

# plan 2008-2011 estratégico





# plan 2008-2011 estratégico



Solidaridad | Educación | Desarrollo

*El presente documento corresponde a un esfuerzo realizado por los miembros de la ONGD SED para integrar nuestra experiencia y forma de hacer en cooperación, los principios y criterios de cooperación internacional, y otras novedades que consideramos de utilidad, en una estrategia que quiere contribuir a mejorar la eficacia de la organización.*

*Ha sido realizado gracias a las numerosas aportaciones recibidas de las Delegaciones Regionales, Sedes locales, Grupos locales, socios y socias, voluntarios y voluntarias, personas colaboradoras y simpatizantes de la obra de SED, que le dan una gran riqueza y apoyo. Para todas estas personas nuestro agradecimiento.*

## Un poco de historia

El proyecto de SED es una iniciativa joven, a penas 16 años, pero que recoge el compromiso y la acción social que se viene practicando en los colegios maristas españoles desde hace más de cien años, así como su compromiso con los países de África subsahariana y de América central y del sur.

Estos años han sido tiempo de crecimiento y también de consolidación. De una organización que se abría paso en el campo de las ONGD y desarrollaba su misión –principalmente recabar fondos, en su gran mayoría de las campañas y actividades celebradas en los colegios maristas– estamos pasando a una ONGD que trabaja por la promoción de la justicia a través de la educación en la solidaridad, apoyando proyectos en África y América Latina y apoyando procesos de formación y realización de voluntariado internacional, con un trabajo en equipo y en colaboración con otras ONGD a través de la plataforma de REDES y de la Coordinadora Nacional de ONGD y de las Coordinadoras Regionales, e implicándose activamente en la consolidación de la Red Iberoamericana de instituciones solidarias del ámbito Marista en estrecha colaboración con la FMS Internazionale de Roma.

Este proceso ha conllevado cambios importantes que sintetizamos en los siguientes aspectos: un intenso trabajo de profundización en las señas de identidad que ha cristalizado en el documento IDENTIDAD de SED y en la actualización de los Estatutos y del Reglamento Interno nacional y de las Delegaciones regionales, una importante sistematización en el proceso de gestión interna y externa que conllevan las acciones de desarrollo y notable mejora en la transparencia de todo este proceso mediante las auditorías externas y la mejora en la comunicación y la información que se hace del mismo a los colaboradores y a la sociedad en general.

SED es hoy día, un actor relevante en cooperación al desarrollo en nuestro país. Somos conscientes de esto, y prueba de ello, es el incremento realizado en la calidad y cantidad de la ayuda, que la organización destina a proyectos de desarrollo.

## Mirando al futuro

Durante los próximos años, SED continuará esforzándose y desarrollando un trabajo efectivo, en aquellos países y regiones de África y América Latina donde posee una experiencia consolidada, buscando el fortalecimiento de las contrapartes locales. Los proyectos en África, continuarán siendo la prioridad, como se ha venido realizando en los últimos años. Una apertura a la cooperación con Asia, a través del acuerdo adoptado por la

Asamblea de SED del 2007 con el Instituto Marista, se presenta como novedad y oportunidad para expandir el trabajo de SED en favor de los más desfavorecidos con actuaciones de desarrollo en este continente, procedentes del Proyecto “Missio ad Gentes”.

En relación a los sectores de cooperación, SED seguirá concentrándose en el desarrollo de proyectos educativos, donde posee un alto grado de especialización, pero prestando igualmente atención a los compromisos adquiridos en los dos últimos años, en materia de protección de los derechos de la infancia: derecho a la salud, derecho a la educación...

En esta nueva estrategia incluimos también, criterios y principios de gestión de la ayuda, evaluación y buenas prácticas, que esperamos contribuyan a mejorar la eficacia de la ayuda de la organización en los próximos años.

## Nuestro trabajo en España

SED, es también una organización identificada y reconocida por su contribución en España, a la sensibilización de la sociedad. El trabajo en educación para el desarrollo, principalmente en los centros maristas, realizado a través de las Unidades Didácticas, ha obtenido el reconocimiento de otras instituciones y centros, que cada día lo demandan más, y se ha convertido en un instrumento de referencia en esta área. Esta actividad, junto con la realización de campañas, y la participación en otras de alcance nacional, serán líneas de trabajo a continuar.

