

Plan Estratégico
2014/2016

Asociación de Fundaciones
Andaluzas

ÍNDICE

1. Resumen ejecutivo.....
2. Principio filosóficos de la Fundación.....
3. Caracterización del Modelo de Negocio.....
4. Análisis del entorno.....
5. Análisis estratégico.....
6. Plan de acción.....
7. Cuadro de mando integral.....
8. Conclusiones.....
9. Anexo I.....

RESUMEN EJECUTIVO

La Asociación de Fundaciones Andaluzas se constituyó en 2003 promovida por 21 fundaciones y con vocación de ser instrumento y apoyo para todas las fundaciones que desarrollasen su actividad en la Comunidad Autónoma de Andalucía. Pretendiendo, así mismo, ser una Organización en la que se identificasen y se sintieran representadas las Fundaciones que operan en nuestra Comunidad, ante las Administraciones Públicas y demás instituciones del sector.

Actualmente la Asociación se compone por una red de 500 fundaciones que colaboran y cooperan por fortalecer el sector y aúnan sus esfuerzos por configurar un sector fundacional más profesionalizado.

Las actividades llevadas a cabo por la Asociación son principalmente de información, asesoramiento, consultoría, secretaría, gestoría, formación y biblioteca y fondo documental, complementando dichas actividades con labores de representación, promoción de la cooperación entre entidades y creación de convenios y grupos de trabajo. La Asociación se encuentra con amplias oportunidades de crecimiento tanto en servicios como en campos de actuación.

La actividad principal de la Asociación va dirigida a las fundaciones y asociaciones de Andalucía, especializando sus servicios a las necesidades de este tipo de organizaciones y ofreciéndoles ser cauce o lugar de encuentro donde crear una red de trabajo y colaboración para fortalecerse como organizaciones y tener un hueco en el sector.

El mercado donde se mueve la Asociación no es un mercado en crecimiento, al contrario, debido a la situación económica delicada de multitud de organizaciones la tendencia es la paralización o desaparición, no obstante, identificamos el mercado del sector asociativo, en el cual, la Asociación no tiene gran presencia y donde podría crecer notablemente en volumen de asociados.

A la hora de establecer las debilidades y fortalezas de la Organización, identificamos que una de las grandes fortalezas es la profesionalidad y dedicación del personal laboral, cuestión que se denota, a su vez, en la vertiente de las debilidades como dependencia del mismo personal laboral ligado a la estructura del personal pequeña que compone la Asociación. Por otro lado, y como fortalezas a destacar, cabe mencionar la poca competencia en el mercado y el reconocimiento institucional y por parte de los usuarios que se le otorga a la Asociación, que sumado a la importancia que el sector adquiere en la sociedad supone una muy buena carta de presentación para seguir creciendo y evolucionando día a día.

Por otro lado, entre las amenazas detectamos la posible desaparición de fundaciones y asociaciones sobrevenida por la situación de crisis económica actual, no obstante, debido a esta nueva situación nos encontramos con la oportunidad de ampliar el campo de actuación focalizando, además, la actividad en el sector asociativo. Así mismo, nos encontramos en una situación de crecimiento aprovechando, como oportunidades, la experiencia del personal laboral y en la prestación de servicios, ampliando la gama de servicios y diversificando la captación de recursos.

La Asociación adoptará una posición ambiciosa a la hora de planificar la estratégica a llevar a cabo en los tres próximos años. La Organización se encuentra cada vez mejor en lo que respecta a su situación económico-financiera, operando en un sector en el que tiene posibilidad de expansión y crecimiento y contando con grandes ventajas competitivas en el mercado donde genera su actividad. De este modo, se pretenden llevar a cabo estrategias que persigan el crecimiento tanto en prestación de servicios, como en campo y ámbito de actuación, apostando por el bagaje y la experiencia que la respaldan aunado con la presencia e importancia adquirida en el sector donde opera.

De esta manera, los objetivos a largo plazo que se plantea la Asociación son los siguientes:

- **Ampliar la gama de servicios ofertados.**

- Ampliar y especializar los servicios ofrecidos desde el Departamento de Asesoría. Direcccionar el departamento a la conversión en Consultoría.
 - Ofertar servicios de formación más especializados y adaptados a las necesidades actuales.
 - Uso de nuevas herramientas virtuales de trabajo.
 - Crear conocimiento a través de la publicación de artículos y libros de consulta.
 - Crear una Central de compras para su uso por parte de los asociados.
- o **Ampliar el ámbito de actuación.**
 - Ampliar el campo de actuación al sector asociativo.
 - o **Establecer planes estratégicos relativos a la Comunicación y Captación de Fondos.**
 - o **Captación de nuevos socios.**
 - o **Formación continuada del personal laboral.**

Como se puede observar, partimos con diez líneas estratégicas que se llevarán a cabo, en principio, con los recursos ya disponibles en la Asociación, sin perjuicio de que a lo largo de la ejecución del mismo se tomen decisiones al respecto y se acuerden incorporaciones de nuevos recursos, sobre todo en el plano de los recursos humanos, ya que los materiales y financieros no se prevén que vayan a ser muy elevados y podrán ser soportados perfectamente por la estructura de la organización.

Por todo lo expuesto, se propone un Plan Estratégico a tres años viable tanto en contenido como en recursos para su ejecución y realizado en consenso con el total de trabajadores implicados en la intención de cambio y crecimiento que planteamos en la redacción de este documento.

PRINCIPIOS FILOSÓFICOS DE LA ORGANIZACIÓN

- **Misión:** Instrumentalizar el fortalecimiento de las Entidades Sin Ánimo de Lucro mediante su apoyo, promoción y defensa en Andalucía.

- **Visión:** Ser un referente de las Entidades Sin Ánimo de Lucro en Andalucía.

- **Valores:**
 - Accesibilidad.
 - Participación.
 - Compromiso.
 - Igualdad.
 - Calidad.
 - Excelencia.
 - Lealtad.
 - Cultura de equipo.

CARACTERIZACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Caracterizaremos nuestro modelo de negocio a través del **Método del Lienzo**, herramienta potente y sencilla para facilitar el desarrollo y la comprensión de un modelo de negocio. Se trata de una plantilla o “lienzo” que nos ayudará a visualizar las diferentes áreas de valor de la organización y cómo deben relacionarse unas con otras. A continuación, desglosaremos nuestro modelo de negocio de la siguiente manera:



Segmentos de mercado

La actividad de la Asociación de Fundaciones Andaluzas va dirigida a todas las fundaciones y asociaciones que estén inscritas en la Comunidad Autónoma de Andalucía o que, no estándolo, tengan sede en Andalucía o desarrollen aquí sus actividades.

Los usuarios de su propuesta de valor pueden unificarse en los siguientes grupos:

- Fundaciones. En este grupo se incluyen todas las pequeñas, medianas y grandes fundaciones inscritas en Andalucía. Actualmente son 1303 las inscritas en el Registro, de las cuales se encuentran activas 736, aunque sólo son 500 las adscritas a la Asociación.

