

1	PRESENTACIÓN DEL PLAN.....	4
2	INTRODUCCIÓN	6
	2.1 ¿CUÁL ES LA SITUACIÓN ACTUAL DE FUNDACIÓN ATENEA Y DE SU ENTORNO?	8
	2.2 ¿HACIA DÓNDE QUIERE DIRIGIRSE LA ORGANIZACIÓN?.....	9
	2.3 ¿CÓMO LOGRARÁ SUS OBJETIVOS?	10
	2.4 ¿CÓMO SE HA REALIZADO EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?.....	11
	2.5 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	14
	2.5.1 MISIÓN.....	14
	2.5.2 VISIÓN	15
	2.5.3 VALORES	15
3	UN NUEVO ENFOQUE: TRABAJAR LOS FACTORES QUE POTENCIAN LA INCLUSIÓN.....	16

4	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS 2011-2015	18
	4.1 EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2011-2015	19
	4.2 RESULTADOS ESPERADOS Y ACCIONES.....	21
	4.3 CUADRO DE MANDOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	40
	4.4 DESCRIPCIÓN DE HERRAMIENTAS.....	42
	4.4.1 Espacios e instrumentos para el desarrollo del Plan Estratégico	42
	4.4.2 Planes concretos de acción para el desarrollo del Plan Estratégico	43
	4.5 ORGANIGRAMA DE FUNDACIÓN ATENEA EN 2015.....	46
	4.6 MAPA DE PROCESOS DE FUNDACIÓN ATENEA.....	48
5	¿POR QUÉ FUNDACIÓN ATENEA HOY?	50
6	AGRADECIMIENTOS.....	52

Presentación

Carta de la Presidencia
de Fundación Atenea

*lento pero viene
el futuro real
el mismo que inventamos
nosotros y el azar*

*cada vez más nosotros
y menos el azar*

MARIO BENEDETTI

Un único corazón: mejorar la vida de las personas

Fundación Atenea ha elaborado y aprobado un Plan Estratégico para el periodo 2011-2015 y de inmediato surge la pregunta ¿es recomendable diseñar un Plan Estratégico en un tiempo de infinita incertidumbre? Por si fuera poco, para un periodo que se intuye va a estar sometido a intensas transformaciones. Además, la elaboración ha sido larga y costosa, ha implicado a toda la organización, y parece un esfuerzo excesivo cuando cualquier acontecimiento externo e impredecible puede malograrlo en cualquier momento. De hecho, la mayor parte de las entidades del Tercer Sector de Acción Social (e incluso del sector empresarial) parecen haber optado por una postura más pasiva, esperando que se despeje el futuro y en particular la cuestión de la financiación.

En Fundación Atenea creemos que la pasividad es un error. En tiempos de grandes amenazas hay que atreverse a proponer cambios, hay que ser valiente e innovador. Aunque es cierto que no se trata tanto de prefijar la realidad del año 2015, difícil de prever, sino de establecer una metodología que permita afrontar las posibles dificultades que puedan surgir en los próximos tres años. Se trata de mejorar la nave no sólo para que resista los embates, sino para que avance aprovechando los vientos escasos, pero también los ventarrones inesperados, utilizando todos los impulsos para seguir en ruta.

Este Plan Estratégico ha conseguido dotarnos de este marco metodológico. En una gran medida por su carácter participativo, pero también por la dedicación de los responsables internos, por el buen hacer de los colaboradores externos (en particular de la Fundación EDE y ESADE Solidarios) y por la conformación de una cultura que combina los aspectos técnicos de la gestión con la idea del consenso y la utilización de un lenguaje transversal y accesible. El proceso se ha articulado sobre la base de un lema muy simple: recoger información, analizar y reflexionar

para entender y crear; entender y crear para planificar y que todos/as dispongan de criterios desde los que poder actuar.

¿Cuáles son los rasgos decisivos del Plan? A mi entender son tres:

El primero, que se trata de un Plan Estratégico que articula un mapa (un relato o un sistema si se quiere) lógico, con múltiples puertas de entrada, un alto grado de flexibilidad, interesantes innovaciones, pero un único corazón. El Plan Estratégico de Fundación Atenea no es un instrumento burocrático cerrado en sí mismo, sino un discurso lógico, a la vez abierto y riguroso, que nos proporciona todas las pistas para pensar y actuar, para tomar decisiones, sin necesidad de modificarlo. De hecho, incluso la percepción de los rasgos decisivos del Plan puede variar según la perspectiva del/la observador/a, pero a la vez siempre será el mismo Plan.

El segundo, el rechazo a la noción de “intervenir con colectivos” y la decidida apuesta por **“intervenir con personas”**, cada una de las cuales supone una constelación diferencial de factores de riesgo, carencias o necesidades humanas no cubiertas. Frente a un modelo institucional y a unas políticas sociales que se organizan clasificando a las personas en colectivos, Fundación Atenea atiende a personas concretas y para cada una de ellas trata de determinar, antes de intervenir, cuáles son estos riesgos, carencias o necesidades. Puede incluso visualizarse el Plan como un videojuego titulado **“Mejorar la vida de las personas”**, en el que se gana superando los retos que representan inesperadas combinaciones de riesgo. Esto no significa que no vamos a actuar mediante programas,

pero se trata de programas abiertos y permeables, que no se limitan a aplicar protocolos sino que siempre orientan a las personas en función de sus riesgos, incluida la acumulación y la retroalimentación de factores de riesgo que pueden conducir hacia la marginación y la pobreza absoluta.

El tercer rasgo diferencial se refiere al perfil de los/as profesionales. Para Fundación Atenea, un/a profesional ya no es un/a “técnico/a” que realiza unas funciones prefijadas, cerradas y determinadas, más o menos acordes con su preparación. Estamos incluso convencidos/as de que éste es un estereotipo poco realista ya que, al menos en el Tercer Sector, son muchos/as los/as profesionales que realizan tareas muy poco acordes con su titulación de partida. El/la profesional del futuro es un/a trabajador/a polivalente, versátil, abierto/a a la innovación, reflexivo/a y positivo/a, con empatía hacia las personas que atiende y capaz de ejercer una comprensión sistémica en relación a los riesgos y las necesidades humanas. Por este motivo, el Plan Estratégico trata de promocionar, formar y ofrecer oportunidades a este nuevo modelo de profesional.

Con este instrumento operativo vamos a afrontar los retos que amenazan nuestro futuro. No creo que se pueda hacer más ni mejor.

Domingo COMAS ARNAU
Presidente de Fundación Atenea

Introducción

Fundación Atenea trabaja por un mundo distinto; mejor, según la forma de entender su historia, misión, visión y valores.

Para avanzar en la consecución del mismo se presenta este documento, el **segundo Plan Estratégico** de su trayectoria.

Este Plan Estratégico es el resultado de un largo proceso de reflexión, autocrítica y mirada hacia el futuro que ha durado todo un año, 2011, y en el que han tenido oportunidad de participar todas las personas que forman parte de la organización. Tan relevante y fructífero ha sido dicho proceso que queda recogido dentro del período de vigencia del propio plan, 2011-2015.

Por lo que se refiere a la arquitectura de este documento, en esta **Introducción** se recogen la misión, la visión y valores que van a regir el hacer de la organización en sus próximos años, así como una breve mención a la situación actual, previa y en el momento de la redacción del plan, tanto de la propia entidad como del entorno que le rodea, junto a la que se esboza una reflexión sobre hacia dónde queremos dirigirnos y cómo conseguir nuestros objetivos comunes. Se explica, asimismo, la metodología seguida para la elaboración del Plan.

A continuación se exponen los **objetivos y estrategias** que colaborativamente se han elaborado para tratar de conseguir la visión de la organización. En esta parte del Plan Estratégico se plasma la hoja de ruta que guiará el trabajo que se realizará estos años y los resultados que se quiere lograr, así como el sistema de medición de los mismos (factores clave y cuadro de mandos) y los planes de acción concretos y herramientas que habrán de desplegarse para la consecución de los objetivos.

Y, finalmente, se cierra este círculo que contempla, como hemos visto, el análisis del punto de partida y del entorno, los mimbres con los que comienza este viaje –misión y valores-, el destino –visión-, los/as viajeros/as –personas-, el modo en el que proceder –cultura organizacional- y la carta de navegación –objetivos y estrategias- con la respuesta a una pregunta que resume la evolución vivida entre el Plan Estratégico 2008-2010 y el presente: ¿por qué Fundación Atenea hoy? Adentrarse en las páginas que a continuación siguen es encontrar claves para desvelarla.

¿Cuál es la situación actual

de Fundación Atenea y de su entorno?

Al escribir estas líneas y durante el proceso compartido de reflexión estratégica nos encontramos con una crisis económica, financiera y social, una crisis de modelo, que perjudica cada vez más a las personas a las que dirigimos nuestro compromiso y replantea el papel de las ONG de intervención social, poniendo en grave riesgo su sostenibilidad.

El sector público y el Estado de Bienestar en su conjunto se están viendo seriamente amenazados. Los presupuestos de las Administraciones Públicas se recortan y otros actores y actrices políticos –las empresas, por ejemplo- no asumen su rol social. Existe un riesgo claro del que no nos encontramos al margen y bastante incertidumbre sobre cómo evolucionará nuestro entorno.

Quizá dentro de unos años hablar de este momento histórico, en estos términos, resulte irrelevante, pero en el hoy de la Fundación Atenea es necesario hacerlo. En todo caso, este Plan Estratégico no parte de la crítica ni de la desesperanza sino de la propuesta honesta y entusiasta, basada en la intención de conseguir un mundo distinto desde la suma de los esfuerzos diarios de muchas personas.

Creemos que es posible, que estamos en condiciones de hacerlo, que tenemos la capacidad, la energía y el conocimiento, pero sobre todo asumimos nuestra responsabilidad de lograrlo por el mejor bien común posible.

¿Hacia dónde

quiere dirigirse la organización?

Antes del momento de crisis generalizada previamente citado ya empezábamos a ser conscientes de que las organizaciones que componemos el Tercer Sector de Intervención Social necesitamos repensar nuestro papel en la sociedad. En la Fundación Atenea queremos impulsar la construcción de este nuevo papel.

El sector de intervención social, el que al menos imaginamos, debe **trabajar centrándose en las personas y en sus derechos, no tanto en su asignación a una categoría o colectivo cuanto a sujetos con potencial en situación de vulnerabilidad por factores estructurales**. En la Fundación Atenea queremos trabajar con y para las personas, analizando los factores que producen la exclusión social, priorizando la intervención con aquellas personas expuestas a más riesgos, fomentando la creación de oportunidades e incidiendo en el factor género y en el fenómeno de la feminización de la pobreza.

Nos queremos dirigir hacia **nuevas y mejores formas de relación** con las personas que atendemos y con las instituciones con las que colaboramos. Planteamos **nuevas formas de participación** de las personas con y por las que trabajamos en el diseño de nuestros proyectos y en la vida de la organización.

Necesitamos establecer **nuevas formas de comunicación** con el conjunto de la sociedad; **explicar, informar y movilizar**. Queremos **impulsar el papel del voluntariado** e integrarlo

en la dinámica de la organización con la seguridad de que potenciará nuestra misión.

Buscamos dinamizar la **responsabilidad social** de la ciudadanía, los grupos sociales, las entidades no lucrativas, los partidos políticos, los sindicatos, las empresas...

Queremos establecer **alianzas** con empresas y con otras organizaciones sociales y romper con el aislamiento y endogamia de las distintas redes, colaborando en todas aquellas con las que podamos sostener afinidades de objetivos y misión.

