

babesa ematen, aterpea ematen

poniendo hogar, poniendo techo



Lagun Artean



PRESENTACIÓN LAGUN ARTEAN

El Centro de Acogida Lagun Artean es una asociación que desarrolla su labor de forma continuada desde hace 37 años en apoyo a las **personas sin hogar**.

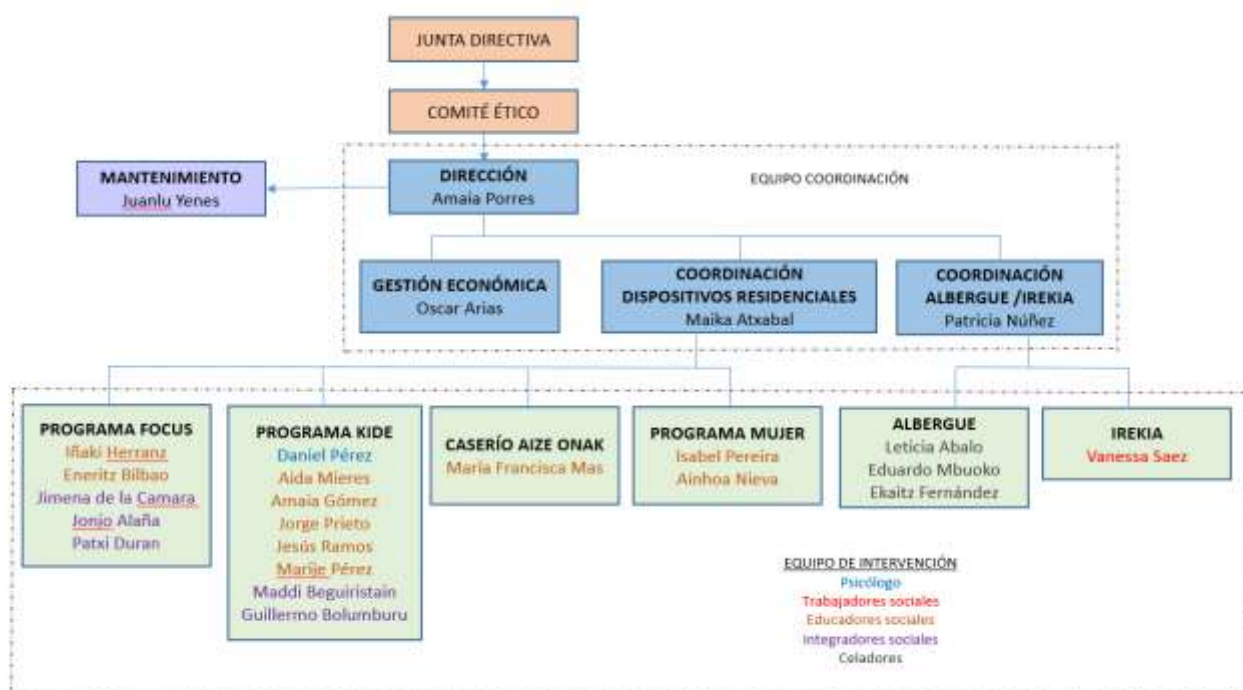
Inicia su trayectoria en la primavera de 1.983 promovida por un grupo de jóvenes vinculados a la Parroquia de la Pasión con el objetivo de atender la exclusión social del barrio de Deusto desde claves de compromiso eclesial y social. Se pone en marcha un centro de día de baja exigencia para personas sin hogar. Con el tiempo se fueron concertando habitaciones en pensiones y finalmente, se adquirió una vivienda para dar cobertura de alojamiento. El **17 de enero de 1.984 se constituye oficialmente como asociación sin ánimo de lucro** en el registro de Gobierno Vasco.

Hasta la actualidad, LA ha ido ampliando su cartera de proyectos y programas. Uno de los grandes retos de LA ha sido mantener su identidad garantizando la atención a las personas sin hogar independientemente del momento socioeconómico y las necesidades sociales.

LA es una asociación sin ánimo de lucro constituida por tres entidades: Unidad Pastoral de Deusto-San Ignacio, Vicaría VII y Cáritas Diocesana de Bilbao.