- Asociaciones. En este grupo se incluyen todas las asociaciones inscritas en el Registro de Asociaciones de Andalucía, que actualmente son 53.906, no obstante, sólo 15 de ellas están adscritas a la Asociación de Fundaciones Andaluzas.

En lo referente a sus necesidades, se puede decir que tanto las fundaciones como asociaciones demandan el mismo tipo de servicios o productos, tales como, la información, el asesoramiento, la formación, consultoría, gestoría, las publicaciones, la cooperación, los grupos de trabajo o la representación y promoción de convenios entre entidades.

Propuesta de valor

La propuesta de valor de la Asociación puede desglosarse de la siguiente manera:

- I. Representar y defender los intereses de todas las fundaciones y Asociaciones andaluzas, ante las administraciones públicas y otras instancias y organismos, públicos o privados, tanto en España como en el extranjero.
- II. Prestar servicios a las entidades asociadas que faciliten y mejoren su gestión, promoviendo su profesionalización y el mejor cumplimiento de sus fines en beneficio del conjunto de la sociedad. Para ello, desarrolla las siguientes actividades y servicios:
 - Asesoramiento.
 - Formación.
 - Información y documentación.
 - Publicaciones.
 - Convenios.
 - Gestoría contable, fiscal y laboral.
 - Otros servicios: Ayudas y subvenciones, Bolsa de trabajo.

- III. Articular y fortalecer el sector de las Entidades Sin Ánimo de Lucro mediante la promoción del conocimiento mutuo y la colaboración, que permiten la creación de redes, tanto territoriales (Consejos Autonómicos), como sectoriales (Grupos Sectoriales).

Canales de comunicación y distribución

Los principales canales de comunicación y distribución de la Asociación son:

- Página Web.
- Redes sociales.
- Las recomendaciones que realizan sus clientes a futuros posibles clientes.
- Actividad comercial que se realiza con las nuevas fundaciones o asociaciones inscritas en los respectivos registros.
- Boletín Fundan Info (publicación trimestral).
- Memoria de Actividades.
- Relaciones con los medios.
- Manuales básicos de fundaciones.
- Código Ético de las Fundaciones Andaluzas.
- Protectorado.
- Formación. Captación a través de los cursos ofertados, les gusta el funcionamiento y deciden asociarse para beneficiarse de los servicios que ofrece.
- Periódico de la Asociación.

El canal más utilizado por los usuarios es la página web, siendo el Boletín Funda Info, la memoria de actividades y el periódico de las Fundaciones Andaluzas los siguientes más consultados.

Relaciones con el cliente

La relación con el cliente, caracterizándose por ser personal, próxima y cercana, se lleva a cabo por diferentes vías:

- De manera personal, mediante reuniones en la sede de la Asociación con los usuarios y visitas a las oficinas de las entidades.
- Página web.
- Correo electrónico.
- Consultas telefónicas.

Recursos clave

Se consideran recursos claves de la Asociación los siguientes:

- Personal cualificado.
- Sede de la Asociación. Infraestructura.
- Financiación.
- Recursos materiales.

Actividades clave

Las actividades clave de la Asociación pueden dividirse según el servicio que se preste:

- Formación: definir un catálogo de cursos, jornadas y seminarios anual; búsqueda del lugar donde se impartirá la formación por provincia; selección del profesorado; elaboración de díptico de cada jornada, curso o seminario; difusión de dípticos; captación de alumnos y realización de los cursos, jornadas o seminarios.
- Asesoramiento: formación constante dirigida a todo el personal de la asociación para la correcta ejecución de la actividad.

- Publicaciones: definir cada una de las publicaciones debidamente.
 - **Memoria**: recoger todas las actividades desarrolladas durante el año.
 - **Periódico**: establecer los canales para que las fundaciones y asociaciones nos hagan llegar sus noticias más relevantes.
 - **Manuales**: decidir cuáles son los temas más relevantes e interesantes para publicar y buscar a los autores, establecer un plazo para la creación del mismo, maquetarlo, imprimirlo y difundirlo al sector.
 - **Boletín funda info**: decidir el tema a tratar, recoger información de la asociación, maquetarlo, imprimirlo y difundirlo a todas las fundaciones y asociaciones.

- Grupos de trabajo: aglutinar a todas las fundaciones y asociaciones q pertenecen a la Asociación en función de su sector, convocarlas, buscar temas comunes a tratar entre todas ellas y difundir los resultados.

- Cooperación: propiciar la colaboración entre todas las fundaciones y asociaciones q les permitan aprovechar sinergias.

Asociaciones clave

Para la Asociación son socios estratégicos todas aquellas fundaciones o asociaciones que cuentan con infraestructuras importantes y que pueden cederlas a la Asociación para el desarrollo de su actividad en determinadas ocasiones, así como toda aquella que pueda aportar materiales o servicios.

Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos con las que cuenta la Asociación pueden clasificarse de la siguiente manera:

- Cuotas de asociado: Cuota de socios (67,55%).
- Venta de servicios:
 - Gestoría (9,40%).
 - Secretaría (0,24%).
 - Formación (7,28%).
 - Informes jurídicos (3,50%).
- Colaboración (10,16%).
- Captación de fondos (1,87%).
- Venta de activos: libros y publicaciones.

Estructura de costes

La estructura de coste es la siguiente:

- Costes fijos:
 - Arrendamiento de local y comunidad (Indirecto).
 - Comisiones bancarias (Indirecto).
 - Mensajería (Indirecto).
 - Teléfono (Indirecto).
 - Servicios profesionales independientes (Indirecto).
 - Colegio abogados (Indirecto).
 - Servicios prestados a fundaciones (Indirecto).
 - Mantenimiento informático (Indirecto).
 - Soporte web (Indirecto).
- Costes variables:
 - Gasto por formación (Directo).

- Desplazamientos y gestiones (km, taxis etc) (Indirecto).
- Comisiones bancarias (Indirecto).
- Correos (Indirecto).
- Papelería (Indirecto).
- Agua (Indirecto).
- Gastos IVA (Indirecto).

ANÁLISIS DEL ENTORNO

Análisis Competitivo.

➤ *Competidores:*

- Asociación Española de Fundaciones. Contamos con la ventaja de ser más próximos a nuestros usuarios y ofrecer cuotas más económicas.
- Cualquier empresa, gestoría o despacho de abogados que pueda ofrecer los servicios que ofrece la Asociación.

➤ *Nuevos Competidores:*

- Nuevas Asociaciones que puedan constituirse con el mismo fin.
- Toda empresa que pueda ofrecer los servicios que la Asociación ofrece.

➤ *Productos y servicios sustitutos:*

- Los competidores.

➤ *Proveedores:* la Asociación dispone de plena libertad para elegir a los proveedores sin limitaciones de suministros o plazos.

- Yumitel: servicio informática

- Doña María FUNDOMAR: alquiler del local
- Vodafone: telefonía
- CopiAndalusi: se compone de (Roverana: material de oficina; kusur: copias e impresión)
- Aquayet: agua
- Infopublic: distribución servicio de alerta y subvenciones
- MRW: servicio mensajería.
- Aecetia: servicio de limpieza.
- Smily: servicio de maquetación y diseño de publicaciones.