Nos planteamos impulsar proyectos en nuevos territorios, desarrollar la cooperación internacional y apoyar el fortalecimiento institucional de organizaciones y administraciones públicas fuera de nuestro país.

Internamente somos conscientes de que debemos prepararnos para ese cambio; la organización debe desarrollarse para ser más eficiente y establecer estrategias de crecimiento de personas. Tenemos que adaptar nuestros perfiles y competencias, mejorarlos, tecnificarlos y hacerlos polivalentes. Y ser más exigentes con nuestro impacto y metodologías, innovando de manera constante.

¿Cómo logrará

sus objetivos?

Para lograr los objetivos que nos planteamos en este Plan Estratégico y que irán desgranándose de manera deductiva a lo largo de este documento, en Fundación Atenea pensamos que hemos de alcanzar un equilibrio eficaz entre preservar nuestra historia, mantener aquello único que tantos y tantas han ayudado a construir y ser capaces de analizar, imaginar e innovar. Será la **adecuada combinación entre la esencia y, por lo tanto, lo perdurable y la creatividad e innovación lo que sentará las bases para el logro de nuestros objetivos.**

Este Plan Estratégico es el primer cómo para alcanzar dicho equilibrio, ya que en él se recogen las líneas principales en las que trabajar y el sentido en el que hacerlo. Desde este documento centraremos todos nuestros esfuerzos.

Por ello, en el mismo se presentan las líneas estratégicas que serán nuestra hoja de ruta, los factores clave que debemos considerar en nuestro trabajo, los objetivos estratégicos marcados, los resultados esperados, los indicadores a valorar y las actividades planteadas para conseguir dichos resultados. También se han ideado nuevos procedimientos y herramientas acordes a la estrategia con el fin de posibilitar la realización de los distintos objetivos que quedan esbozados y definidos en el texto.

Este plan, en suma, pretende ser un instrumento sencillo y de manejo frecuente por todas las personas de la organización, estar en todas las mesas de trabajo como mapa al que seguir.

¿Cómo se ha realizado

el proceso de planificación estratégica?

Este proceso de planificación estratégica se ha realizado de forma rotundamente participativa. El Patronato de la organización consideró, mientras se planteaba la metodología del mismo, que la participación de todas las personas de la organización sería clave, en un momento como el actual, para conseguir el mejor análisis posible y el mayor compromiso posterior.

Grosso modo, el proceso de planificación estratégica 2011-2015 de la Fundación Atenea se ha desarrollado conforme a las siguientes fases:

- I. FASE DE IDENTIDAD (JUNIO-NOVIEMBRE 2010)
- II. FASE DE ANÁLISIS (DICIEMBRE 2010-MARZO 2011)
- III. FASE DE THINK TANK Y ELABORACIÓN ESTRATÉGICA (ABRIL-MAYO 2011)
- IV. FASE DE REDACCIÓN. (JUNIO-SEPTIEMBRE 2011)
- V. FASE DE DESPLIEGUE. (OCTUBRE-DICIEMBRE 2011)

La reflexión sobre la cultura organizativa de la Fundación y los estilos de liderazgo durante la jornada Cultura organizacional, liderazgo y estrategias de la Fundación Atenea supuso el punto de partida del proceso de planificación y el inicio de la Fase I, Fase de Identidad, en junio de 2010. Para ello, el Patronato convocó a todas las personas con responsabilidad en la entidad –Gerencia, Equipo de Dirección, consultoras de Investigación y coordinaciones de Proyecto y Área-.

En la misma reunión se elaboró un documento de ideas fuerza en torno a cuatro ejes que han permanecido como guías a la hora de concretar los objetivos estratégicos: la satisfacción de las personas destinatarias de nuestra intervención, el posicionamiento público que quiere tener la Fundación, la sostenibilidad económica y el cuidado y la adecuación del equipo interno.

Asimismo, se establece el mapa de participación en el proceso de planificación estratégica, es decir: un mapa que ilustra los espacios y modos de participación, así como las responsabilidades, que todas las personas vinculadas a la entidad van a tener en dicho proceso. Este mapa señala tres espacios de participación: equipo participante, el espacio destinado a la participación de todas las personas que formamos la entidad, Patronato y trabajadores/as; el equipo tractor, formado por Patronato, Gerencia, Equipo de Dirección, consultoras de Investigación y coordinaciones de Proyecto y Área y el equipo motor, formado por Patronato, Gerencia y Equipo de Dirección.

ACTORES y ACTRICES	QUIÉNES SON	FUNCIÓN	DINÁMICAS DE PARTICIPACIÓN
EQUIPO MOTOR	Patronato Dirección Gerencia Equipo Dirección	Función política. Ejercen liderazgo y coordinación. Integran el proceso en la dinámica de la organización.	Reuniones presenciales, trabajo on line, reuniones de trabajo en equipo
EQUIPO TRACTOR	Patronato Dirección Gerencia Equipo Dirección Coordinadoras de área y de proyecto Personas clave para la entidad	Función ejecutora. Facilitan los momentos de trabajo y reflexión, desarrollan la comunicación de los avances, realizan la formulación técnica del plan estratégico y para ello toman como base las aportaciones de las personas participantes.	Reuniones presenciales, trabajo on line, reuniones de trabajo en equipo.
EQUIPO PARTICIPANTE	Patronato Dirección Gerencia Equipo Dirección Coordinadoras de área y de proyecto Personas clave para la entidad Personal técnico	Función consultora. Aportan contenidos y reflexiones durante los momentos de trabajo y reflexión.	Reuniones presenciales, trabajo on line, reuniones de trabajo en equipo.

El debate sobre la vigencia de la misión y los valores que presiden el trabajo de la organización se había realizado ya en el marco del anterior Plan Estratégico. No obstante, se testaron de nuevo, reflejando un amplio consenso entre los miembros de la organización sobre nuestras señas de identidad. Los equipos técnicos de la Fundación reflexionaron sobre la vivencia diaria de la misión y de los valores en cada proyecto y, después de la reflexión participada, se han actualizado los valores y reescrito la misión para cerciorarnos de que representan lo que somos y que nos movilizan.

Por otra parte, la **evaluación del Plan Estratégico** 2008-2010 permitió revisar los objetivos que nos planteábamos en

ese período, analizar en qué medida se han cumplido y las dificultades encontradas en el camino, lo que aportó también claves para la nueva planificación. Esta revisión se realizó en **noviembre de 2010** por parte de **la Gerencia y el Equipo de Dirección**.

El documento de ideas fuerza citado anteriormente sirvió de guía para planificar el proceso de análisis y establecer los métodos y las herramientas para dicho análisis. El inicio de la **Fase II, Fase de Análisis**, se escenificó en una reunión del equipo tractor del Plan Estratégico, titulada Los retos del Tercer Sector y la Identidad de la organización en la que Juan Serraller Ibañez, vocal del Patronato y Domingo Comas Arnau, presidente de la Fundación Atenea, analizaron las claves de la situación socio-económica en el mundo y del sector de ONG de Acción Social en España en marzo de 2011.

La Fase de Análisis contempló:

1. **Un diagnóstico de las necesidades de Recursos Humanos de la organización**, desarrollado entre octubre 2010 y mayo 2011, realizado por un equipo de Consultores/as Solidarios/as de ESADE y coordinado por la Dirección de Recursos Humanos. En dicho diagnóstico participó una nutrida representación de todas las personas que integramos la organización. El equipo de consultores/as de ESADE presentó las conclusiones de dicho diagnóstico al Patronato en junio de 2011.
2. **Un análisis de las aportaciones de los/as profesionales de los equipos técnicos de la entidad a la visión y a la estrategia**, realizado entre enero y marzo de 2011, en cuanto a tres puntos en concreto: puntos fuertes o aspectos positivos y puntos débiles o aspectos a mejorar de los proyectos y de la entidad en su globalidad y proyección de futuro. Este análisis fue coordinado por la Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación, Evaluación y Calidad y dinamizado por las consultoras de investigación.
3. **Un autodiagnóstico de las áreas de gestión** de la organización, realizado entre enero y marzo de 2011, que nos ha permitido detectar nuevas áreas de mejora. En esta ocasión, el análisis interno aprovechó todo el impulso de la implementación de la calidad según el modelo EFQM y rentabilizó los esfuerzos de renovación y ampliación del sello. La evaluación estuvo coordinada por la Dirección de Gestión del Conocimiento, Investigación, Evaluación y Calidad y en ella participaron representantes de todos los niveles de responsabilidad de la organización.
4. **Un análisis de la colaboración y la competencia**, realizado entre diciembre 2010 y marzo 2011, que partió del

estudio de veinte entidades, casi todas ellas del Tercer Sector de Acción Social. Se han identificado en el proceso a entidades potencialmente colaboradoras o competidoras, cuya misión y actividad cruza con las de Fundación Atenea.

5. **Un análisis de tendencias, perspectivas, políticas públicas y evolución del Tercer Sector**, desplegado entre diciembre 2010 y marzo 2011. Se han estudiado más de treinta documentos que proporcionan información relevante sobre el entorno de la entidad, las políticas públicas en materia de exclusión social, la situación social y económica actual y a futuro, el Tercer Sector de Acción Social, la normativa que nos afecta, etcétera.

Después de todo el proceso de análisis comenzó la **Fase III, Fase de Think Tank y de Elaboración Estratégica**. En esta fase **se establecieron las principales líneas estratégicas a desarrollar y se construyó la visión de la organización en 2015**. En la reunión de abril 2011, bajo el lema *La construcción del escenario de futuro: visión y estrategias de la Fundación Atenea hacia 2015*, más numerosa que nunca al participar dos personas de cada uno de los proyectos, además del equipo tractor estable, se estableció la visión, partiendo de los resultados de los análisis y ascendiendo desde dicho nivel al de los objetivos estratégicos.

A continuación se abrió la **Fase IV, Fase de Redacción**, en los meses de junio, julio, agosto y septiembre 2011 y el Plan Estratégico se sometió a la aprobación del Patronato en octubre de 2011.

Por último, cerrando más de un año de trabajo intenso, comenzó la última fase del proceso de planificación estratégica, la Fase V, de **despliegue del presente Plan** dentro de la organización, entre los meses de octubre y diciembre de 2011.

Misión, visión y valores

Misión

La misión de una organización es la razón de ser de la entidad, la esencia de su existencia.

La Fundación Atenea es una entidad generalista, con vocación internacional. Su misión es garantizar los derechos y mejorar la calidad de vida de las personas en situación o riesgo de grave exclusión, prevenir los factores que la causan e impulsar la transformación social y económica a través de la innovación, la intervención, la formación y la investigación social.

Visión

La visión de una organización es la percepción de cómo podría o debería llegar a ser la organización en un período determinado, el posicionamiento deseado, el cómo debería llegar a ser la entidad.

En 2015, la Fundación Atenea es una entidad referente para la sociedad en materia de inclusión social por desarrollar planes y programas de calidad, innovadores, eficientes y sostenibles, realizar investigaciones que impulsan la transformación social e influir en el diseño y en la evaluación de políticas públicas.

Las personas destinatarias de las acciones de la entidad son protagonistas de sus propios procesos de cambio y participan en la mejora de la organización y de su entorno.

La Fundación Atenea está formada por un conjunto de personas polivalentes, flexibles, dinámicas y comprometidas que, con su trabajo en equipo y esfuerzo diario, hacen que la organización alcance la excelencia en el desarrollo de su función.

