

PLAN ESTRATÉGICO 2023-2026



Bilbao, diciembre de 2022

ÍNDICE

1. Introducción	3
2. Metodología	3
2.1 Revisión de la Misión	4
2.2 Análisis DAFO	5
2.2.1 Debilidades	7
2.2.2 Fortalezas	7
2.2.3 Amenazas	8
2.2.4 Oportunidades	8
2.3 Ejes de Visión	8
2.4 Visión	9
2.5 Objetivos de Visión	10
2.6 Estrategia	10
2.7 Mapa Estratégico	12
2.8 Cuadro de Mando Estratégico	14
2.9 Despliegue	16
2.10 Plan de Acción anual	16

1. Introducción

Este documento recoge los aspectos principales del Plan Estratégico de Futubide para el periodo 2022-2025.

En él se describe el proceso que se ha seguido para realizar la reflexión estratégica, así como las conclusiones a las que se ha llegado en las sucesivas etapas de las que ha conestado.

Se ha puesto en marcha un nuevo proceso de reflexión estratégica que ha permitido elaborar el plan de manera ordenada y que va a permitir replicar la forma de hacer en sucesivas ocasiones.

El proceso de reflexión estratégica ha sido liderado por el Equipo Directivo de Futubide. El Patronato, representado en la Comisión de validación y el Personal de Futubide se han encargado de contrastar el trabajo realizado por el Equipo Directivo en las distintas fases de elaboración del Plan.

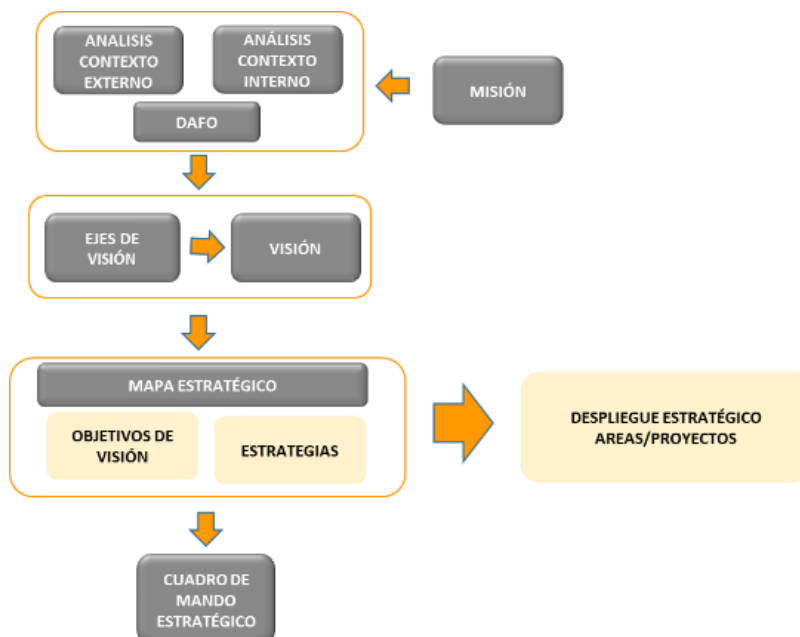
Partiendo de la Misión y Visión definidas en el plan estratégico anterior y los resultados derivados, se han definido los objetivos finales que desea lograr Futubide en el periodo estratégico junto con las estrategias, acciones y proyectos que se consideran más adecuados para alcanzarlos.

Todos los objetivos se han recogido en el Cuadro de Mando Estratégico que constituye la piedra angular del presente plan estratégico, al plasmar, no solo las prioridades estratégicas (en forma de objetivos, sino también los indicadores y metas asociados a cada uno de ellos que permiten valorar el grado de cumplimiento del presente plan.

Los objetivos definidos establecen claramente la línea de progreso que desea seguir Futubide y dan continuidad al plan estratégico 2019-2022 recién finalizado.

