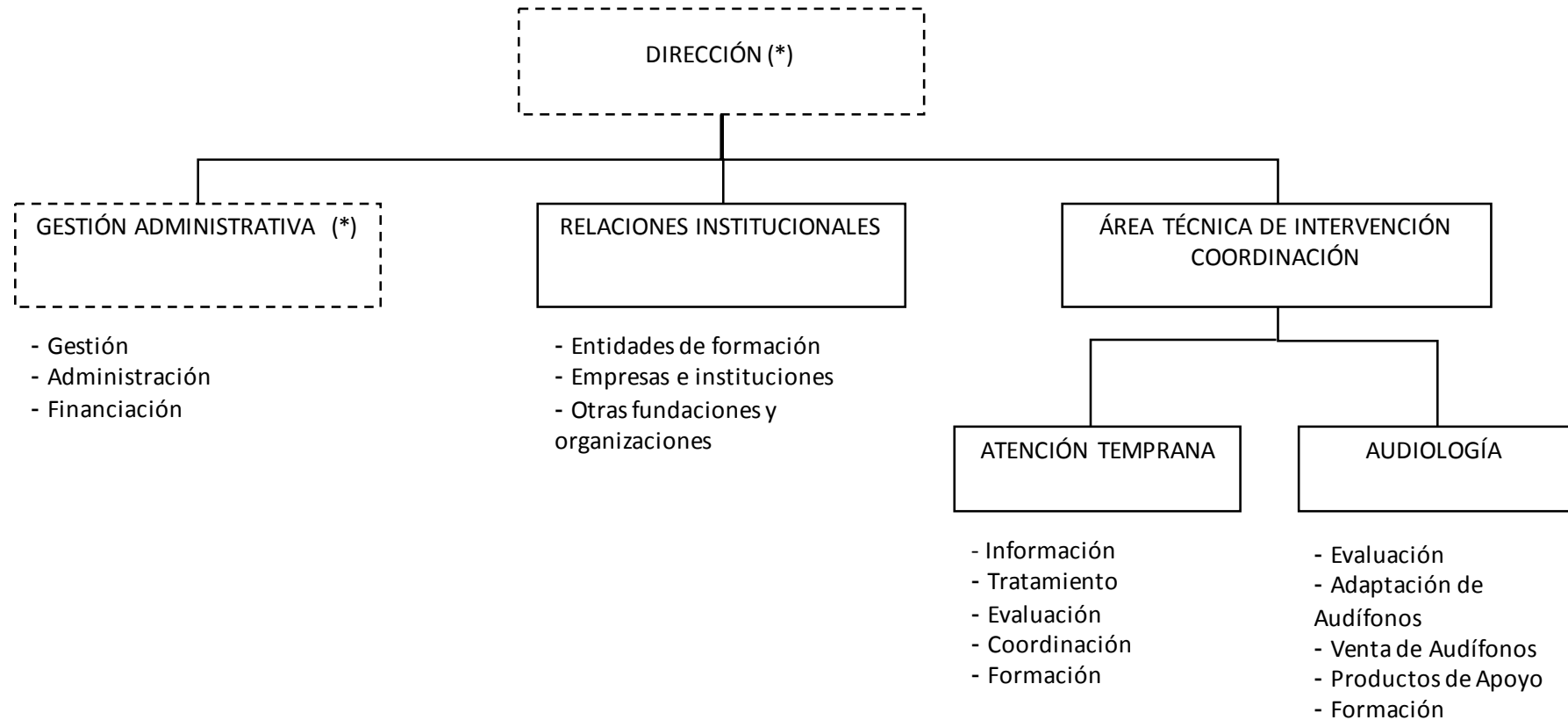


4. ANEXOS

LISTADO DE ANEXOS

Índice anexos	
A1	ORGANIGRAMA
A2	PLAN DE GESTIÓN 2016
A3	PLAN DE GESTIÓN 2017
A3	ALIANZAS
A4	PLAN ESTRATEGICO
A5	PRESUPUESTO
A6	PLAN DE GESTIÓN 2016
A7	RECONOCIMIENTOS
A8	ACTA EQUIPO

ANEXO 1: ORGANIGRAMA



* Contrato con Asociación Civil "Clave atención a la deficiencia auditiva"

