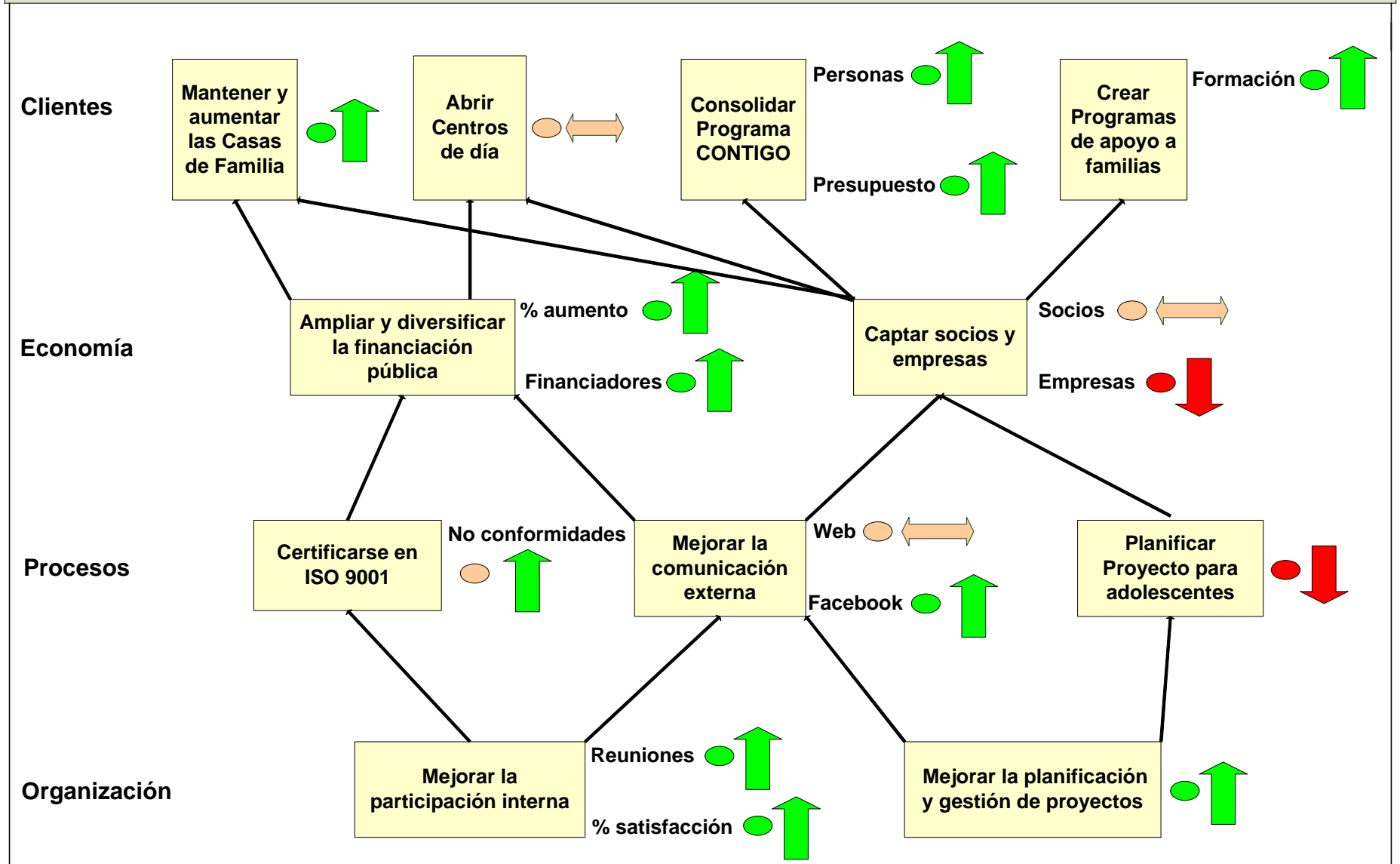
### CUADRO DE MANDO: EJEMPLO DE CONTROL DE PLANES DE ACCIÓN

Mantenimiento 3 Casas: Programación educativa y Memoria anual	Principales acciones previstas	Estado	Fecha
Responsable: Director y Directores/as Casas de Familia	Elaboración de la Memoria anual 2015	Realizado	28/01/2016
Inicio: 2016 / Final: 2018	Elaboración de la Programación educativa 2016	Realizado	28/01/2016
	Entregar a la Xunta las Programaciones y Memorias de las 3 Casas de Familia	Realizado	15/02/2016
	Presentación al concurso de la casa de familia de Riveira	Pendiente	
Plan de apertura de una nueva Casa de Familia	Principales acciones previstas	Estado	Fecha
Responsable: Director y D. de Gestión	Preparar la nueva Casa de familia: estudio de necesidades, planificación...	Realizado	20/05/2016
Inicio: 2016 / Final: 2017	Reuniones del Director con la Xunta	Realizado	09/09/2016
	Preparación de las instalaciones de la nueva Casa de familia	Pendiente	
	Presentación al concurso de una nueva Casa de familia	Pendiente	
Plan de apertura de un Centro de día	Principales acciones previstas	Estado	Fecha
Responsable: Director y D. de Gestión	Preparar el nuevo Centro de día: estudio de necesidades, planificación...	Realizado	20/05/2016
Inicio: 2016 / Final: 2017	Reuniones del Director con la Xunta	Realizado	09/09/2016
	Preparación de las instalaciones del nuevo Centro de día	Pendiente	
	Presentación al concurso de un nuevo Centro de día	Pendiente	
Captación de financiadores para el Programa CONTIGO	Principales acciones previstas	Estado	Fecha
Responsable: D. Gestión	Presentación a convocatorias de entidades públicas	Realizado	02/04/2016
Inicio: 2016 / Final: 2018	Presentación a convocatorias de entidades privadas	Pendiente	
	Presentación de propuestas de colaboración a empresas	Pendiente	
Creación de un Programa de apoyo a familias acogedoras y adoptivas	Principales acciones previstas	Estado	Fecha
Responsable: Gabinete Achega y D. de Gestión	Reuniones para la elaboración del Programa de apoyo a familias	Realizado	04/05/2016
Inicio: 2016 / Final: 2018	Concreción y viabilidad de los posibles servicios a ofrecer además de formación	Realizado	20/06/2016
	Consultas a familias y a otros grupos de interés clave	Realizado	20/09/2016
Plan anual de subvenciones públicas y concursos	Principales acciones previstas	Estado	Fecha
Responsable: D. de Gestión	Elaboración de un plan anual de captación de financiación pública	Realizado	10/04/2016
Inicio: 2016 / Final: 2018	Justificación mensual de las obligaciones de los Contratos de la Xunta	Realizado	Mensual
	Presentación y justificación de subvenciones a Concellos y Diputaciones	Pendiente	
Plan anual de captación y fidelización de socios y donantes	Principales acciones previstas	Estado	Fecha