ORGANIGRAMA Y EQUIPO

La estructura de LA está formada por: junta directiva, comité ético, dirección, equipo de coordinación (gestión económica/administración y coordinadoras de área), equipo de intervención y mantenimiento.



Junta directiva: está formada por representantes de cada entidad (UP, Vicaría y CDB). La representación de la UP y Vicaría es del 25% cada una y el otro 50% de CDB. Es el órgano de máxima representación y toma de decisiones, así como, el encargado de velar por el cumplimiento de la misión. Está compuesta por 5 personas (4 hombres y 1 mujer). La presidencia de LA corresponde a quien ostente el cargo de la dirección de CDB. Se reúnen como mínimo 4 veces al año. A estas reuniones acude la dirección de la asociación, pero no tiene voto.

Comité ético: su objetivo es intermediar ante situaciones que puedan suponer un cuestionamiento ético dentro de la organización. Está integrado por representantes de la UP (1-2 personas), voluntariado (1-3 personas) y la dirección. Se convoca ante una situación de necesidad.

Dirección: máxima responsable de la gestión de la asociación. Tiene apoderamiento para la representación de la misma.

Equipo de coordinación: participan la dirección, coordinadoras de áreas de intervención y de la gestión económica/administración. Está compuesto por 4 personas (3 mujeres y 1 hombre). Se reúnen quincenalmente para poner en común la gestión de las áreas de intervención, elaboración de PE, PGA, seguimiento CMI/Indicadores, ajuste presupuestario, etc. Las personas responsables de programas son los enlaces con el equipo de intervención.

Equipo de intervención: es el encargado de llevar a cabo la intervención directa con las personas usuarias vinculado al proceso de acompañamiento social. Se organizan en función del proyecto en el que se participa: albergue, centro de atención diurna Irekia, programas Kide, Focus, programa de mujer y caserío Aize Onak. LA tiene un equipo multidisciplinar compuesto por profesionales de la psicología, educación social, trabajo social, integración social y celadores. Cada proyecto se reúne periódicamente.

Administración: es el encargado de llevar a cabo la gestión de económica. Participa en el equipo de coordinación.

Mantenimiento: es el encargado de gestionar el mantenimiento y logística de los recursos e infraestructuras. Depende de manera directa de la dirección.

MODELO ORGANIZATIVO

El modelo de gestión de LA está basado en procesos y diferentes proyectos y programas. El primer mapa de procesos data del año 2009 y fruto de las continuas revisiones ha ido evolucionando hasta el mapa actual.



Los procesos regulan aspectos fundamentales del funcionamiento y confluyen de forma transversal con los diferentes servicios intentando dar coherencia a la gestión y a la intervención. Contamos con un CMI y panel de indicadores para conocer los resultados. Disponemos de datos de indicadores desde el año 2012. Todo el equipo profesional participa en, al menos, un proceso. Cada equipo de

proceso es el encargado de gestionar, supervisar, revisar indicadores, etc. en coordinación con la dirección.

PROYECTOS Y CENTROS DE TRABAJO

LA es una **entidad de servicios sociales** cuyo objetivo es facilitar procesos de acompañamiento social para que las personas que atendemos mejoren sus capacidades personales y calidad de vida, así como, la denuncia y sensibilización social de las causas estructurales que generan la exclusión social.

Los servicios de LA están financiados principalmente con el **Departamento de Empleo, Inclusión e Igualdad de la Diputación Foral de Bizkaia**, que supone un 60,9% de los ingresos, el **Área de Acción Social del Ayuntamiento de Bilbao** en un 15,6% y **el Gobierno Vasco** en un 1,7%. Por otra parte, se cuentan con ingresos de **entidades privadas, obras sociales, donativos y personas socias**. Los formatos utilizados son el convenios y subvenciones.

LA dispone de una red de atención ubicada en el distrito 1 del municipio de Bilbao, que corresponde a la zona de Deusto, San Ignacio, Arangoiti y Artxanda.

En la actualidad, los proyectos y programas existentes son:

- Centro de noche /Albergue (32 plazas)
- Servicio de atención Diurna Irekia (20-30 plazas)
- Programa Kide (25 plazas)
- Programa Focus (10 plazas)
- Programa Mujer (24 plazas)
- Caserío Aize Onak (11 plazas).
- Programa Mediación (4 plazas).