ANEXO 2: PLAN DE GESTIÓN 2016

PERSPECTIVA	LÍNEA ESTRATÉGICA	Nº OBJ.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	CRITERIO DEL MODELO	PESO OBJ.	RESPONSABLE	INDICADOR	META 2014	META 2015	META 2016	INICIATIVAS	RESP. INICIATIVA	FECHA INICIO	FECHA FIN	INDICADOR	META 2014	META 2015	META 2016	
VALOR PARA LA SOCIEDAD	CONTRIBUIR A LA TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR	1	Sensibilizar a los profesionales del sector	5. Procesos y servicios	50%	Dirección	CAS	Nº de acciones de formación externa	4	8	10	Realizar propuestas y presentaciones	CAS	abr-14	abr-16	Nº de acciones de formación externa	2	3	4
								Nº de acciones de divulgación	2	3	4								
ECONÓMICA FINANCIERA	OBTENER NUEVAS FORMAS DE SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA	2	Diversificar procedencia de recursos privados	9. Resultados clave económicos	100%	Dirección	SB	% de diversificación de fondos privados exceptuando donante principal	8%	14,00%	20%	Aumentar nº de clientes privados	SB	jul-14	jul-16	Nº de clientes que nos financian	40	45	80
												Iniciar el plan de captación de fondos	SB	jul-14	abr-16	Nº de donantes que nos financian	2	2	5
												Incrementar ingresos por servicios	SB			% de incremento de ingresos por servicios	5%	12%	15%
		3	Captar recursos públicos	9. Resultados clave económicos	50%	Dirección	SB	% de ingresos de administraciones públicas	0%	0%	8%	Establecer acuerdos con la administración	SB	abr-14	abr-16	Nº de acuerdos	0	1	2
												Identificar y presentar propuestas a nuevas convocatorias de financiación	SB	abr-14	abr-16	Nº de propuestas presentadas	1	1	2
												Control de ingresos	SB			% de endeudamiento	0%	0%	0%
4	Mantener solvencia	9. Resultados clave económicos	100%	Dirección	SB	% del presupuesto que se alcanza con ingresos públicos y privados	100%	100%	100%	Disciplina de gasto	SB			% del presupuesto de gastos que se supera	<0%	<0%	<0%		
CLIENTE	AUMENTAR CUOTA DE MERCADO	5	Aumentar nº de clientes	9. Resultados Clave	100%	Dirección	CAS	% de aumento clientes de A. T. respecto al año anterior	60%	-8%	25%	Iniciar el plan de captación de clientes	Dirección	abr-14	abr-16	Nº de acciones de captación	4	6	10
					100%	Dirección	CAS	% de aumento clientes Audiología que el año anterior	NP	367%	35%	Realizar acciones de promoción				Nº de acciones de promoción realizadas	2	3	4
		6	Mantener calidad de los servicios	6. Resultados clientes	100%	Dirección	CAS	Grado de satisfacción de los servicios (escala de 1 a 10)	8	9	9,25	Cumplir los programas de actuación en atención temprana y audiolgía	Dirección / Coordinación	abr-14	abr-16	% de cumplimiento medio de los programas de atención	80% NP <70%	85% 85% <75%	90% 90% 85%
INTERNA - PROCESOS	GESTIONAR DE FORMA EFICIENTE Y CONSOLIDAR LOS SERVICIOS ACTUALES	7	Consolidar el sistema de gestión	5. Procesos y servicios	80%	Dirección	CAS	Puntuación EFQM	NP	3	3,5	Implantar los planes de mejora	Dirección / coordinador p. de mejora	abr-14	abr-16	% acciones previstas y realizadas según cronograma	NP	NP	80%
									NP	>300	NP	Desarrollar procesos de gestión y planificación	Dirección	abr-14	abr-16	% de procesos implantados	50%	75%	100%
DESARROLLO Y CRECIMIENTO	DESARROLLAR EL CRECIMIENTO Y EL APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN	9	Favorecer el crecimiento profesional de las personas	3. Personas	100%	Dirección	CAS	Puntuación media de la satisfacción con el clima laboral	>5	>5	>4	Implementar el Plan de supervisión	Dirección / Coordinación	mar-13	abr-16	% de casos sobre los que se realiza supervisión	80%	90%	95%
								% de personas que obtienen al menos una puntuación > o igual a 4	> 70%	40%	45%	Desarrollar acciones de formación				Nº de horas de formación media por persona anual	100	105	105
		10	Compartir y generar conocimiento	4. Alianzas y recursos	100%	Coordinador del plan	MR	% de actividades del plan completadas	80,00%	NP	NP	Implementar el Plan de gestión del conocimiento	MR	abril-14	abr-16	% de personas satisfechas con la gestión del conocimiento	80%	90%	95%
												Desarrollar un sistema de Gestión documental	MR			% de personas satisfechas con la gestión documental	NP	80%	95%
11	Incrementar la visibilidad	5. Procesos y servicios	100%	Coordinador del Plan	MS	% de clientes que proceden de acciones del P. de Visib. / total de nuevos casos	5,00%	50%	55%	Implementar el Plan de visibilidad	Coordinación	abr-14	abr-16	% de implementación del plan de visibilidad	20%	30%	80%		

ANEXO 3: PLAN DE GESTIÓN 2017

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FUNDACIÓN OÍR ES CLAVE

DIMENSIÓN	RETO / LÍNEA	OBJETIVO	INICIATIVAS	SubCriterio EFQM	INDICADOR	Realizado a 31/03/2017	Realizado a 30/06/2017	Realizado a 30/09/2017	Realizado a 31/12/2017	META 2017	META 2018
VALOR A SOCIEDAD	CONTRIBUIR A LA TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR	INCREMENTAR LA VISIBILIDAD	Presentar ponencias en acciones de formación de otras entidades	8b	Nº de ponencias presentadas	0	0	0	2	2	2
			Ampliar acuerdos y alianzas con instituciones de formación	8a	Incremento de acuerdos	0	0	0	2	1	1
			Realizar acciones de difusión	8b	Nº de visitas a la Fundación recibidas que sean relevantes	0	0	3	7	3	4
					Nº de stand en eventos	0	0	1	1	1	2
		FORMAR A PROFESIONALES	Diversificar la oferta de formación de futuros profesionales	8B	Incremento de acuerdos de formación	0	0	0	2	1	1
					Nº de plazas de practicum cubiertas	2	2	2	2	2	6
Ofertar cursos específicos de formación para profesionales en ejercicio	5b	Nº de cursos específicos a profesionales	0	0	1 *	1*	2	2			
ECONÓMICA	MEJORAR SOLVENCIA A LARGO PLAZO	DIVERSIFICAR PROCEDENCIA DE RECURSOS	Alcanzar acuerdos de cofinanciación con fabricantes de audífonos e IC y telefonía	9a	Nº de acuerdos con fabricantes	1	1	1	1	0	1
		CAPTAR RECURSOS PÚBLICOS	Suscribir acuerdos con la administración	9a	Nº de acuerdos con la Administración	1	1	1	1	0	1
			Optar a subvenciones públicas	9b	Nº de subvenciones que se solicitan	0	0	0	0	1	1+
		GESTIONAR RECURSOS EFICIENTEMENTE	Control de ingresos	9b	% desviación de ingresos	0	0	0	0	>5%	>5%
			Disciplina de gasto	9b	% desviación de gastos	-6	-3	-4%	-3	<5%	<5%
CLIENTE	AUMENTAR CUOTA DE MERCADO	MANTENER LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS	Mantener un ratio adecuado	6b	Nº de familias por terapeuta	8	10	8	8	<15	<15
			Reducir el nº de no asistencia a las sesiones	6b	% de sesiones a las que no asisten las familias por razones sin justificar	7,23%	11,07%	15,20%	12,45%	<15%	<10%
			Mejorar el servicio de audiología	6b	% de cumplimiento del programa de audiología	83%	85%	80%	86%	>80%	>85%
		AUMENTAR EL Nº DE CLIENTES	Ampliar el número de acuerdos para la atención temprana gratuita/semigratuita	8b	Nº de acuerdos para atención gratuita/semigratuita	2	3	5	6	2	6
			Realizar acuerdos con compañías aseguradoras	9b	Nº de acuerdos con compañías aseguradoras	0	0	0	0	0	1
			Mantener y ampliar los acuerdos para evaluaciones audiológicas gratuitas	8b	Nº de acuerdos de audiología	1	3	3	4	3	4
INTERNA	GESTIONAR DE FORMA EFICIENTE	MEJORAR EL SISTEMA DE GESTIÓN	Revisión y mejora de procesos y procedimientos	6b	% de procesos y procedimientos revisados	0	0	17,65%	97,06%	20%	80%
DESARROLLO	POTENCIAR EL TALENTO	FOMENTAR EL CRECIMIENTO PROFESIONAL	Implementar planes de formación anual	7b	Nº de horas de formación interna	NP	NP	NP	417	475	475
			Facilitar la acreditación TAV	7b	Promedio por persona de créditos de formación acreditada	NP	NP	NP	25,87	15	20
					Promedio por persona de horas de observación acreditadas	0	0	0	0	15	12
					Promedio por persona de horas de tutorías	0	0	0	0	5	12
		PROMOVER EL BUEN CLIMA LABORAL	Facilitar la flexibilidad y conciliación	7b	Satisfacción con la Flexibilidad y conciliación	NP	4,1	NP	NP	4,1 ≤	4,2 ≤
Mejorar la comunicación interna	7b		Satisfacción con la comunicación interna	NP	4,7	NP	NP	4,7 ≤	4,7 ≤		