Responsable: Director y D. de Gestión	Elaboración de una base de datos de socios y donantes	Realizado	10/04/2016
Inicio: 2016 / Final: 2018	Realización de un evento de sensibilización y captación	Realizado	20/05/2016
	Mailing para la captación de socios	Pendiente	
	Carta con Memoria para fidelizar a los socios y donantes	Pendiente	
<b>Plan anual de captación y fidelización de empresas</b>	<b>Principales acciones previstas</b>	<b>Estado</b>	<b>Fecha</b>
Responsable: Director y D. de Gestión	Hacer una lista de empresas para presentar propuestas de colaboración	Realizado	10/04/2016
Inicio: 2016 / Final: 2018	Realizar visitas a empresas para presentar propuestas de colaboración:	Retrasado	
<b>Plan de implantación y mantenimiento de la ISO 9001</b>	<b>Principales acciones previstas</b>	<b>Estado</b>	<b>Fecha</b>
Responsable: D. de Gestión	Reuniones para elaborar y consensuar los documentos del sistema de calidad	Realizado	15/02/2016
Inicio: 2016 / Final: 2017	Revisión de toda la documentación del sistema de calidad	Realizado	10/03/2016
	Aprobación de la documentación e implantación en todas las Casas de FAIBEN	Realizado	05/04/2016
	Realización de auditorías internas anuales	Pendiente	
<b>Plan de mejoras de la Web y Facebook</b>	<b>Principales acciones previstas</b>	<b>Estado</b>	<b>Fecha</b>
Responsable: D. de Gestión	Reforma global de la Web en función del Informe de "Pwc"	Realizado	10/03/2016
Inicio: 2016 / Final: 2016	Actualización semanal de las noticias de la Web	Realizado	semanal
	Aplicación de los principios de Transparencia a la Web	Pendiente	
	Implicación de todas las Casas de familia en actualizar el Facebook	Realizado	10/03/2016
<b>Plan para la creación de un Centro específico para adolescentes</b>	<b>Principales acciones previstas</b>	<b>Estado</b>	<b>Fecha</b>
Responsables: D. de Gestión y Directores de Casas de Familia	Reuniones para la planificación de un Centro específico para adolescentes	Retrasado	
Inicio: 2017 / Final: 2017			
<b>Plan de reuniones anuales con todo el personal educativo</b>	<b>Principales acciones previstas</b>	<b>Estado</b>	<b>Fecha</b>
Responsable: Director y D. de Gestión	Realización de reuniones trimestrales con todo el personal educativo	Realizado	trimestral
Inicio: 2016 / Final: 2018	Pasar encuestas de medición de la satisfacción al personal	Pendiente	
<b>Contratación de un técnico de proyectos, marketing y calidad</b>	<b>Principales acciones previstas</b>	<b>Estado</b>	<b>Fecha</b>
Responsable: Director	Selección y contratación de un técnico de proyectos, marketing y calidad	Realizado	01/03/2016
Inicio: 2016 / Final: 2016	Preparación y tutorización para la adaptación al puesto de trabajo requerido	Realizado	01/04/2016

**CUADRO DE MANDO: EJEMPLO DE MAPA ESTRATÉGICO CON DATOS ACTUALIZADOS**

Fecha de actualización del Mapa: 31 de septiembre de 2016



## DESPLIEGUE EN PLANES OPERATIVOS ANUALES: PLANIFICACIÓN 2016

OBJETIVO 1	INDICADORES	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018
<b>Mantener y aumentar las Casas de familia</b>	Nº de Casas de familia contratadas	3	4	4
<b>Planes de acción: Datos básicos</b>	<b>Principales acciones previstas 2016</b>			
<b>1. Mantenimiento tres Casas: Programación educativa y Memoria anual</b>	Elaboración de la Memoria anual 2015			
Responsable: Director y Directores/as Casas de Familia	Elaboración de la Programación educativa 2016			
Inicio: 2016 / Final: 2018	Entregar a la Xunta las Programaciones y Memorias de las 3 Casas de Familia			
Recursos: 3 pisos equipados para el acogimiento residencial				
	<b>Principales acciones pendientes para 2017 - 2018</b>			
	Presentación al concurso de la casa de familia de Riveira			

Planes de acción: Datos básicos	Principales acciones previstas 2016
<b>2. Plan de apertura de una nueva Casa de Familia</b>	Preparar la nueva Casa de familia: estudio de necesidades, planificación...
Responsable: Director y Directora de Gestión	Reuniones del Director con la Xunta
Inicio: 2016 / Final: 2017	
Recursos: preparación y equipamiento de un nuevo piso	<b>Principales acciones pendientes para 2017 - 2018</b>
	Preparación de las instalaciones de la nueva Casa de familia
	Presentación al concurso de la Xunta
	Selección de director/a y personal educativo

OBJETIVO 2	INDICADORES	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018
<b>Abrir Centros de día</b>	Nº de Centros de día contratados	0	1	1
<b>Planes de acción: Datos básicos</b>	<b>Principales acciones previstas 2016</b>			
<b>3. Plan de apertura de un Centro de día</b>	Preparar el nuevo Centro de día: estudio de necesidades, planificación...			
Responsable: Director y Directora de Gestión	Reuniones del Director con la Xunta			
Inicio: 2016 / Final: 2017				



Recursos. Preparación y equipamiento de un nuevo piso como Centro de día	<b>Principales acciones pendientes para 2017 - 2018</b>
	Presentación al concurso de la Xunta
	Selección de director/a y personal educativo