- Concepción Gaviño: diseño y producción de premios AFA.
- Colegio de abogados: cuota de colegiación.
- Iniciatec: renovación dominio web.
- Avantine: mantenimiento de la web y de los correos electrónicos de la Asociación.
- L Y M Asesores: apoyo al servicio de contabilidad.
- Asinar: servicio de venta de ordenadores y mantenimiento de programas.

➤ *Inversores:* no hay.

Análisis de Mercado.

- *Cuestiones generales de mercado:*
- Falta de profesionalización del sector fundacional por parte de despachos y gestorías.
 - Situación económica de las entidades que conforman el mercado.
 - Formación: necesidad de profesionalización.
 - Información sobre financiación: depende de la oferta pública de subvenciones. Por esta razón incluyeron el servicio de información de subvenciones privadas.

- *Segmentos de mercado:*
 - Fundaciones.
 - Asociaciones (mercado en expansión).

- *Necesidades y demandas:*
 - Búsqueda de financiación.
 - Formación de calidad.
 - Información.
 - Servicios de gestoría y asesoría.
 - Colaboración entre entidades.

- *Capacidad generadora de ingresos:* la Asociación no pertenece a segmento de mercado que genere grandes ingresos.

Análisis Macroeconómico.

- *Condiciones del mercado global:* desaparición de un número considerable de fundaciones y asociaciones provocadas por la situación económica.

- *Infraestructura económica:* la Asociación actualmente se autofinancia con su actividad propia y no tiene acceso a infraestructura económica externa.

Previsión de Tendencias.

- *Tendencias tecnológicas:* influye en la medida en que es nuestra herramienta de comunicación. En lo referente a las nuevas tecnologías estaremos en lo que el mercado avance.

- *Tendencias sociales y culturales:* imagen del sector, en la medida en que se cree una buena opinión de las fundaciones y por consiguiente la creación de nuevas entidades y viceversa.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

DAFO

Mediante el análisis DAFO estudiaremos la situación de la organización analizando sus características internas (**D**ebilidades y **F**ortalezas) y su situación externa (**A**menazas y **O**portunidades) en una matriz cuadrada. Se trata de una herramienta para conocer la situación real en la que se encuentra la organización y que nos servirá para establecer una estrategia de futuro.

DAFO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> -Poca competencia en el sector. -Reconocimiento institucional. Alta valoración de los usuarios. Importancia social de fund. y asoc. -No dependencia de proveedores. Personal implicado al 100%. -Relación cercana con los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> -Dependencia del personal laboral. -Estructura de personal pequeña. -Debilidad financiera.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Análisis externo	<ul style="list-style-type: none"> -Aprovechar la cualificación del personal laboral para ampliar el ámbito de actuación. -Explotar el Departamento de Comunicación para mejorar la actividad. -Aprovechar la poca competencia en el Sector para seguir creciendo. -Explotar el Departamento de Asesoría para ampliar servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> -Crisis económica en el sector. -Posible desaparición de fundaciones y asociaciones. -Competencia.

Análisis Interno

Debilidades:

- Como toda empresa de servicios, la calidad del mismo está muy vinculada a la formación del personal, de manera que existe cierta dependencia, y dificultades para la sustitución.
- Estructura de personal pequeña.
- Debilidad financiera:
 - Aún existe una importante dependencia de los ingresos vía cuota de asociado.
 - Dificultades en el cobro: pocas domiciliaciones aún (34%); las fundaciones realizan el ingreso cuando les conviene, con el consiguiente descuadre de tesorería para la Asociación, etc.

Fortalezas:

- El sector fundacional está poco especializado en el conocimiento normativo y la gestión de las mismas, lo que crea cierta “dependencia” de los servicios prestados por AFA.
- La competencia es prácticamente nula, y no existen motivos para pensar que esto pueda cambiar, gracias al específico conocimiento que AFA tiene del sector:
 - Asociación Española de Fundaciones: cuotas más elevadas, servicios centrados en fundaciones estatales, lejanía, etc.

- Asociaciones autonómicas: no suponen competencia, pues prestan unos servicios que no resultan aplicables a las fundaciones andaluzas.
 - Otros despachos y consultoras: por lo general tratan a las fundaciones como sociedades mercantiles, desconocen el régimen propio.
-
- Reconocimiento institucional de la labor realizada. Se percibe gracias a los Premios obtenidos, la recepción de los Príncipes de Asturias, la aceptación de S.A.R la Princesa de Asturias de ser la Presidenta de Honor de los Premios AFA, presencia de instituciones en los actos y en el órgano de gobierno, etc.
 - Alta valoración de la AFA y sus servicios, obtenida en el cuestionario que, anualmente, enviamos a las fundaciones asociadas.
 - Aumento de la importancia que la sociedad le otorga a la labor realizada por las fundaciones y asociaciones, por lo que aumenta su peso en la sociedad.
 - No existen dependencias en los proveedores de los servicios que se subcontratan (formación, etc.) ni en los bienes que se adquieren (suministros informáticos, normativas, etc.
 - Organización bien estructurada, con personal implicado 100% en la labor de la AFA.
 - Relación diaria y cercana, creación de lazos de confianza con el personal directivo y laboral de las fundaciones y asociaciones.
 - Red creada de networking.

Análisis externo:

Amenazas:

- Reducción de fondos de las fundaciones, lo que se traduce en eliminación de servicios “accesorios”, entendiéndose como tal aquello que no es propiamente su fin fundacional.
- Sector muy atomizado. Existe el riesgo de que muchas pequeñas y medianas fundaciones se extingan.
- Competencia: Gestorías, despachos, empresas de formación.

Oportunidades:

- ***Aprovechar la poca competencia en el sector para seguir creciendo:*** Ampliación al sector de las Asociaciones:
 - Son muy numerosas, existe mucha duplicidad, dispersión, desconocimiento de las propias asociaciones.
 - La situación es muy similar al sector fundacional existente en 2003.
 - Los servicios que la AFA presta a las fundaciones serían también aplicables a las asociaciones, ya que se trata de entidades con bastantes similitudes.
- ***Explotar el Departamento de Comunicación para mejorar la actividad:*** Uso de las nuevas tecnologías de la Información y Comunicación (TIC´s) y ampliar el campo de actuación en redes sociales. Realizar un Plan de Comunicación y Socia Media.
- ***Aprovechar la cualificación del personal laboral:*** Creación de un Plan de Captación de Fondos. Creación de nuevas plataformas virtuales para la

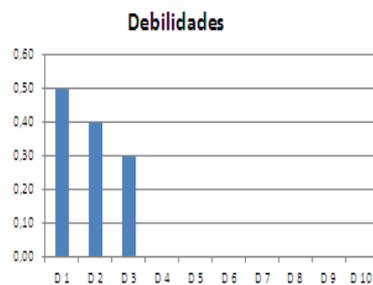
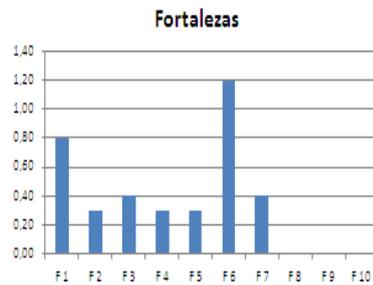
comunicación y puesta en común de las entidades asociadas. Crear una Central de compras.