2. Metodología

La elaboración y despliegue del plan estratégico ha sido un proceso de aprendizaje organizativo desarrollado teniendo en cuenta la siguiente secuencia de trabajo:



La Metodología utilizada se basa en las siguientes premisas:

- La planificación estratégica se constituye en un proceso dinámico, flexible y permanentemente actualizado.
- La Visión y Estrategia de Futubide se definen en base a objetivos concretos y cuantificados, dando lugar al elemento fundamental del Plan Estratégico: el Cuadro de Mando Estratégico.
- El Plan Estratégico debe someterse a dos tipos de despliegue: temporal y operativo.
 1. **Despliegue operativo:** las estrategias definidas en el Cuadro de Mando Estratégico se despliegan al conjunto de la Organización a través de los servicios, conectando de esta manera los objetivos estratégicos de la Organización con los operativos del conjunto de servicios, pero de manera coordinada.
 2. **Despliegue temporal:** el Cuadro de Mando Estratégico constituye un input fundamental para la definición del plan de gestión anual de la organización.

2.1 Revisión de la Misión

Para saber dónde queremos llegar es imprescindible conocer, en primer lugar dónde estamos y de dónde provenimos, por ello la primera etapa de la reflexión estratégica consiste en revisar y actualizar la misión de Futubide.

Para ello, partiendo de la misión vigente de Futubide, se lleva a cabo un análisis de los siguientes aspectos:

- ¿Por qué ofrecemos nuestros servicios?
- ¿Qué servicios ofrecemos? ¿Qué servicios no ofrecemos?
- ¿Para quién trabajamos? ¿A quién dirigimos nuestros servicios?
- ¿Cómo desarrollamos nuestra actividad?
- ¿Qué tipo de actuaciones o modos de proceder están expresamente excluidos?

Cada uno de los miembros del Equipo Directivo, primero de forma individual y posteriormente a través del consenso analizaron estas cuestiones e integraron en conclusiones las señas de identidad esenciales y distintivas de Futubide.

Como resultado de esta reflexión, la misión se actualizó quedando expresada de la siguiente forma:

MISIÓN de FUTUBIDE 2022-2025

Prestar **medidas de apoyo al ejercicio de la capacidad jurídica** de las **personas mayores de 18 años**, preferentemente con **discapacidad intelectual y/o del desarrollo que las requieran**; bien sea en el momento **presente**, o bien en el **futuro**, asumiendo con ellas y, en su caso con sus familiares el compromiso de darles el relevo cuando sea preciso, mediante una **atención personalizada y cercana**, acompañando y prestando los apoyos necesarios **para el desarrollo de su propio proyecto de vida** con la máxima **calidad y profesionalidad** y desde un **compromiso activo con la igualdad de oportunidades**.

2.2 Análisis DAFO

La redacción del plan estratégico da comienzo con el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

El análisis DAFO se estructura en dos grandes bloques: el análisis interno y el externo.

Análisis Interno: El análisis interno consiste en identificar las Fortalezas y Debilidades de Futubide, es decir, los factores, favorables o desfavorables, que describen la realidad de la organización y que deben ser considerados desde el punto de vista estratégico.

- Las fortalezas son los puntos fuertes, es decir, aquello que Futubide hace bien y tenemos que potenciar.
- Las debilidades constituyen las áreas de mejora y son, por tanto, aquellos aspectos que no hacemos bien y que podemos mejorar o aquello que, directamente no hacemos y podríamos hacer.

En el marco del análisis interno es importante tener en cuenta los grupos de interés, ya que nos ofrece información para diseñar y ofrecer servicios de calidad que satisfagan sus expectativas.