OBJETIVO 3	INDICADORES	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018
<b>Consolidar el Programa CONTIGO</b>	Nº de personas atendidas	50	55	60
	Presupuesto en ayudas directas	12000	15000	18000
<b>Planes de acción: Datos básicos</b>	<b>Principales acciones previstas 2016</b>			
<b>4. Captación de financiadores para el Programa CONTIGO</b>	Justificación a financiadores de la fase abril 2015-abril 2016 del Proyecto			
Responsable: Directora de Gestión	Reelaboración del Proyecto CONTIGO			
Inicio: 2016 / Final: 2018	Presentación a convocatorias de entidades públicas			
Recursos:: Equipamientos informáticos, Registros con datos	Presentación a convocatorias de entidades privadas			
	Presentación de propuestas de colaboración a empresas			

OBJETIVO 4	INDICADORES	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018
<b>Crear Programas de apoyo a Familias</b>	Nº de familias que participan en Formación	88	70	70
<b>Planes de acción: Datos básicos</b>	<b>Principales acciones previstas 2016</b>			
<b>5. Creación de un Programa de apoyo a familias acogedoras y adoptivas</b>	Realización de sesiones formativas para familias en espera de adopción			
Responsable: Gabinete Achega y Directora de Gestión				
Inicio: 2016 / Final: 2018	<b>Principales acciones pendientes para 2017 - 2018</b>			
Recursos:: portátil, proyector, materiales formativos, oficina de atención	Reuniones para la elaboración de un Programa de apoyo a familias			
	Concreción y viabilidad de los posibles servicios a ofrecer además de formación			
	Consultas a familias y a otros grupos de interés clave			

OBJETIVO 5	INDICADORES	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018
<b>Ampliar y diversificar la financiación pública</b>	% anual de aumento de la financiación pública	3%	4%	18%
	Nº de financiadores públicos	4	4	6
<b>Planes de acción: Datos básicos</b>	<b>Principales acciones previstas 2016</b>			
<b>6. Plan anual de subvenciones públicas y concursos</b>	Elaboración de un plan anual de captación de financiación pública			
Responsable: Directora de Gestión	Justificación mensual de las obligaciones de los Contratos de la Xunta			
Inicio: 2016 / Final: 2018	Presentación y justificación de subvenciones a Concellos y Diputaciones			
Recursos: equipamientos informáticos, Registros con datos				

OBJETIVO 6	INDICADORES	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018
<b>Captar socios y empresas</b>	% anual de aumento de la financiación privada	20%	5%	5%
	Nº de socios y donantes	100	150	200
	Nº de empresas colaboradoras	10	15	20
<b>Planes de acción: Datos básicos</b>	<b>Principales acciones previstas 2016</b>			
<b>7. Plan anual de captación y fidelización de socios y donantes</b>	Elaboración de una base de datos de socios y donantes			
Responsable: Director y Directora de Gestión	Realización de un evento de sensibilización y captación			
Inicio: 2016 / Final: 2018	Mailing para la captación de socios			
Recursos:: equipamientos informáticos, bases de datos	Carta con Memoria para fidelizar a los socios y donantes			

Planes de acción: Datos básicos	Principales acciones previstas 2016
<b>8. Plan anual de captación y fidelización de empresas</b>	Hacer una lista de empresas para presentar propuestas de colaboración
Responsable: Director y Directora de Gestión	Realizar visitas a empresas para presentar propuestas de colaboración:
Inicio: 2016 / Final: 2018	
Recursos:: equipamientos informáticos, bases de datos, página web	

OBJETIVO 7	INDICADORES	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018
<b>Certificar y renovar la ISO 9001 con el menor nº de no conformidades</b>	Nº de no conformidades en auditorías externas	-	<4	<3
Planes de acción: Datos básicos	Principales acciones previstas 2016			
<b>9. Plan de implantación y mantenimiento de la ISO 9001</b>	Reuniones para elaborar y consensuar los documentos del sistema de calidad			
Responsable: Directora de Gestión	Revisión de toda la documentación del sistema de calidad			
Inicio: 2016 / Final: 2018	Aprobación de la documentación e implantación en todas las Casas de FAIBEN			
Recursos: equipamientos informáticos, carpetas, archivadores	Realización de la revisión por la dirección y de la 1ª auditoría interna			
	Principales acciones pendientes para 2017 - 2018			
	Realización de la auditoría externa de certificación			
	Realización de auditorías internas anuales			

OBJETIVO 8	INDICADORES	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018
<b>Mejorar la comunicación externa</b>	Nº de personas que visitan al año la web	3000	3500	4000
	Nº de seguidores Facebook	1000	1200	1500
Planes de acción: Datos básicos	Principales acciones previstas 2016			
<b>10. Plan de mejoras de la Web y Facebook</b>	Reforma global de la Web en función del Informe de "Pwc"			
Responsable: Directora de Gestión	Actualización semanal de las noticias de la Web			
Inicio: 2016 / Final: 2016	Aplicación de los principios de Transparencia a la Web			
Recursos: página web, redes sociales	Implicación de todas las Casas de familia en actualizar el Facebook			

OBJETIVO 9	INDICADORES	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018
<b>Planificar proyectos para adolescentes</b>	Plan elaborado destinado a adolescentes	-	Plan	
<b>Planes de acción: Datos básicos</b>		<b>Principales acciones pendientes para 2017 -2018</b>		
<b>11. Plan de un Centro específico para adolescentes</b>	Creación de una comisión de trabajo que elabore un Plan de centro para adolescentes			
Responsable: Director y Directora de Gestión	Reuniones de trabajo para estudiar la viabilidad de la propuesta			
Inicio: 2017 / Final: 2018	Reunión del equipo directivo para decidir sobre el Plan para adolescentes			
Recursos: equipamientos informáticos, bibliografía				

OBJETIVO 10	INDICADORES	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018
<b>Mejorar la participación interna</b>	Nº de reuniones con el personal	4	4	4
	% de satisfacción con la participación interna	80%	80%	80%
<b>Planes de acción: Datos básicos</b>		<b>Principales acciones previstas 2016</b>		
<b>12. Plan de reuniones anuales con todo el personal educativo</b>	Realización de reuniones trimestrales con todo el personal educativo			
Responsable: Director y Directora de Gestión	Pasar encuestas de medición de la satisfacción al personal			
Inicio: 2016 / Final: 2018				
Recursos: Cuestionarios de satisfacción, salas de reuniones, proyector				

OBJETIVO 11	INDICADORES	Meta 2016	Meta 2017	Meta 2018
<b>Mejorar la planificación y gestión de proyectos</b>	Contratación de 1 técnico especialista en proyectos	1	-	-
<b>Planes de acción: Datos básicos</b>		<b>Principales acciones previstas 2016</b>		
<b>13. Contratación de un técnico de proyectos, marketing y calidad</b>	Selección y contratación de un técnico de proyectos, marketing y calidad			
Responsable: Director	Preparación y tutorización para la adaptación al puesto de trabajo requerido			
Inicio: 2016 / Final: 2016				
Recursos: oficina central de FAIBÉN equipada				

## **PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

El seguimiento y la evaluación continua del Plan estratégico se van a realizar trimestralmente en el marco de las reuniones del equipo directivo donde se tratará de modo específico cómo va la Planificación anual que despliega la estrategia de la organización.