ANEXO 4: TABLA ALIANZAS

INDEFINIDO														TRAMOS: Evaluación de 1 (mínimo) a 4 (máximo)										
NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	FECHA INICIO	GRUPO DE INTERES	TIPO DE RELACIÓN	TIPO DE ORGANIZACIÓN	FORMA DE PARTICIPACIÓN / ACTIVIDADES QUE IMPLICA	FECHA FIRMA	VIGENCIA	FECHA FIN	AMBITO TERRITORIAL	ACTIVO EL/NO	SOPORTE	PERSONA QUE REPRESENTA EN LA ORGANIZACIÓN EN LA ALIANZA	LINEAS ESTRATEGICAS ASOCIADAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FINALIDAD	OBJETIVO ALIANZA (para qm)	CURSO/ CORTE ALIANZA	DEDICACION ESTIMADA HORAS /MES	EVALUACIÓN					Propuesta Acción
																			CUMPLIMIENTO OBJETIVO ALIANZA	ALINEACIÓN CON ESTRATEGIA	VISIBILIDAD	NETWORKING	VALORACION TOTAL	
INSTITUTO MADRIENSO DE LA FAMILIA Y EL MENOR (INFIN) DE LA CAM	sep-13	ADMINISTRACION	GESTION DE SERVICIOS	ADMINISTRACION PUBLICA	TRATAMIENTO A NIÑOS ENCENTROS DE ACCOGIDA DE LA CAM	30-mar-15	ANUAL	Renovación anual	AUTONOMICO	SI	Papel	VICEPRESIDENTE	AUMENTAR CUOTA DE MERCADO	AUMENTAR CUOTA DE MERCADO	Promoción	PROPORCIONAR TRATAMIENTO A NIÑOS ACCOGIDOS EN CENTROS DE LA CAM	4	DEPENDE DEL Nº DE NIÑOS, AHORA 12H	4	4	3	2	10,5	
ADVANCED BIONICS	ene-15	EXTERNO	GESTION DE SERVICIOS	EMPRESA PRIVADA	TRATAMIENTO A NIÑOS IMPLANTADOS EN EL OÍR 3.2 DE OCTUBRE	01-ene-15	ANUAL		LOCAL	SI	Papel	VICEPRESIDENTE	AUMENTAR CUOTA DE MERCADO	AUMENTAR CUOTA DE MERCADO	Promoción	PROPORCIONAR TRATAMIENTO A NIÑOS IMPLANTADOS	4	DEPENDE DEL Nº DE NIÑOS, AHORA 5.1	4	4	1	2	9,5	
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID	oct-14	EXTERNO	FORMACIÓN	UNIVERSIDAD	FORMACIÓN A ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD EN NUESTRAS INSTALACIONES	21-oct-14	INDEFINIDO		LOCAL	SI	Papel	VICEPRESIDENTE	ESTABLECER ALIANZAS CON ENTIDADES DE FORMACIÓN	FORMAR A PROFESIONALES	Formación	PROMOVER LA COOPERACIÓN Y COLABORACIÓN EN EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE PRACTICAS PARA UNIVERSITARIOS QUE LES PERMITA APLICAR Y COMPLEMENTAR LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS EN SU FORMACIÓN ACADÉMICA	4	5 HORAS/SESIÓN NO SE CUENTA EL TIEMPO DE PREPARACION Y GESTION DE LA ALIANZA.	4	4	2	1	9,5	
UNIVERSIDAD CAMILO JOSÉ CELA	feb-15	EXTERNO	FORMACIÓN	UNIVERSIDAD	FORMACIÓN A ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD EN NUESTRAS INSTALACIONES	09-feb-15	INDEFINIDO		LOCAL	SI	Papel	VICEPRESIDENTE	ESTABLECER ALIANZAS CON ENTIDADES DE FORMACIÓN	FORMAR A PROFESIONALES	Formación	DAR A CONOCER A LOS ALUMNOS UNIVERSITARIOS DEL MASTER UNIVERSITARIO EN ATENCIÓN TEMPRANA EL MODELO DE TRATAMIENTO ESPECIALIZADO DE INTERVENCIÓN TEMPRANA EN DEFICIENCIA AUDITIVA CENTRADO EN LA FAMILIA POR LA FUNDACIÓN EN ESPAÑA	4	5 HORAS/SESIÓN NO SE CUENTA EL TIEMPO DE PREPARACION Y GESTION DE LA ALIANZA.	4	4	2	1	9,5	
IES MORATALAZ	feb-14	EXTERNO	FORMACIÓN	INSTITUTO	FORMAR A ALUMNOS DEL INSTITUTO EN NUESTRAS INSTALACIONES	18-feb-14	INDEFINIDO		LOCAL	SI	Papel	VICEPRESIDENTE	ESTABLECER ALIANZAS CON ENTIDADES DE FORMACIÓN	FORMAR A PROFESIONALES	Formación	DAR A CONOCER A LOS ALUMNOS DEL IES MORATALAZ EL MODELO DE TRATAMIENTO ESPECIALIZADO DE INTERVENCIÓN TEMPRANA EN DEFICIENCIA AUDITIVA CENTRADO EN LA FAMILIA IMPLANTADO POR LA FUNDACIÓN EN ESPAÑA	4	5 HORAS/SESIÓN NO SE CUENTA EL TIEMPO DE PREPARACION Y GESTION DE LA ALIANZA.	4	4	2	1	9,5	
IES BENIAMIN RUA	ene-15	EXTERNO	FORMACIÓN	INSTITUTO	FORMAR A ALUMNOS DEL INSTITUTO EN NUESTRAS INSTALACIONES	16-ene-15	INDEFINIDO		LOCAL	SI	Papel	VICEPRESIDENTE	ESTABLECER ALIANZAS CON ENTIDADES DE FORMACIÓN	FORMAR A PROFESIONALES	Formación	DAR A CONOCER A LOS ALUMNOS DEL CICLO FORMATIVO DE GRADO SUPERIOR EN AUDIOLOGÍA PROFESICA EL MODELO DE TRATAMIENTO ESPECIALIZADO DE INTERVENCIÓN TEMPRANA EN	4	5 HORAS/SESIÓN NO SE CUENTA EL TIEMPO DE PREPARACION Y GESTION DE LA ALIANZA.	4	4	2	1	9,5	
CLAVE	may-11	INTERNO	GESTIÓN Y FISCACIÓN DE SERVICIOS	ASOCIACIÓN	GESTION Y FINANCIACIÓN	19-may-11	INDEFINIDO		NACIONAL	SI	Papel	VICEPRESIDENTE	VISION	MANTEGER SOLVENCIA Y CALIDAD DE LOS SERVICIOS. FAVORECER EL CRECIMIENTO PROFESIONAL DE LAS PERSONAS		MANTEGER EN FUNCIONAMIENTO LA FUNDACIÓN DOTACION ECONOMICA, GESTION, DIRECCIÓN Y FORMACIÓN DE LAS PERSONAS	4		4	4	4	4	12	
GIMBERNAT	ene-15	EXTERNO	FORMACIÓN	UNIVERSIDAD	FORMACIÓN A ALUMNOS DE LA UNIVERSIDAD EN NUESTRAS INSTALACIONES	07-ene-15	INDEFINIDO		REGIONAL	SI	Papel	VICEPRESIDENTE	ESTABLECER ALIANZAS CON ENTIDADES DE FORMACIÓN	FORMAR A PROFESIONALES	Formación	DAR A CONOCER A DOCENTES EL MODELO DE TRATAMIENTO ESPECIALIZADO DE INTERVENCIÓN TEMPRANA EN DEFICIENCIA AUDITIVA CENTRADO EN LA FAMILIA IMPLANTADO POR LA FUNDACIÓN EN ESPAÑA.	4	5 HORAS/SESIÓN NO SE CUENTA EL TIEMPO DE PREPARACION Y GESTION DE LA ALIANZA.	4	4	2	1	9,5	
ASPADIR	feb-15	EXTERNO	FORMACIÓN	ASOCIACIÓN	FORMAR A PROFESIONALES DEL CENTRO EN NUESTRAS INSTALACIONES	06-feb-15	INDEFINIDO		LOCAL	SI	Papel	VICEPRESIDENTE	ESTABLECER ALIANZAS CON ENTIDADES DE FORMACIÓN	FORMAR A PROFESIONALES	Formación	DAR A CONOCER A LOS PROFESIONALES DEL CENTRO EN MODELO DE TRATAMIENTO ESPECIALIZADO DE INTERVENCIÓN TEMPRANA EN DEFICIENCIA AUDITIVA CENTRADO EN LA FAMILIA IMPLANTADO POR LA FUNDACIÓN EN ESPAÑA.	4	5 HORAS/SESIÓN NO SE CUENTA EL TIEMPO DE PREPARACION Y GESTION DE LA ALIANZA.	4	4	1	1	9	
FASPAS	nov-14	EXTERNO	FORMACIÓN	ASOCIACIÓN	FORMAR A PROFESIONALES DEL CENTRO EN NUESTRAS INSTALACIONES	19-nov-15	INDEFINIDO		REGIONAL	SI	Papel	VICEPRESIDENTE	ESTABLECER ALIANZAS CON ENTIDADES DE FORMACIÓN	FORMAR A PROFESIONALES	Formación	DAR A CONOCER A LOS PROFESIONALES DEL CENTRO EN MODELO DE TRATAMIENTO ESPECIALIZADO DE INTERVENCIÓN TEMPRANA EN DEFICIENCIA AUDITIVA CENTRADO EN LA FAMILIA IMPLANTADO POR LA FUNDACIÓN EN ESPAÑA.	4	5 HORAS/SESIÓN NO SE CUENTA EL TIEMPO DE PREPARACION Y GESTION DE LA ALIANZA.	4	4	1	1	9	
RIP PHONAK	oct-14	EXTERNO	COMERCIAL	PROVEEDOR	RECONOCER A LA FUNDACIÓN COMO CENTRO AUDIOLOGICO PEDIATRICO	14-oct-14	INDEFINIDO		LOCAL	SI		VICEPRESIDENTE	AUMENTAR Nº DE CLIENTES	INCREMENTAR LA VISIBILIDAD	Promoción	DAR A CONOCER A LA FUNDACIÓN COMO CENTRO AUDIOLOGICO PEDIATRICO			1	3	1	1	5	
OTICON PEDIATRICO/INFANTIL	dic-14	EXTERNO	COMERCIAL	PROVEEDOR	RECONOCER A LA FUNDACIÓN COMO CENTRO AUDIOLOGICO PEDIATRICO	01-dic-14	INDEFINIDO		LOCAL	SI		VICEPRESIDENTE	AUMENTAR Nº DE CLIENTES	INCREMENTAR LA VISIBILIDAD	Promoción	DAR A CONOCER A LA FUNDACIÓN COMO CENTRO AUDIOLOGICO PEDIATRICO			1	3	1	1	5	