- **Explotar el Departamento de Asesoría para ampliar servicios:** Ampliar y especializar los servicios de asesoría y gestión a las necesidades del sector. Retomar y enfatizar las publicaciones con el fin de generar conocimiento de interés para los usuarios.

Matriz Evaluación Factores Internos (EFI)

Se trata de una herramienta cuantitativa de formulación de estrategias que toma como referencia las fortalezas y debilidades más relevantes a tener en cuenta a la hora de definir las líneas de acción.

FORTALEZAS		Peso	Indice	Puntuación Pxl
F 1	Poca competencia en el sector.	0,2	4	0,80
F 2	Reconocimiento institucional.	0,1	3	0,30
F 3	Alta valoración por parte de los usuarios.	0,1	4	0,40
F 4	Importancia social de las fundaciones y asociaciones.	0,1	3	0,30
F 5	No existe dependencia de proveedores.	0,1	3	0,30
F 6	Personal implicado al 100%.	0,3	4	1,20
F 7	Relación cercana con los clientes.	0,1	4	0,40
F 8				0,00
F 9				0,00
F 10				0,00
DEBILIDADES		Peso	Indice	Puntuación Pxl
D 1	Dependencia del personal laboral.	0,5	1	0,50
D 2	Estructura de personal pequeña.	0,2	2	0,40
D 3	Debilidad financiera.	0,3	1	0,30
D 4				0,00
D 5				0,00
D 6				0,00
D 7				0,00
D 8				0,00
D 9				0,00
D 10				0,00
TOTAL		2		4,90



De la Matriz anterior se desprende que las principales fortalezas de la Asociación son, de un lado, la implicación y dedicación del personal laboral en su actividad diaria y, de

otro, la poca competencia en el sector en el que se mueve la AFA. Resaltando, así mismo, el reconocimiento institucional y el trabajo cercano y personalizado que se realiza desde la AFA como fortalezas a tener en cuenta que, junto con la importancia que sector fundacional y asociativo adquieren en la sociedad, suponen un buen punto de partida para seguir avanzando y generar cambios.

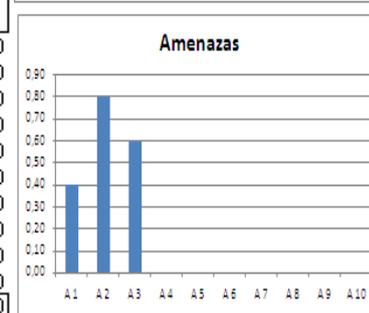
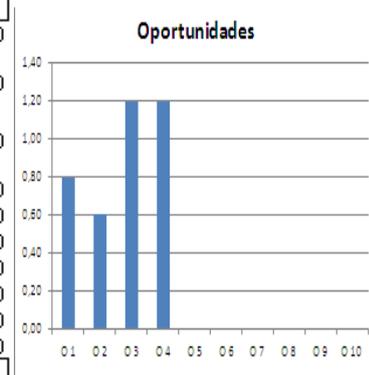
Por otro lado, la gran debilidad de la Asociación es la dependencia del personal laboral, seguida de la estructura de personal pequeña y la debilidad financiera.

Podemos observar como nuestra mayor fortaleza puede ser al mismo tiempo nuestra mayor debilidad, por lo que deberá ser un aspecto a tener en cuenta a la hora de elaborar la estrategia.

Matriz Evaluación Factores Externos (EFE)

En este caso tomaremos como referencia las oportunidades y amenazas para que, tras su cuantificación, obtengamos las más relevantes a tener en cuenta para la definición de la estrategia.

OPORTUNIDADES		Peso	Indice	Puntuación Pxl
O1	Aprovechar la cualificación del personal laboral.	0,2	4	0,80
O2	Explotar el Departamento de Comunicación para mejorar la actividad.	0,2	3	0,60
O3	Explotar el Departamento de Asesoría para ampliar servicios	0,4	3	1,20
O4	Aprovechar la poca competencia en el Sector para seguir creciendo	0,3	4	1,20
O5				0,00
O6				0,00
O7				0,00
O8				0,00
O9				0,00
O10				0,00
AMENAZAS		Peso	Indice	Puntuación Pxl
A1	Crisis económica en el sector.	0,4	1	0,40
A2	Posible desaparición de fundaciones y asociaciones.	0,4	2	0,80
A3	Competencia.	0,2	3	0,60
A4				0,00
A5				0,00
A6				0,00
A7				0,00
A8				0,00
A9				0,00
A10				0,00
TOTAL		2,1		5,60



Con la Matriz de evaluación de factores externos verificamos que las oportunidades que resaltan son la posibilidad de explotar el departamento de asesoría y la de aprovechar la poca competencia en el sector para seguir creciendo. Sin olvidar la posibilidad de mejorar nuestro funcionamiento mediante el Departamento de Comunicación y sirviéndonos de la profesionalidad del personal laboral.

Entre las amenazas con las que nos podemos encontrar, destaca claramente la posibilidad de desaparición de fundaciones y asociaciones, provocado por la situación de crisis económica actual y que va en consonancia con la segunda amenaza más relevante, sin olvidar la presencia de posible competencia en el sector y su influencia en nuestro crecimiento.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Partiendo del análisis precedente definimos los objetivos generales de la siguiente manera:

- Ampliar el ámbito de actuación a las Asociaciones.
- Ampliar y especializar los servicios ofrecidos desde el departamento de asesoría jurídica enfocándolo a una atención más individualizada para llegar a ofrecer servicios de consultoría.
- Uso de las nuevas tecnologías de la información.
- Creación de un Plan de Comunicación y Social Media.
- Creación de un Plan de captación de fondos.
- Creación de nuevas plataformas virtuales para el uso de los asociados.
- Crear conocimiento a través de la publicación de artículos y libros de consulta.
- Ofertar servicios de formación más especializados y adaptados a las necesidades actuales.
- Formación continua del personal laboral.
- Crear una Central de Compras.

GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS (CAME)

Tras el análisis DAFO, la herramienta CAME nos permitirá poner en orden todas las ideas ayudándonos a elegir posibles estrategias. Se trata de visualizar la continuación del análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de nuestra organización, ya que las estrategias no son más que la combinación de estos parámetros.

CAME		INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
EXTERNO	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> -Ampliar y explotar servicios. - Crecer en el mundo asociativo. -Aumentar las relaciones con el Protectorado de Fundaciones. -Ampliar publicaciones y libros. 	<ul style="list-style-type: none"> -Plan de Comunicación. -Plan de captación de fondos. -Búsqueda de nuevos socios.
	AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> -Conservar al personal laboral. -Mantener las buenas relaciones con los clientes. -Generar valor a los servicios prestados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Formación continua de personal laboral. -Ajustar las cuotas a la realidad económica.

Tras establecer, mediante el método CAME, las alternativas estratégicas partiendo de la información del DAFO anteriormente resultante, partimos de una serie de acciones/estrategias que serán la base de las líneas estratégicas finales a desarrollar por la Asociación.

