

ANO 2025

Associação Social e Cultural Paradense

Mod.11.002.H – PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO



PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO

Orientações estratégicas, definição de objetivos e ações



Índice

1	INTRODUÇÃO	3
2	MISSÃO, VISÃO, VALORES	4
3	ANÁLISE DO CONTEXTO E AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DA INSTITUIÇÃO	5
3.1	CONTEXTO EXTERNO	5
3.2	CONTEXTO INTERNO	6
3.2.1	<i>Estrutura Organizacional</i>	<i>6</i>
	<i>Serviços Prestados</i>	<i>7</i>
A.	RESPOSTAS SOCIAIS - INFÂNCIA E JUVENTUDE: CRIANÇAS E JOVENS	7
a)	<i>Creche</i>	<i>7</i>
b)	<i>Pré-escolar</i>	<i>7</i>
c)	<i>CATL</i>	<i>8</i>
	<i>Protocolo de Cooperação com a Segurança Social: 20 crianças.</i>	<i>8</i>
B.	RESPOSTAS SOCIAIS - POPULAÇÃO ADULTA: PESSOAS IDOSAS	9
d)	<i>Centro de Dia</i>	<i>9</i>
e)	<i>Serviço de Apoio Domiciliário</i>	<i>9</i>
a)	<i>Caracterização Etária dos Recursos Humanos e de Escolaridade</i>	<i>11</i>
4	POLÍTICA DA QUALIDADE	12
5	ANÁLISE ESTRATÉGICA	12
b)	<i>Análise PEST – vertente externa à organização</i>	<i>14</i>
c)	<i>Objetivos Estratégicos e Plano de Acção</i>	<i>15</i>
6	CONSIDERAÇÕES	15
	Anexo I - PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO.....	15
	ANEXO II – RECURSOS FINANCEIROS E PATRIMONIAIS.....	19
	Webgrafia.....	20
	Bibliografia.....	20

1 Introdução

O Plano de Ação Estratégico da Associação Social e Cultural Paradense para o ano de 2025 é um instrumento de planeamento das ações e das atividades a desenvolver nesse mesmo ano, tendo como suporte e como orientação o respetivo orçamento.

O supracitado documento será realizado tendo em vista seis fases distintas:

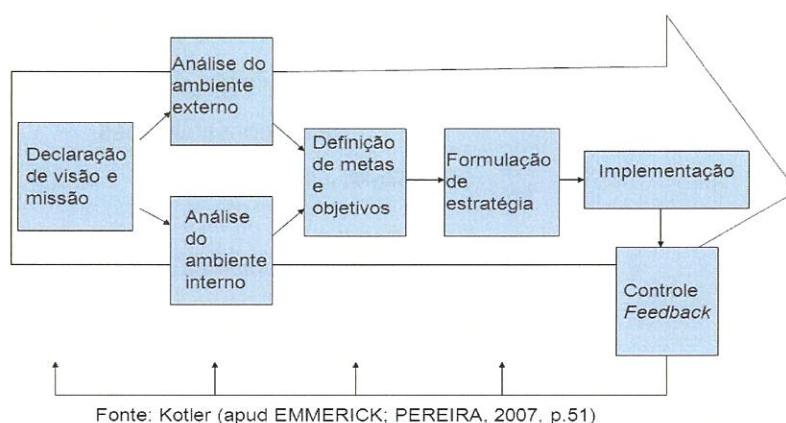


Figura 1 - Fases de Plano de Ação

Numa primeira fase são definidas e caracterizadas a **missão e visão da instituição**, bem como os seus valores, e com base nos mesmos, definida a política da qualidade.

Posteriormente, é realizada uma caracterização do **ambiente externo e análise do ambiente interno**, de forma a melhor compreender o contexto organizacional da A.S.C.P.

Numa terceira fase são definidas **metas e objetivos estratégicos** com base na análise anteriormente realizada.