Se recogerá en actas la valoración y decisiones que adopte el equipo directivo respecto del análisis trimestral del cumplimiento de los objetivos y los planes de acción previstos en cada Planificación anual. Si fuese necesario, se realizarán reuniones a mayores de las trimestrales, por motivos de cambios importantes internos o del entorno.

Temas clave a analizar en las reuniones trimestrales para el seguimiento en el Cuadro de mando de los objetivos y los planes de acción:

- Información relativa al nivel de cumplimiento de los objetivos y los planes:
  - Nivel de logro de las metas previstas en cada objetivo
  - Impacto real de cada objetivo e impactos no previstos
  - Alineación de los resultados del objetivo con la misión, visión y valores
  - Factores facilitadores y limitantes para la consecución del objetivo
  - Nivel de cumplimiento de los planes de acción asociados a cada objetivo
  - Nivel de satisfacción de los grupos de interés asociados a cada objetivo
  - Análisis económico del objetivo y los planes de acción
  - Análisis de posibles riesgos y oportunidades
- Información del entorno:
  - Información actualizada del entorno (factores externos, nuevos datos de los grupos de interés) que pueda afectar al cumplimiento de cada objetivo estratégico.
- Aprendizajes e innovación
- Toma de decisiones:
  - Análisis de alternativas y proyecciones
  - Principales decisiones y ajustes
- Comunicación y rendición de cuentas

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1: LISTADO DE PARTICIPANTES EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

1. Ángel Martínez, Director de la Fundación
2. Carmen Zamora, Directora de la Casa de Familia de Rosalía
3. Gabriel Cordeiro, Director de la Casa de Familia de García Barbón
4. Elena Díaz, Directora de la Casa de Familia de Riveira
5. María Ángeles Alonso, educadora de la Casa de Familia de Rosalía
6. Elisa Martínez, educadora de la Casa de Familia de Rosalía
7. Antía Gómez, educadora de la Casa de Familia de García Barbón
8. Marina Seijo, educadora de la Casa de Familia de García Barbón
9. Pilar Caeiro, educadora de la Casa de Familia de García Barbón
10. Susana Abelleira, educadora de la Casa de Familia de Riveira
11. Irene Rivas, educadora de la Casa de Familia de Riveira
12. Julio Pérez, educador de la Casa de Familia de Riveira
13. Jesús Medín, coordinador del proceso

## ANEXO 2: Plan estratégico de FAIBÉN: Cronograma de sesiones realizadas

FECHAS	SESIONES DEL EQUIPO DE FAIBEN	TRABAJO INDIVIDUAL
9 sept.	<b><u>1. Presentación del Proceso para elaborar el Plan estratégico:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación del Plan de trabajo</li> <li>▪ Aplicación del Cuestionario de valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cubrir el cuestionario de valores</li> </ul>
16 sept.	<b><u>2. Los valores personales:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El tesoro interior</li> <li>▪ Resultados del Cuestionario de valores</li> </ul>	
23 sept.	<b><u>3. La misión personal</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Las claves del liderazgo</li> <li>▪ Para qué te levantas cada día</li> </ul>	
30 Sept.	<b><u>4. Selección de valores clave:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hitos en la historia de FAIBÉN</li> <li>▪ Selección y redacción de los valores clave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informe diagnóstico sobre valores</li> <li>▪ Redactar los contenidos de los valores clave</li> </ul>
14 Oct.	<b><u>5. El Pacto de equipo:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Claves para un buen trato como equipo alineado con los valores</li> <li>▪ Elaboración de un nuevo Pacto como Equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redactar el Pacto de Equipo</li> </ul>
21 Oct.	<b><u>6. La foto de futuro del equipo:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La foto del pasado y la foto del futuro de nuestro equipo</li> </ul>	
28 Oct.	<b><u>7. Los dones personales:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hitos del camino para el cambio personal y el Buen trato</li> <li>▪ Celebración de los dones de cada persona del equipo</li> </ul>	
3 Nov.	<b><u>8. Revisión y redefinición de la misión:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El cuadrante de Barrett: alinear misión, visión y valores</li> <li>▪ Revisión de la misión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redactar la misión</li> </ul>
11 Nov.	<b><u>9. Elaboración de una visión compartida:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboración y redacción de una visión estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redactar la visión</li> </ul>
18 Nov.	<b><u>10. Realización del análisis interno:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resumen de criterios y estándares en la gestión de calidad, la transparencia y el buen gobierno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lista de documentos e informes a consultar para el análisis externo del Plan estratégico.</li> </ul>
25 Nov.	<b><u>11. Realización del análisis interno:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar y seleccionar puntos fuertes y áreas de mejora</li> </ul>	
9 Dic.	<b><u>12. Realización del análisis del entorno:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar y analizar las tendencias de futuro de los grupos clave</li> <li>▪ Identificar y seleccionar oportunidades y amenazas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informe sobre tendencias de futuro de los grupos de interés</li> </ul>
13 Enero	<b><u>13. Realización del análisis DAFO:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar el análisis DAFO e identificar los Factores Críticos de Éxito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar el esquema del análisis DAFO</li> </ul>
20 Enero	<b><u>14. Formulación de los objetivos y del mapa estratégico:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar y seleccionar objetivos estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboración del mapa estratégico</li> </ul>
28 Enero	<b><u>15. Definición de planes de acción y cuadro de mando</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Selección y definición de los principales planes de acción</li> <li>▪ Identificar y seleccionar indicadores clave: el cuadro de mando</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construcción del Cuadro de Mando</li> <li>▪ Redacción del documento final</li> </ul>
11 Febrero	<b><u>16. Revisión del documento final y evaluación del proceso:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisión del documento para su aprobación en Patronato</li> <li>▪ Evaluación final de todo el proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicación del Plan estratégico</li> </ul>