Por otra parte, y tomando como base los elementos considerados más relevantes, tanto desde un punto de vista interno (fortaleza financiera y ventajas competitivas)

como del entorno (fortaleza del sector y estabilidad del entorno), podremos fijar la posición de nuestra acción estratégica identificando el tipo de estrategia más adecuada para nuestra organización. Lo realizaremos partiendo de la siguiente gráfica:

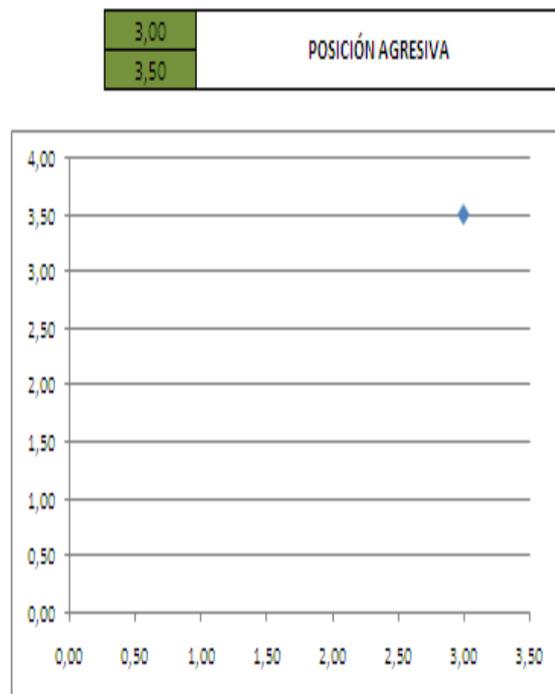
Gráfica SPACE

Fortalezas Financieras (FS)		
Descripción	Valor	
1	No dependencia económica.	6
2		
3		
4		
5		
6		
MEDIA		6

Fortalezas del sector (IS)		
Descripción	Valor	
1	Financiación pública.	3
2	Apoyo social.	6
3		
4		
5		
6		
MEDIA		4,5

Estabilidad del entorno (ES)		
Descripción	Valor	
1	Marco legal de apoyo.	-3
2	Incentivos a la creación de entidades	-2
3		
4		
5		
6		
MEDIA		-2,5

Ventajas competitivas (CA)		
Descripción	Valor	

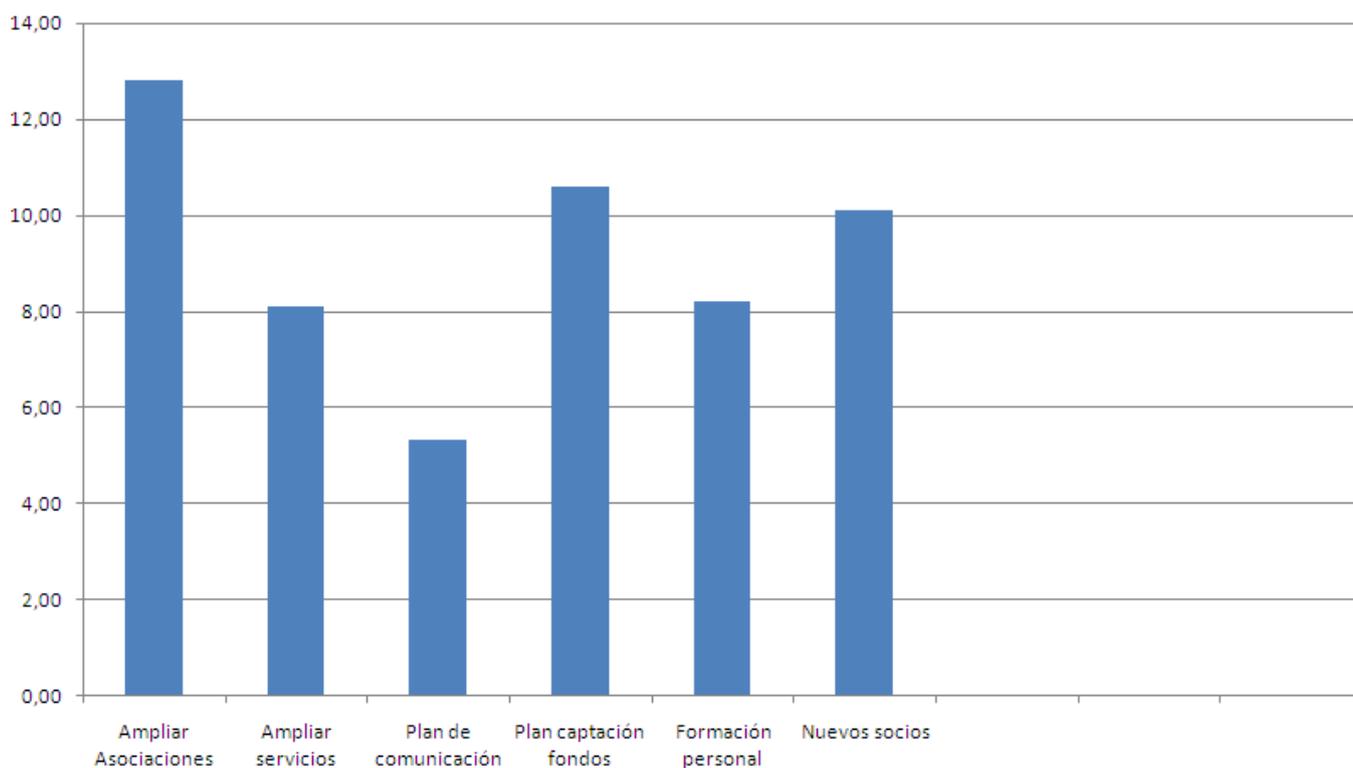


Tras la ponderación de los valores fijados en la tabla anterior, nos establecemos en una posición ambiciosa, es decir, la Asociación se encuentra en una, cada vez mejor, situación económica, en un sector en crecimiento y con claras ventajas competitivas. Basándonos en la situación actual de la organización, partiremos de una estrategia ambiciosa, apostando por los cambios y mejoras y por el crecimiento continuo durante tres años, aprovechando las oportunidades con las que contamos y sirviéndonos tanto de nuestras fortalezas actuales como del conocimiento de debilidades y situación del sector.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Partiendo de la información anteriormente obtenida, podremos identificar las estratégicas más adecuadas ponderándolas en relación a los factores internos y externos mediante la **Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica**, matriz que dará como resultado la siguiente gráfica:

Atractivo de estrategias



El resultado de la matriz anterior establece seis líneas estratégicas como las más adecuadas a llevar a cabo por la organización. No obstante, basándonos en estas líneas, perfilaremos las acciones a llevar a cabo de la siguiente manera:

1. Ampliar el campo de actuación a las Asociaciones.

2. Ampliar servicios: esta línea estratégica la concretamos en las siguientes acciones:

- Ampliar y especializar los servicios ofrecidos desde el Departamento de Asesoramiento. Direcccionar el departamento a la conversión en Consultoría.
- Ofertar servicios de formación más especializados y adaptados a las necesidades actuales.
- Uso de nuevas herramientas virtuales de trabajo.
- Crear conocimiento a través de la publicación de artículos y libros de consulta.
- Crear una Central de compras para su uso por parte de los asociados.