Na quarta fase serão definidos os objetivos operacionais que por sua vez, dão origem a indicadores monitorizáveis. Cada um destes objetivos operacionais ocasiona depois uma ou várias ações que facilitam a sua implementação, bem como o seu controle e monitorização que é realizado quadrimestralmente, através do relatório de acompanhamento de indicadores (Mod.11.004) a formulação **estratégica** e a **implementação** são fatores decorrentes destes.

Os resultados de **feedback** dos indicadores dão depois origem a novo mapa de objetivos e nova estratégia.



- 1ª ETAPA – Definição da Missão
- 2ª ETAPA – Análise do Ambiente Externo
- 3ª ETAPA – Análise do Ambiente Interno
- 4ª ETAPA – Elaboração de Filosofias e Políticas
- 5ª ETAPA – Definição de Objetivos
- 6ª ETAPA – Seleção de Estratégias
- 7ª ETAPA – Formulação de Metas e Ações Setoriais
- 8ª ETAPA – Elaboração de Orçamento
- 9ª ETAPA – Definição de Parâmetros de Avaliação
- 10ª ETAPA – Formulação de um Sistema de Gerenciamento de responsabilidades
- 11ª ETAPA – Implantação.

Figura 2 - Fases de Planeamento Estratégico

2 Missão, Visão, Valores

Missão: Prestar serviços sociais de qualidade que promovam nos clientes (crianças, jovens e idosos e/ou todos os cidadãos em situação de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho) um aumento da satisfação das suas necessidades de uma forma duradoura e substancial, criando relações de longo prazo mutuamente benéficas.

Visão: Ser a primeira escolha dos clientes do mercado da prestação de serviços sociais, sendo reconhecida pelo seu rigor e profissionalismo na comunidade.

Valores: A Direção da Associação Social e Cultural Paradense elegeu como seus valores a honestidade, integridade, responsabilidade, competência e confidencialidade.



3 Análise do contexto e ambiente externo e interno da Instituição

3.1 Contexto Externo

A A.S.C.P. – Associação Social Cultural Paradense é uma organização sem fins lucrativos (IPSS – Instituição Social Solidariedade Social) em Chão da Parada, pertence à União de freguesias de Tornada e Salir do Porto, com uma população de 4.434 (*População - Dados INE - Censos 2021*).

Nos levantamentos de 2021 (INE), o número de desempregados em Tornada e Salir do Porto não é muito significativo.

Freguesia	Nº Desempregados		
	Total	H	M
União das Freguesias de Tornada e Salir do Porto	136	64	72

Figura 3 – Desemprego

Relativamente às Respostas Sociais do concelho, o Serviço de Apoio Domiciliário é uma resposta bastante frequente e não é visto como urgente ou necessária maior resposta nesta matéria. Porém, são necessárias mais respostas de SAD 24 horas.

Resposta Social	Nº de equipamentos*
Serviço de Apoio Domiciliário (IPSS)	16
Serviço de Apoio Domiciliário (Lucrativas)	3
Centro de Dia (IPSS)	14
Centro de Dia (Lucrativas)	2
Centro de Convívio (IPSS)	1
Estruturas Residenciais para Idosos (IPSS)	10
Estruturas residenciais para Idosos (Lucrativas)	10

Figura 4 - Respostas Sociais Sénior – Carta Social – Relatório 2023

No que concerne às respostas sociais de infância, a Creche continua com necessidade de enquadramento para a população infantil no concelho.

Resposta Social	Nº de equipamentos/respostas*
Creche (IPSS)	7
Creche (Lucrativas)	2
Educação Pré-escolar (IPSS)	7
Educação Pré-escolar (Lucrativos)	3
Educação Pré-escolar (Rede Pública)	23
Centro de Atividades de Tempos Livres (IPSS)	4
Centro de Atividades de Tempos Livres (Lucrativo)	1
Centro de Acolhimento Temporário	1
Lar de Infância e Juventude	1