## ANEXO 3: RESUMEN ISO 9001:2015 : EJEMPLOS DE REQUISITOS

### A. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

#### Ejemplos de requisitos:

1. La organización debe de realizar el **seguimiento y la revisión de la información** sobre cuestiones externas e internas pertinentes para su propósito y su dirección estratégica
2. La organización debe determinar las **partes interesadas** que son pertinentes a su sistema de calidad, así como el seguimiento y revisión de su información y requisitos
3. La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente **un sistema de gestión por procesos**

### B. LIDERAZGO

#### Ejemplos de requisitos:

4. La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una **política de calidad**
5. La alta dirección debe asegurarse que las **responsabilidades** y **autoridades** para los roles pertinentes **se asignen**, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.

### C. PLANIFICACIÓN

#### Ejemplos de requisitos

6. La organización debe establecer **objetivos de calidad** medibles y evaluables y que serán objeto de seguimiento

### D. APOYO

#### Ejemplos de requisitos:

7. La organización debe determinar las **competencias** necesarias de las **personas** que realizan un trabajo que afecta al desempeño del sistema de gestión de la calidad
8. La organización debe determinar las **comunicaciones internas y externas** pertinentes al sistema de calidad
9. El sistema de gestión de la calidad debe incluir la **información documentada** requerida y la que la organización determine para la eficacia del sistema de calidad



## E. OPERACIÓN

### Ejemplos de requisitos:

10. La organización debe planificar, implementar y controlar los **procesos** necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y **servicios**
11. La organización debe **comunicar** con los **clientes** para proporcionar **información** relativa a los **servicios**, tratar consultas, obtener retroalimentación...
12. La organización debe controlar la identificación única de las salidas cuando la **trazabilidad** sea un requisito, y debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad.

## F. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### Ejemplos de requisitos:

13. La organización debe realizar el seguimiento de la **satisfacción de los clientes**, especificando los métodos que usará para medir el grado de percepción de los clientes. Se deben analizar y evaluar estos datos para la mejora continua.
14. La organización debe llevar a cabo **auditorías internas** a intervalos planificados para proporcionar información acerca del sistema de gestión de la calidad
15. La alta dirección debe **revisar el sistema** de gestión de calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.

## G. MEJORA

### Ejemplos de requisitos:

16. La organización debe determinar y seleccionar las **oportunidades de mejora** e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.
17. Cuando ocurra una **no conformidad**, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe reaccionar tomando acciones para controlarla y corregirla

## **ANEXO 4: MODELO EFQM 2013: RESUMEN DE EVIDENCIAS PARA CADA CRITERIO**

### **A. LIDERAZGO**

**Las organizaciones excelentes cuentan con líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelos de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.**

#### Ejemplos de evidencias:

1. Los líderes se reúnen y se relacionan con los grupos de interés para conocer y equilibrar sus necesidades y expectativas
2. Los directivos son evaluados en su capacidad de liderazgo y hay planes personales de mejora y formación
3. Los líderes delegan y otorgan responsabilidades para que las personas puedan tomar sus propias decisiones
4. Los líderes son flexibles, identifican y seleccionan los cambios que necesita la organización, inspirando confianza en todo momento

### **B. ESTRATEGIA**

**Las organizaciones excelentes desarrollan su Misión y Visión a través de una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.**

#### Ejemplos de evidencias:

5. Se identifican claramente los grupos de interés y se recopilan periódicamente sus necesidades y expectativas más importantes para definir y actualizar la estrategia.
6. Se analiza el rendimiento operativo interno (actas anuales de revisión por la dirección, informes de seguimiento, auditorías, etc.) para ver las fortalezas y debilidades a la hora de definir la estrategia
7. Existe un Plan estratégico definido, aprobado y comunicado a todos los grupos de interés
8. Existe un sistema de seguimiento y evaluación del despliegue del Plan estratégico

### **C. PERSONAS**

**Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.**

#### Ejemplos de evidencias:

9. Se implica a todo el personal mediante encuestas y reuniones, y se consideran sus aportaciones en la definición de los planes de personas y demás planes de la organización
10. Planes de formación basados en una identificación de necesidades formativas del personal
11. Se evalúa el rendimiento de las personas y se proponen acciones de mejora
12. El personal participa en revisar y mejorar los procesos y hay equipos de mejora con participación del personal
13. Hay reconocimientos individuales y colectivos al personal. El talento y las habilidades de las personas son valorados por la organización.

#### **D. ALIANZAS Y RECURSOS**

**Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos.**

#### Ejemplos de evidencias:

14. Las alianzas clave están identificadas y hay establecidos acuerdos de colaboración. Se analizan alianzas potenciales
15. Plan económico-financiero con horizonte plurianual, que refleja la estrategia de la organización
16. Planes para identificar y sustituir las tecnologías obsoletas o de bajo rendimiento, por nuevas tecnologías

#### **E. PROCESOS Y SERVICIOS**

**Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.**

#### Ejemplos de evidencias:

17. Procesos clave documentados e implantados (informes de seguimientos e informes anuales de evaluación)
18. Mejoras desarrolladas en los procesos
19. Planificación y programación del diseño y del plan de marketing para nuevos servicios y programas

#### **F. RESULTADOS DE CLIENTES**

**Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de sus clientes.**

#### Ejemplos de evidencias:

20. Resultados en las encuestas sobre porcentajes de satisfacción sobre el servicio prestado, el trato recibido por los profesionales, las actividades realizadas, las instalaciones, etc. Gráficos con objetivos y resultados obtenidos en los últimos 3 años.
21. Número de quejas y reclamaciones

22. Porcentaje de niños que son acompañados después de la baja de la Casa de familia. Gráficos con objetivos y resultados obtenidos en los últimos 3 años.

## **G. RESULTADOS EN LAS PERSONAS**

**Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de las personas.**

Ejemplos de evidencias:

23. Resultados en la encuesta de satisfacción pasada al personal sobre satisfacción en el puesto de trabajo y clima laboral. Gráficos con objetivos y resultados obtenidos en los últimos 3 años.