Valores

Los valores que rigen e inspiran el desempeño de nuestra tarea son:

- **dignidad**
- **calidad de vida**
- **innovación**
- **transparencia**
- **integralidad**
- **profesionalidad**
- **calidad y mejora continua**
- **adaptación al cambio y versatilidad**
- **fomento de la autonomía y participación**
- **perspectiva de género e igualdad sexual**
- **trabajo en red**

Un nuevo enfoque

trabajar los factores que

potencian la inclusión

Como se afirma en el epígrafe 2.2. ¿Hacia dónde quiere dirigirse la organización?, el sector de intervención social, el que al menos imaginamos, debe trabajar centrándose en las personas y en sus derechos, no tanto en su asignación a una categoría o colectivo cuanto a sujetos con potencial en situación de vulnerabilidad por factores estructurales. ¿Por qué? Porque la denominación “colectivo”, “grupo”, resulta, a la larga, estigmatizadora, además de estática: se pertenece a un colectivo o grupo por una serie de circunstancias vitales y ese hecho parece marcar, inexorablemente, de por vida, el ser y el estar de las personas. Sin embargo, si nos centramos en trabajar los factores que provocan la exclusión, los factores que condicionan la vida de las personas mientras los padecen, estaremos adoptando una mirada más estructural, más dinámica y menos penalizadora, porque el factor social siempre es el resultado de un conjunto de fuerzas que no se limitan al individuo y que sí incluyen el concurso de los agentes sociales: medios de comunicación, administraciones públicas, empresas privadas, ciudadanía y ciudadanos/as.

En la Fundación Atenea queremos trabajar con y para las personas desde el análisis de los factores que producen la exclusión social y la prioridad en la intervención con aquellas personas expuestas a más riesgos, fomentando la creación de oportunidades e incidiendo en el factor género y en el fenómeno de la feminización de la pobreza.

De esta manera, a nivel operativo, se abandona la terminología “colectivo” y se evoluciona al trabajo con y por personas que sufren la carencia de factores de inclusión y trabajaremos con personas privadas de libertad, personas con adicciones, personas portadoras del VIH o enfermas de SIDA, jóvenes mujeres y familias vulnerables, personas sin hogar, personas mayores, personas con discapacidad, personas desempleadas, personas con baja cualificación, jóvenes con fracaso escolar, mujeres que sufren violencia de género, mujeres que ejercen la prostitución, personas migrantes...

Desde los distintos frentes que abre nuestra misión –intervención, investigación y formación-, que operativamente se trabajan desde la Gestión del Conocimiento, Investigación, Evaluación, Calidad, Comunicación, Incidencia Política, Dirección Técnica... ¿qué factores vamos a trabajar?

El modelo económico que emerge tras la crisis de los 70, si bien ha favorecido

altas tasas de crecimiento económico desde mediados de los 90 hasta 2007, también ha generado inquietantes cambios en los modelos de inclusión de nuestras sociedades. Así, se constata que las bolsas de exclusión y pobreza apenas se han reducido durante los años de bonanza económica, puesto que hay sectores de la población que se han quedado al margen de la expansión económica. Como se afirmaba en el documento de análisis de la Convención del Tercer Sector de Acción Social crecimiento no equivale a desarrollo. Pero es que además el actual modelo de crecimiento está generando una expansión de lo que ya se viene llamando la zona de vulnerabilidad en la que se encuentran sectores sociales frágiles, cuya situación está relacionada fundamentalmente con una inserción laboral precaria.

Esta zona en expansión estará ahora alimentando la zona de exclusión como consecuencia de los altos niveles de paro provocados por la recesión económica.

Éste es un momento estratégico para abordar los problemas estructurales que están en la base misma de las desigualdades, como por ejemplo una educación de poca calidad; el alto absentismo escolar; un mercado de trabajo con altas tasas de desempleo y poca cualificación; los grandes niveles de desigualdad en las rentas; la cronificación en el empleo de baja calidad; la discriminación de las mujeres en un modelo patriarcal, la discriminación por motivos de salud o un modelo en el que ha primado el crecimiento sobre el desarrollo y la cohesión social.

Uno de los aspectos que ha mostrado la crisis económica y que más debe preocupar a las entidades sociales es la gran fragilidad de nuestros mecanismos de inclusión; las grandes transformaciones necesitan grandes motores y estamos en un momento crucial para cambiar el modelo a partir del cual se ha intervenido en pobreza y exclusión. Y para ello los grupos políticos deben incluir el fomento de la inclusión social y la luchas contra la pobreza en sus agendas y generar debates en torno a las mejores estrategias para combatirlas, y las entidades sociales presionar para ello. La

inclusión social tiene que estar en el centro de las políticas sociales y del trabajo de incidencia política de la organización.

Aunque en estos tiempos se haya convertido en un dogma de fe la reducción de gastos, lo cierto es que el bienestar tiene un valor: si se paga se obtiene; si no, no. “El gasto social reduce la tasa de pobreza. Es falso que el gasto social frena el crecimiento: los países que gastan en protección social tienen menos pobreza y menos desigualdad”. Siam Jones (EAPN Europa, 2009). Esto, para las entidades sociales, significa presionar para que el gasto social se conciba como inversión social y revisar de qué forma las administraciones están invirtiendo en lo social, estableciendo apuestas claras por inversiones estratégicas y evaluadas.

La desigualdad, la pobreza y la exclusión social no sólo deterioran la calidad de vida de determinadas personas: su mera existencia cuestiona las bases de nuestra sociedad, los valores y principios que la sostienen. Garantizar el bienestar de todas las personas y la dignidad de vida para todas ellas es una labor primordial e irrenunciable para nuestra sociedad, aún más importante en tiempo de crisis.

La matriz de indicadores de exclusión a trabajar ha comprendido todas aquellas esferas de la vida que en la actualidad son susceptibles de generar integración y/o exclusión social, a saber: el ámbito económico, el laboral, el formativo, el sociosanitario, el de la vivienda, el relacional, el político y, finalmente, el contexto espacial. Cada uno de estos ámbitos se operacionaliza mediante espacios, factores e indicadores concretos de exclusión social. A su vez, estos factores se encuentran cruzados por circunstancias intensificadoras de la exclusión (el género, la edad, y la etnia o el origen cultural) derivadas de elementos estructurales.

En términos interpretativos, es preciso señalar la interrelación y la retroalimentación de dichos factores entre sí. Es decir, los procesos de inclusión-exclusión serán la resultante de la combinación y acumulación de determinados factores a lo largo de las trayectorias personales y vitales.

Objetivos y estrategias 2011-2015

Examinada la situación actual de la organización y de su entorno, señalado el punto de llegada que se espera alcanzar en 2015, dibujadas las líneas estratégicas por las que discurrirá el trabajo de la entidad para alcanzar dicho punto, esbozado el perfil de las personas que han de realizar ese trabajo y definidos los términos en los que se ha llevado a cabo el proceso que ha generado este plan, es momento de presentar los ejes y objetivos estratégicos que van a guiar la realización de la visión de la **Fundación Atenea en 2015** que, como avanzábamos en la Introducción de este Plan Estratégico, se definió de manera participativa por el equipo tractor en el mes de mayo de 2011 en los siguientes términos:

En 2015, la Fundación Atenea es una entidad referente para la sociedad en materia de inclusión social por desarrollar planes y programas de calidad, innovadores, eficientes y sostenibles, realizar investigaciones que impulsan la transformación social e influir en el diseño y en la evaluación de políticas públicas.

Las personas destinatarias de las acciones de la entidad son protagonistas de sus propios procesos de cambio y participan en la mejora de la organización y de su entorno.

La Fundación Atenea está formada por un conjunto de personas polivalentes, flexibles, dinámicas y comprometidas que, con su trabajo en equipo y esfuerzo diario, hacen que la organización alcance la excelencia en el desarrollo de su función.

Así pues, se exponen a continuación los ejes y objetivos estratégicos junto a los resultados esperados y las acciones a través de las cuales se ejecutarán. A dicha exposición sigue la presentación del **cuadro de mandos** mediante el que vamos a poder medir el grado de cumplimiento de la estrategia, la descripción de las **herramientas, procedimientos y planes que se van a desplegar para el correcto desarrollo y ejecución del Plan Estratégico, el Plan de Viabilidad** de la organización, una visión del **organigrama** de la Fundación en 2015 y el **mapa de procesos** que va a ordenar, distinguir y dar coherencia y calidad a nuestro trabajo.

Ejes y Objetivos

estratégicos 2011-2015

LINEA ESTRATÉGICA 1	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES Y DERECHOS DE LAS PERSONAS DESTINATARIAS DEL TRABAJO DE LA ENTIDAD	1.1 Fomentar la autonomía, la participación social y el empoderamiento de las personas en situación o riesgo de pobreza, especialmente de las mujeres.
	1.2 Fomentar la innovación en el diseño de proyectos de intervención e investigación y de metodologías propias para ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades.
	1.3 Promover sinergias de conocimiento y recursos entre los proyectos para el beneficio de las personas destinatarias.
	1.4 Impulsar una estrategia de desarrollo territorial con vocación internacional que permita la implementación de proyectos de la Fundación Atenea.
	1.5 Promover el desarrollo de intervenciones que incorporen la perspectiva de género en todos los proyectos.
	1.6 Promover la evaluación de los proyectos así como la investigación desde los mismos de manera que permitan la mejora continua y la innovación.

LINEA ESTRATÉGICA 2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
SOSTENIBILIDAD E INNOVACION ECONOMICO-FINANCIERA DE LA ENTIDAD Y DE SU ACTIVIDAD	2.1 Gestionar de forma eficaz, eficiente y transparente los recursos económicos, financieros y materiales de la entidad y de los proyectos.
	2.2 Modernizar e impulsar la creación de un sistema de análisis y presentación de convocatorias, gestión, seguimiento y evaluación integrados que, con el uso de sistemas informáticos adecuados, atienda las necesidades de la Fundación.
	2.3 Establecer alianzas estratégicas con los distintos grupos de interés con el fin de posibilitar la viabilidad económica-financiera a medio y largo plazo.
	2.4. Innovar en la gestión económico-financiera y plantear la excelencia en modelos de gestión para las organizaciones del sector.

Ejes y Objetivos

estratégicos 2011-2015

LÍNEA ESTRATÉGICA 3	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
FORTALECIMIENTO DEL POSICIONAMIENTO DE LA ENTIDAD, LOS APORTES SOCIALES QUE REALIZA Y SU INCIDENCIA POLÍTICA	3.1 Consolidar la visibilidad de la marca y la identidad de Fundación Atenea como organización referente en inclusión social grave en todos los territorios y en todas las líneas de trabajo.
	3.2 Convertir a la Fundación Atenea en fuente de información y sensibilización solvente y fiable frente a los medios de comunicación y demás grupos de interés para disminuir la penalización social de las personas por y con las que trabajamos.
	3.3 Consolidar una cultura de comunicación interna que fomente el sentimiento de pertenencia e identificación con la organización.
	3.4 Favorecer la captación de fondos a través de las herramientas de marketing y comunicación, en el marco de una estrategia de Responsabilidad Social.
	3.5 Articular y consolidar la incidencia política de la Fundación Atenea para la vindicación de los derechos de las personas con y por las que trabajamos.

LÍNEA ESTRATÉGICA 4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
MEJORA DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO, DE LA GESTIÓN Y DEL CLIMA LABORAL DE LA ENTIDAD	4.1 Asegurar el conocimiento y la identificación con la misión, visión y valores de la Fundación.
	4.2 Fomentar un cambio cultural que garantice la implicación, la corresponsabilidad y la versatilidad de los/as trabajadores/as mediante el desarrollo de un Sistema Integral de Personas acorde con los valores de la entidad.
	4.3 Incorporar la cultura de comparación de buenas prácticas con otras entidades.
	4.4 Potenciar la gestión mediante estándares de calidad y mejora continua.
	4.4 Potenciar la gestión mediante estándares de calidad y mejora continua.