Nuestra sede está ubicada en la calle Julio Urquijo nº 5 - Lonja en Bilbao.

MISIÓN

El Centro de Acogida Lagun Artean es una Asociación sin ánimo de lucro, declarada de utilidad pública e interés social vinculada a la Iglesia y Caritas de Bizkaia que acompaña los procesos de incorporación social de las personas sin hogar y otras personas en situación o riesgo de exclusión social. Desarrollamos nuestro trabajo en dos líneas principales: la acogida y el acompañamiento social de las personas y la denuncia y sensibilización social. Nuestra actividad se desarrolla en el ámbito de Bilbao, donde contamos con servicios de atención especializada y dispositivos residenciales. Nuestro modelo de intervención sitúa en el centro a la persona, creando vínculos, posibilitando lugares de encuentro y relación y activando su participación social.

VISIÓN

Aspiramos a la construcción de una sociedad justa en la que no haya personas sin hogar. Mientras exista la exclusión, trabajamos por:

- Ser referente, en Bizkaia, en la intervención especializada, innovadora y de calidad adaptándonos a las nuevas realidades y dirigiéndonos especialmente a las personas de mayor vulnerabilidad.
- Ser un espacio igualitario, de participación activa y denuncia social que incida en la erradicación de las causas estructurales que generan la exclusión.

VALORES

Fraternidad/Identidad Cristiana: Nuestra identidad cristiana nos lleva a la consideración de todas las personas como iguales y al reconocimiento de sus derechos y dignidad, centrando nuestra atención preferentemente en las más excluidas de la sociedad.

Cercanía: Nuestro compromiso es estar al lado de las personas, desde la acogida incondicional, la escucha y el acompañamiento social. Nuestro estilo de trabajo y relación se caracteriza por la cercanía, por ser referencia y facilitar lugares de encuentro

Participación: La principal riqueza de nuestra asociación son las personas que lo forman: voluntariado, profesionales, participantes de nuestros programas, etc. La participación e implicación de cada persona en la marcha de la organización y en el contexto comunitario garantizan el cumplimiento de nuestra misión.

Calidad: Considerando la calidad como apuesta por la innovación, la reflexión crítica y constructiva de nuestra intervención y gestión, tratando de mejorar tanto los resultados como los procesos propios.

Justicia social: Tal y como recogen nuestra misión y visión, desde LA nos comprometemos en incidir sobre las causas estructurales que originan la exclusión y la desigualdad de género y, en base a ello, desarrollamos procesos de sensibilización y denuncia.

Transparencia: Garantía y apertura de información relativa a nuestra gestión económica, procesos estratégicos e intervención.

Sostenibilidad: Promovemos el uso ético y responsable de los recursos materiales aplicando alternativas de consumo sostenible y de respeto por el medio ambiente.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y RIESGOS

Se han identificado los factores críticos de éxitos y los riesgos más destacables. Son **FCE** nuestra **trayectoria en la atención de las personas sin hogar** y en ámbito de la exclusión social que nos posiciona en una situación de confianza y prestigio ante nuestros GI; nuestra **vinculación con la Iglesia y CDB** y nuestra **capacidad de adaptación y respuesta** ante nuevas realidades sociales.

Respecto a los **riesgos**, serían la **sostenibilidad económico-financiera** y la **responsabilidad en los procesos** de acompañamiento de las personas. El equipo de coordinación es quien lleva el control a través de indicadores y la vigilancia cercana.

GRUPOS DE INTERÉS Y ALIANZAS/REDES

LA ha identificado sus GI y define el término aliado como “aquellos grupos de interés externos a la asociación que, a través de una colaboración sostenida en tiempo a medio-largo plazo, participan en el logro de nuestra Misión, Visión y objetivos, compartiendo intereses comunes y obteniendo un beneficio mutuo”. Agrupamos nuestras alianzas en los siguientes grupos: Iglesia, Donantes, Centros Formativos, Instituciones, Tercer Sector y medios de comunicación y marketing.