Figura 5 - Respostas de Infância – Carta Social – Relatório 2023

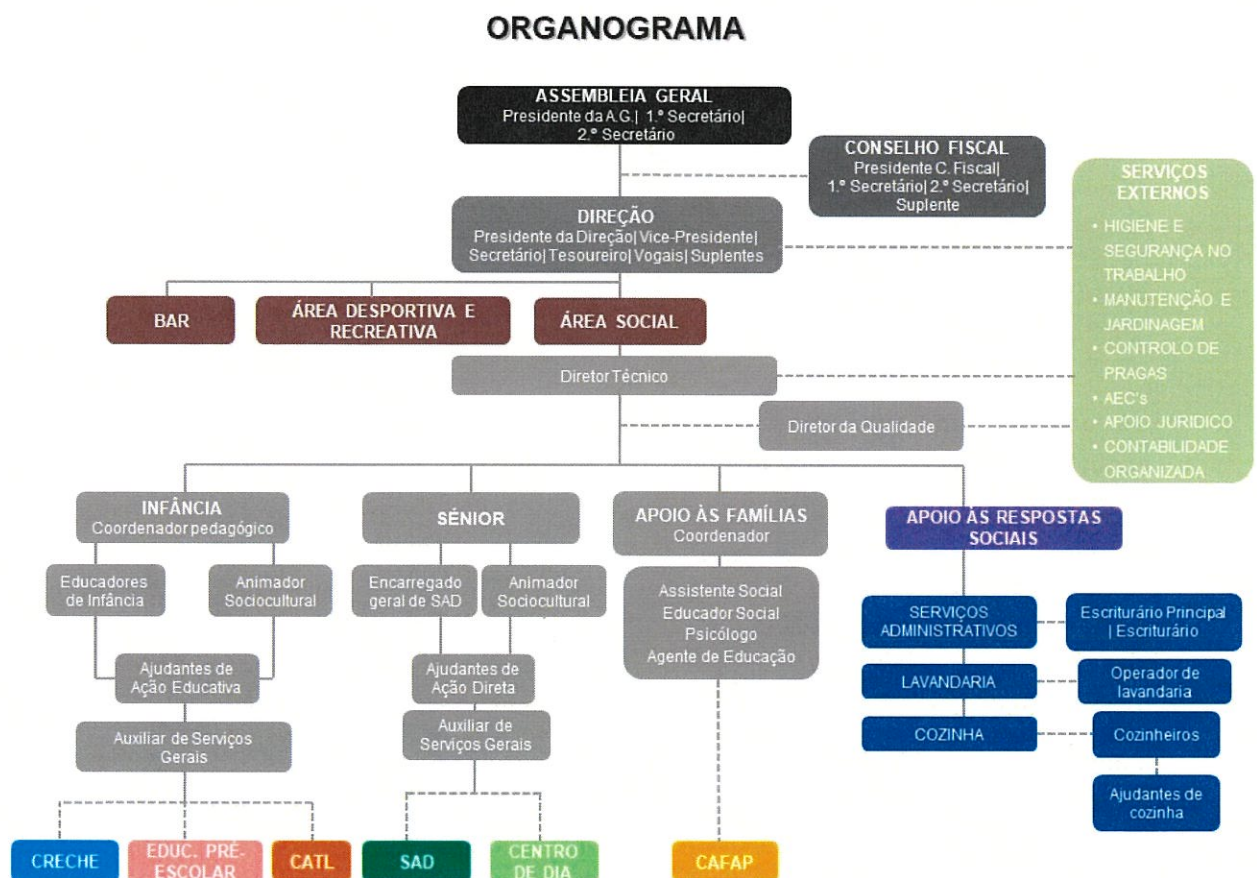


Serviço/equipamento	Nº de serviços/equipamentos
Contrato Local de Desenvolvimento Social (CLDS 4G)	1
RADAR Social	1
Comissão de Proteção de Crianças e Jovens em Risco	1
RNCCI - Unidade de Convalescença	1
Universidade Sénior	1
Serviço de atendimento e acompanhamento social - SAAS	1

Figura 6 - Respostas comunitárias

3.2 Contexto Interno

3.2.1 Estrutura Organizacional





Serviços Prestados

A. Respostas Sociais - Infância e Juventude: Crianças e Jovens

a) Creche

Destinatários:

- Crianças com idade compreendida entre os 3 meses e os 3 anos, durante o período diário correspondente ao trabalho dos pais.