ANEXO 5.- PLAN ESTRATÉGICO

PLAN ESTRATÉGICO

FUNDACIÓN OÍR ES CLAVE
2017-2020

1. INTRODUCCIÓN

Desde la constitución de la Fundación, se tuvo en cuenta la necesidad de contar con un modelo de trabajo sometido a evaluación y evolución con la finalidad de validar y mejorar la práctica diaria. Con dicha filosofía en mente, se realizó y ejecutó el primer Plan Estratégico que finalizó en 2016, como respuesta y continuidad al mismo surge y se define el Plan Estratégico.

Este Plan recoge el aprendizaje del plan estratégico anterior, la autoevaluación y evaluación externa del mismo y los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos. Así mismo, se han tenido en cuenta los éxitos y dificultades identificadas en su despliegue para adaptarlo a la situación actual de la organización y al entorno cambiante del tercer sector de acción social.

2. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para realizar el actual plan estratégico se han tenido en cuenta toda una serie de elementos que se citan a continuación:

- Evaluación del Plan Estratégico anterior.
- Revisiones y seguimiento realizado del cuadro de mando, sus indicadores y metas.
- Actualización de las necesidades, expectativas, necesidades y requisitos de los grupos de interés que más impacto tienen en la organización.
- Actualización de la Misión.
- Actualización de la Visión.
- Revisión de los Valores de la entidad
- Análisis diagnóstico interno y externo (DAFO)
- Análisis CAME
- Cuadro de Mando integral

La metodología ha sido participativa mediante debates teniendo como referencia primeros borradores y/o documentos provenientes del: plan anterior, autoevaluación, evaluación externa y documentos e información externa del sector.

Trabajo individual de análisis y revisión de documentos para su posterior puesta en común en gran grupo.