Futubide tiene identificados los siguientes grupos de interés:



Teniendo en cuenta los grupos de interés, se recopila y analiza información cualitativa y cuantitativa procedente de los mismos, tales como:

- Fichas de las encuestas a los grupos de interés valor social 2016
- Conclusiones de Reuniones de Consejo y de Patronato
- Redes sociales
- Opiniones de las personas/familias tuteladas y tutelados
- Encuestas de satisfacción a tutelados
- Opiniones del Grupos de Portavoces
- Encuestas de satisfacción a familias
- Encuesta voluntariado de Futubide
- Encuesta de Riesgos Psicosociales
- Encuesta de satisfacción a profesionales
- Reuniones internas (áreas, coordinación, general)
- Opinión del servicio jurídico de Futubide y juzgado de Bilbao

También se analiza información interna de la propia organización:

- Autoevaluación Binklusión
- Informe Fundación Lealtad (Modelo de Transparencia)
- Plan de Igualdad
- Revisión del Plan Estratégico Anterior
- Informe auditoría anual

Análisis Externo: El contexto externo está condicionado por todos aquellos factores que la organización no puede controlar y que de alguna manera tienen una influencia significativa en el éxito de la estrategia de Futubide y por tanto el cumplimiento de los objetivos.

El análisis externo, es decir, el análisis del entorno en el que opera Futubide, nos ha permitido identificar las Amenazas y Oportunidades a las que se enfrenta en el periodo que abarca el plan.

Para realizar el diagnóstico externo, es decir, el análisis del entorno en el que opera Futubide, se han tenido en cuenta entre otros los siguientes aspectos:

- Reforma del Código civil
- Nueva legislación de la Seguridad Social en el ámbito de las pensiones
- Revisión de Estatutos
- Modificación en las condiciones del convenio laboral del sector
- Cuestionario recogido del Juzgado de Bilbao
- Modelo de Tutela de la AEFT
- Modelo de Calidad Plena

El análisis interno y externo de Futubide, nos ha permitido identificar nuestras fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, plasmándolas en una matriz DAFO clave para poder definir un conjunto de alternativas estratégicas:

- Reducir / eliminar / corregir las debilidades
- Prevenir / evitar / defenderse de las amenazas
- Potenciar / explotar las fortalezas
- Aprovechar las oportunidades

A continuación presentamos la identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que mejor retratan la situación interna y del entorno de Futubide, y cuya utilidad debe ser considerada para la definición del Plan Estratégico.

2.2.1 Debilidades

Se presentan a continuación las principales debilidades detectadas

DEBILIDADES

- Dificultades para el sostener el modelo de apoyos con recursos disponibles
- Rentabilidad de algunos activos
- Escasez de financiación pública
- Dificultades por Estatutos para la asumir cargos que no sean encomendados judicialmente
- Ratios de trabajo en los profesionales
- Dificultades para integrar a profesionales de forma autónoma, por la especialización y experiencia necesaria
- Modelo de voluntariado con pérdida del sentido de lo que es una acción de voluntariado
- Desconocimiento en la forma de aplicación de la reforma por parte de los juzgados especializados
- Coordinación y comunicación entre áreas mejorable
- Poca relevancia, por el tamaño de la organización, dentro del movimiento asociativo
- Tiempo de tramitación de procedimientos jurídicos

2.2.2 Fortalezas

Se presentan a continuación las principales fortalezas detectadas

FORTALEZAS

- Experiencia y Prestigio en la prestación de apoyos como fundación tutelar durante 30 años
- Patrimonio económico y su gestión con una tesorería saneada
- Transparencia de Futubide
- Conocimiento de novedades legales y procesales para apoyo desde propuestas de trámite
- Cercanía y calidez en los apoyos prestados por los profesionales
- Implicación y compromiso de los profesionales
- Patronato formado por entidades de reconocida influencia
- Entidad de referencia para aliados (FEVAS, AEFT...)

2.2.3 Amenazas

Se presentan a continuación las principales amenazas detectadas

AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Escasez de juzgados especializados y diferencias de criterios ▪ Reforma del código civil genera incertidumbre sobre el modelo actual de apoyo ▪ Personas/ Familiares que no tengan encomendación judicial se queden sin apoyo de Futubide ▪ No ser un servicio prioritario para organismos oficiales lo que pueda conllevar un menor apoyo financiero que no cubra el coste de los profesionales de Futubide ▪ Modelo ITB con un coste más reducido ▪ Escasez de voluntariado ▪ Pérdida de ingresos por hijo a cargo ▪ Escasez de recursos sociales adecuados para las PCDID