24. Media de horas anuales de formación por trabajador

25. Número de profesionales que participan en equipos de mejora continua

## **H. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

**Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.**

Ejemplos de evidencias:

26. Número de visitas a la Web y a la página de Facebook. Gráficos con objetivos y resultados obtenidos en los últimos 3 años

27. Número de apariciones en los medios de comunicación social. Gráficos con objetivos y resultados obtenidos en los últimos 3 años

28. Número de reconocimientos y premios recibidos

## **I. RESULTADOS CLAVE**

**Las organizaciones excelentes alcanzan y sostienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o superan incluso las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.**

Ejemplos de evidencias:

29. Número total de servicios y personas atendidas en los últimos 3 años

30. Número total de nuevos proyectos financiados cada año

31. Resultados de las cuentas anuales de explotación en los últimos 3 años

## **ANEXO 5: Resumen de los Principios de Transparencia y Buenas Prácticas (F. LEALTAD)**

### **A. Principio de funcionamiento y regulación del Órgano de Gobierno**

1. El órgano de gobierno se reunirá al menos 2 veces al año con la asistencia física o por videoconferencia de más del 50% de los miembros del órgano de gobierno.
2. Respecto a los miembros del órgano de gobierno, serán públicos los nombres, profesión, cargos públicos y relación de parentesco y afinidad con otros miembros del órgano de gobierno y con el equipo directivo de la organización. Será público el currículum vitae de los miembros del equipo directivo.
3. Los miembros del órgano de gobierno se renovarán con cierta regularidad.

### **B. Principio de claridad y publicidad del fin social**

4. El fin social estará bien definido. Deberá identificar u orientar sobre su campo de actividad y el público al que se dirige.
5. Todas las actividades que realice la organización estarán encaminadas a la consecución del fin social, de modo que la organización no lleve a cabo actividades que no estén explícitamente contempladas en sus Estatutos.

### **C. Principio de planificación y seguimiento de la actividad**

6. Existirá un plan estratégico o un plan anual que englobe toda la organización con objetivos cuantificables.
7. La planificación tendrá que estar aprobada por el órgano de gobierno.
8. La organización elaborará informes de seguimiento y finales justificativos de los proyectos que estarán a disposición de los financiadores.

### **D. Principio de comunicación e imagen fiel en la comunicación**

9. Al menos una vez al año se informará a los donantes y colaboradores sobre las actividades de la organización.
10. Son requisitos para llevar a cabo la comunicación de forma eficiente contar con correo electrónico institucional y página web propia en funcionamiento, con información de todas las actividades de la organización y actualizada al menos una vez al año.
11. La organización pondrá a disposición de quien lo solicite la memoria anual de actividades y las cuentas anuales. La memoria anual de actividades y las cuentas anuales con su correspondiente informe de auditoría serán accesibles a través de la web.

#### **E. Principio de Transparencia en la información**

12. Serán públicos los fondos recaudados con detalle de los principales financiadores, tanto públicos como privados, y las cantidades aportadas por los mismos.
13. Será conocida la imputación de los fondos recaudados a la actividad de cada año, debidamente documentada.
14. Existirán criterios de selección de empresas y entidades colaboradoras aprobados por el órgano de gobierno.

#### **F. Principio de pluralidad en la financiación**

15. La organización deberá diversificar su financiación con fondos públicos y privados. En ningún caso los ingresos privados serán inferiores al 10% de los ingresos totales.
16. La organización contará con una variedad de financiadores externos que favorezca la continuidad de su actividad. Ninguno de ellos aportará más del 50% de los ingresos totales de la organización de forma continuada durante los dos últimos años.

#### **G. Principio de control en la utilización de fondos**

17. Será conocida la distribución de los gastos de funcionamiento agrupados en las categorías de Captación de Fondos, Programas-Actividad, Gestión-Administración y Actividad Mercantil, si la hubiese. Será además conocido el destino de los fondos desglosado por cada proyecto y línea de actividad de la organización.
18. La organización deberá preparar un presupuesto anual para el año siguiente con la correspondiente memoria explicativa y practicar la liquidación del presupuesto de ingresos y gastos del año anterior. El presupuesto y la liquidación estarán aprobados por el órgano de gobierno y serán públicos.

#### **H. Principio de presentación de las cuentas anuales y cumplimiento de las obligaciones legales**

19. La organización acreditará el cumplimiento de las obligaciones legales ante la Administración Tributaria, Seguridad Social y Protectorado o Registro correspondiente.
20. La organización elaborará las cuentas anuales de acuerdo con el Plan General de Contabilidad de Entidades sin Fines Lucrativos que serán sometidas a auditoría externa y aprobadas por la Asamblea General o el Patronato.

#### **I. Principio de promoción del voluntariado**

21. Estarán definidas aquellas actividades que están abiertas a ser desarrolladas por voluntarios. El documento en el que se recojan dichas actividades será público.
22. Se contará con un plan de formación acorde con las actividades designadas, a disposición de los voluntarios.
23. Los voluntarios estarán asegurados de acuerdo al riesgo de la actividad que desarrollan.

## **ANEXO 6: Resumen de Indicadores de Transparencia y Buen Gobierno (Plataforma ONGs)**

### **TRANSPARENCIA:**

#### **1. Órganos de gobierno:**

- Composición del órgano de gobierno accesible y a disposición pública (nombre, cargo y descripción de su trayectoria)
- El organigrama y nombres de los principales responsables de la estructura ejecutiva es accesible y está a disposición pública
- Tablas salariales accesibles y a disposición pública.
- Los estatutos son accesibles y están a disposición pública

#### **2. Misión, visión y valores:**

- La Misión es accesible y está a disposición pública
- La Visión es accesible y está a disposición pública
- Los Valores de la organización son accesibles y están a disposición pública
- La información sobre la evolución histórica de la organización es accesible, está a disposición pública y contiene como mínimo año de constitución, motivación, fundadores e hitos

#### **3. Base social y apoyos:**

- Existe un listado público y accesible de las ayudas públicas y las subvenciones públicas y privadas concedidas en el año analizado, con indicación de su importe, objetivo o finalidad y grupos beneficiarios.
- Existe información pública y accesible sobre la implantación territorial de la organización
- Hay datos cuantitativos de las personas contratadas en la organización
- Existe un listado público y accesible sobre las redes o federaciones a las que pertenece la organización