Resultados

esperados y acciones

LÍNEA ESTRATÉGICA 1: Satisfacción de las necesidades y derechos de las personas destinatarias del trabajo de la entidad				
OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.1: Fomentar la autonomía, la participación social y el empoderamiento de las personas en situación o riesgo de pobreza, especialmente de las mujeres.				
OBJETIVO ESPECÍFICO	FACTOR CLAVE	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	ACCIONES
Identificar e incorporar en los proyectos elementos metodológicos que promueven la autonomía y el empoderamiento de las personas en el diseño de sus procesos de cambio.	Mejora en los resultados de las personas Mejora metodológica	Todos los proyectos desarrollan un taller metodológico e identifican los procesos que promueven la autonomía de las personas.	Talleres realizados.	Desarrollo de un taller metodológico en cada uno de los equipos.
Incluir en la Fundación herramientas que propicien la participación de los/as usuarios/as.	Mejora en los resultados de las personas. Innovación Identidad	Todos los proyectos desarrollan acciones de participación, las evalúan e incluyen mejoras relacionadas con las aportaciones realizadas por los/as usuarios/as. La organización establece mecanismos de participación formal de las personas usuarias.	Nº de acciones realizadas. Nº de mejoras introducidas.	Diseño y evaluación de espacios de participación en la entidad.

LÍNEA ESTRATÉGICA 1: Satisfacción de las necesidades y derechos de las personas destinatarias del trabajo de la entidad

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.2: Fomentar la innovación en el diseño de proyectos de intervención e investigación y de metodologías propias para ofrecer soluciones adaptadas a las necesidades.

OBJETIVO ESPECÍFICO	FACTOR CLAVE	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	ACCIONES
Identificar necesidades no cubiertas en nuestros usuarios/as que puedan convertirse en nuevos proyectos.	Innovación	Todos los proyectos presentan un informe el año.	Informe de cada uno de los proyectos.	Elaboración de un informe anual con necesidades detectadas.
Realizar un inventario de factores para trabajar la inclusión social para la formulación de proyectos y metodologías.	Eficiencia en gestión	Se realiza un inventario que se actualiza con las nuevas incorporaciones.	Inventario realizado.	Elaboración del inventario de acuerdo a criterios técnicos.
Promover la formación en factores de inclusión en los que la Fundación no acumula experiencia.	Innovación Diversificación Desarrollo de personas	Anualmente la Fundación aumenta su conocimiento en nuevos factores de inclusión social.	Nº de horas dedicadas a formación estratégica.	Inclusión en el plan de formación anual de factores de inclusión estratégicos.
Promover el análisis de documentación clave.	Mejora metodológica	De los talleres se extraen propuestas de proyectos o mejoras en metodología. Al menos se realizan dos al año.	Número de talleres realizados.	Talleres de análisis y reflexión.
Diseñar espacios con equipos interdisciplinarios ad hoc de creación de nuevos proyectos intervención, investigación y formación.	Identidad Diversificación	Se realizan grupos para las nuevas licitaciones. Al menos se diseña un nuevo proyecto que no responde a una licitación.	Número de grupos realizados.	Realización de grupos para la creación de nuevas propuestas.

LÍNEA ESTRATÉGICA 1: Satisfacción de las necesidades y derechos de las personas destinatarias del trabajo de la entidad

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.3: Promover sinergias de conocimiento y recursos entre los proyectos para el beneficio de las personas destinatarias.

OBJETIVO ESPECÍFICO	FACTOR CLAVE	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	ACCIONES
Recopilar las buenas prácticas desarrolladas en la intervención que se realiza en la Fundación.	Mejora metodológica Innovación	Informe anual de las buenas prácticas en la Fundación Atenea.	Modelo de informe. Nº de buenas prácticas que contiene el informe.	Identificación de los elementos clave que debe contener una buena práctica. Elaboración de un informe anual de buenas prácticas.
Dinamizar espacios de intercambio de experiencias y formación entre proyectos de la Fundación.	Eficiencia en gestión Mejora metodológica Desarrollo de personas Identidad	Se identifica con claridad las aportaciones que se extraen de los espacios de intercambio de experiencias.	Nº de espacios desarrollados. Conclusiones/intercambios producidos.	Identificación de los contenidos a compartir. Desarrollo de espacios presenciales o virtuales.
Motivar hacia el uso de espacios on line para hacer más eficiente el intercambio de la información.	Eficiencia en gestión	Conocimiento y uso de las nuevas tecnologías a disposición de todas las personas de la Fundación. Aumento del uso de las herramientas informáticas.	Equipos informáticos adaptados. Desarrollo de un taller formativo. Nº de archivos intercambiados. Nº de reuniones online desarrolladas.	Taller formativo para el uso de herramientas online. Adaptación de los equipos informáticos.

LÍNEA ESTRATÉGICA 1: Satisfacción de las necesidades y derechos de las personas destinatarias del trabajo de la entidad

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.4: Impulsar una estrategia de desarrollo territorial con vocación internacional que permita la implementación de proyectos de la Fundación Atenea.

OBJETIVO ESPECÍFICO	FACTOR CLAVE	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	ACCIONES
Identificar y definir oportunidades en nuevos territorios.	Diversificación Innovación	Se cuenta con un documento anual en el que se determinan las oportunidades detectadas en nuevos territorios.	Documento de oportunidades.	Detección de oportunidades en los territorios. Elaboración de un documento anual de oportunidades en los territorios.
Planificar anualmente objetivos de desarrollo territorial para cada uno de los entornos actuales y futuros identificados como estratégicos.	Diversificación Innovación	Cada territorio cuenta con una planificación anual. Se elaboran informes con los resultados obtenidos.	Documento de planificación anual. Informe final en cada territorio.	Diseño de una propuesta para cada territorio. Evaluación anual de los resultados obtenidos en cada territorio.
Fomentar la identificación de nuevas oportunidades en todas las personas con responsabilidad.	Diversificación Innovación	Anualmente se desarrolla una sesión en la que se explicita la responsabilidad en la detección y se identifica el proceso a seguir.	Desarrollo de la sesión. Número de fuentes consultadas.	Aumento de las oportunidades detectadas, al menos cada coordinación identifica dos anualmente. Sesión formativa con personas con responsabilidad y presentación del proceso de identificación de oportunidades. Prospección de oportunidades en planes, boletines, webs, reuniones.
Proponer y presentar propuestas adaptadas a las oportunidades detectadas de acuerdo a la planificación anual territorial.	Diversificación Innovación	Anualmente se presentan al menos tres propuestas en cada territorio. Anualmente se acepta al menos una propuesta en cada territorio.	Nº de propuestas presentadas. Nº de propuestas aceptadas.	Presentación de proyectos, licitaciones, o propuestas ad hoc.

Resultados esperados y acciones

LÍNEA ESTRATÉGICA 1: Satisfacción de las necesidades y derechos de las personas destinatarias del trabajo de la entidad

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.5: Promover el desarrollo de intervenciones que incorporen la perspectiva de género en todos los proyectos.

OBJETIVO ESPECÍFICO	FACTOR CLAVE	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	ACCIONES
Identificar e incorporar en los proyectos elementos metodológicos que contemplen la perspectiva de género.	Mejora en los resultados de las personas Mejora metodológica Identidad Desarrollo de personas	Todos los proyectos desarrollan taller e identifican los elementos metodológicos presentes o para la mejora. Al menos se identifican dos buenas prácticas.	Nº talleres realizados. Nº de buenas prácticas identificadas.	Desarrollo de un taller metodológico en cada uno de los equipos. Intercambio de buenas prácticas entre los proyectos.
Promover el desarrollo de acciones de sensibilización sobre género, igualdad de oportunidades, igualdad de trato, no discriminación... para usuarios/as.	Mejora en los resultados de las personas Mejora metodológica Innovación	Al menos el 80% de los proyectos desarrollan una acción anualmente.	Nº de acciones realizadas.	Desarrollo de talleres, charlas, video-forum en los proyectos.
Incluir en los proyectos herramientas/ indicadores que permitan valorar los elementos metodológicos que contemplan perspectiva de género.	Mejora en los resultados de las personas Mejora metodológica Innovación	Todos los proyectos desarrollan una evaluación anual incluyendo la medición de la perspectiva de género y se incluyen las mejoras relacionadas con los resultados obtenidos.	Documento de evaluación que contenga los indicadores propuestos en cada proyecto. Nº de mejoras introducidas	Evaluación de la perspectiva de género en cada proyecto.
Incorporar en la formación anual elementos que faciliten el cumplimiento del objetivo estratégico.	Desarrollo de personas Mejora metodológica	Desarrollar acciones formativas.	Nº de acciones formativas relacionadas. Calidad y utilidad de la formación.	Las acciones formativas desarrolladas permiten introducir elementos de mejora en cuanto a la perspectiva de género, en la formulación, desarrollo y evaluación de los proyectos.
Diseñar y ejecutar proyectos que beneficien a mujeres en riesgo o en situación de exclusión social.	Visibilidad Influencia Identidad	Aumentar el número de proyectos cuyas destinatarias sean mujeres.	Nº de proyectos diseñados cuyas destinatarias sean mujeres y número de proyectos ejecutados cuyas destinatarias sean mujeres.	Diseño y ejecución de proyectos dirigidos a mujeres en riesgo o en situación de exclusión social.

LÍNEA ESTRATÉGICA 1: Satisfacción de las necesidades y derechos de las personas destinatarias del trabajo de la entidad

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.6: Promover la evaluación de los proyectos así como la investigación desde los mismos de manera que permitan la mejora continua y la innovación.

OBJETIVO ESPECÍFICO	FACTOR CLAVE	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	ACCIONES
Incorporar la cultura de la evaluación en los proyectos.	Mejora metodológica Mejorar en los resultados en las personas Visibilidad Desarrollo de personas Identidad	Asentar la metodología de la evaluación interna de los proyectos. Cambios metodológicos que supongan mejora en las personas destinatarias. Conseguir el análisis de todas las variables que afectan a las personas con las que trabajamos.	Nº sesiones formación interna. Nº mejoras.	Realización de evaluaciones internas. Formación sobre evaluación Creación de espacios de evaluación y mejora en los proyectos. Homogeneización del sistema de indicadores.
Recoger y realizar investigaciones vinculadas a la necesidad de los proyectos.	Desarrollo de personas Mejora metodológica Mejora en los resultados en las personas Innovación	Se incorporan fundamentaciones mejoradas o proyectos nuevos.	Nº de propuestas.	Elaboración del procedimiento, propuestas y justificaciones de investigación.
Impulsar el Observatorio de la Fundación Atenea.	Visibilidad Influencia Mejora metodológica	Mejora de la información sobre los factores de inclusión que más afectan a las personas con las que trabajamos. Crítica a la información que se publica y influye a nuestra visión y misión.	Nº entradas. Nº aportaciones. Informe elaborado.	Impulso del Observatorio de la Fundación Atenea. Elaboración del Informe Atenea sobre Exclusión Social.

Resultados

esperados y acciones

LÍNEA ESTRATÉGICA 2: Sostenibilidad e innovación económico-financiera de entidad y de su actividad

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2.1. Gestionar de forma eficaz, eficiente y transparente los recursos económicos, financieros y materiales de la entidad y de los proyectos.