También, participamos activamente en redes y foros con el objetivo de aumentar el impacto de nuestras acciones en colaboración con entidades con las que compartimos objetivos. Tenemos un mapa de participación social con niveles: comunitario, local y nacional.

- **Aliados:** CDB, UP Deusto-San Ignacio, Obispado, Carmelitas, Banco de Alimentos, Escuela de Hostelería de Leioa, Martina de Zuricalday, Fundación A compartir, Universidad del País Vasco, Universidad de Deusto, Instituto de Educación Superior Tartanga, Colegio La Salle, Juzgado, Euskalit, Médicos del Mundo, Peñascal Cooperativa, CEAR, Bolunta, Radio Popular y Basque Live. Estas alianzas se gestionan y evalúan a través de una herramienta de seguimiento.

- **Redes/Foros:** Ecosistema, Red Familia, Grupos de la iglesia, Ezetz, Emakumeok Bidean, Bai Sarea, Ekain, Beste Bi, Gizardatz, Fiare, EAPN y Plataforma Norte.

ESTRATEGIA

LA elabora desde 2008 PGA. En 2018 pone en marcha su primer PE 2018-2021. El PE se trabaja en asamblea con grupos de interés de la organización a partir de un diagnóstico. Posteriormente se ajusta en el equipo de coordinación estableciendo las líneas estratégicas y las acciones concretas.

La junta directiva es quien lo aprueba. Luego se comunica a todos los grupos de interés a través de varios medios. A nivel operativo, se despliega en PGA que se revisan periódicamente por el equipo de coordinación.

Los ejes del PE son:

EJE 1. Situar estratégicamente y con presencia reconocida a LA como referencia en el trabajo con personas sin hogar. Creación y consolidación de proyecto garantizando su financiación.

EJE 2. Fortalecimiento, adecuación y mejora de los servicios y programas de LA desde el modelo de atención centrado en la persona potenciando la participación y el empoderamiento, así como, adaptándonos a las necesidades cambiantes de las personas que participan en nuestros proyectos y de los financiadores de los mismos.

EJE 3. Consolidar los equipos de trabajo y la coordinación de los proyectos existentes a través de un fortalecimiento del proceso de gestión de personas: desarrollo profesional, protagonismo, trabajo integrado, equipo, liderazgo, etc.

EJE 4. Denuncia y transformación social.

EJE 5. Fortalecimiento y consolidación de LA en claves de calidad y futuro sostenible: innovación, gestión avanzada, ética, igualdad entre mujeres y hombres y medio ambiente.

PERSONAS

En la actualidad, el equipo profesional está compuesto por 32 personas (20 mujeres y 12 hombres). La mayoría de la plantilla tiene contrato indefinido y una media de antigüedad de 9,7 años. La labor profesional se apoya con un amplio volumen del voluntariado, 72 personas (42 mujeres y 30 hombres), personas que realizan trabajos en beneficio de la comunidad (36 hombres), y personal en prácticas (10 mujeres y 4 hombres). Todo el equipo que forma parte de LA colabora en la consecución de nuestra misión y objetivos.

La formación es una apuesta clave en la organización. Las actividades formativas se organizan previa consulta equipo de profesionales bien por encuesta o en reunión de equipo. El liderazgo es compartido y participativo, en el que todas las personas de la organización se sientan parte de un proyecto común.

Se realizan encuestas de satisfacción desde el año 2010. La valoración global de personas en el año 2020 asciende a 7,6.

CLIENTES

En esta guía nos referimos a clientes a todas las personas usuarias que acompañamos en los procesos de incorporación social.

El principal cliente y destinatario de nuestros servicios es la persona sin hogar que vive en situación de riesgo o exclusión social. Trabajamos desde un modelo de acompañamiento centrado en la persona ofreciendo una atención integral que les permita mejorar sus capacidades personales y calidad de vida.

Se realizan encuestas de satisfacción desde el año 2010. La última nota media del año 2020 asciende a 8,3.

SOCIEDAD

En LA entendemos el compromiso social como un conjunto de acciones que, en consonancia con nuestra visión y valores, pretenden mejorar la realidad social. Para ello, contamos con alianzas para la participación en espacios de denuncia y sensibilización social. Por otra parte, priorizamos acciones que contribuyan al desarrollo comunitario, medioambiental, defensa de la igualdad de género, participación activa a través del voluntariado, TBC y prácticas, así como, la promoción de nuestro conocimiento.