2.2.4 Oportunidades

OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibilidad de creación de nuevos servicios que apoyen a PCDID a la realización de gestiones cuando no hay un mandato judicial ▪ Mayor reconocimiento externo de la labor de profesionales, dejar de ser "invisibles" en el sector social ▪ Posibilidad de participar en los autos que se dicten ▪ Toma de consciencia desde la red de servicios para las PCDID de la necesidad de trabajar coordinadamente y de forma sistémica con los demás agentes ▪ Captar nuevas personas voluntarias y búsqueda de otras formas de voluntariado

2.3 Ejes de Visión

Los Ejes de Visión constituyen el "escenario de llegada" del nuevo plan estratégico de Futubide; la explicitación de los logros fundamentales que debe alcanzar la organización.

Indican las prioridades del periodo estratégico sobre las que debemos centrar esfuerzos para que la Visión se haga posible. Estos logros se proyectan sobre las áreas o grupos de interés hacia los que se dirige la actividad:

- Personas con Discapacidad intelectual y del Desarrollo (PcDCID) y Familias: son las que dan sentido a Futubide a quien se dirigen los servicios.
- Sostenibilidad: Pues es obligación de FUTUBIDE ser una entidad sostenible; tanto desde el punto de vista económico, como de aportación de valor.
- Patronato: Es el que toma las decisiones y al que se le debe rendir cuentas de las actuaciones llevadas a cabo en FUTUBIDE.
- Entorno institucional: Destinatario y aliado clave de nuestra función como fundación.
- Sociedad: En última instancia, la labor de Futubide debe de servir para aportar valor a la sociedad de Bizkaia en su conjunto.

Fruto de la reflexión llevada a cabo se establecen 5 claves a tener en cuenta a la hora de definir las prioridades a desarrollar en el Plan Estratégico.



GARANTIZAR EL EJERCICIO DE LA PLENA CAPACIDAD JURÍDICA DE LAS PcDID

Queremos conseguir que las PcDID que tienen una medida de apoyo, sean capaces de desarrollar al máximo sus capacidades y, de acuerdo con el espíritu del nuevo marco legal, puedan ejercer plenamente su capacidad jurídica, prestándoles el apoyo que para ello sea necesario.

AFIANZAR LA POSICIÓN DE REFERENTES EN EL SECTOR

Además de la confianza de las personas que directamente están vinculadas con Futubide, queremos seguir siendo un referente, desde el punto de vista del conocimiento, innovación y de la buena praxis, también a nivel institucional y social.

ASEGURAR LA SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA PARA FUTUBIDE

Garantizar la continuidad del proyecto y afianzar la sostenibilidad a largo plazo con el mayor grado posible de independencia económica y organizativa, manteniendo ratios equilibrados entre usuarios y profesionales, fortaleciendo las relaciones con los grupos de interés externos (financiadores públicos y privados)

CONSOLIDAR LA CONFIANZA DE NUESTRO ENTORNO (PcDID, familias y entidades del Patronato)

Futubide tiene un recorrido de mas de 30 años y ha conseguido una confianza en su entorno, que se enfrenta al reto de consolidarse en un momento en el que debido a los cambios legislativos, se debe adaptar con un nuevo modelo de apoyos.

5 CONTRIBUIR EFICAZMENTE A LA PARTICIPACIÓN SOCIAL DE LAS PcDID

Queremos seguir siendo un agente eficaz de reivindicación y de sensibilización de la sociedad, con el fin de lograr la participación social y la plena inclusión de las PcDID en una vida comunitaria rica y diversa.

2.4 Visión

Partiendo de los Ejes de visión, para formular los objetivos de Visión que nos servirán como hoja de ruta los próximos años (2022-2025) planteamos como punto de partida nuestra visión.

VISIÓN de FUTUBIDE 2022-2025

Futubide quiere ser una **organización referente** tanto desde el punto de vista del conocimiento como de la buena praxis, tanto **a nivel institucional como social**, a partir de un **modelo propio, sostenible económicamente, que potencie y asegure el ejercicio de la plena capacidad jurídica de las PcDID** a través del apoyo prestado.