OBJETIVO ESPECÍFICO	FACTOR CLAVE	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	ACCIONES
Gestionar de manera óptima los recursos económicos y financieros de la entidad.	<p>Eficiencia</p> <p>Desarrollo de personas</p>	<p>La situación patrimonial, de renta (generación y aplicación de excedente) y de liquidez garantiza la viabilidad económica de la entidad.</p> <p>Los resultados son comunicados de forma transparente y conocidos por los distintos grupos de interés.</p> <p>La elaboración de las cuentas anuales de la entidad contribuye a obtención de la triple memoria económica, social y medioambiental de la organización.</p>	<p>Balances, cuenta de resultados y otros estados financieros adecuados y públicos.</p> <p>Ratios de solvencia, liquidez, endeudamiento cumplidos.</p>	<p>Preparación de estados contables.</p> <p>Capacitación técnica continua del equipo de trabajo del área económico-financiera así como sensibilización en materia financiera a las distintas áreas/programas de la organización.</p> <p>Soportes actualizados.</p> <p>Establecimiento de una política de generación de excedentes y ajuste adecuado del gasto.</p>
Administrar, ejecutar, supervisar y velar por la correcta ejecución presupuestaria, económica-financiera y actualizar los sistemas de registro y procedimiento internos de la entidad.	<p>Eficiencia</p> <p>Innovación</p>	<p>Diseñado un sistema seguro de presupuestación, seguimiento y análisis integrado en el ciclo contable.</p> <p>Actualizados procedimientos actuales y creación de nuevos procedimientos en el área, integrados en el Manual de Calidad de la entidad.</p>	<p>Sistema de gestión presupuestaria integrado en el SIG de la entidad.</p>	<p>Modernizar el sistema de seguimiento integrado desde los propios programas y volcados automatizados.</p>
Establecer y asegurar un sistema de control y evaluación en el ámbito contable que derive en una adecuada rendición de cuentas de la entidad.	<p>Eficiencia</p> <p>Mejora metodológica</p>	<p>Continuidad y mejora de los procesos de auditoría interna y externa.</p> <p>Establecimiento de relaciones estables y fluidas con el Protectorado y otros organismos de rendición de cuentas.</p>	<p>Cierres contables.</p> <p>Auditoría interna realizada anualmente.</p> <p>Auditoría externa con informe favorable.</p> <p>Procedimientos de calidad en materia de seguimiento, control y evaluación en el área.</p>	<p>Realizar la contabilidad de las operaciones de la entidad de acuerdo a los principios contables NPG2007 y adaptación sectorial pertinente.</p> <p>Preparación de los distintos estados contables y devolución a los distintos agentes interesados.</p>

LÍNEA ESTRATÉGICA 2: Sostenibilidad e innovación económico-financiera de entidad y de su actividad

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2.2. Modernizar e impulsar la creación de un sistema de análisis y presentación de convocatorias, gestión, seguimiento y evaluación integrados que, con el uso de sistemas informáticos adecuados, atienda las necesidades de la Fundación.

OBJETIVO ESPECÍFICO	FACTOR CLAVE	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	ACCIONES
Creación de un sistema de gestión presupuestaria, contabilidad analítica y financiera, facturación y tesorería integrado.	Mejora metodológica Innovación	Sistema integral de gestión presupuestaria, contabilidad analítica y financiera, facturación y tesorería. Sistema integral de gestión de programas y proyectos y vinculación con SGI Global.	Sistema de gestión integral.	Auditoría del sistema informático de gestión económico-financiera. Establecimiento de procesos de mejora continua en el área económico-financiera.

LÍNEA ESTRATÉGICA 2: Sostenibilidad e innovación económico-financiera de entidad y de su actividad

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2.3. Establecer alianzas estratégicas con los distintos grupos de interés con el fin de posibilitar la viabilidad económica-financiera a medio y largo plazo.

OBJETIVO ESPECÍFICO	FACTOR CLAVE	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	ACCIONES
Establecer alianzas para el aseguramiento de la viabilidad económico-financiera de la entidad.	Diversificación Eficiencia Presencia en redes Visibilidad Influencia	Establecidas y mantenidas alianzas estratégicas para asegurar la viabilidad económico-financiera de la entidad. Generar de forma creativa contactos y vínculos con nuevos agentes potenciales interesados en entidades no lucrativas.	Mapa de grupos de interés y colaboraciones presentes y de proyección a futuro. Planes anuales de alianzas en las áreas de finanzas, desarrollo de programas y administración y de logística- compras.	Definición de un mapa de grupos de interés en función de necesidades de generación de recursos. Establecimiento de planes anuales en cooperación directa con el área de Responsabilidad Social y de objetivos cuantitativos y cualitativos en materia de obtención de nuevas fuentes de financiación.

LÍNEA ESTRATÉGICA 2: Sostenibilidad e innovación económico-financiera de la entidad y de su actividad

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 2.4. Innovar en la gestión económico-financiera y plantear la excelencia en modelos de gestión para las organizaciones del sector.

OBJETIVO ESPECÍFICO	FACTOR CLAVE	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	ACCIONES
Articular la presencia y participar de forma activa en foros, mesas de trabajo, en la universidad y en plataformas y redes para la defensa del posicionamiento del Tercer Sector de Acción Social en cuestiones económicas, financieras, fiscales, de contabilidad y jurídicas.	Visibilidad Influencia Mejora de resultados en las personas	Participación activa en foros representativos del Tercer Sector de Acción Social como agentes de transformación económica y social. Desarrollados y difundidos cuadernos de innovación económica-financiera para el sector no lucrativo. Preparados informes divulgativos para el conocimiento de la sociedad civil de cuestiones económicas, financieras, fiscales y contables en el marco y desde el enfoque del sector no lucrativo. Desarrolladas acciones formativas y gerencias asistidas –consultoría- en entidades del sector.	Asistencia a foros, plataformas, mesas de trabajo, etc. Cuadernos publicados. Informes divulgativos. Formación impartida. Gerencias asistidas realizadas	Coordinación con entidades del Tercer Sector de Acción Social, del ámbito académico y otras entidades para generar encuentros y debates en torno a cuestiones de índole económica, fiscal, contable, etcétera. Impartición de acciones formativas y gerencias asistidas –consultoría- para entidades del sector.

LÍNEA ESTRATÉGICA 3: Fortalecimiento del posicionamiento de la entidad, los aportes sociales que realiza y su incidencia política		
OBJETIVO ESTRATÉGICO: 3.1. Consolidar la visibilidad de la marca y la identidad de Fundación Atenea como organización referente frente a la exclusión social grave		
OBJETIVO ESPECÍFICO	FACTOR CLAVE	RESULTADOS ESPERADOS
Visibilizar la marca e identidad de la organización en todas las líneas de trabajo y territorios como organización generalista con vocación internacional que trabaja la inclusión social de personas.	Visibilidad Incidencia Mejora de los resultados en las personas Identidad	Se desarrolla un plan estratégico de comunicación para la entidad, así como planes de acción concretos para los proyectos que mejoran la visibilidad de la organización y los programas.
Difundir la misión, visión y valores de la entidad.	Visibilidad Incidencia Mejora de los resultados en las personas Identidad	Se incluye y refleja la misión, visión y valores de la entidad en todos los materiales que se publican y se hace visible en todas las sedes.
Adecuar la terminología empleada a la identidad, misión, visión y valores de la organización.	Visibilidad Incidencia Mejora de los resultados en las personas Identidad	Se adopta la terminología propuesta en todos los casos para aumentar la empatía social hacia las personas afectadas por los factores excluyentes con las que la entidad trabaja.
Visibilizar las competencias críticas de la entidad a nivel técnico (organización de investigación e intervención) y social (trabajar por y con personas en situación de grave exclusión social).	Visibilidad Incidencia Mejora de los resultados en las personas Identidad Participación	Se elige y visibiliza un lema anual en torno al que reflexionar y trabajar de manera conjunta y transversal que realiza la competencia crítica de la entidad.
Consolidar la imagen corporativa de la entidad en todos los territorios y líneas de trabajo.	Visibilidad Incidencia Identidad	Se consolida la imagen corporativa de la entidad para mejorar de su visibilidad y la de sus proyectos.

LÍNEA ESTRATÉGICA 3: Fortalecimiento del posicionamiento de la entidad, los aportes sociales que realiza y su incidencia política	
en todos los territorios y en todas las líneas de trabajo.	
INDICADORES	ACCIONES
Un plan de comunicación global elaborado. Nº de planes de acción ad hoc en función de las necesidades de los proyectos y territorios.	Desarrollar un plan de comunicación externo, global para la entidad, así como planes de acción específicos para cada territorio o proyecto en función de sus necesidades.
Difusión correcta de la misión, visión y valores en todos los materiales publicados por la entidad y en todos sus espacios físicos. Publicación de cuatro boletines anuales, un folleto institucional, un folleto por proyecto, un folleto por territorio, una memoria anual de actividad y económica y generación de dossiers y materiales audiovisuales para todos los proyectos	Incluir la misión de la entidad tanto en la papelería como en los materiales y publicaciones corporativas y sedes. Editar y difundir publicaciones corporativas, con especial atención a la generación de materiales audiovisuales con fines informativos y comerciales.
Difusión y asunción, de manera correcta, de la identidad de la organización. Abandono de la terminología colectivos y sustitución por "personas en situación de grave exclusión social"	Incluir la palabra generalista con vocación internacional en las descripciones de la entidad. Sustituir la palabra "colectivos" por "personas en situación de grave exclusión social"
Elección de un lema anual. Inclusión del lema en el 100% de las firmas corporativas. Organización de al menos un evento y publicación de al menos un material en relación al lema elegido.	Elegir de forma participativa un lema anual para toda la organización que visibilice su competencia crítica y en torno al que organizar eventos y realizar publicaciones.
Dotación de, al menos, un vinilo, placa y banner corporativo por sede. Denominación atractiva y descriptiva del 100% de los proyectos de la entidad.	Usar correctamente la imagen corporativa de la organización y conocer el manual de imagen corporativa. Dotar de materiales corporativos de difusión de la marca a todas las sedes de la entidad. Denominar de forma atractiva y descriptiva todos los proyectos. Uso correcto de la imagen corporativa en el 100% de las ocasiones

LÍNEA ESTRATÉGICA 3: Fortalecimiento del posicionamiento de la entidad, los aportes sociales que realiza y su incidencia política		
OBJETIVO ESTRATÉGICO: 3.2. Convertir a la Fundación Atenea en fuente de información y sensibilización solvente y fiable frente a los medios de comunicación y		
OBJETIVO ESPECÍFICO	FACTOR CLAVE	RESULTADOS ESPERADOS
Orientar la comunicación de la entidad hacia la información, la sensibilización y la prevención frente a los factores exclusógenos para aumentar la empatía social hacia las personas con las que trabajamos.	Visibilidad Incidencia Mejora de los resultados en las personas Identidad	Asumido el concepto de comunicación de la entidad centrado en la información, sensibilización y prevención y con el objetivo prioritario de aumentar la empatía social hacia las personas afectadas por los factores exclusógenos con y por las que trabajamos.
Gestionar las relaciones con los medios de comunicación y demás grupos de interés.	Visibilidad Incidencia Mejora de los resultados en las personas	Se mantiene la base de datos de medios de comunicación y otros grupos de interés actualizada. Se atienden las demandas de información y se generan desde la operativa diaria y los posicionamientos. Se realizan acciones externas de sensibilización que erradican tópicos y estereotipos. Se desarrolla un plan de comunicación 2.0.
Centrar la comunicación en el impacto del trabajo de la organización.	Visibilidad Incidencia Mejora de los resultados en las personas	Se coloca en un papel preminente la comunicación del impacto del trabajo que realizamos.
Consolidar los discursos de la entidad sobre los factores exclusógenos con los que trabajamos (prostitución, VIH, prisiones, adicciones, discapacidad, desempleo, género, nacionalidad...).	Visibilidad Influencia Satisfacción en los financiadores Identidad	Se consolida el discurso de la organización y su enfoque distintivo de otras entidades para consolidar su marca y aumentar la empatía social hacia las personas afectadas por los factores exclusógenos con las que trabajamos.
Incorporar la perspectiva de comunicación en los equipos de la entidad.	Identidad Visibilidad Influencia Mejora en la gestión	Se incorpora la perspectiva de comunicación en los equipos de la entidad para complementar la dimensión técnica con la sensibilizadora. Se entrenan y forman las habilidades comunicativas de todas las personas de la entidad, de acuerdo con el sistema de portavocías múltiples.