La denuncia y sensibilización social forman parte de la misión de LA, pero quedan recogidas en este elemento sociedad dado que trabajamos para avanzar en justicia social y solidaridad. Para ello colaboramos y buscamos alianzas en diversos foros y plataformas para comunicar, denunciar y sensibilizar las situaciones estructurales que generan exclusión social y la situación de las personas sin hogar.

LA recoge en su Plan Estratégico un eje específico para el elemento sociedad, donde se incluyen acciones de denuncia y sensibilización social y responsabilidad social corporativa que se despliegan y evalúan en el PGA. Tiene un proceso llamado “Proceso de Transformación social” que integra, desarrolla y evalúa su compromiso con la sociedad. Engloba dos subprocesos: por una parte, la denuncia y sensibilización social y por otra, la responsabilidad social corporativa.

LA tiene definido lo que entiende por sociedad y contempla 3 ejes principales: Actuaciones como organización socialmente responsable: Igualdad, Euskera, Medio Ambiente y Transparencia; Comunidad y trabajo en red; Socialización del conocimiento.

INNOVACIÓN

LA entiende como innovación como la capacidad para generar ideas y acciones a todos los niveles con el fin de mejorar el cumplimiento de la misión y que aportan valor, es decir, que intentar responder con éxito a las necesidades de las personas atendidas, de las entidades o del sistema de protección social. Hemos realizado innovaciones en los siguientes ámbitos: intervención social (creación de nuevos proyectos) y organización y gestión (base de datos). La innovación se gestiona a través del proceso de innovación.

RESULTADOS

Ver lógica de resultados en anexos, página 61.

HITOS EN LA GESTIÓN

AÑO	HITO
1983	Puesta en marcha de Lagun Artean
1834	Constitución oficial de la asociación
1997	Premio Tonetti
1999	Incorporación de personas socias y nueva Junta Directiva
2002	Apertura de nuestro albergue para PSH
2006	Premio Dolores Ibarruri
2008	Nueva configuración de la Asociación y Junta Directiva: Caritas, Vicaría VII y Unidad Pastoral Deusto.
	Inicio de trabajo en claves de Calidad (Modelo PREMIE)
	Formación a toda la plantilla en temas de calidad
	Firma del compromiso con la calidad de la entidades del Tercer Sector en Bolunta.
2009	IV Premio Viviendas Municipales de Bilbao
	25º Aniversario. Jornadas “25 años poniendo hogar, poniendo techo”
	Primer mapa de procesos y cuadro de mando
	Elaboración primeras monografías de puesto
2010	Creación del Comité Ético
	Premio Utopía
	Declaración de Utilidad pública (Decreto 197/2010)
	Encuestas de satisfacción profesionales, voluntariado y personas usuarias
	Evaluación y acciones de mejora despilfarros.

2011	Primer Plan de Gestión
	Obtención de la primera certificación PREMIE
2012	Inicio de acciones medioambientales
	Inicio evaluaciones liderazgo 360º del EC.
2013	Renovación de la certificación PREMIE
	Plan de medio ambiente
	Apuesta estratégica definida por el trabajo con las mujeres sin hogar.
	Lanzamiento campaña “ Mejor cama que cartón”
2014	Diagnóstico de Igualdad entre hombres y mujeres en LA
	I Plan de Igualdad (2014-2017)
	Plan de medio ambiente
	Obtención certificación de Lanbide para impartir certificado profesionalidad de Auxiliar de Agricultura.
	Declaración de Interés Social (Decreto 99/2014)
2015	Creación de una nueva base de datos
	Plan de medio ambiente (2015-2016)
2016	Premio Pacto de Milán
	Segunda renovación de la certificación PREMIE
	Ingreso en Euskalit como socios
	Revisión Mapa de procesos
2017	Formación del EC en MGA.
	Alta del EC como evaluadores externos
	Obtención del Diploma a la Gestión Avanzada de Euskalit
	Plan de Medio Ambiente 2017-2019
	Exposición “La calle en Bilbao con rostro de mujer”
	Festival de Magia “Ni trampa ni cartón”.
2018	Revisión MVV con participación de varios GI
	Plan Estratégico 2018-2021
	Nuevo Mapa de procesos y creación de equipos proceso
	II Diagnóstico de Igualdad entre hombres y mujeres en LA
	Participación de dirección en una evaluación externa
	Formación a la plantilla en MGA
2019	II Plan de Igualdad 2019-2021
	Premio Solidario BBK – Deia
	Premio a la solidaridad Menchaca de la Bodega
	Premio Territorios Solidarios
	Jornadas profesionales “Impacto de la violencia estructural en las mujeres sin hogar”.
	Participación de una persona de EC en evaluación externa
	Participación de dirección en un contraste Kudeabide
2020	Diploma a la Gestión Avanzada de Euskalit.
	Nuevo CMI y revisión de indicadores.
2021	Premio Zirgari de la DFB y BBK por nuestra acción contra la violencia de género.