El voluntariado, ya sea de colaboración en la sede local o en las distintas delegaciones, así como los participantes en los CTM, son otra pieza clave de la organización que se pretende reforzar. Trataremos de reflexionar sobre el perfil de nuestros voluntarios, y su rol en la organización, con el objetivo de aumentar su participación, y concederles un mayor protagonismo en el trabajo que SED desarrolla.

## Un trabajo en red

Novedosos serán también, los procesos de coordinación y alianzas de SED. Hoy sabemos que solos no podremos alcanzar los objetivos que nos planteamos, por eso hemos visto necesario reforzar las relaciones primero con los socios y colaboradores, fidelizándolos, pero también incrementando su número, pues una base social amplia, será la mejor fuente de legitimación y respaldo de nuestra organización. La institución Marista, y los centros educativos, seguirán constituyendo un pilar fundamental de nuestro trabajo y relación exterior; nuestro compromiso irá encaminado a mejorar los mecanismos de coordinación, y aumentar la presencia de SED en ellos. Por último no podemos olvidar,

la relación de la organización con otras entidades, foros y ONG en las que nos integramos y con las que nos relacionamos; trataremos en los próximos años, de establecer sinergias, sobre todo con aquellas con las que compartimos formas de trabajar, valores y principios.

## Mejorando gracias a las TIC y a la comunicación

Siempre hemos considerado la incorporación de las TIC en todo el proceso de organización, cómo un elemento esencial en la mejora de nuestro trabajo, con la nueva estrategia este elemento no sólo se consolida, sino que se refuerza y prioriza.

En el periodo 2008-2011, será evidentemente relevante de cara a la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, esperamos que esta nueva estrategia, también contribuya a la consecución de los mismos.

Creemos que hoy no sólo es importante hacer bien nuestro trabajo, sino saberlo comunicar también, por este motivo prevemos la creación de un departamento de comunicación, para aumentar la presencia de SED, en los medios de comunicación, en los centros e instituciones maristas, aumentando de la misma manera el nivel de información que los socios y socias poseen. Sin duda la información contribuirá al aumento de la transparencia y responsabilidad de la organización de cara a sus colaboradores, y nos permitirá trasladarles los éxitos que SED vaya obteniendo.

## PLAN ESTRATÉGICO 2008-2011

### OBJETIVOS BÁSICOS

#### OE1. TRANSFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD EN EL NORTE

Impulsar el trabajo de SED en el Norte como agente transformador de la sociedad para que aumente su solidaridad y su compromiso con los más excluidos y necesitados.

- **Objetivo Operativo 1.1.** Fortalecer la Educación para el Desarrollo en los centros educativos, principalmente maristas, con especial atención a los Derechos Humanos, enfatizando los Derechos de la Infancia y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.
- **Objetivo Operativo 1.2.** Incrementar la comunicación y la sensibilización de la sociedad, principalmente de las personas vinculadas a SED o a la Institución Marista.

#### OE2. VOLUNTARIADO.

Potenciar el voluntariado nacional e internacional, su compromiso con los objetivos de SED y sus procesos de formación.

- **Objetivo Operativo 2.1.** Mejorar la captación, la organización y el seguimiento de un voluntariado comprometido con los objetivos de SED.
- **Objetivo Operativo 2.2.** Mejorar la calidad de los procesos de formación del voluntariado y del personal de la ONGD SED.

#### OE3. COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO EN EL SUR.

Desarrollar programas y proyectos sostenibles de cooperación con el Sur, con especial atención a los Derechos de la Infancia y centrados principalmente en el sector de la educación.

- **Objetivo Operativo 3.1.** Continuar con la mejora de la calidad en las acciones de desarrollo que realiza SED y en los criterios de desarrollo.
- **Objetivo Operativo 3.2.** Priorizar la Cooperación al Desarrollo en África y ampliar el trabajo en este continente con nuevas contrapartes locales o actores no estatales.
- **Objetivo Operativo 3.3.** Continuar el trabajo de cooperación en América Latina, fundamentalmente en el ámbito educativo y en los ambientes más desfavorecidos.
- **Objetivo Operativo 3.4.** Iniciar nuestra labor de Cooperación al Desarrollo en Asia.