LÍNEA ESTRATÉGICA 3: Fortalecimiento del posicionamiento de la entidad, los aportes sociales que realiza y su incidencia política	
demás grupos de interés para disminuir la penalización social de las personas por y con las que trabajamos.	
INDICADORES	ACCIONES
Difundido y asumido el concepto de comunicación.	Difundir el concepto de comunicación en la entidad.
Cobertura de las demandas de información y creación de otras. Envío de, al menos, 12 notas de prensa anuales y al menos, 5 comunicados de prensa. Realización de, al menos, una acción de sensibilización por territorio y año. Elaboración de un plan de comunicación 2.0.	Mantener la base de datos de medios de comunicación, instituciones de interés y personas clave para la entidad. Atender las demandas de información que surjan y motivarlas, tanto en relación a medios de comunicación como a otros grupos de interés. Realizar acciones externas de sensibilización. Atender a los nuevos canales y herramientas de comunicación y sensibilización. Actualización constante de la base de datos de medios de comunicación y de otros grupos de interés.
Inclusión del impacto de nuestro trabajo en el 100% de los materiales corporativos. Destacado el impacto de lo que hacemos en las formulaciones de proyectos.	Incluir el impacto de nuestras acciones en materiales corporativos (memorias, folletos, web...).
Nº de argumentarios concretos publicados.	Crear productos concretos (argumentarios) con la toma de postura de la entidad en relación a sus áreas de trabajo.
Inclusión de al menos un objetivo de comunicación en cada proyecto. Desarrollada una formación en comunicación por equipo.	Incluir, en las planificaciones de todos los proyectos, objetivos de comunicación. Formar en habilidades de comunicación de las personas en la entidad.

Resultados

esperados y acciones

LÍNEA ESTRATÉGICA 3: Fortalecimiento del posicionamiento de la entidad, los aportes sociales que realiza y su incidencia política.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 3.3. Consolidar una cultura de comunicación interna que fomente el sentimiento de pertenencia e identificación con la organización.

OBJETIVO ESPECÍFICO	FACTOR CLAVE	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	ACCIONES
Crear un plan de comunicación interna y fortalecer los canales de comunicación interna y participación.	Influencia Participación Visibilidad Eficiencia en gestión	<p>Se crea un plan de comunicación interna que mejora el conocimiento de la entidad y de sus proyectos y consolida el sentimiento de identidad y pertenencia a la entidad.</p> <p>Se fortalecen los canales de comunicación interna para consolidar el sentimiento de pertenencia, identidad y participación.</p> <p>Se estimula la mirada global de la entidad a través de la detección de sinergias y elementos comunes entre proyectos.</p>	<p>Crear un plan de comunicación interna (objetivos, acciones, plazos, estructura, indicadores, responsables).</p> <p>Fortalecer los canales de comunicación interna y participación que potencien la identidad y el compromiso de los equipos con la misión, visión y valores mediante la transformación del Boletín de Última Hora de la Organización (BUHO) en newsletter y la creación de la herramienta on line La Fundación al día con breve información de actualidad sobre la organización.</p> <p>Incentivar, desde la detección de sinergias y el desarrollo de espacios de intercambio, el conocimiento entre proyectos.</p>	<p>Detección de oportunidades en los territorios.</p> <p>Elaboración de un documento anual de oportunidades en los territorios.</p>

LÍNEA ESTRATÉGICA 3: Fortalecimiento del posicionamiento de la entidad, los aportes sociales que realiza y su incidencia política

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 3.4. Favorecer la captación de fondos a través de las herramientas de marketing y comunicación, en el marco de la estrategia de Responsabilidad Social.

OBJETIVO ESPECÍFICO	FACTOR CLAVE	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	ACCIONES
Crear una estrategia de captación de fondos privados en el marco de la Responsabilidad Social en la entidad.	Diversificación Influencia Innovación	<p>Se crea una estrategia que permite la diversificación en la captación de fondos y apoya la sostenibilidad de la organización.</p> <p>Se genera un Código Ético de Relaciones con Empresas. Se generan oportunidades concretas para la captación de fondos privados.</p> <p>Se crean materiales específicos de marketing que faciliten la captación de fondos en la organización.</p>	<p>Generación de un código.</p> <p>Desarrolladas al menos 20 oportunidades anuales de captación de fondos privados.</p> <p>Creación de todos los materiales que sean necesarios para la captación de fondos privados y de una newsletter destinada a financiadores y potenciales financiadores</p>	<p>Crear y desplegar una estrategia (procedimientos, estructura, objetivos, herramientas) de captación de fondos privados.</p> <p>Establecer los márgenes de la colaboración con empresas.</p> <p>Crear oportunidades concretas (voluntariado corporativo, eventos, formulación de proyectos, servicios) que faciliten la captación de fondos privados.</p> <p>Crear materiales específicos de marketing para facilitar la captación de fondos privados. Despliegue e implementación de la estrategia.</p>
Incentivar una cultura de detección de oportunidades de desarrollo.	Diversificación Influencia Innovación	<p>Se incentiva una cultura de detección de oportunidades de captación de fondos privados en todas las personas con responsabilidad en la entidad.</p>	<p>Despliegue de la estrategia de captación de fondos. Despliegue de los procedimientos de captación de fondos. Implicación directa de las personas con responsabilidad en la entidad en, al menos, dos iniciativas de captación de fondos privados por año.</p>	<p>Implicar a las personas con responsabilidad en la entidad en, al menos, dos iniciativas de captación de fondos privados por año y persona.</p>

Resultados

esperados y acciones

LÍNEA ESTRATÉGICA 3: Fortalecimiento del posicionamiento de la entidad, los aportes sociales que realiza y su incidencia política.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 3.5. Articular y consolidar la incidencia política de la Fundación Atenea para la vindicación de los derechos de las personas con y por las que trabajamos.

OBJETIVO ESPECÍFICO	FACTOR CLAVE	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	ACCIONES
Crear una estrategia de incidencia política.	Influencia Incidencia política Mejora de resultados en las personas Identidad	Se crea una estrategia de incidencia política que permite reivindicar los derechos de las personas con y por las que trabaja la entidad y así mejorar su calidad de vida. Se articula un mapa de participación en incidencia política que facilita la responsabilidad activa y participación de todas las personas de la entidad, en sus distintos niveles de responsabilidad y roles, en la mejora de la calidad de vida de las personas con las que trabaja la entidad.	Establecimiento y despliegue de una estrategia de incidencia política. Fichas de seguimiento cumplimentadas. Participación de todos los equipos de la entidad en espacios de incidencia política.	Crear una estrategia de incidencia política (redes en las que participamos, objetivos, responsables, perfil de participación). Crear una base de datos de redes, foros y plataformas y una ficha de seguimiento de la participación. Articular un mapa de participación.
Influir en el diseño de las políticas públicas.	Influencia Incidencia política Mejora de resultados en las personas	Se influye en el diseño de políticas públicas a diferentes niveles para garantizar los derechos de las personas con y por las que trabajamos.	Establecimiento de una agenda y red de contactos con representantes políticos y técnicos de la administración.	Establecer contactos con las administraciones territoriales con las que la entidad trabaja para influir, desde la experiencia y conocimiento técnico, en el diseño de las políticas públicas.

LÍNEA ESTRATÉGICA 4: Mejora del funcionamiento interno, de la gestión y del clima laboral de la entidad

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 4.1 Asegurar el conocimiento y la identificación con la misión, visión y valores de la Fundación.

OBJETIVO ESPECÍFICO	FACTOR CLAVE	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	ACCIONES
Fomentar el conocimiento y la identificación con la misión, visión y valores de la entidad.	Responsabilidad activa Eficiencia en gestión	Mejorada la identidad de las personas con la Fundación.	Organizar al menos un espacio de intercambio de metodologías e información entre proyectos. Un cuestionario al año.	Fomentar el conocimiento y las sinergias entre proyectos. Llevar a cabo cuestionarios de satisfacción dentro de los equipos.
Establecer canales de participación en los procesos clave de la Fundación.	Responsabilidad activa Eficiencia en gestión Desarrollo de personas	Desarrollado un encuentro anual y talleres de intercambio de experiencias, espacios formativos y grupos de mejora.	Encuentro anual. Nº Espacios formativos. Nº Talleres de intercambio. Nº Grupos de mejora.	Realizar un encuentro anual de trabajadores/as. Desarrollar espacios formativos. Desarrollar talleres de intercambio. Organizar grupos de mejora.

Resultados

esperados y acciones

LÍNEA ESTRATÉGICA 4: Mejora del funcionamiento interno, de la gestión y del clima laboral de la entidad				
OBJETIVO ESTRATÉGICO: 4.2. Fomentar un cambio cultural que garantice la implicación, la corresponsabilidad y la versatilidad de los/as trabajadores/as de la Fundación mediante el desarrollo de un Sistema Integral de Personas acorde con los valores de la entidad.				
OBJETIVO ESPECÍFICO	FACTOR CLAVE	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	ACCIONES
Elaborar y/o actualizar, difundir y asegurar su aplicación de normativas y procedimientos de RRHH.	Desarrollo de personas Eficiencia en la gestión Mejora metodológica	Las normativas y procedimientos son conocidos y se aplican por parte de todos los niveles de la organización.	Normativas actualizadas.	Desarrollo de nuevas normativas y procedimientos. Cumplimiento de las mismas.
Consolidar el plan de formación como base de los planes de carrera y promoción interna.	Desarrollo de personas Eficiencia en la gestión Mejora metodológica	Se obtiene un plan de formación alineado con los objetivos estratégicos de la organización.	Horas de formación. Nº acciones formativas. Grado de satisfacción formación.	Cumplimiento y consolidación del plan de formación. Cumplimiento de los procedimientos.
Llevar a cabo un proyecto de descripción de puestos de trabajo, valoración de puestos, definición de categorías y política retributiva.	Desarrollo de personas Eficiencia en la gestión Mejora metodológica	El equipo conoce sus funciones, su categoría y su banda salarial y la organización lo toma de base para selección, formación, planes de carrera y actualización de objetivos.	Plan Integral de Personas.	Proyecto de descripción de puestos de trabajo. Mapa de puestos. Valoración de puestos. Actualización de categorías. Estudio retributivo.
Implantar un sistema de evaluación de desempeño ligado a competencias y valores.	Identidad Desarrollo de personas Eficiencia en la gestión Mejora metodológica	El equipo introduce la cultura de evaluación en su trabajo y conoce las habilidades y competencias organizacionales y por puesto.	Nº herramientas de evaluación de desempeño empleadas.	Sistema evaluación de desempeño. Diccionario de competencias.

LÍNEA ESTRATÉGICA 4: Mejora del funcionamiento interno, de la gestión y del clima laboral de la entidad

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 4.3. Incorporar la cultura de comparación e intercambio de buenas prácticas con otras entidades.