3. Plan de comunicación.

4. Plan de captación de fondos.

5. Formación de nuevo personal.

6. Nuevos socios: en esta línea estratégica incluiremos lo siguiente:

- Captación de las Fundaciones Andaluzas que no estén asociadas.

En resumen, contaremos con once líneas de acción a desarrollar en un periodo de tres años, líneas que desglosaremos a continuación.

PLAN DE ACCIÓN

ACCIONES

A. Línea estratégica 1: Ampliar el campo de actuación a las Asociaciones de Andalucía

Aprovechando la base profesional de la Asociación de Fundaciones Andaluzas y la baja competitividad en los servicios que esta ofrece, aparece la oportunidad de expansión del ámbito de actuación al sector asociativo, sector que requiere necesidades muy similares a las ya ofrecidas a las fundaciones, y que es el campo idóneo para crecer y llegar a más usuarios.

Actividades:

- A1: Crear un guión de servicios adecuados a las Asociaciones.
- A2: Realizar una prospección de las Asociaciones activas en Andalucía.
- A3: Establecer un canal de comunicación con el Registro de Asociaciones.
- A4: Definir las estrategias comerciales.
- A5: Realizar actividades comerciales (mailing, tlf...).
- A6: Contactar personalmente con cada una de ellas.
- A7: Visitar la Asociación y ofrecer los servicios que más le conviene.
- A8: Registrar cada entrada en el CRM.

Calendario de ejecución: (Véase Anexo I)

Objetivos específicos:

Año 2014: Tener el público y la estrategia comercial definidos.

Año 2015: Realizada la labor comercial vía correo y publicidad y empezada la labor de captación de socios personalmente.

Año 2016: Finalizada la captación de socios.

B. Línea estratégica 2: Ampliar y especializar los servicios ofrecidos desde el Departamento de Asesoría. Direccionar el departamento a la conversión en Consultoría.

Entre las oportunidades con las que cuenta la Asociación, la ampliación de servicios de asesoría, tanto en su especialización en nuevas materias más relevantes como en su redirección a una actividad más de consultoría, tiene una gran pertinencia y supondría seguir evolucionando en los servicios ofrecidos por la organización.

Actividades:

- Consultoría:
 - A1: Definir el servicio.
 - A2: Darle difusión vía páginas web, redes sociales y documentos informativos.
 - A3: Contactar con las fundaciones y asociaciones y ofrecerlo.
 - A4: Ofrecerlo a fundaciones y asociaciones no asociadas como un servicio externo.
- Asesoría:
 - A1: Analizar el sector y predecir futuras necesidades de asesoramiento específicas.
 - A2: Llevar a cabo la especialización en la materia por parte del personal laboral.

Calendario de ejecución: (Véase Anexo I)

Objetivos específicos:

Año 2014: Definir servicios de Consultoría y comenzar su difusión. Definir las nuevas líneas de asesoramiento.

Año 2015: Contactar con las fundaciones y asociaciones asociadas para ofrecer los nuevos servicios de consultoría. Formación del personal laboral en las nuevas líneas de asesoramiento.

Año 2016: Ofrecer el servicio de consultoría a entidades no asociadas como servicio externo. Continuar con la especialización del personal en las nuevas líneas de asesoramiento.

C. Línea estratégica 3: Captación de las Fundaciones Andaluzas que no estén asociadas.

Una de las líneas estratégicas conducentes a la captación de nuevos socios es, precisamente, la captación de las fundaciones no asociadas actualmente. Los datos oficiales son que están registradas en Andalucía unas 1.000 fundaciones y 737 activas, de las cuales, sólo 500 están adscritas a la Asociación, por lo que aún queda campo de actuación sobre el que incidir.

Actividades:

- A1: Análisis/comprobación de las no asociadas actualmente.
- A2: Contactar con ellas personalmente.
- A3: Aumentar las relaciones con el Protectorado para que nos informe de cada nueva constitución.
- A4: Establecer un acuerdo con el Registro de Fundaciones para la notificación de nuevas constituciones.

- A5: Realizar actividades de gestión comercial.

Calendario de ejecución: (Véase Anexo I)

Objetivos específicos:

Año 2014: Tener elaborado un listado de las fundaciones no asociadas.

Año 2015: Relaciones comerciales y tener establecido la patente/marca de la Asociación.

Año 2016: Haber contactado personalmente con todas las fundaciones.

D. Línea estratégica 4: Formación continua del personal.

Una de las grandes debilidades detectadas por la Asociación era la dependencia del personal laboral, dependencia sobrevenida por la escasez de profesionales especializados en materia de fundaciones y a la estructura de personal pequeña que conforma la estructura de la organización. Por esto se ha creído pertinente el establecer una línea de acción conducente a la formación continua, incluso del nuevo personal, junto a la previsión de posibles bajas.

Actividades:

- A1: Utilizar la información volcada en el CRM como instrumento de gestión del conocimiento. Alimentar el sistema con información que sea útil para todo el personal.
- A2: Reuniones de personal periódica.
- A3: Cursos de formación para el personal laboral.
- A4: Establecer procesos de adaptación para nuevas incorporaciones.
- A4: Prever posibles vacantes.

Calendario de ejecución: (Véase Anexo I)

Objetivos específicos:

Año 2014: Haber tenido, al menos, una reunión de personal y tener previstas jornadas de formación e implementado el sistema CRM.

Año 2015: Tener, al menos, tres reuniones de personal y continuar con las jornadas de formación y el uso del CRM.

Año 2016: Tener, al menos, tres reuniones de personal y continuar con las jornadas de formación y el uso del CRM.

E. Línea estratégica 5: Uso de nuevas herramientas virtuales de trabajo.

Uno de los cambios accesorios que se ha detectado para llevar a cabo es crear nuevas herramientas de trabajo para un mejor desempeño y gestión del conocimiento, por un lado, y, por otro, para que a los usuarios tengan una herramienta de acceso a la información más inmediata y efectiva.

Actividades:

- Uso del sistema CRM.
 - A1: Confección de la plataforma CRM.
 - A2: Formación del personal laboral para el uso de la misma.
 - A3: Alimentación de la base de datos por parte de todo el personal laboral.
 - A4: Establecer como sistema de uso diario de gestión de la información.

- Creación de una “nube” para compartir documentos de trabajo con las entidades asociadas.
 - A1: Diseño de la herramienta.
 - A2: Alimentación de la base de datos.
 - A3: Utilización y actualización diaria.

Calendario de ejecución: (Véase Anexo I)

Objetivos específicos:

Año 2014: Tener las herramientas diseñadas y al personal laboral formado para el uso de estas.

Año 2015: Utilización efectiva de las herramientas.

Año 2015: Utilización efectiva de las herramientas.

F. Línea estratégica 6: Plan de Comunicación.

Con el ánimo de explotar en Departamento de Comunicación de la Asociación, se encuentra relevante en realizar un Plan de Comunicación y Social Media para mejorar en los servicios prestados y adquirir mayor valor profesional en este campo.