## OBJETIVOS FUNCIONALES

### OE4. IMPLANTACIÓN SOCIAL DE SED.

Integrarse y participar en redes e instituciones afines.

- **Objetivo Operativo 4.1.** Mejorar la presencia y el conocimiento de SED como ONGD de referencia de la Institución Marista en el campo de la acción solidaria y del desarrollo en el ámbito educativo.
- **Objetivo Operativo 4.2.** Continuar con la colaboración y participación de la ONGD SED en organizaciones del Tercer Sector que compartan objetivos y fines (CONGDE, REDES y coordinadoras autonómicas).
- **Objetivo Operativo 4.3.** Aumentar notablemente el número de colaboradores individuales para actividades de SED con objeto de mejorar la representatividad social.
- **Objetivo Operativo 4.4.** Conseguir que SED sea identificada, por su división del trabajo, como ONGD especializada en Educación para el Desarrollo en el entorno educativo español.
- **Objetivo Operativo 4.5.** Afianzar e intensificar la relación con otras instituciones y empresas.

### OE5. DESARROLLO ORGANIZATIVO Y ECONÓMICO.

Adaptar la estructura organizativa de SED, sus medios humanos y sus recursos económicos y técnicos.

- **Objetivo Operativo 5.1.** Adecuar y fortalecer el equipo de personas y la estructura en la sede central, las delegaciones regionales y las sedes locales.
- **Objetivo Operativo 5.2.** Conseguir una estructura financiera diversificada y equilibrada, mediante un mayor porcentaje de la financiación privada.
- **Objetivo Operativo 5.3.** Implantar en toda la organización una cultura y criterios de calidad, buena gestión y transparencia.
- **Objetivo Operativo 5.4.** Analizar y evaluar la eficacia de la ayuda de SED en toda la organización y sus contrapartes locales y agentes no estatales.

### OE6. COMUNICACIÓN.

Apostar por la mejora de los niveles de comunicación de la ONGD SED.

- **Objetivo Operativo 6.1.** Crear un departamento de comunicación que asuma todas las actividades de comunicación interna y externa de SED.

## LINEAS DE ACCIÓN BÁSICAS

### OE1. TRANSFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD EN EL NORTE.

Impulsar el trabajo de SED en el Norte como agente transformador de la sociedad para que aumente su solidaridad y su compromiso con los más excluidos y necesitados.

- **Objetivo Operativo 1.1.** Fortalecer la Educación para el Desarrollo en los centros educativos, principalmente maristas, con especial atención a los Derechos Humanos, enfatizando los Derechos de la Infancia y los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

**Línea de Acción 1.1.1.** Potenciación del uso de los materiales educativos de SED en los centros, cuidando la presentación de los mismos a los profesores y profesoras y siguiendo su utilización, en colaboración directa con los Equipos Directivos.

**Línea de Acción 1.1.2.** Promoción de espacios y recursos educativos a través de la web, tales como la creación de un “microsite” de educación.

**Línea de Acción 1.1.3.** Difusión de los materiales educativos de campaña en otros foros no maristas desde la propia ONGD o mediante la colaboración con el Grupo Editorial Luis Vives.

**Línea de Acción 1.1.4.** Impulso de las actividades en el ámbito de la educación no formal: campañas, “semana de SED”, trabajo con grupos juveniles...

**Línea de Acción 1.1.5.** Creación de materiales alternativos, interactivos y/o itinerantes, prioritariamente pensados para jornadas escolares o días especiales (semana de la solidaridad, día de la paz, etcétera).

**Línea de Acción 1.1.6.** Aumento y refuerzo de alianzas con otras instituciones para potenciar la solidaridad desde el campo de la educación (ONGD, fundaciones, editoriales...).

**Línea de Acción 1.1.7.** Desarrollo y participación en actividades de Incidencia Política y de sensibilización.

- **Objetivo Operativo 1.2.** Incrementar la comunicación y la sensibilización de la sociedad, principalmente de las personas vinculadas a SED o a la Institución Marista.

**Línea de Acción 1.2.1.** Consolidación de la comunicación e información a los socios, colaboradores y personas del entorno de SED (hojas informativas electrónicas, Boletín...).