#### **4. Planificación y rendición de cuentas:**

- La planificación estratégica, como mínimo sus líneas generales, es accesible externamente
- La Planificación Estratégica es accesible internamente
- Las cuentas anuales de la organización (balance situación, cuenta de resultados y memoria económica), auditadas en el caso de las organizaciones que deben pasar auditoría externa obligatoriamente, son accesibles al público en general
- Las memorias sociales de los últimos tres años son públicas y accesibles

### **BUEN GOBIERNO:**

#### **1. Órganos de gobierno:**

- El número mínimo de reuniones del órgano de gobierno al año es de dos
- El 80% de los miembros del órgano de gobierno asiste como mínimo al 50% de reuniones celebradas al año

- No más del 40% de los miembros del órgano de gobierno recibe contraprestación económica por otros cargos que puedan ocupar en la organización
- La proporción máxima de miembros del órgano de gobierno que mantienen relación de parentesco hasta segundo grado o que son parejas de hecho es del 20%
- La proporción de mujeres y de hombres en el órgano de gobierno tendrá una composición equilibrada entendiéndose como tal que las personas de cada sexo no superen el 60% ni sean menos del 40%

## **2. Misión, visión y valores:**

- Existe una formulación de la Misión de la organización aprobada por el órgano de gobierno
- La Misión se revisará al menos cada diez años. Los términos de referencia para la revisión de la Misión contemplan la participación en el proceso de una representación al menos de los siguientes grupos de interés de la organización: órgano de gobierno, personal remunerado y voluntariado y personas beneficiarias
- Existe una formulación de la Visión de la organización aprobada por el órgano de gobierno
- La Visión se revisará cada vez que se actualice el plan estratégico. Los términos de referencia de revisión de la Visión contemplan la participación en el proceso de una representación de al menos los siguientes grupos de interés de la organización: órgano de gobierno, personal remunerado y voluntariado y personas beneficiarias
- Existe una formulación de los valores de la organización aprobada por el órgano de gobierno
- Los Valores se revisan al menos cada diez años. Los términos de referencia de revisión de los Valores contemplan la participación en el proceso de una representación al menos de los siguientes grupos de interés de la organización: órgano de gobierno, personal remunerado y voluntariado y personas beneficiarias

## **3. Planificación y evaluación:**

- Se dispone de una planificación estratégica plurianual aprobada por el órgano de gobierno y tiene una duración máxima de diez años
- Los términos de referencia de elaboración de la planificación estratégica contemplan la participación en el proceso de una representación de los siguientes grupos de interés de la organización: órgano de gobierno, personal remunerado y voluntariado y personas beneficiarias
- La planificación estratégica incluye una estimación de los ingresos privados y públicos a conseguir anualmente durante el periodo de aplicación del plan
- La Planificación Estratégica se concreta en programaciones operativas periódicas que cuentan con la aprobación del órgano de gobierno
- El órgano de gobierno realiza ejercicios de seguimiento y evaluación de la planificación estratégica. La periodicidad de estos ejercicios es, como mínimo, de la mitad del periodo de duración de la planificación estratégica vigente
- El órgano de gobierno realiza ejercicios de seguimiento y evaluación de las programaciones operativas



#### **4. Gestión económica:**

- Existe un presupuesto anual de ingresos y gastos aprobado por el órgano de gobierno
- El órgano de gobierno lleva a cabo un seguimiento del presupuesto como mínimo semestralmente
- Existe una liquidación del presupuesto anual ejecutado, revisada y aprobada por el órgano de gobierno
- Se realiza una auditoría externa de las cuentas anuales siempre que el volumen de ingresos haya superado los 300.000 €. En caso de que la organización tenga un volumen de fondos inferior a los 300,000 €, el indicador no aplica

#### **5. Personas:**

- La organización dispone de una política o documento aprobado por órgano de gobierno de criterios sobre compensación y beneficios sociales que es pública y accesible para el personal contratado al que le aplica
- La organización dispone de una política de selección y contratación de personal aprobada por el órgano de gobierno que es conocida internamente
- Existe un listado de perfiles de la organización y una descripción de cada puesto de trabajo
- La organización impulsa la formación y el desarrollo continuo de su equipo operativo
- La organización dispone de un Plan de Voluntariado

#### **6. Grupos de interés:**

- La organización dispone de un modelo de convenio de colaboración a firmar con cada una de las entidades: organizaciones, empresas, Administraciones Públicas, universidades, etc... con las que se colabora. Dicha plantilla contiene como mínimo una cláusula de conocimiento de los fines estatutarios de ambas organizaciones y apartados para detallar los siguientes aspectos del convenio: finalidad, derechos y obligaciones y duración
- Se dispone de política de compras aprobada por el órgano de gobierno
- Se dispone de una declaración de principios o documento de criterios de colaboración con empresas aprobada por el órgano de gobierno que, como mínimo, hace referencia a que las empresas con las que se colabora deben respetar los derechos humanos, así como los tratados y convenciones internacionales sobre trabajadores emigrantes y sus familias y los relativos a la lucha contra el racismo y la xenofobia; cumplir con los convenios internacionales de la OIT, referidos al trabajo forzoso, el trabajo infantil y el derecho de sindicación; respetar el medioambiente cumpliendo la legislación vigente; respetar la salud pública tanto en sus productos como en sus procesos de producción
- Se dispone de unos criterios y un procedimiento que desarrollan el compromiso de la organización de dar respuesta a las quejas, consultas y peticiones de información recibidas de personas, entidades y sociedad en general

## **ANEXO 7: LISTA DE DOCUMENTOS CONSULTADOS PARA EL ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### Legislación y Recomendaciones:

- Ley Orgánica 8/2015, de 22 de julio, de modificación del sistema de protección a la infancia y a la adolescencia
- Ley 26/2015, de 22 de julio, de modificación del sistema de protección a la infancia y a la adolescencia
- Decreto 29-10-2015 de La Xunta de Galicia por el que se define la Cartera de Servicios Sociales de familia, infancia y adolescencia
- Borrador Estratexia Galega para Infancia e Adolescencia 2016-2020
- II Plan Estratégico Nacional de Infancia y Adolescencia 2013-2016, Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad
- Directrices sobre las modalidades alternativas del cuidado de los niños, Naciones Unidas, 2009
- Quality4Children, Estándares para el cuidado de los niños fuera de su familia biológica en Europa, 2007
- Save The Children, Guía sobre la Modificación del Sistema de Protección a la Infancia y la Adolescencia, 2015