Actividades:

- A1: Definir las líneas de actuación.
- A2: Interrelacionar las estrategias de comunicación con las líneas estratégicas generales de la Asociación.
- A3: Implementar las actividades.

Calendario de ejecución: (Véase Anexo I)

Objetivos específicos:

Año 2014: Tener definida la estrategia de comunicación.

Año 2015: Implementar la estrategia.

Año 2016: Implementar la estrategia.

G. Línea estratégica 7: Plan de Captación de Fondos.

Con la intención y visión de seguir creciendo en servicios y como organización, no debemos olvidar la captación de fondos como pieza clave para seguir llevando a cabo la actividad. Si es verdad que la Asociación a día de hoy se financia con recursos propios, no obstante, si diversifica las vías de financiación podrá ser receptor de mayores fondos y con ello mejorar la calidad de sus servicios.

Actividades:

- A1: Pedir la Declaración de Utilidad Pública.
- A2: Definir la estrategia.
- A3: Llevar a cabo las líneas de actuación.

Calendario de ejecución: (Véase Anexo I)

Objetivos específicos:

Año 2014: Tener definida la estrategia.

Año 2015: Implementar la estrategia.

Año 2016: Implementar la estrategia y tener la declaración de utilidad pública.

H. Línea estratégica 8: Crear conocimiento a través de la publicación de artículos y libros de consulta.

Esta línea estratégica nace con la intención de aprovechar el conocimiento adquirido a lo largo de los años en materia de fundaciones y materializarlo en publicaciones y libros para ponerlos al servicio de los usuarios.

Actividades:

- A1: Retomar la actividad de publicación y creación de conocimiento realizada anteriormente.
- A2: Definir las acciones que se van a llevar a cabo.
- A3: Realización de las actividades previstas.

Calendario de ejecución: (Véase Anexo I)

Objetivos específicos:

Año 2014: Retomar la actividad y definir las líneas de acción.

Año 2015: Implementar la actividad. Haber publicado, al menos, dos volúmenes de la colección pendiente de completar.

Año 2016: Implementar la actividad. Haber publicado los cuatro volúmenes restantes de la colección.

1. Línea estratégica 9: Ofertar servicios de formación más especializados y adaptados a las necesidades actuales.

Con la intención de mejorar los servicios prestados en materia de formación se ha considerado necesario incluir esta línea de acción encaminada a enfocar el plan de cursos a las demandas actuales, para ello se realizará una prospección de las necesidades de los usuarios y se ajustará la oferta a lo demandado.

Actividades:

- A1: Realizar un estudio sobre la formación más demandada o requerida a día de hoy por los usuarios.
- A2: Establecer la lista de cursos y conferencias a realizar.
- A3: Implementar la actividad.

Calendario de ejecución: (Véase Anexo I)

Objetivos específicos:

Año 2014: Realizado el estudio sobre la formación demandada.

Año 2015: Establecer la línea de cursos y conferencias para el año 2015 y su realización.

Año 2016: Establecer la línea de cursos y conferencias para el año 2016 y su realización.

J. Línea estratégica 10: Crear una Central de Compras.

Aprovechando la presencia de la Asociación como voz y representante de las fundaciones andaluzas, se ha observado la posibilidad de ampliar su gama de servicios con la creación de un Central de Compras para su uso por parte de los socios. Se trata de una iniciativa donde se pretende crear una red de proveedores que trabajen directamente con las organizaciones asociadas, siendo la Asociación de Fundaciones Andaluzas la que negocie los precios y condiciones, siempre en beneficio de los socios para sacar una mayor rentabilidad.

Actividades:

- A1: Contactar con las fundaciones para identificar a las que quieran formar parte de la Central.
- A2: Contactar con proveedores y negociar precios.
- A3: Gestionar la Central de Compras.

Calendario de ejecución: (Véase Anexo I)

Objetivos específicos:

Año 2014: Tener identificadas a las fundaciones y asociaciones que van a formar parte de la Central.

Año 2015: Tener la lista de proveedores y comenzar con la gestión de la Central de Compras.

Año 2016: Continuar con la gestión de la Central.

RECURSOS NECESARIOS

Los recursos necesarios para cada línea estratégica se verán cubiertos, en principio, con los recursos ya existentes en la organización.

No obstante, a medida que se vaya avanzando en la ejecución del mismo se valorarán posibles incorporaciones al personal laboral, única inversión previsible para la consecución de las acciones. En lo que a recursos materiales y financieros se refiere, no se detectan necesidades accesorias a las ya cubiertas actualmente, por lo que no se prevén inversiones al respecto.

Asimismo, estas previsiones estarán en continua revisión junto con las actividades del Plan, por lo que serán susceptibles de cambio y ampliación, siempre llevadas a cabo por el encargado de supervisar la ejecución del Plan Estratégico.

VIABILIDAD DE LAS MEDIDAS

La viabilidad de las medidas acordadas viene garantizada por la presencia de los recursos necesarios para su ejecución.

La organización plantea un Plan Estratégico que se pueda llevar a cabo con los recursos ya disponibles, previendo la posible ampliación de los mismo a medida que las acciones se van llevando a cabo y respondiendo siempre a la demanda de la propia actividad, garantizando así en todo momento que dicha ampliación no afecte a la estructura financiera de la Asociación en gran medida y que los gastos son perfectamente asumibles. De esta manera se garantiza el crecimiento paulatino de la organización sin realizar grandes inversiones y con el respaldo de una supervisión y control continuo de las actividades realizadas.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Para poder hacer efectivo el control y la evaluación del cumplimiento y ejecución de las acciones definidas, se ha establecido un sistema de control de la gestión del plan estratégico, un **Cuadro de Mando Integral**, donde podremos observar los objetivos e indicadores y donde se concretarán los encargados de dicha supervisión.

En este caso nos encontramos con que cada línea estratégica se identifica con un objetivo, que contará con indicadores cuantificables y con una meta medible en su cumplimiento. El encargado de dicho control será, en este caso y para todos los objetivos, el gerente de la Asociación, entendiendo que, al ser el cargo de mayor rango del personal laboral de la organización, sería la persona más adecuada para asumir este rol y tomar decisiones al respecto.