Así mismo, quiere **consolidar a confianza del entorno, reivindicando los derechos de las PcDID y contribuyendo eficazmente a su participación social.**

La visión representa el futuro deseado por Futubide para los próximos años.

2.5 Objetivos de Visión

Los Objetivos de Visión definen las prioridades para los próximos años; ayudando de esta manera a ir definiendo la hoja de ruta que permita avanzar de forma segura hacia la consecución de los compromisos formulados en la Visión.

La Visión o Ejes de Visión se concretan en Objetivos de Visión, agrupadas por Grupos/ Áreas de Interés.

Cada uno de los objetivos de visión se concreta además en forma de resultados finales medibles a través de los correspondientes indicadores, de forma que se facilite su gestión, actualización y seguimiento, durante el periodo de vigencia del Plan Estratégico.

Los objetivos de visión son objetivos de resultado, por lo tanto, no gestionables. Es decir, necesitan la definición de estrategias impulsoras que lleven a su consecución.

Para este periodo estratégico se han definido los siguientes objetivos de Visión:



2.6 Estrategia

Considerando que un proceso de reflexión estratégica se compone de una sucesión en cascada de qué (qué se desea lograr) y cómo (cómo se espera conseguirlo) se ha tratado de distinguir entre los fines u objetivos últimos a los que aspira Futubide (Objetivos de Visión) y los medios o estrategias que decide poner en práctica para conseguirlos (Estrategia).

Se ha definido la estrategia con coherencia y precisión para que sea fácilmente comprensible para todas las partes implicadas en su desarrollo y para posibilitar su despliegue a través de la organización.

La estrategia de cualquier organización debe centrarse en aquello que es capaz de gestionar, en lo que es exigible conseguir.

La elección de las estrategias consiste en identificar cuáles son las prioridades en las que se tiene que centrar la organización, teniendo en cuenta sus ámbitos de actuación y recursos, para impulsar la consecución de los Objetivos finales o de Visión.

Las estrategias son la concreción de los objetivos de visión, teniendo en cuenta que:

- Son los logros que deben ser prioritarios para impulsar la consecución de los objetivos de Visión.
- No son todos los objetivos que la organización debe alcanzar; son los prioritarios para el periodo estratégico.
- Están centrados en lo que se gestiona directamente.
- Deberán ser medibles (al incorporar los indicadores, junto con las metas o valores a alcanzar).

Partiendo de los objetivos de Visión, Futubide ha establecido las siguientes estrategias que impulsarán la consecución de cada uno de los objetivos establecidos:

V1 Potenciar las capacidades de las PcDID

Para ello es necesario:

- ET2 Promover el reajuste de las medidas de apoyo
- ET3 Impulsar y colaborar en los cambios necesarios en el entorno institucional para adaptarse a la reforma
- ET4 Colaborar con entidades del tercer sector

V2 Mantener los niveles de confianza de PcDID y familiares

Para ello es necesario:

- ET1 Avanzar en la calidad de la gestión de la organización
- ET2 Promover el reajuste de las medidas de apoyo
- ET3 Impulsar y colaborar en los cambios necesarios en el entorno institucional para adaptarse a la reforma

V3 Incrementar ingresos de las fuentes externas de financiación

Para ello es necesario:

- ET3 Impulsar y colaborar en los cambios necesarios en el entorno institucional para adaptarse a la reforma
- ET9 Optimizar la gestión del patrimonio inmovilizado
- ET10 Conseguir nuevos donantes/amigos de la fundación
- ET11 Desarrollar proyectos que puedan dar respuesta a requerimientos de posibles financiadores

V4 Afianzar el equilibrio económico

Para ello es necesario:

- ET12 Optimizar el coste de los servicios

V5 Mejorar la eficiencia de los activos

Para ello es necesario:

- ET9 Optimizar la gestión del patrimonio inmovilizado
- ET11 Desarrollar proyectos que puedan dar respuesta a requerimientos de posibles financiadores

V6 Mantener un alto nivel de confianza por parte de las instituciones judiciales

Para ello es necesario:

- ET2 Promover el reajuste de las medidas de apoyo
- ET3 Impulsar y colaborar en los cambios necesarios en el entorno institucional para adaptarse a la reforma

- ET5 Conseguir una relación fluída y directa con los Juzgados
- ET 8 Desarrollar acciones orientadas a la sensibilización de nuestro entorno social más cercano sobre los valores de la reforma

V7 Ser considerados como referentes en el apoyo al ejercicio de la capacidad jurídica

Para ello es necesario:

- ET1 Avanzar en la calidad de la gestión de la organización
- ET3 Impulsar y colaborar en los cambios necesarios en el entorno institucional para adaptarse a la reforma
- ET4 Colaborar con entidades del tercer sector
- ET5 Conseguir una relación fluída y directa con los Juzgados
- ET6 Liderar iniciativas de defensa de los derechos de las PcDID

V8 Contribuir a la eliminación de barreras sociales hacia las PcDID

Para ello es necesario:

- ET2 Promover el reajuste de las medidas de apoyo
- ET3 Impulsar y colaborar en los cambios necesarios en el entorno institucional para adaptarse a la reforma
- ET4 Colaborar con entidades del tercer sector
- ET7 Promover la participación ciudadana de PcDID
- ET8 Desarrollar acciones orientadas a la sensibilización de nuestro entorno social más cercano sobre los valores de la reforma

V9 Contribuir al empoderamiento social de las PcDID

Para ello es necesario:

- ET7 Promover la participación ciudadana de PcDID

Los objetivos de visión y las estrategias se concretarán en el cuadro de mando estratégico.

2.7 Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una representación gráfica de las relaciones establecidas entre los objetivos de visión y los estratégicos.

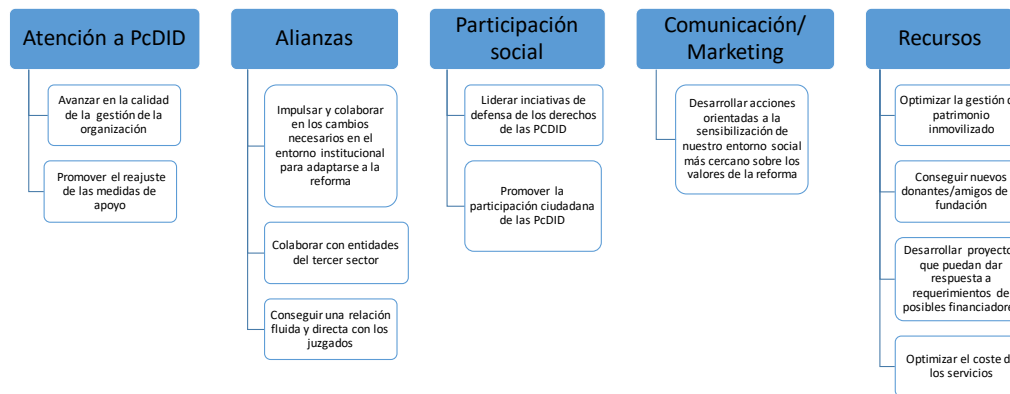
Los objetivos estratégicos son los impulsores de los de visión, por lo que es necesario que por cada objetivo de visión exista, al menos, un objetivo estratégico.

El mapa estratégico definido es el siguiente:

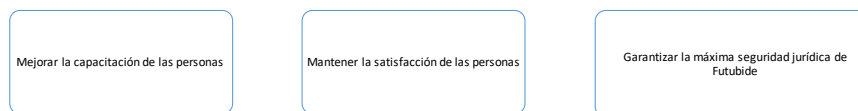
Visión



Estrategia



Personas, Modelo de Gestión, Valores y Cultura, Conocimiento, ...