OBJETIVO ESPECÍFICO	FACTOR CLAVE	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	ACCIONES
Establecer canales de intercambio de conocimientos y buenas prácticas con otras organizaciones.	Incidencia política Eficiencia en la gestión Mejora metodológica	Acuerdo con organizaciones para intercambiar periódicamente resultados, información y buenas prácticas.	Nº entidades. Tipo de intercambio. Nº asesorías.	Participación en espacios de intercambio con otras entidades. Proporción de consultoría a entidades que lo requieran y como miembros de plataformas. Creación de las herramientas para facilitar intercambio o utilizarán las existentes.
Establecer estrategias de sinergia con otras organizaciones en ámbitos de gestión e intervención de interés común.	Incidencia política Eficiencia en la gestión Mejora metodológica	Participaremos en plataformas para la mejora de gestión.	Presencia activa en las redes y plataformas.	Realizar un encuentro anual de trabajadores/as. Desarrollar espacios formativos. Desarrollar talleres de intercambio. Organizar grupos de mejora.

Resultados

esperados y acciones

LÍNEA ESTRATÉGICA 4: Mejora del funcionamiento interno, de la gestión y del clima laboral de la entidad

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 4.4. Potenciar la gestión mediante estándares de calidad y mejora continua.

OBJETIVO ESPECÍFICO	FACTOR CLAVE	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	ACCIONES
Implementar un sistema de gestión de la calidad eficiente.	Eficiencia en la gestión Mejora metodológica Innovación	Realizado un autodiagnóstico de la entidad y detección de las áreas de mejora. Establecimiento de grupos de mejora. Mejora de los procesos (actualización mapa de procesos) y elaboración y actualización de procedimientos e instrucciones. Realización de la memoria para sello +400 EFQM.	Nº de propuestas de mejora. Consecución sello +400.	Realizar el autodiagnóstico de la entidad. Priorizar y seleccionar áreas de mejora. Establecer grupos de mejora. Elaborar un manual de calidad. Realizar el seguimiento y evaluación del sistema integral de calidad.
Generar una cultura de la calidad en la organización.	Eficiencia en la gestión Mejora metodológica Innovación Desarrollo de personas Identidad	Implantación de todos los procedimientos de calidad en los proyectos.	Número de acciones formativas en calidad desarrolladas. Número de personas que participan en los grupos de mejora. Número de sugerencias recibidas e incorporadas como mejoras.	Sistematizar y automatizar procedimientos de trabajo.

LÍNEA ESTRATÉGICA 4: Mejora del funcionamiento interno, de la gestión y del clima laboral de la entidad

OBJETIVO ESTRATÉGICO: 4.5. Definir el posicionamiento de la entidad en relación al voluntariado y establecer una estrategia.

OBJETIVO ESPECÍFICO	FACTOR CLAVE	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES	ACCIONES
Definir el posicionamiento de la entidad respecto al voluntariado.	Visibilidad Influencia Eficiencia en la gestión	Establecida y comunicada la posición externa e interna sobre voluntariado a partir de la reflexión.	Documento de posicionamiento.	Elaborar un documento de posicionamiento sobre voluntariado.
Elaborar una estrategia de voluntariado en la que se definan las líneas de actuación y el marco normativo de su actividad.	Visibilidad Influencia Eficiencia en la gestión	Implantado e Integrado el voluntariado dentro de la organización.	Documento de estrategia y puesta en marcha.	Implantar la estrategia del voluntariado.

Cuadro de mandos del Plan Estratégico

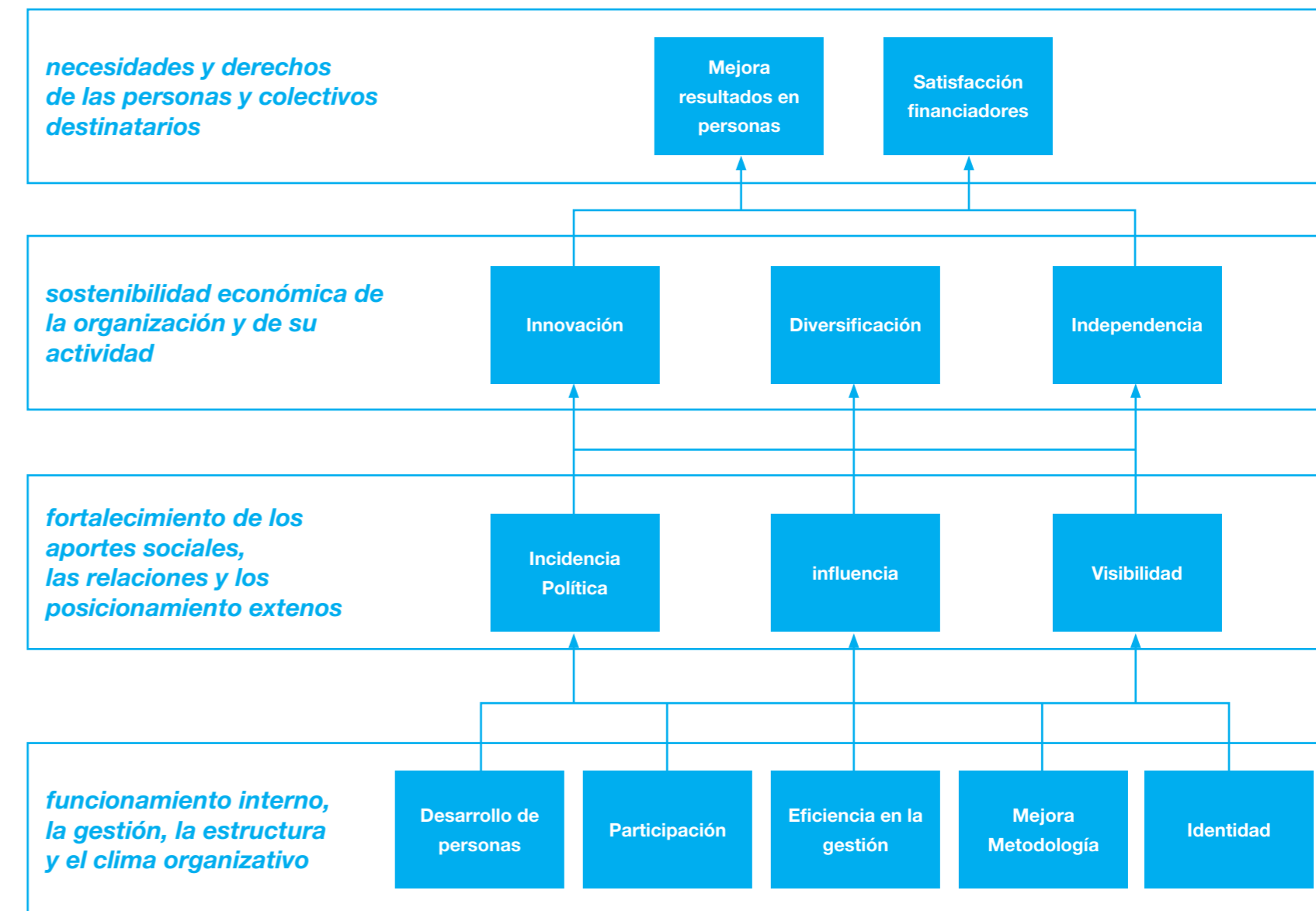
Un cuadro de mandos es una herramienta de medición de resultados de una entidad. Al fijar una serie de indicadores que retratan el trabajo de la entidad, proporciona una mirada global sobre el desempeño de su función.

El cuadro de mandos del Plan Estratégico que desarrollamos a continuación tiene como objetivo monitorizar su cumplimiento.

Durante el proceso de planificación decidimos basarlo en la medición de los factores clave señalados anteriormente y que, como se describía en el punto 4.1.2., se generan en el análisis realizado por los equipos de la entidad sobre la organización y sus proyectos. Para ello, se determinan una serie de indicadores en cada uno de los objetivos específicos y se relacionan dichos indicadores con los factores clave. Los factores clave son compartidos por varios de los objetivos específicos.

El cuadro de mandos, en resumen, monitorizará toda la actividad de la Fundación Atenea en relación a los objetivos del Plan Estratégico y servirá para el seguimiento de la evolución del Plan tanto por parte del Patronato.

Como se señalaba en el apartado 4.1.2., los factores clave del cuadro de mandos son:



Descripción de herramientas

En este apartado se describen las herramientas que, de manera gradual, entre 2011 y 2015, y de cara a la realización de la visión y a la consecución de los objetivos marcados, se crearán e implementarán en el seno de la organización. Destacamos algunos espacios e instrumentos y diversos planes concretos de acción.

Espacios e instrumentos

para el desarrollo del Plan Estratégico

Talleres de mejora metodológica

Taller que realiza cada equipo con el objetivo de analizar, crear, aplicar y mejorar en la metodología de su intervención.

Grupos de mejora de la gestión

Taller que realiza cada equipo con el objetivo de analizar, crear, aplicar y mejorar en la metodología de su gestión.

Espacios de participación

Reuniones que organiza cada equipo con los/as usuarios/as, entidades colaboradoras y financiadoras para devolver información sobre la entidad, recoger sus inquietudes y las propuestas de mejora del propio proyecto.

Talleres de análisis de documentación clave

Lectura y crítica compartida sobre documentos teóricos. Informe y publicación interna para debate.

Evaluación interna de los proyectos

Evaluación realizada por el equipo de Evaluación según criterios de la entidad.

Talleres de formación en evaluación

Formación específica sobre metodología de la evaluación.

Informe anual de buenas prácticas

Cada equipo realiza un informe en el que se recoge toda la innovación y mejora del año con su respectivo análisis de cómo ha funcionado cada acción. La entidad selecciona las buenas prácticas en los proyectos.

Planes concretos de acción

para el desarrollo del Plan Estratégico

De manera gradual, entre 2011 y 2015, y de cara a la realización de la visión y a la consecución de los objetivos definidos, se crearán y desplegarán los siguientes planes concretos de acción:

- **Plan Integral de Gestión de Personas**
- **Instituto de Investigación y Evaluación Atenea**
- **Instituto de Formación Atenea**
- **Plan de Comunicación**
- **Plan Editorial**
- **Plan de Marketing y Captación de Fondos**
- **Plan de internacionalización**
- **Mapa de Alianzas**
- **Plan de voluntariado**
- **Plan de participación de usuarios/as en la entidad**
- **Plan de evaluación interna e intercambio de buenas prácticas**
- **Plan de desarrollo territorial**
- **Sistema de gestión de la calidad**

PLAN INTEGRAL DE GESTIÓN DE PERSONAS

Breve descripción: Planificación, implantación, seguimiento y evaluación de un sistema integral de gestión de personas.

CONTENIDOS:

- Manual de descripción de puestos de trabajo
- Plan de Formación
- Mapa de puestos de trabajo
- Definición de categorías
- Estudio de retribución
- Sistema de evaluación de desempeño
- Plan de igualdad y política de conciliación
- Procedimiento de selección y política de contratación
- Diccionario de competencias
- Plan de prevención de riesgos
- Evaluación del sistema

CREACIÓN Y DESARROLLO DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN Y EVALUACIÓN ATENEA

Breve descripción: Desarrollo de una imagen de marca propia en cuestiones de evaluación e investigación.

CONTENIDOS:

- Grupo de colaboradores/as
- Grupo de expertos/as por materia
- Estrategia de ampliación de materias de estudio
- Plan de marketing

CREACIÓN Y DESARROLLO DEL INSTITUTO DE FORMACIÓN ATENEA

Breve descripción: Desarrollo de una imagen de marca propia en cuestiones de formación y cualificación.

CONTENIDOS:

- Procedimiento interno
- Grupo de expertos por materia
- Plan de negocio
- Plan de marketing

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

Breve descripción: Diagnóstico, planificación del proceso de internacionalización y establecimiento de estrategias.