**Línea de Acción 1.2.2.** Ampliación y mejora de los diferentes instrumentos de sensibilización y difusión de contenidos (materiales, cursos de formación, publicaciones, web, programas de televisión, etcétera).

**Línea de Acción 1.2.3.** Fortalecimiento de la comunicación externa para que SED sea cada vez más conocida e identificada por la calidad de su trabajo en el Sur y su apuesta por la educación y los Derechos de la Infancia.

**Línea de Acción 1.2.4.** Potenciación de la presencia de SED en los medios de comunicación, ya sea en revistas especializadas en el ámbito de la educación o del desarrollo, como en prensa, radio o televisión.

## OE2. VOLUNTARIADO.

Potenciar el voluntariado nacional e internacional, su compromiso con los objetivos de SED y sus procesos de formación.

– **Objetivo Operativo 2.1.** Mejorar la captación, la organización y el seguimiento de un voluntariado comprometido con los objetivos de SED.

**Línea de Acción 2.1.1.** Apoyo a los centros educativos, especialmente los maristas, en la promoción y formación del voluntariado social y prevoluntariado (menores de edad) en acciones sociales concretas.

**Línea de Acción 2.1.2.** Apoyo y acompañamiento de los grupos o movimientos juveniles en sus procesos de sensibilización y voluntariado social.

**Línea de Acción 2.1.3.** Redefinición del perfil, los procesos de formación y el proyecto del voluntariado de SED.

**Línea de Acción 2.1.4.** Potenciación del voluntariado entre el personal docente, administrativo y de servicios de los centros maristas.

**Línea de Acción 2.1.5.** Intensificación del trabajo del voluntariado local y de los grupos colegiales en actividades de Incidencia Política.

**Línea de Acción 2.1.6.** Potenciación de la formación, envío y seguimiento de voluntariado de corta y larga duración a proyectos concretos de SED en África y América.

**Línea de Acción 2.1.7.** Fomento de la participación de voluntarios en Campos de Trabajo en España como paso previo a los CTM.

– **Objetivo Operativo 2.2.** Mejorar la calidad de los procesos de formación del voluntariado y del personal de la ONGD SED.

**Línea de Acción 2.2.1.** Diseño de un plan de formación continua para el personal y todos los colaboradores de SED.

**Línea de Acción 2.2.2.** Actualización de los módulos de formación de SED a nivel estatal.

**Línea de Acción 2.2.3.** Solicitar la inclusión de un módulo de formación de SED en las jornadas de formación del profesorado de las provincias maristas.

**Línea de Acción 2.2.4.** Facilitar la formación específica en temas y áreas estratégicas, de acuerdo con las prioridades de SED.

**Línea de Acción 2.2.5.** Desarrollo de un plan común de las delegaciones para la formación específica de los voluntarios de Campos de Trabajo.

## OE3. COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO EN EL SUR.

Desarrollar programas y proyectos sostenibles de cooperación con el Sur, con especial atención a los Derechos de la Infancia y centrados principalmente en el sector de la educación.

– **Objetivo Operativo 3.1.** Continuar con la mejora de la calidad en las acciones de desarrollo que realiza SED y en los criterios de desarrollo.

**Línea de Acción 3.1.1.** Revisión y aplicación de los criterios que orientan los proyectos y programas de desarrollo y ayuda humanitaria de SED para el trienio 2008-2011, insistiendo en la eficacia de la ayuda.

**Línea de Acción 3.1.2.** Continuación del fortalecimiento y formación de los actores no estatales y contrapartes con las que trabaja SED en el Sur para realizar una programación conjunta, en la que ellos protagonicen su propio desarrollo.

**Línea de Acción 3.1.3.** Persistencia en las líneas de trabajo definidas para los proyectos de Cooperación al Desarrollo de acuerdo con los criterios de transparencia, sostenibilidad, mutua responsabilidad y complementariedad en la gestión del ciclo del proyecto y en la armonización de las iniciativas de desarrollo.

– **Objetivo Operativo 3.2.** Priorizar la Cooperación al Desarrollo en África y ampliar el trabajo en este continente con nuevas contrapartes locales o actores no estatales.

**Línea de Acción 3.2.1.** Análisis de la intervención y elaboración de una estrategia de intervención en África.

**Línea de Acción 3.2.2.** Búsqueda, formación y fortalecimiento de contrapartes locales y actores no estatales en África.