ACTUACIONES COVID 19

La aprobación del decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el Covid-19 y que limita la libertad de circulación de las personas durante el estado de alarma pone en evidencia la paradoja y la dificultad de las personas sin hogar para poder realizar un confinamiento por fuerza mayor y supone un reto y un gran impacto para todo el Tercer Sector.

Todos los recursos de LA se tienen que adaptar en cuestión de horas a la nueva situación dada la esencialidad de nuestro trabajo y asimismo se nos requiere desde las instituciones para poner en marcha **nuevos proyectos** en tiempo record.

En respuesta y apoyo a las competencias municipales LA pone en marcha un albergue para 50 personas sin hogar en el **Polideportivo de Deusto**. Este singular proyecto abre sus puertas con carácter urgente el 18 de marzo de 2020 llegando a atender a 78 hombres y ampliando la plantilla en 11 personas.

Albergue Fátima

El proyecto Fátima es la propuesta de LA a la fase de desconfinamiento que se inicia a mediados-finales de mayo para las personas sin hogar que han estado alojadas en dispositivos provisionales como polideportivos. Se destina a la atención de 30 personas y se pone en marcha de forma urgente. Desgraciadamente por quejas vecinales y falta de apoyo del Ayuntamiento de Erandio, municipio dónde se ubica el dispositivo, el proyecto se cierra el 3 de junio sólo a 20 días de su apertura. Todas las personas son reubicadas en otros alojamientos entre ellos nuestro Caserío Aize Onak que se amplía hasta 15 plazas.

Centro de noche

Durante el confinamiento nuestro Centro de Noche se ve obligado a dar cobertura de 24 horas a las personas alojadas, así como a garantizar la manutención de las mismas. Durante estos meses contamos con la colaboración del Ayuntamiento de Bilbao, la Fundación Iberdrola y la Fundación World Central Kitchen, a fin de garantizar los servicios y una mayor cobertura profesional que supone, también, nuevas contrataciones.

Kanala

Con el Covid-19 se agrava – si cabe- la situación de algunas de las familias atendidas por los servicios sociales municipales, y pese a la dificultad de poner en marcha, en esos momentos, nuevos pisos de acogida, el 18 de marzo de 2020 se abre el nuevo recurso KANALA para atender a mujeres con menores acompañados y financiado por el Ayuntamiento de Bilbao. En esa misma semana se completa la ocupación de todas las plazas con 5 unidades convivenciales.

Lagun Etxeak

La pandemia también ha servido para crear oportunidades e iniciar proyectos creativos e innovadores como Lagun Etxeak. Se trata de un proyecto comunitario de acogida en viviendas particulares a personas en situación de riesgo y/o exclusión social con la supervisión y apoyo educativo de nuestro equipo profesional. Se concreta con la colaboración de la congregación Carmelita de Deusto y la de varios particulares. Se trata de un proyecto al que seguiremos impulsando y dando forma en años futuros.