### Guías sobre Protección a la Infancia:

- Protocolo de Buenas Prácticas en la Coordinación entre Entidades Locales con menores en situaciones de riesgo, Generalitat Valenciana y Federación Valenciana de Municipios y Provincias, 2015
- Plan de atención integral a la infancia y la adolescencia de Cataluña 2015-2018, Planificación anual 2015, Generalitat de Cataluña
- Protocolo básico de intervención contra el maltrato infantil, Observatorio de la Infancia, Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2014
- Toma de decisiones profesionales en el Sistema de Protección a la Infancia, Junta de Andalucía, 2012
- Guía para a detección do maltrato infantil, Xunta de Galicia, 2010
- Guía de detección y notificación ante situaciones de desamparo y riesgo en la infancia, Junta de Castilla y León, 2010
- Criterios para la valoración de las situaciones de riesgo o desprotección de los niños, niñas y adolescentes, Instituto de Investigación sobre la Calidad de Vida, Universidad de Girona, 2010
- Guía de buena práctica en la intervención social con la infancia, familias y adolescencia, Principado de Asturias, 2008
- Manual de procedimientos y criterios de actuación de los Programas de intervención familiar, Cantabria, 2008
- Manual de intervención de los Servicios sociales del Ayuntamiento de Madrid para la protección de menores, Ayuntamiento de Madrid, 2008
- Guía para detectar, notificar y derivar situaciones de maltrato infantil en Aragón desde los Servicios sociales comunitarios, Aragón, 2007
- Manual de intervención ante situaciones de desprotección infantil en el Principado de Asturias. Validación del procedimiento y protocolos de recogida de información y valoración de los criterios para la toma de decisión, Principado de Asturias, 2007
- Manual de intervención en situaciones de desprotección infantil, Diputación Foral de Bizkaia, 2005
- Atención al maltrato infantil desde los servicios sociales, Instituto Madrileño del Menor y la Familia, Comunidad de Madrid, 2005

### Atención residencial:

- La mejora de la calidad de los centros de protección a la infancia, Generalitat de Catalunya, 2015
- De la dependencia a la emancipación de los jóvenes ex tutelados. Claves para el acompañamiento en este proceso, Generalitat de Catalunya, 2013
- La calidad del acogimiento residencial en Portugal y el ejemplo de la evolución española, Jorge Fernández del Valle y otros, 2013
- Estándares de calidad en acogimiento residencial EQUAR, Observatorio de la Infancia, Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2012
- Los itinerarios educativos de los jóvenes ex tutelados, Observatorio de la Infancia, Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2011
- Niños que esperan. Estudio sobre casos de larga estancia en acogimiento residencial, Observatorio de la Infancia, Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2010
- Proyecto de Autonomía Personal, Manual de Buenas Prácticas, Gobierno de Aragón, 2007
- Mensajeros de la Paz, Menores protegidos, un análisis de la experiencia residencial desde su perspectiva de adultos, 2007

### Acogimiento familiar y Adopción:

- Coordinadora de Asociaciones en Defensa de la Adopción y el Acogimiento, Hablar de La adopción también cuando es difícil, 2014
- Save The Children, Taller de apoyo a hermanos y hermanas de niños con necesidades especiales, 2014
- Acollimento familiar de menores, Guía para profesionais dos Servizos Sociais, Xunta de Galicia, 2012
- Cruz Roja, Manual de Buena Práctica em Acogimiento Familiar, 2011
- J. Palacios, La investigación sobre adopción: tendencias e implicaciones, 2010
- Save The Children, Creciendo como padres y madres, 2009
- Ana Berástegui, Los retos de las post adopción: balance y perspectivas, 2008
- Guía para niños adoptados y niñas adoptadas, Gobierno Vasco, 2008
- Guía de post adopción para profesionales de la educación y agentes sociales, Gobierno Vasco, 2006
- Guía de post adopción para familias, Gobierno Vasco, 2005

### Otros documentos:

- Estadísticas Protección de Menores en España 2013
- FAPMI, 20 propuestas para la mejora de la atención a la Infancia y la Adolescencia en España, 2010
- UNICEF, Propuesta de un sistema de indicadores sobre Bienestar infantil en España, 2010
- INTRESS, Infancia tutelada, 20 innovaciones para ampliar sus oportunidades para mejorar su bienestar personal

### Comunidades Autónomas con Programas de apoyo a jóvenes ex tutelados:

- Castilla León: Programa de apoyo a la vida adulta.
- Catalunya, el Área de Apoyo a Jóvenes Tutelados y Ex tutelados (ASJTET), en colaboración con la Obra Social la Caixa, entre otros, ha puesto en marcha el Programa de apoyo académico a jóvenes ex tutelados de 18 a 24 años.
- Cantabria: Servicio de apoyo a la emancipación, con prestaciones económicas garantizadas en función de las necesidades del proyecto de emancipación de los jóvenes ex tutelados.
- Aragón: Programa de autonomía personal y emancipación, con distintos tipos de apoyos económicos, formativos, laborales, de residencia, hasta los 21 años de edad.

- Extremadura: Programa de Emancipación con 5 pisos de apoyo a la transición a la vida adulta.
- Castilla la Mancha: Programa de Autonomía Personal, dirigido a jóvenes de 16 a 24 años, a los que se prestan servicios de apoyo personal, económico, formativo-laboral, y residencial.

#### Análisis del Tercer Sector:

- Ley 43/2015 del Tercer Sector de Acción Social
- Plataforma de ONGs, Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector en España, 2015
- Fundación PwC, Esade, la Caixa, La reacción del Tercer Sector Social ante la crisis, 2014
- The Social Movers, El estado del Tercer Sector en 2014
- Asociación Española de Fundraising, El perfil del donante en España, 2014
- Fundación Esplai, Ciudadanía y ONG: el nuevo papel del Tercer Sector ante el cambio de época, 2013
- EAPN, Propuestas del Tercer Sector de Acción Social para una estrategia de inclusión social 2020 en España, 2010
- Observatorio del Tercer Sector, La crisis y el tercer sector: una oportunidad para la transformación social, 2009