A continuación podemos observar el **CMI**:

CMI			
Objetivo	Indicador	Meta	Responsable
Ampliar el campo de actuación a las asociaciones de Andalucía.	Número de asociaciones asociadas.	Tener asociadas al 10% de las asociaciones andaluzas.	Gerente
Ampliar y especializar los servicios ofrecidos desde el Departamento de Asesoramiento.	Número de servicios ofertados.	Tener implantado el servicio de consultoría y aumentar los servicios de asesoramiento a 3.	Gerente
Captación de las fundaciones andaluzas no asociadas.	Número de fundaciones asociadas.	100% de las fundaciones andaluzas asociadas	Gerente
Formación continua del personal.	Horas de formación.	Recibir 15h de formación por cada persona contratada al año.	Gerente
Uso de nuevas herramientas virtuales de trabajo.	Número de herramientas.	Aumentar el número de herramientas a 2.	Gerente
Plan de comunicación.	Número de actividades.	Implementar el Plan de Comunicación.	Gerente
Plan de captación de fondos.	Porcentaje de fondos aumentados.	Incrementar en un 30% los fondos de la AFA.	Gerente
Crear conocimiento a través de la publicación de artículos y libros de consulta	Número de publicaciones.	Concluir la colección pendiente y comenzar la siguiente.	Gerente
Ofertar servicios de formación más especializados y adaptados a las necesidades actuales.	Número de horas de formación.	Impartir 96 horas de formación al año.	Gerente
Crear una Central de compras.	Número de contratos.	Articular el servicio.	Gerente

ANEXO I: CALENDARIOS DE EJECUCIÓN

- Línea estratégica I: Calendario de ejecución.

	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Enero		A 4	A 7
Febrero		A 5	A 7
Marzo		A 5	A 7
Abril		A 6	A 7
Mayo		A 6	A 7
Junio		A 6	A 7
Julio		A 6	A 7
Agosto			
Septiembre	A 1	A 7	A 7
Octubre	A 2 y A 3	A 7	A 7
Noviembre	A 2 y A 3	A 7	A 7
Diciembre	A 4	A 7	A 7
Actividad continua	A 8		

	Departamento de Asesoramiento.
	Gerencia.
	Departamento de Comunicación.
	Transversal.

- Línea estratégica II: Calendario de ejecución.

	Año 2014		Año 2015		Año 2016	
Enero			A-A2	C-A3	A-A2	C-A4
Febrero			A-A2	C-A3	A-A2	C-A4
Marzo			A-A2	C-A3	A-A2	C-A4
Abril			A-A2	C-A3	A-A2	C-A4
Mayo			A-A2	C-A3	A-A2	C-A4
Junio			A-A2	C-A3	A-A2	C-A4
Julio			A-A2	C-A3	A-A2	C-A4
Agosto						
Septiembre	A-A1	C-A1	A-A2	C-A3	A-A2	C-A4
Octubre	A-A1	C-A1	A-A2	C-A3	A-A2	C-A4
Noviembre	A-A1	C-A2	A-A2	C-A3	A-A2	C-A4
Diciembre	A-A1	C-A2	A-A2	C-A3	A-A2	C-A4
Actividad continua	C-A3, C-A4,					

	Departamento de Asesoramiento.
	Gerencia.
	Departamento de Comunicación.
	Transversal.

- Línea estratégica III: Calendario de ejecución.

	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Enero		A4	A2
Febrero		A4	A2
Marzo		A5	A2
Abril		A5	A2
Mayo		A5	A2
Junio		A5	A2
Julio		A5	A2
Agosto			
Septiembre	A1	A2	A2
Octubre	A1	A2	A2
Noviembre	A1	A2	A2
Diciembre	A1	A2	A2
Actividad continua	A3,A5		

	Departamento de Asesoramiento.
	Gerencia.
	Departamento de Comunicación.
	Transversal.

- Línea estratégica IV: Calendario de ejecución.

	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Enero		A2	A2
Febrero			
Marzo			
Abril			
Mayo		A2	A2
Junio			
Julio			
Agosto			
Septiembre	A2	A2	A2
Octubre	A4		
Noviembre	A4		
Diciembre	A4		
Actividad continua	A1,A3,A4		

	Departamento de Asesoramiento.
	Gerencia.
	Departamento de Comunicación.
	Transversal.

- Línea estratégica V: Calendario de ejecución.

	Año 2014		Año 2015		Año 2016	
Enero				A2-3	A1-3	A2-3
Febrero				A2-3	A1-3	A2-3
Marzo				A2-3	A1-3	A2-3
Abril				A2-3	A1-3	A2-3
Mayo				A2-3	A1-3	A2-3
Junio				A2-3	A1-3	A2-3
Julio				A2-3	A1-3	A2-3
Agosto						
Septiembre	A1-1	A2-1		A2-3	A1-3	A2-3
Octubre	A1-2	A2-1		A2-3	A1-3	A2-3
Noviembre		A2-1		A2-3	A1-3	A2-3
Diciembre		A2-1		A2-3	A1-3	A2-3
Actividad continua	A1-3,A2-2					

	Departamento de Asesoramiento.
	Gerencia.
	Departamento de Comunicación.
	Transversal.

- Línea estratégica VI: Calendario de ejecución.

	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Enero		A3	A3
Febrero		A3	A3
Marzo		A3	A3
Abril		A3	A3
Mayo		A3	A3
Junio		A3	A3
Julio		A3	A3
Agosto			
Septiembre	A1,A2	A3	A3
Octubre	A1,A2	A3	A3
Noviembre	A1,A2	A3	A3
Diciembre	A1,A2	A3	A3
Actividad continua			

	Departamento de Asesoramiento.
	Gerencia.
	Departamento de Comunicación.
	Transversal.

- Línea estratégica VII: Calendario de ejecución.

	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Enero		A3	A1
Febrero		A3	A3
Marzo		A3	A3
Abril		A3	A3
Mayo		A3	A3
Junio		A3	A3
Julio		A3	A3
Agosto			
Septiembre	A2	A3	A3
Octubre	A2	A3	A3
Noviembre	A2	A3	A3
Diciembre	A2	A3	A3
Actividad continua			

	Departamento de Asesoramiento.
	Gerencia.
	Departamento de Comunicación.
	Transversal.

- Línea estratégica VIII: Calendario de ejecución.

	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Enero		A3	A3
Febrero		A3	A3
Marzo		A3	A3
Abril		A3	A3
Mayo		A3	A3
Junio		A3	A3
Julio		A3	A3
Agosto			
Septiembre	A1,A2	A3	A3
Octubre	A1,A2	A3	A3
Noviembre	A1,A2	A3	A3
Diciembre	A1,A2	A3	A3
Actividad continua			

	Departamento de Asesoramiento.
	Gerencia.
	Departamento de Comunicación.
	Transversal.

- Línea estratégica IX: Calendario de ejecución.

	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Enero		A2	A2
Febrero		A3	A3
Marzo		A3	A3
Abril		A3	A3
Mayo		A3	A3
Junio		A3	A3
Julio		A3	A3
Agosto			
Septiembre	A1	A3	A3
Octubre	A1	A3	A3
Noviembre	A1	A3	A3
Diciembre	A1	A3	A3
Actividad continua			

	Departamento de Asesoramiento.
	Gerencia.
	Departamento de Comunicación.
	Transversal.

- Línea estratégica X: Calendario de ejecución.

	Año 2014	Año 2015	Año 2016
Enero		A2	A3
Febrero		A2	A3
Marzo		A2	A3
Abril		A2	A3
Mayo		A3	A3
Junio		A3	A3
Julio		A3	A3
Agosto			
Septiembre	A1	A3	A3
Octubre	A1	A3	A3
Noviembre	A1	A3	A3
Diciembre	A1	A3	A3
Actividad continua			

	Departamento de Asesoramiento.
	Gerencia.
	Departamento de Comunicación.
	Transversal.