ADAPTACIÓN DE NUESTRA ESTRATEGIA Y PGA 2020 Y 2021 A LA EMERGENCIA COVID19

Animados por la sesión de reciclaje de Euskalit 2020 revisamos nuestra estrategia para adaptarla y para recoger acciones y objetivos puestos en marcha ante la pandemia. Estas acciones aparecen recogidas y evaluadas en nuestros PGA 2020 y 2021 y vinculadas a cada uno de los elementos del MGA.

En relación a la Estrategia hemos estado en dialogo continuo con nuestros financiadores, dando respuesta ágil a las necesidades que nos planteaban y creando proyectos y servicios nuevos para atender a las PSH en esta alerta sanitaria.

Hemos desplegado protocolos y actuaciones para evitar los posibles contagios en nuestros espacios residenciales de alta vulnerabilidad, ampliando el equipo profesional todo lo que ha sido preciso, si bien es cierto que en los primeros momentos de la pandemia trabajamos sin las mínimas medidas de seguridad sanitaria con gran riesgo y profesionalidad.

Hemos recogido la opinión y pasado encuestas a las personas de los nuevos servicios, así como a los nuevos equipos profesionales dónde el índice de satisfacción ha sido de 8,5 pese a las duras condiciones de trabajo de estos meses. El resto de profesionales valora esta intervención en un 6,5 y las personas usuarias de los diferentes programas en un 8,8. Se han concedido todas las medidas de conciliación y flexibilidad horaria solicitadas por el equipo profesional, incluso ampliando la plantilla para ello cuando ha sido necesario.

Tras los primeros meses y gracias a una línea subvencional de la DFB hemos realizado un trabajo de reflexión con los/as profesionales de LA sobre el empoderamiento del Tercer Sector durante la pandemia, contrastando y poniendo en común como nos hemos sentido. Resultado de este trabajo se ha elaborado un video al que daremos difusión en breve.

También hemos informado a la sociedad de nuestra labor a través de charlas on line, presencia en radio, video “Sobreviviré”, etc.

Creemos finalmente que LA y su equipo profesional han estado en primera línea y a la altura de las circunstancias como agentes esenciales.

No hemos podido contar durante la pandemia con personas voluntarias, en prácticas o realizando trabajos en beneficio de la comunidad, si bien hemos mantenido contacto telefónico con estos y otros grupos de interés (socios, junta, etc.) para informarles en todo momento de la marcha de LA e interesándonos por como ellos pasaban este momento.

Hemos afianzado redes de colaboración con el barrio: Deustuko Sareak, Caixa, Farmacia Olabarrieta, Bilbo Kirolak... y hemos conseguido en nuestro “implicar a otros” donativos otras asociaciones y empresas: Kooperera, Cruz Roja, Caritas, A Compartir, Ikea, Amazon, Aunar, Pizza Via, empresas de calzado, asociación de mujeres de Gorniz, etc.

Todo este esfuerzo ha sido reconocido por nuestra Junta, Administraciones, etc. de forma reiterada y especialmente por el Ayuntamiento de Bilbao con quienes hemos consolidado el programa Kanala y conseguido un incremento muy importante en nuestras subvenciones para el albergue a futuro. Desgraciadamente no hemos podido seguir adelante con el nuevo albergue de Fátima. Por el camino hemos tenido muchas personas enfermas y alguna perdida entre nuestro voluntariado. Para muchas personas mayores esta situación ha significado el final de su colaboración voluntaria con nuestra entidad.

En definitiva, la situación creada por el Covid-19 ha supuesto en Lagun Artean: descubrimientos, retos, urgencias, apuestas arriesgadas, innovación, perdidas, avances...De todo ello hemos aprendido.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

CDB	Cáritas Diocesana de Bizkaia
CMI	Cuadro de mando integral
DFB	Diputación Foral de Bizkaia
FCE	Factores críticos de éxito
GI	Grupo de interés
LA	Lagun Artean
MGA	Modelo de gestión avanzada
MVV	Misión, visión y valores
ODS	Objetivos de desarrollo sostenible
PE	Plan Estratégico
PGA	Plan de Gestión Anual
PIA	Plan individualizado de atención
PSH	Personas sin Hogar
TBC	Trabajos en beneficio de la comunidad
TFG	Trabajo fin de grado
TFM	Trabajo fin de máster
UP	Unidad Pastoral
UPV	Universidad del País Vasco