Trabajo en pequeño grupo del consultor con los líderes y personas clave de la organización

Trabajo en gran grupo, todas las personas, en dos modalidades, con y sin el consultor externo.

2.1.Participantes

Han participado todas las personas de la Fundación y, en algunas áreas concretas han participado fundamentalmente los líderes de la organización y personas clave en la entidad.

- Leyre Andrés, terapeuta
- María Calvo-Sotelo, relaciones institucionales
- Olga Corral, terapeuta
- Leticia Gómez, audióloga
- Leire Martín, terapeuta
- María Ruiz, terapeuta
- Magdalena Santolalla, coordinadora
- Maite Sierra, administrativa – recepcionista
- Svante, vicepresidente del patronato (hasta 12/09/17) y director general de Clave
- Carmen Abascal, directora

2.2. Reuniones celebradas

Se han mantenido diversas reuniones específicas sobre el plan además de haberse llevado a las reuniones de equipo. Así mismo se han celebrado ocho reuniones específicas de trabajo con el consultor externo durante 2016 y 2017

3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES Y GRUPOS DE INTERÉS DE LA ENTIDAD

Misión

Mejorar la calidad de la atención temprana:

-Trabajando con las familias para que sus hijos con sordera o hipoacusia aprendan a escuchar y a hablar.

-Formando a profesionales en la atención a bebés y sus familias con un enfoque audioverbal.

Visión

Ser referentes en:

- Intervención y audiología pediátrica
- Formación de profesionales en terapia audioverbal.

Valores

- **Transparencia** proporcionando la información clara, comprensible y veraz a los grupos de interés en cualquier/todo momento
- **Generosidad** compartiendo conocimiento y experiencia basados en criterios técnicos y evidencias científicas.

- **Respeto** hacia todas las personas que forman parte de nuestra práctica diaria (trabajadores y familias), considerando atentamente sus derechos, necesidades, decisiones y opiniones.
- **Profesionalidad** asegurando el trabajo bien hecho, mediante la aplicación de criterios éticos, técnicos y las prácticas más avanzadas con una estricta ética profesional.
- **Entusiasmo** e interés por la mejora continua de la formación, la atención a las familias y la formación de estudiantes y profesionales del sector y por hacer nuestro trabajo lo mejor posible ofreciendo un servicio profesional basado en la evidencia y de calidad.
- **Búsqueda de soluciones** haciendo todo lo posible por encontrar la mejor solución a las necesidades de las familias derivadas de la discapacidad auditiva de sus hijos y a las necesidades de los futuros profesionales según el estado actual de conocimientos y recursos de la intervención temprana en hipoacusia y sordera

Grupos de interés

Desde el inicio del funcionamiento del centro de atención temprana se han identificado los siguientes grupos de interés:

Grupos internos

- El patronato
- El propio equipo o personas que trabajan en el centro

Clientes finales

- Familias
- Usuarios del servicio de audiología
- Alumnos en formación

Grupos externos

- Asociación Clave /AGBell International
- Asociación AG Bell
- AG Bell Academy
- Instituciones de servicios sociales. Fundamentalmente referido a los servicios sociales de la CAM que puedan derivar familias en el caso de contar con:
 - Plazas concertadas
 - Programa de becas
- Centros educativos en los que estén escolarizados los niños/niñas tratados en el centro
- Centros sanitarios en los que reciban servicios los niños/niñas tratados en el centro
- Donantes
- Centros de formación de futuros profesionales a los que se ofrece formación externa a través de convenios para que los alumnos de psicología, logopedia y audioprótesis puedan realizar el *practicum* en el CAT
 - Universidades
 - Institutos Superiores
- Protectorado de fundaciones
- Entidades Sociales del sector (específicas y no específicas)
- Profesionales en ejercicio
- Medios de comunicación

De todos estos grupos de interés se consideran **grupos clave** a:

- Los clientes finales: familias, clientes de audiología y alumnos en formación
- El patronato

- Las personas o equipo del centro.

4. ANÁLISIS DAFO

La matriz de análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta estratégica para la determinación de la situación actual de la organización y de sus principales riesgos presentes y futuros.

Los dos tipos de análisis de la matriz DAFO: Externo e Interno.

Análisis interno

La finalidad de este análisis es conocer cuáles son nuestros puntos a favor (fortalezas) y cuáles nuestros puntos en contra (debilidades). Además, conocer nuestras debilidades nos permitirá trazar un plan para solucionarlas (convirtiéndolas, cuando sea posible, en fortalezas).

Análisis externo

Consiste en detectar qué Amenazas y Oportunidades existen en el entorno en el que se desarrolla la organización.

Una vez realizado el análisis interno y externo de la organización, se llevó a cabo una priorización de los diferentes aspectos identificados, valorando de 1 a 4 dos parámetros:

- Impacto en la organización
- Frecuencia o probabilidad que ocurra

Y multiplicando las puntuaciones de ambos, obteniendo el siguiente resultado:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Formación continúa de los trabajadores. • Centro de atención temprana a la discapacidad con servicio audiológico propio en el mismo centro. • Transparencia y franqueza en la información dada a las familias • Auditorías anuales, donde ver Los movimientos económicos de las cuentas de la fundación • Recursos materiales: centro (instalaciones, condiciones acústicas, audiológica...), materiales (para intervención, para evaluación,...). • Profesionales con amplia formación en TAV y audiológica • Servicios de atención temprana y audiológica en el mismo espacio. • Servicios completos e integrados (atención temprana + audiológica) • Actividades del servicio (visitas al hogar, al colegio, grupos de padres) • Becas de intervención para niños con bajo poder económico • Oferta de un servicio de calidad basado en evidencias científicas. • Salario adecuado de los trabajadores del centro • El Centro está bien ubicado y organizado. • Buenos resultados en encuesta de satisfacción de familias y de formación externa (profesionales externos) • Honestidad a las familias para derivar a otro profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de crecimiento de clientes. • Llegada de nuevos casos lenta. • Pocas familias para seguir desarrollando la evolución de los profesionales y la trayectoria de la Fundación. • No tenemos casos suficientes para ofrecer mayor formación • No llegamos directamente a los clientes