2.8 Cuadro de Mando Estratégico

El Cuadro de Mando Estratégico se construye en base al Mapa Estratégico y debe servir para:

- Concretar los Objetivos de Visión y Estrategias.
- Definir los indicadores clave de seguimiento de la estrategia.
- Ser referencia para el despliegue a diferentes niveles (a cuadros de mando operativos y Plan de Gestión Anual).

El Cuadro de Mando Estratégico recoge, de manera ordenada, los objetivos de Visión y las Estrategias, así como los indicadores y metas asociados a los mismos.

Los objetivos ponen de manifiesto situaciones a las que aspira la organización, estados deseados o propósitos expresados de una manera más o menos abstracta.

Los indicadores:

- dan concreción a los objetivos puesto que les asocian parámetros medibles y cuantificables.
- permiten, a priori, plantear metas a alcanzar expresadas numéricamente y a posteriori, en función de los resultados, evaluar hasta qué punto se han alcanzado los objetivos planteados.

Cabe señalar que los indicadores que figuran en el Cuadro de Mando Estratégico no son los únicos que debe gestionar, seguir y controlar la organización, sino que son los que permiten controlar, dirigir y evaluar el avance de esta en el camino que ha trazado en el Plan Estratégico.

El Cuadro de Mando definido es el siguiente:

	CÓDIGO	OBJETIVO META	INDICADOR	META 2026	
VISIÓN	PERSPECTIVA DE NEGOCIO - MERCADO - CLIENTE				
	PCDD Y FAMILIARES	V1	Potenciar las capacidades de las PcDD	% de Personas a las que se les ha reducido las medidas de apoyo judiciales respecto a las sentencias revisadas	100%
				% de personas a las que se les retira las medidas judiciales de apoyo respecto a las personas que están en esa disposición	100%
				% de personas que ha mejorado su autonomía en el ejercicio de la capacidad jurídica	30%
		V2	Mantener los niveles de confianza de PcDD y familiares	Solicitudes formal bajas voluntarias de compromisos con familias/personas	0
				Solicitudes formal de cambio de curador de personas apoyadas	0
				Satisfacción global de las familias	>7
	PATRONATO Y SOSTENIBILIDAD	V3	Incrementar ingresos de las fuentes externas de financiación	% de aumento de ingresos de fuentes externas ya existentes	>IPC%
				Nº de nuevas fuentes externas de financiación	>1
				Euros de nuevas fuentes	>=20.000
		V4	Afianzar el equilibrio económico (minimizando gastos y maximizando ingresos)	% de desviación presupuestaria	<5%
		V5	Mejorar la eficiencia de los activos (financieros y patrimonio inmovilizado)	Rendimiento de los activos por encima IPC (financieros y rentas)	>IPC
	ENTORNO INSTITUCIONAL	V6	Mantener un alto nivel de confianza por parte de las instituciones judiciales	Satisfacción con el nivel de confianza	Mejorar resultado 2022
				% de rendiciones de cuentas e inventarios aprobados a la primera	>95%
		V7	Ser considerados como referentes en el apoyo al ejercicio de la capacidad jurídica	Nº de acreditaciones/ distinciones en vigor	5
				% de ponencias/exposiciones realizadas (asociaciones, congresos, medios de comunicación, etc...) respecto a las solicitudes recibidas	100%
SOCIEDAD	V8	Contribuir a la eliminación de barreras sociales hacia las PcDD	Nº de reclamaciones de derechos individuales	Mejorar resultado 2022	
			Nº de acciones de reclamación de derechos colectivos (reuniones banca, pallikas, Ssocial, ayuntamientos, Asociaciones....)	>=1	
			Nº de reuniones con Asociaciones del Patronato para trasladar necesidades de recursos sociales detectadas	16	
	V9	Contribuir al empoderamiento social de las PcDD	Nº de oportunidades por persona de participación social	>1	
ESTRATEGIA	PERSPECTIVA DE ACTIVIDAD INTERNA				
	ET1	Avanzar en la calidad de la gestión de la organización	nº de reconocimientos externos (Plena, Euskalit, Lealtad, Cartas, Emakunds, declaración entidad de interés social)	6	