Protocolo de Cooperação com a Segurança Social: 45 crianças.

Denominação	Lotação
Sala – Berçário	10
Sala 1-2 anos	15
Sala 2-3 anos	20

Horário de funcionamento:

De segunda-feira a sexta-feira

Abertura	07h30	Encerramento	19h
----------	-------	--------------	-----

b) Pré-escolar

Destinatários:

- Crianças com idade compreendida entre os 3 e os 6 anos de idade, durante o período diário correspondente ao trabalho dos pais.

Protocolo de Cooperação com a Segurança Social: 39 crianças.

Capacidade da Valencia: 47 utentes

Denominação	Lotação
Sala 3-4 anos	25
Sala 4-5 anos	22



Horário de funcionamento:

De segunda-feira a sexta-feira

Abertura	07h30	Encerramento	19h
-----------------	--------------	---------------------	------------

c) CATL

Destinatários:

- Crianças com idade compreendida entre os 6 e os 10 anos de idade:
 - ✓ Durante o período diário correspondente ao trabalho dos pais em tempo não letivo;
 - ✓ Durante as extensões de horário escolar em tempo letivo;

Protocolo de Cooperação com a Segurança Social: **20 crianças.**

Denominação	Lotação
6-10 anos	20

Horário de funcionamento:

De segunda-feira a sexta-feira

Abertura	07h30	Encerramento	19h
-----------------	--------------	---------------------	------------



B. Respostas Sociais - População Adulta: Pessoas Idosas

d) Centro de Dia

Destinatários:

- Pessoas de idade igual ou superior a 65 anos autónomos ou parcialmente dependentes que se mantêm no seu meio sociofamiliar.
- Pessoas de idade inferior a 65 anos em condições excecionais, a considerar caso a caso.

Protocolo de Cooperação com a Segurança Social: 26 utentes.

Capacidade da Valência: 30 utentes

Horário de funcionamento:

Segunda a Sexta			
Abertura	08h	Encerramento	17h

e) Serviço de Apoio Domiciliário

Destinatários:

- Indivíduos e famílias quando, por motivo de doença, deficiência ou outro impedimento, não possam assegurar temporária ou permanentemente, a satisfação das suas necessidades básicas e/ou as atividades de vida diária.

Protocolo de Cooperação com a Segurança Social: 49 utentes.

Horário de Funcionamento:

De segunda-feira a sexta-feira				
Manhã	Abertura	08h	Encerramento	13h
Tarde	Abertura	14h	Encerramento	17h
Sábado				
Manhã	Abertura	08h	Encerramento	13h



f) CAFAP (Centro de Apoio Familiar e Aconselhamento Parental)

Destinatários:

- Famílias que se encontrem em risco psicossocial, nas quais os cuidados à criança ou jovem possam ter indícios de estar comprometidos. A famílias em risco, cuja gravidade da situação familiar tenha levado ao acolhimento da criança ou jovem.

Protocolo de Cooperação com a Segurança Social:

- Preservação Familiar: 40 famílias
- Reunificação Familiar: 40 famílias

Horário de Funcionamento:

Segunda-feira

Manhã	Abertura	09h	Encerramento	13h
Tarde	Abertura	14h	Encerramento	20h

de Terça a Sexta-Feira

Manhã	Abertura	09h	Encerramento	13h
Tarde	Abertura	14h	Encerramento	17h

C. Recursos Humanos

a) Caracterização Etária dos Recursos Humanos e de Escolaridade

No que respeita à equipa da ASCP, a média das idades dos colaboradores é de 41 anos, sendo por isso uma das vantagens da equipa, visto ser uma faixa etária ainda relativamente jovem e já com experiência na área de intervenção.