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Cribado Universal • El modelo centrado en la familia cada vez está más presente en la atención temprana • Convenios de prácticas con centros de estudios que pueden ayudarnos a seguir formando a nuevos profesionales. • Avance científico y tecnológico • Formación de Bolonia con máster especializados, los alumnos necesitan más y mejor formación • Creciente interés de los profesionales por formarse en TAV • Mayor conocimiento de la terapia audio verbal y enfoque centrado en la familia y en la persona 	<ul style="list-style-type: none"> • Retraso en los concursos con la CAM. • Los tiempos políticos de la Administración. Publica para realizar acuerdos marco • La administración ofrece plazas gratuitas de atención temprana • Decisiones políticas continuistas (concursos de plazas, ...) • Cambio políticas en relación a los acuerdos MARCO • Posibilidad de concurso para atender múltiples necesidades. • Cada vez más competencia y con similares servicios. • Competencia entre centros de atención temprana • Apertura de nuevos centros audiológicos que ofrecen intervención logopédica • TAV cada vez un poco más extendida, ya no somos tan “exclusivos” como antes. • Minimización de la sordera, (cualquier logopeda lo puede hacer) • La dependencia de las políticas sociales del Gobierno de turno • Concurso de la comunidad de Madrid para plazas que suelen ser generalistas y nosotros somos un centro especializado. • Escasa de derivación por parte de otros profesionales. • Mas competidores para los mismos programas • Crecimiento de iniciativas que ofrecen alternativas y soluciones a las nuestras • Fallos de los proveedores que repercuten en la imagen del servicio (Audiología). • Falta de apoyo político/económico/social en la atención temprana • Más consideración por parte de la administración pública. • Crisis económica • Los cambios tecnológicos, en la comunicación y la velocidad de adaptarse a ellos • Precios de la competencia en prótesis auditivas. • Creación de fundaciones en empresas • Que los niños con problemas auditivos no puedan recibir atención.

Documentos consultados

- Libro blanco de la atención temprana
- Legislación: BOE y BOCAM
- Datos demográficos del Instituto Nacional de Estadística
- Publicaciones y revistas de organizaciones del sector: AICE y FIAPAS
- Escenarios de futuro de la Política Social de igualdad de oportunidades y autonomía de la población infantil y adolescente con pérdida auditiva y sordera. Estudio Delphi dirigido por Fluvià Artells Campañá. Barcelona, septiembre de 2014.
- Proyecto del CAT.

5. ANÁLISIS CAME

El CAME es una herramienta que nos ha permitido definir y priorizar las líneas estratégicas a seguir contando con el análisis y aportación del DAFO en las distintas variables. Así, el CAME nos ha ayudado a identificar cómo podemos corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

ANALISIS CAME
AFRONTAR AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Auditorias, cumplimiento legalidad y mantenerse informado- Formación continua- Recursos materiales e instalaciones, supervisión de las sesiones, actividades del servicios y la formación- Mas formación y presencia en foros profesionales- Presencia en foros y vistas a hospitales y redes sociales- Becas de intervención- Informar de los beneficios económicos se transforman en beneficio social- Supervisión, honestidad y calidad
APROVECHAR OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Posibilidad de recopilar estadísticas del cribado (ofrecer a diferentes organismos)- Mayor presencia en foros, con nuestra perspectiva- Incrementar el nº convenios para formare incrementar el alcance (practicar) y salir a formar fuera- Incrementar los conocimientos de la sociedad- Participar y colaborar- Mas visibilidad en Redes sociales para ver los cursos que ofrecemos- Visibilidad

CORREGIR DEBILIDADES

- Mayor visibilidad, relación con médicos hospitales, incluyendo pediatras,
- Empezar relación con hospitales o maternidades privadas que no realizan cribado. Centros audiológicos donde no atiendan a niños,
- Ofrecer logopedia a centros que no lo realicen
- Que la primera evaluación sea gratuita

MANTENER FORTALEZAS

- Plan de formación anual
- Ampliar los servicios a los niños de atención temprana (programación implantes, ...)
- Seguir con mejora de procesos
- Valorar otros reconocimientos: Fundación Lealtad
- Mantener la dotación presupuestaria y vinculación a Clave
- Mantener programa calidad
- Aumento de su difusión
- Participación en foros y formación continua
- Plazas de aparcamiento nominativas

6. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

6.1. Líneas estratégicas

Con todos los datos surgidos del análisis interno y externo, del diagnóstico DAFO, de la revisión y actualización de la Misión, Visión, Valores y de las necesidades y expectativas de los grupos de interés, se desarrolló un listado de grandes retos a los que la Fundación tiene que enfrentarse y que se citan a continuación.

- **CONTRIBUIR A LA TRANSFORMACION DEL SECTOR**
- **MEJORAR SOLVENCIA A LARGO PLAZO**
- **AUMENTAR CUOTA DE MERCADO**
- **GESTIONAR DE FORMA EFICIENTE**
- **POTENCIAR EL TALENTO**

6.2. Cuadro de Mando Integral

Para el despliegue de las líneas estratégicas utilizamos como guía el “BALANCED SCORECARD (BSC)” o Cuadro de Mando Integral (CMI), que fue desarrollado en 1992 por Kaplan y Norton. Este cuadro de mando surgió inicialmente ante la idea de ampliar y mejorar la perspectiva financiera como única medida tradicional del éxito de las entidades, de modo que la misión y visión se conviertan en líneas, objetivos, iniciativas y acciones concretas a desarrollar y, a través de esta herramienta, se facilitara la aplicación y seguimiento de las estrategias definidas.

El CMI ofrece un método estructurado de selección de indicadores y esto le concede más versatilidad dentro de la gestión de la organización. Con esta herramienta se integran tanto el aspecto gerencial estratégico, como la evaluación del desempeño, basándose en cuatro perspectivas básicas.

DIMENSIONES

- **Desarrollo, Crecimiento y Aprendizaje.** La organización se mantiene alerta y activa a los cambios que se producen en el sector tanto en cuanto a la tecnología, como a la legislación, las herramientas de gestión y a los conocimientos para incorporarlos en el trabajo del día a día.

Esto permite la actualización continua de herramientas de gestión y de la tecnología necesaria para realizar el trabajo. Asimismo, la formación interna continuada, la supervisión y el beneficio de las alianzas y recursos de Clave permite tanto el crecimiento de las personas como el de la institución al de nuestra praxis en la evidencia científica.

- **Interna o de Procesos.** El trabajo en equipo, la coordinación y supervisión, el establecimiento de procesos y procedimientos debatidos por todos los miembros del equipo y el compromiso con la calidad y búsqueda de excelencia es lo que permite proporcionar a los clientes una atención eficaz que les hace sentirse confiados y seguros sobre el servicio que reciben.
- **Clientes.** El respeto a las familias, la pluralidad y diferencia de las mismas y proporcionando la atención y servicios de calidad que requieren, apoderándoles, haciéndoles sentir capaces son la clave para que se encuentren satisfechos. Satisfacción que exige de la Fundación el conocer y tener en cuenta sus opiniones y expectativas.

- **Económico financiera.** La transparencia, la contención del gasto y el no apalancamiento financiero son claves para la gestión económica-financiera y para mantener la solvencia y lograr aportaciones de procedencia diversa.