	ET2	Promover el reajuste de las medidas de apoyo	% de sentencias revisadas para conseguir mayor autonomía en el ejercicio de la capacidad jurídica de las personas apoyadas	100%	
			% de sentencias revisadas para conseguir mayor nivel de apoyos en el ejercicio de la capacidad jurídica de las personas apoyadas	100%	
	ET3	Impulsar y colaborar en los cambios necesarios en el entorno institucional (administración pública, entidades del tercer sector y entidades financieras ...) para adaptarse a la reforma	Nº de alianzas/acuerdos con entidades tercer sector	3	
			Nº de alianzas/acuerdos con administración pública	2	
			Nº de alianzas/acuerdos con entidades financieras	4	
	ET4	Colaborar con entidades del tercer sector	Nº de proyectos comunes con entidades del tercer sector	>1	
	ET5	Conseguir una relación fluida y directa con los Juzgados	Nº de reuniones con los juzgados de Bizkaia	10	
	ET6	Liderar iniciativas de defensa de los derechos de las PcDD	Nº de iniciativas orientadas a la defensa o reclamación de apoyos reconocidos de las PCDD		
			Nº Eventos en los que participamos con el objetivo de visibilizar derechos de las PCDD	>1	
	ET7	Promover la participación ciudadana de PcDD	Nº de eventos comunitarios en los que se participa.	>1	
			Nº de colaboraciones voluntarias nuevas	12	
	ET8	Desarrollar acciones orientadas a la sensibilización de nuestro entorno social más cercano sobre los valores de la reforma	Nº de acciones realizadas	Mejorar resultado 2022	
	ET9	Optimizar la gestión del patrimonio inmovilizado	% de reducción de gastos de mantenimiento del Patrimonio Inmovilizado respecto al año previo	>5%	
			% de aumento de ingresos del Patrimonio Inmovilizado respecto al año previo	>5%	
ET10	Conseguir nuevos donantes/amigos de la fundación	% de nuevos donantes	100%		
ET11	Desarrollar proyectos que puedan dar respuesta a requerimientos de posibles financiadores (que generen ingresos)	Nº de proyectos desarrollados	>1		
ET12	Optimizar el coste de los Servicios	% de reducción del coste de los Servicios	20%		
PERSPECTIVA DE PERSONAS					
EI1	Mejorar la capacitación de las personas	% personas que alcanzan el nivel mínimo exigible de competencias por puesto.	se establecerá en función del nivel obtenido en 2023		
EI2	Mantener la satisfacción de las personas	Satisfacción de las personas de Futubide con la comunicación interna	>7		
		Resultado medio encuesta de satisfacción de personas	7		
EI3	Garantizar la máxima seguridad jurídica de Futubide	Incumplimientos compliance	0		

2.9 Despliegue

El Despliegue Estratégico es el conjunto de acciones proyectos que Futubide decide poner en marcha para lograr alcanzar las estrategias y por lo tanto los objetivos de visión establecidos para el periodo de vigencia del Plan. Se trata de definir la manera en que se van a movilizar los recursos, los procesos y las personas de Futubide para hacer realidad las aspiraciones manifestadas a través de la Visión a lo largo de los años de vigencia del Plan Estratégico.

Partiendo de cada una de las estrategias definidas y teniendo en cuenta el despliegue en los servicios de Futubide, se establece el conjunto de iniciativas o proyectos que va a permitir cumplir cada una de las estrategias definidas y por tanto la visión de Futubide en los próximos años.

Anualmente se revisa el conjunto de acciones o proyectos para lograr el despliegue efectivo de la estrategia, pudiéndose incorporar nuevas iniciativas o proyectos.

2.10 Plan de Acción anual

Anualmente en función de los recursos disponibles planificará qué iniciativas o proyectos abordar o continuar y las acciones concretas a desarrollar en el marco del proyecto, configurando el Plan de Acción anual.

Trimestralmente se revisa el avance de todas y cada una de las acciones establecidas.