CONTENIDOS:

- Autodiagnóstico y potencial de internacionalización de la entidad.
- Diseño del proceso de internacionalización y prospección.
- Plan de búsqueda de socios/as y establecimiento de contactos.
- Puesta en marcha plan de internacionalización (líneas estratégicas, áreas geográficas prioritarias, objetivos técnicos y económicos)
- Plan de seguimiento y evaluación.

PLAN DE VOLUNTARIADO

Breve descripción: Posicionamiento y elaboración de la estrategia de voluntariado.

CONTENIDOS:

- Documento de posicionamiento
- Estrategia de Voluntariado
- Marco normativo de su actividad

PLAN DE DESARROLLO TERRITORIAL

Breve descripción: Diagnóstico, planificación e implementación de las estrategias de desarrollo territorial de la entidad.

CONTENIDOS:

- Documento de detección de oportunidades
- Diseño de propuestas de desarrollo territorial
- Seguimiento y Evaluación anual

PLAN DE MARKETING Y CAPTACIÓN DE FONDOS

Breve descripción: Planificación e implementación de la estrategia de marketing y captación de fondos, en el marco de una estrategia de Responsabilidad Social.

CONTENIDOS:

- Estrategia de captación de fondos privados.
- Código ético de colaboración con empresas.
- Estrategia de marketing.

MAPA DE ALIANZAS

Breve descripción: Estrategia de incidencia política.

CONTENIDOS:

- Conceptuación de la incidencia política.
- Elaboración de discursos y argumentarios.
- Mapa de participación.

PLAN DE COMUNICACIÓN

Breve descripción: Planificación e implementación de la estrategia de comunicación de la entidad y de sus proyectos.

CONTENIDOS:

- Conceptuación de la comunicación.
- Estrategia de comunicación externa.
- Estrategia de comunicación interna.
- Estrategia de comunicación on line.

PLAN EDITORIAL

Breve descripción: Planificación del desarrollo de las competencias editoriales.

CONTENIDOS:

- Análisis y plan de viabilidad y sostenibilidad.
- Plan de puesta en marcha.

PLAN DE PARTICIPACIÓN DE USUARIOS/AS

Breve descripción: Planificación de la participación de los/as usuarios/as en la entidad.

CONTENIDOS:

- Identificación de necesidades y expectativas de usuarios/as.
- Desarrollo de talleres metodológicos de participación para identificar los procesos que promueven autonomía.
- Diseño, implementación y evaluación de espacios de participación en la entidad.

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Breve descripción: Despliegue del sistema de gestión de la calidad.

CONTENIDOS:

- Autodiagnóstico
- Priorización de áreas de mejora
- Establecimiento de grupos de mejora
- Despliegue
- Elaboración de memorias sello 300+ y 400+
- Elaboración del sistema de gestión de documentación 2.0

El organigrama

de Fundación Atenea en 2015

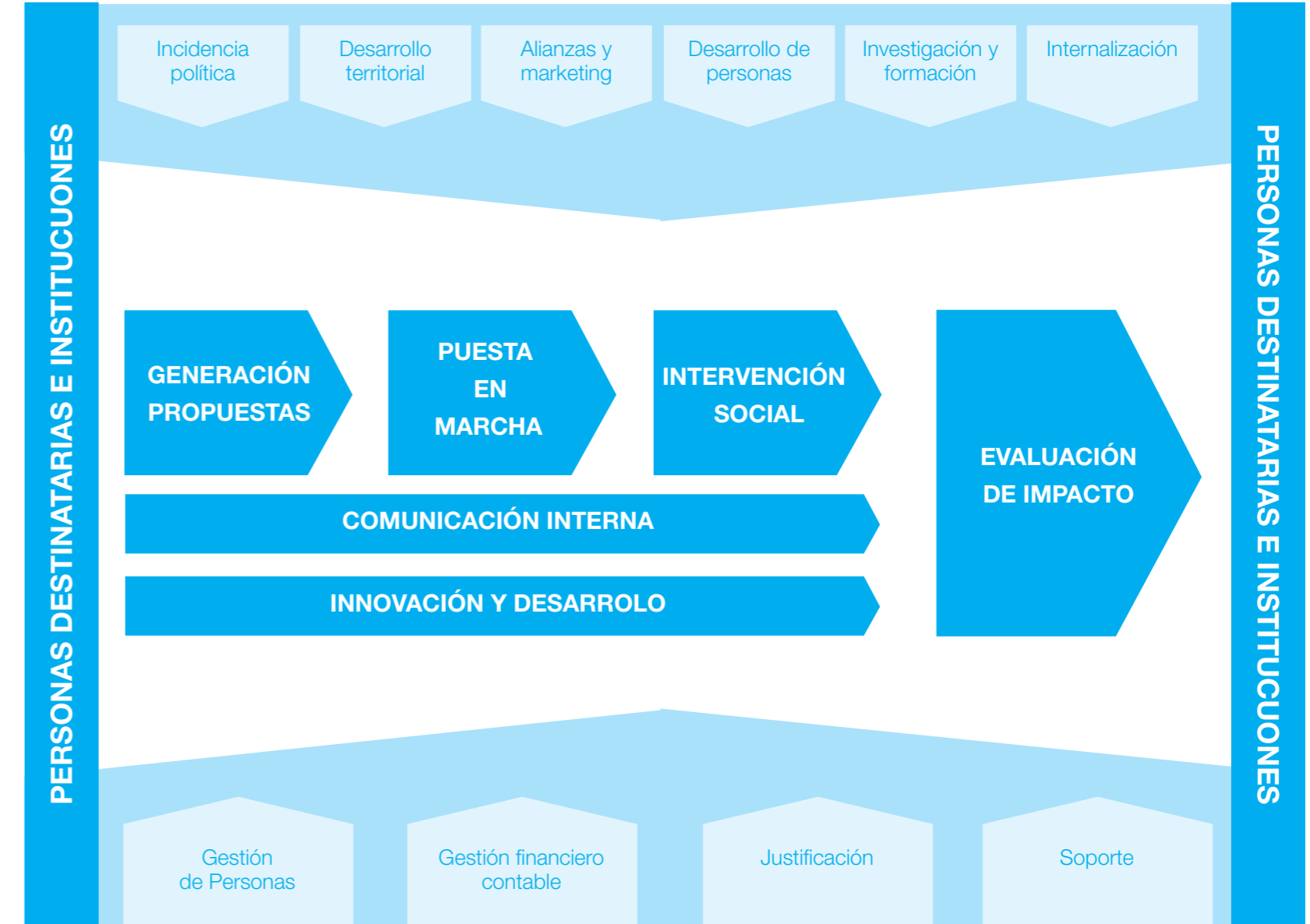
Expuesto el plan de viabilidad necesario para poder ejecutar, en los términos previstos, el presente Plan Estratégico, se prevé que, en 2015, el organigrama de la Fundación Atenea se haya ido modificando de forma gradual hasta alcanzar esta foto fija:



Mapa de procesos de Fundación Atenea

El mapa de procesos es una representación gráfica que nos ayuda a ver la relación entre los procesos o flujos de trabajo establecidos en la entidad. Los procesos incluyen o contemplan una serie de actividades, vinculadas entre sí, que transforman los elementos de entrada en resultados. El mapa divide los procesos, de arriba abajo, en procesos estratégicos (los situados en la franja superior), clave (los situados en el centro) y de apoyo (los situados en la franja inferior).

De la estrategia presentada se inferiría el siguiente mapa de procesos:



¿Por qué fundación Atenea hoy?

Concluye en este punto el presente Plan Estratégico 2011-2015, que espera poder inspirar el devenir de la Fundación Atenea en el plazo señalado. Pero, antes de hacerlo, y conscientes del cambio en la cultura y en el ser como organización que este documento supone, hemos querido añadir un elemento que, hallado en mitad de la profusa lectura de documentos que sirvieron para la elaboración del mismo, y si bien señalando su valor anecdótico y curioso, refleja el simbolismo del tipo de organización que queremos alcanzar.

En el libro *Tres culturas: organización y recursos humanos*, de Jose A. Garmedia, el autor distingue a las organizaciones según presenten las siguientes culturas o modos de hacer: cultura de orientación al poder, cultura de orientación al rol, cultura de orientación a la tarea y cultura de orientación al personal.

Ch. Handy, años antes, había establecido una tipología similar y la había bautizado recurriendo a la mitología griega. Su clasificación era la siguiente:

Organización Zeus, cuya cultura está orientada al poder, sobre todo, en el interior de la organización. La toma de decisiones es rápida y el estilo de dirección patriarcalista/carismático.

Organización Apolo, cuya cultura está orientada al rol. Como corresponde al dios del orden y la proporción, se espera de estas organizaciones un énfasis en la racionalidad y en los procedimientos. Se rehúye la inestabilidad y la incertidumbre.

Organización Atenea, cuya cultura está orientada a la tarea. Atenea es la diosa protectora de Ulises, de los/as artesanos/as y de los capitales. En las organizaciones Atenea se valora la capacidad en la resolución de problemas y domina la orientación a los resultados.

Organización Dionisos, cuya cultura está orientada al disfrute. Dionisos es el dios del vino, del placer y de las canciones.

Así las cosas, sigamos a Garmedia o a Hardy, lo que es cierto es que la ahora Fundación Atenea, de nombre nada casual, supone una evolución desde el extinto Grupo GID que le dio origen y en cuyo seno se forjó su identidad actual, identidad que contribuirá a consolidar y a desplegar el presente Plan Estratégico 2011-2015, muy enfocado, tal y como sugiere la propia Atenea, a la consecución de resultados y a la consolidación de otros 25 años de historia.

Agradecimientos

En el punto 2.4. de este documento decíamos que el proceso de reflexión estratégica había sido rotundamente participativo. Y es rigurosamente cierto: este Plan Estratégico no habría sido posible sin el concurso de decenas de personas, entre las que nos gustaría destacar:

-al Patronato de la organización;

-al equipo tractor y al equipo motor, formado por todas las personas con responsabilidad en la organización y otras tantas consideradas clave, por distintas razones, para la entidad;

-al equipo de Consultores Solidarios de ESADE;

-a las consultoras de Gestión del Conocimiento, Investigación, Evaluación y Calidad, que dinamizaron dos de los más importantes análisis realizados en el marco del proceso.

-de manera especial, a Eduardo Escobés, de EDE Fundazioa, consultor externo que dinamizó todo el proceso de reflexión estratégica y que nos ayudó a repensar la organización desde fuera.

Plan estratégico 2011-2015

Fundación Atenea en Madrid:

Sede Central
Email: fundacion@atene-agrupogid.org
Tlf.: 91 447 99 97

Fundación Atenea en Andalucía:

C/Perafán de Rivera, s/n
41009 Sevilla
Tlf.: 954 90 02 93

Plaza Juan XXIII, 10
41006 Sevilla
Tlf.: 954 63 71 92

C/Estrella de la Mañana,
local 7-8
41013 Sevilla
Tlf.: 954 29 68 50
Email: margamoreno@ateneagrupogid.org

C/Martínez Montañés
Conjunto 6 Bloque 2.
Bajos.
41013 Sevilla.

Fundación Atenea en Extremadura:

Avda. Lusitania nº 84,
Esquina C/ Marco Salvio
Otón s/n (local)
06800 Mérida (Badajoz)
Tlf.: 924 318 330
Email: sail@ateneagrupogid.org

Fundación Atenea en Castilla La Mancha:

C/San Pedro, s/n
02002 Albacete
Tlf: 967 24 09 09
Email: coordinacionab@ateneagrupogid.org

Un único corazón:
mejorar la vida de las personas



Fundación Atenea