Debido a la naturaleza de la organización y al sector social, hemos añadido una perspectiva más **“ofrecer valor a la sociedad”** al trabajar para que mejore la calidad de la atención que reciben las familias. Mejora de la atención no solo en el caso de las atendidas en el centro sino de las que puedan ser atendidas en cualquier lugar por otros profesionales formados por la Fundación.

El valor del Cuadro de Mando aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores a un sistema de gestión estratégica. A continuación se muestran las líneas estratégicas ordenadas según las perspectivas del cuadro de mando. En la siguiente tabla se presenta el cuadro de mando integral con el conjunto de indicadores seleccionados para la evaluación de la estrategia.

DIMENSIÓN	LINEA	OBJETIVO	INDICADOR
VALOR A SOCIEDAD	CONTRIBUIR A LA TRANSFORMACION DEL SECTOR	INCREMENTAR LA VISIBILIDAD	Número de acciones de visibilidad
		FORMAR A PROFESIONALES	Nº de profesionales formados con formación específica
ECONOMICA	MEJORAR SOLVENCIA A LARGO PLAZO	DIVERSIFICAR INGRESOS	% fondos que provienen de servicios sobre el presupuesto.
			% de ingresos que provienen de donaciones (exceptuando el donante ppal.)
		CAPTAR RECURSOS PUBLICOS	% de ingresos de administraciones públicas
		GESTIONAR RECURSOS EFICIENTEMENTE	% desviación del presupuesto
CLIENTE	AUMENTAR CUOTA DE MERCADO	MANTENER LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS	Grado de satisfacción de los clientes de A.T (escala de 1 a 10)
			Grado de satisfacción de los clientes de audiología (escala de 1 a 10)

		AUMENTAR EL Nº DE CLIENTES	Nº de clientes de A.T. al año Nº de clientes de audiología atendidos al año
INTERNA	GESTIONAR DE FORMA EFICIENTE	MEJORAR EL SISTEMA DE GESTION	Nº de mejoras realizadas del Informe evaluación
DESARROLLO Y CRECIMIENTO	POTENCIAR EL TALENTO	FOMENTAR EL CRECIMIENTO PROFESIONAL	Nº de acciones de <i>Mentoring</i> /supervisión
		PROMOVER EL BUEN CLIMA LABORAL	Puntuación media de la satisfacción con el clima laboral

7. DESPLIEGUE LA ESTRATEGIA

Para el despliegue de la estrategia hemos utilizado el mapa estratégico



El despliegue de la estrategia se adjunta en el ANEXO I

Documentos generados

Plan de Gestión_2017

8. SEGUIMIENTO DEL PLAN Y EVALUACIÓN DEL MISMO

8.1. Estructura de seguimiento

El despliegue del Plan Estratégico es responsabilidad de la dirección.

El seguimiento del Plan Estratégico será llevado a cabo por el mismo grupo que lo ha desarrollado y que está formado por todas las personas de la fundación y dirección debido a:

- La motivación expresada como manifestación voluntaria de participar en el Plan de mejora y de seguimiento.
- El conocimiento del plan al haber participado desde su génesis en el desarrollo del mismo.
- La diferencia de perfiles profesionales y de responsabilidad en la Fundación.
- La responsabilidad que asumen algunos de sus integrantes en el desarrollo del plan.

8.2. Seguimiento y evaluación

A fin de asegurar la implantación, seguimiento y revisión del plan se acuerda:

- Distribuir la responsabilidad en las distintas iniciativas de acuerdo al despliegue de la estrategia.
- Contar con el apoyo, orientación y guía de una consultora de calidad durante el periodo de vigencia del Plan.
- Mantener reuniones periódicas, cuatro veces al año, del grupo de seguimiento del plan para mantener vigente y actualizado el plan a partir de los datos obtenidos (indicadores) con los que se elaborará un informe semestral, durante su implementación.
- Realizar mediciones trimestrales de los indicadores.

9. COMUNICACIÓN DEL PLAN

La transparencia es uno de los valores de la Fundación, de ahí deriva la importancia que se otorga a la información y comunicación con dos de los grupos de interés cruciales en estos primeros años de funcionamiento: las personas y el patronato.

Desde el inicio del proyecto hay un compromiso con la búsqueda de calidad y se ha considerado prioritaria la participación de todas las personas en dicha búsqueda. Por este motivo, desde el momento en que se apostó por la implantación del modelo EFQM de gestión, se diseñaron e implementaron proyectos de mejora y en gran parte de las reuniones semanales del equipo se incluye un punto sobre procesos estratégicos-gestión de calidad; además, el orden del día de las reuniones se planifica atendiendo al mapa de procesos.

Otra particularidad es que, al tratarse la FOEC de una entidad creada a instancias de Clave, con un contrato para la gestión y dirección de Clave-FOEC, Svante Borjesson ha sido simultáneamente vicepresidente del patronato y miembro del equipo de calidad hasta el 12 de septiembre de 2012.

Destinatario	Información	Canal	Cuándo	Responsable
Patronato	El conjunto del plan	Reunión del patronato	En las reuniones del patronato (2/año) Junio 2017	S. Borjesson
Personas	El conjunto del plan	Reunión Documento accesible en común	En las reuniones de equipo desde 2016	C. Abascal
Admón. Pública	Síntesis del plan, líneas y objetivos	En reuniones de presentación de la entidad	Desde el 8 de abril 2016 hasta el 5 de octubre de 2017	S. Borjesson C. Abascal
Otros grupos de interés	Síntesis del plan	WEB	Desde 2016	S. Borjesson C. Abascal