– **Objetivo Operativo 3.3.** Continuar el trabajo de cooperación en América Latina, fundamentalmente en el ámbito educativo y en los ambientes más desfavorecidos.

**Línea de Acción 3.3.1.** Análisis de la intervención y elaboración de una estrategia de intervención en América Latina.

**Línea de Acción 3.3.2.** Diseño de programas-país en aquellas zonas donde SED posee mayor experiencia e implantación, tales como Guatemala, Paraguay, Honduras y Bolivia, concentrados principalmente en el sector de la educación y prestando especial atención a la población indígena.

**Línea de Acción 3.3.3.** Consolidación del trabajo realizado por SED en América Latina, continuando con los proyectos de desarrollo en El Salvador, Nicaragua, Perú... concentrados principalmente en el sector de la educación y con vistas al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

– **Objetivo Operativo 3.4.** Iniciar nuestra labor de Cooperación al Desarrollo en Asia.

**Línea de Acción 3.4.1.** Compromiso con el proyecto “Missio Ad Gentes” del Instituto Marista para el desarrollo de proyectos y financiación en el continente asiático.

## LINEAS DE ACCION FUNCIONALES

### OE4. IMPLANTACIÓN SOCIAL DE SED.

**Integrarse y participar en redes e instituciones afines.**

– **Objetivo Operativo 4.1.** Mejorar la presencia y el conocimiento de SED como ONGD de referencia de la Institución Marista en el campo de la acción solidaria y del desarrollo en el ámbito educativo.

**Línea de Acción 4.1.1.** Fomento de la relación y comunicación de la ONGD SED con las estructuras en las que se inserta (provincias, comunidades, asociaciones y centros educativos del ámbito marista).

**Línea de Acción 4.1.2.** Presencia constante en las obras maristas, propiciando que desarrollen acciones en colaboración con SED y su misión.

**Línea de Acción 4.1.3.** Participación de la ONGD SED en la estructura internacional marista para la cooperación y el desarrollo, en especial con las oficinas del FMSI en Roma y Ginebra, la Fundação Champagnat en Portugal y las asociaciones que componen el movimiento de la Red Marista Iberoamericana de la Solidaridad.

– **Objetivo Operativo 4.2.** Continuar con la colaboración y participación de la ONGD SED en organizaciones del Tercer Sector que compartan objetivos y fines (CONGDE, REDES y coordinadoras autonómicas).

**Línea de Acción 4.2.1.** Colaboración y participación en los grupos de trabajo de CONGDE, REDES y coordinadoras autonómicas.

– **Objetivo Operativo 4.3.** Aumentar notablemente el número de colaboradores individuales para actividades de SED con objeto de mejorar la representatividad social.

**Línea de Acción 4.3.1.** Ampliación de la base de colaboradores activos y personas interesadas en apoyar la misión de SED.

– **Objetivo Operativo 4.4.** Conseguir que SED sea identificada, por su división del trabajo, como ONGD especializada en Educación para el Desarrollo en el entorno educativo español.

**Línea de Acción 4.4.1.** Presentación de SED, a través de sus materiales educativos sobre la solidaridad, en encuentros de educación especializados (como las jornadas educativas para el profesorado).

– **Objetivo Operativo 4.5.** Afianzar e intensificar la relación con otras instituciones y empresas.

**Línea de Acción 4.5.1.** Continuación del trabajo de financiación de proyectos en colaboración con instituciones oficiales y no oficiales y empresas privadas.

## **OE5. DESARROLLO ORGANIZATIVO Y ECONÓMICO.**

**Adaptar la estructura organizativa de SED, sus medios humanos y sus recursos económicos y técnicos.**

– **Objetivo Operativo 5.1.** Adecuar y fortalecer el equipo de personas y la estructura en la sede central, las delegaciones regionales y las sedes locales.

**Línea de Acción 5.1.1.** Plan de consolidación y desarrollo de todo el equipo humano (selección, formación, retribución, motivación, promoción y desarrollo de la entidad).

**Línea de Acción 5.1.2.** Fortalecimiento de la red de delegaciones y sedes, y estudio sobre los actuales equipos de gestión y las nuevas necesidades y funciones.