ANEXO I. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

DIMENSIÓN	RETO / LÍNEA	OBJETIVO	Subcriterio EFQM	PROCESO ASOCIADO	INDICADOR	META 2017	META 2018	META 2019
VALOR A SOCIEDAD	CONTRIBUIR A LA TRANSFORMACIÓN DEL SECTOR	INCREMENTAR LA VISIBILIDAD	5c	<i>Estratégico: Relaciones institucionales</i>	Nº de acciones de visibilidad	6	7	7
		FORMAR A PROFESIONALES	3b	<i>Esencial: Formación de otros profesionales</i>	Nº de profesionales formados con formación específica	2	20	23
ECONÓMICA	MEJORAR SOLVENCIA A LARGO PLAZO	DIVERSIFICAR INGRESOS	9a	<i>Apoyo: Gestión Administrativa</i>	% fondos que provienen de servicios sobre el presupuesto.	8%	10%	12%
				<i>Apoyo: Gestión Administrativa</i>	% de ingresos por donaciones (exceptuando donante ppal.)	1%	5%	10%
		CAPTAR RECURSOS PUBLICOS	9a	<i>Apoyo: Gestión Administrativa</i>	% de ingresos de administraciones públicas	0%	20%	20%
		GESTIONAR RECURSOS EFICIENTEMENTE	4b	<i>Apoyo: Gestión Administrativa</i>	% desviación del presupuesto de gastos	≤ 0%	≤ 0%	≤ 0%
CLIENTE	AUMENTAR CUOTA DE MERCADO	MANTENER LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS	6a	<i>Esenciales: Intervención / Audiología</i>	Grado de satisfacción de los clientes de A.T (escala de 1 a 10)	>8	>8	>8
					Grado de satisfacción de los clientes de audiología (escala de 1 a 10)	>8	>8	>8
		AUMENTAR EL Nº DE CLIENTES	9a	<i>Esenciales: Intervención</i>	Nº de clientes de A.T.	20	35	45
				<i>Esenciales: Audiología</i>	Nº de clientes de audiología atendidos al año	42	45	50
INTERNA	GESTIONAR DE FORMA EFICIENTE	MEJORAR EL SISTEMA DE GESTIÓN	5a	<i>Estratégico: Sistema de Gestión de Calidad</i>	Nº de mejoras realizadas del informe de evaluación	3	3	3
DESARROLLO	POTENCIAR EL TALENTO	FOMENTAR EL CRECIMIENTO PROFESIONAL	3b	<i>Apoyo: Gestión del equipo</i>	Nº de acciones de mentoring/supervisión	8	11	11
		PROMOVER EL BUEN CLIMA LABORAL	7a	<i>Apoyo: Gestión del equipo</i>	Puntuación media de la satisfacción con el clima laboral	>4,3	>4,3	>4,5

ANEXO 7: DOCUMENTO RECONOCIMIENTO

2017/12/11 versión 3

Mejoras de convenio

Salario laboral para titulados de grado superior al fijado en convenio, aun teniendo en cuenta las referencias para titulado superior en las categorías de audiólogo protésico (técnico superior), logopeda (grado), psicóloga (grado), responsable de relaciones institucionales (licenciatura), técnico de gestión administrativa.

Subida salarial superior al IPC.

100% del pago de gastos ocasionados por viajes de formación, aunque el importe supere las cuantías establecidas en el convenio.

Vacaciones acordadas y posibilidad de tomarlas en más de 2 periodos.

Visitas médicas sin recuperación de tiempo ni descuento salarial.

Formación

Continúa interna y externa

Inicio del proceso de certificación TAV en 2018 cubriendo todos los costes económicos del mismo.

Flexibilidad y conciliación de la vida laboral y personal

Ajuste del horario en la medida en que es compatible con los servicios prestados.

Flexibilidad

Recursos

Dotación de materiales requeridos para la mejora del puesto de trabajo y de la práctica profesional.

Prevención de riesgos laborales y salud laboral

Oferta y realización de cursos no requeridos por ley.

PLAN DE MEJORA

Recogida de ideas de las personas para la mejora del clima laboral.

ANEXO 8: ACTA EQUIPO

ACTA REUNIÓN 09 DE MARZO 2018

- **Procesos estratégicos**
- **Procesos esenciales**
- **Procesos de apoyo**
- **Ruegos y preguntas**

Procesos estratégicos

-Relaciones institucionales:

- Jane Madell hablará sobre neuropatía: diagnóstico y manejo en la SEORL el lunes día 9 a las 19.00h. El día 10 en la UCM
- Acuerdo FASPAS. Por razones presupuestarias han pedido que la formación se realice un solo día, preferiblemente a comienzos de julio; como horario proponen de 11 a 14 h y de 15 o 15:30 a 19 o 19:30. Se decide dejar 1h30' para el almuerzo. Ellos han propuesto comer aquí en la fundación.

-Sistema de Gestión de Calidad

Recordatorio de medición del primer trimestre. Tiene que estar cerrada antes del día 20 de abril.

Hay que revisar el documento calidad_mediciones_memoria; en particular las altas y las recuperaciones.

Procesos esenciales

-Intervención

- Citas de Fisioterapia: confirmada cita para evaluación caso y retomar formación. Se invita a participar en la formación a las alumnas del practicum.
- Consulta sobre caso de Perú.
- Banda para conducción ósea. Según la información que ha recogido LG, debe ser prescrita por un médico y posteriormente el seguimiento y soporte lo hacen dos centros: RV ALFA y Amplifon. CAS pide a LG referencia de las empresas para ver la posibilidad de que la FOEC sea también un centro de soporte.
- Base de datos Access: MSS pide datos que faltan sobre los niños y comunica que ya tiene grabados los datos de 0 a 12 meses. Dado el trabajo actual, se le sugiere que recuerde la petición de datos el 15 de junio.

-Formación otros profesionales

- AELFA: difusión del cuestionario a los profesionales que recogimos en el Curso de Prácticas centradas en la familia. En la actualidad hay 32 respuestas.
- Practicum: pendiente fijar día y hora de reunión para cerrar el calendario restante. Sólo está cerrado de aquí a S. Santa. Hay que cerrar calendario la próxima semana.
- E.U Villanueva. No se han cubierto ninguna de las 2 plazas ofertadas.
- Preparación del Curso *Modelo centrado en la Familia: estrategias de Intervención*. Se fija fecha para la primera reunión el jueves 15 a las 12.30h
- Fecha sesión de Formación del MAT UCJC-F. Down: 23 de marzo, pendiente de confirmar.

Procesos de apoyo:

-Formación interna:

- Presentación : Desarrollo 4 a 6 años(LM)
- Elección de temas de este cuatrimestre
 - MRM sobre denominación y definición de estrategias TAV de cara al proceso de certificación
 - LM Desarrollo morfosintáctico.

- LG nos lo comunicará.

-Gestión del equipo:

- Participan por 1ª vez las alumnas del practicum
- Se informa de que LA se incorporará el día 19.
- Nuevas incorporaciones al equipo
 - Incorporación de la psicomotricista Carmen Meliveo al equipo. Vendrá un viernes al mes.
 - Incorporación de TS con una jornada de 13h/semana. En horario de viernes de 9 a 14 y las 8 h restantes a decidir, pudiera ser un día o dos tardes.

Ruegos y preguntas: no hay ninguna pregunta por lo que se da por finalizada la reunión.

Fdo.: Carmen Abascal

Fdo.: María Calvo-Sotelo

Fdo.: Leticia Gómez

Fdo.: María Ruiz

Fdo.: Maite Sierra

Fdo.: Leyre Andrés(ausente)

Fdo.: Olga Corral (ausente)

Fdo.: Leire M. Martin

Fdo.: Magdalena Santolalla