**Línea de Acción 5.1.3.** Desarrollo de estructuras de integración de los grupos de voluntarios locales o personas interesadas en las sedes y delegaciones regionales.

– **Objetivo Operativo 5.2.** Conseguir una estructura financiera diversificada y equilibrada, mediante un mayor porcentaje de la financiación privada.

**Línea de Acción 5.2.1.** Estructura financiera que tienda a lograr un mayor crecimiento de los ingresos privados y su equilibrio con los públicos.

**Línea de Acción 5.2.2.** Estructura financiera diversificada y estable. Ampliación y fidelización del número de organismos públicos y privados que nos financian, para lograr una mejor previsión del contenido de la ayuda.

**Línea de Acción 5.2.3.** Aumento notable del número de donantes económicos mediante una nueva campaña de captación de colaboradores.

**Línea de Acción 5.2.4.** Fidelización de los donantes económicos privados mediante una sistemática comunicación con ellos.

– **Objetivo Operativo 5.3.** Implantar en toda la organización una cultura y criterios de calidad, buena gestión y transparencia.

**Línea de Acción 5.3.1.** Desarrollo de una cultura interna de la calidad mediante la implantación de procedimientos operativos y de Evaluación del Desempeño, con las herramientas adecuadas.

**Línea de Acción 5.3.2.** Análisis, evaluación y ampliación de la estructura actual, fortalecimiento de la informática de las delegaciones, actualización de bases de datos y mejora de la comunicación.

**Línea de Acción 5.3.3.** Cultura interna de seguimiento presupuestario en la sede central y en las delegaciones regionales.

**Línea de Acción 5.3.4.** Aplicación de una auditoría de calidad, mediante una consultora externa.

– **Objetivo Operativo 5.4.** Analizar y evaluar la eficacia de la ayuda de SED en toda la organización y sus contrapartes locales y agentes no estatales.

**Línea de Acción 5.4.1.** Evaluación de la gestión orientada a resultados, incorporando lecciones aprendidas y orientando las futuras acciones a la luz de las buenas prácticas desarrolladas.

## **OE6. COMUNICACIÓN.**

**Apostar por la mejora de los niveles de comunicación de la ONGD SED.**

– **Objetivo Operativo 6.1.** Crear un departamento de comunicación que asuma todas las actividades de comunicación interna y externa de SED.

**Línea de Acción 6.1.1.** Elaboración y puesta en marcha de un plan de comunicación.

**Línea de Acción 6.1.2.** Aprovechamiento de las TIC como medio para la mejora de la comunicación.

## RESUMIENDO:

### Las opciones centrales del PLAN

Este plan está basado en las siguientes claves:

Por un lado se apoya en tres pilares fundamentales en torno a los cuales se desarrolla y adquiere coherencia interna. Estas tres opciones básicas, que corresponden con los objetivos estatutarios de SED, son:

- Seguir potenciando la **educación para el desarrollo** como instrumento de cambio social en el Norte, centrada en los Derechos Humanos y en especial en los Derechos de la Infancia. Incorporando acciones de **Incidencia Política** a este proceso.
- Apostar por **Proyectos de desarrollo en el SUR**, preferentemente en África, principalmente en el ámbito de la educación y de los derechos de la infancia.
- Seguir apostando por el **Voluntariado**, como una experiencia de transformación personal y social, insistiendo sobre todo en los procesos de formación y acompañamiento posterior de la experiencia.

Y por otro el plan pretende **consolidar los logros alcanzados** en campos tan importantes como:

- Afianzamiento de la **identidad** de SED.
- Potenciación de la **base social y de las personas que colaboran con SED** de diversas formas.
- Potenciación del **trabajo en red** tanto en el Norte como en el Sur.
- Seguir progresando en el **“trabajo bien hecho”** en todas las acciones realizadas por SED, buscando la mayor **calidad**, que genere eficacia, y la **máxima transparencia**, que genera confianza, incorporando a este trabajo las **TIC** y la mejora de la **comunicación**.

En su momento, y de acuerdo con la Junta Directiva de SED, se desarrollará el plan de actividades, la secuenciación de las mismas y los indicadores de cumplimiento que permitan hacer un correcto seguimiento y evaluación de este

### PLAN ESTRATÉGICO 2008-2011.