Idade dos colaboradores da ASCP

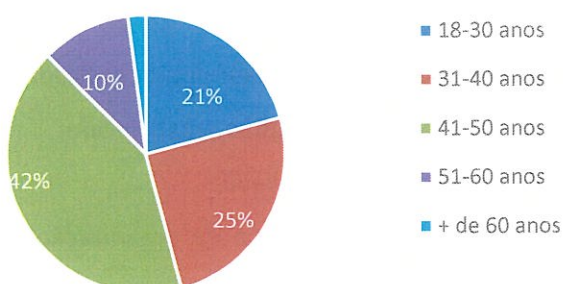


Figura 8 - Faixa Etária dos Colaboradores

Relativamente à escolaridade dos colaboradores a equipa é bastante heterogénea ao nível de escolaridade.

Escolaridade dos colaboradores da ASCP

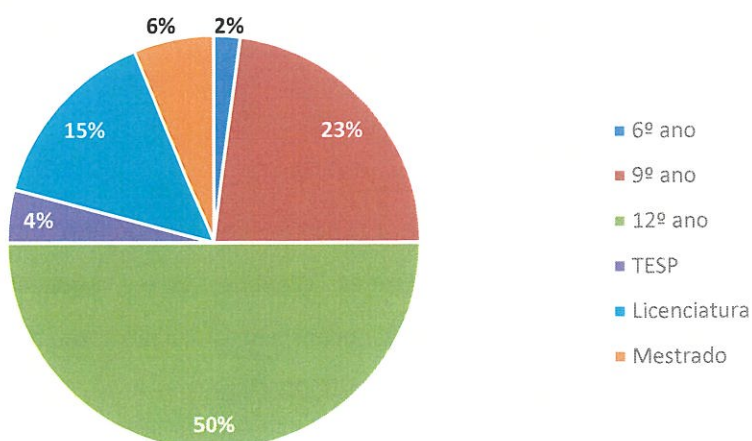


Figura 9 - Escolaridade dos Colaboradores



4 Política da Qualidade

A Direção da Associação Social e Cultural Paradense, consciente de que o mercado em que se insere é cada vez mais exigente e competitivo, elegeu a qualidade, a inovação, a honestidade, o compromisso com os requisitos legais e a permanente melhoria contínua como as principais prioridades.

Este desafio envolve todos os colaboradores, fornecedores, clientes e seus familiares e/ou pessoas significativas, garantindo que:

- a) Pautamos a nossa conduta por princípios éticos de transparência, responsabilidade, independência e imparcialidade;
- b) As suas necessidades e expectativas são sempre identificadas, atendidas e satisfeitas;
- c) Os serviços são fornecidos de acordo com o estabelecido;
- d) O desempenho dos fornecedores é avaliado;
- e) A melhoria contínua e a sustentabilidade da organização são objetivos da Associação Social e Cultural Paradense.

5 Análise Estratégica

Dentro das entidades da Economia Social e Solidária, a estratégia foca-se, na criação de valor social para os seus clientes/utentes. Só há criação de valor social, se houver oferta de serviços correspondentes à procura. Assim é, premente, estarmos conscientes da importância de pensar estrategicamente a nossa organização. Pensar estrategicamente é definir objetivos, mensurar desempenhos e analisar resultados para melhorar continuamente.

a) Análise SWOT

A análise é uma ferramenta útil para conduzir uma abordagem mais completa da problemática. É uma abordagem SWOT (Strengths - Forças, Weaknesses – Fraquezas, Opportunities – Oportunidades, Threats- Ameças), que tem em conta a própria organização como a sua relação com o ambiente externo, no presente e no (provável) futuro (AAVV, 2007:133).

O facto mais interessante em relação à análise SWOT é a sua versatilidade: pode ser aplicada aos negócios e às decisões pessoais com igual sucesso (Tschappeler R., Krogerus, M., 2012:18).



a₁) Matriz SWOT

Análise SWOT			
		FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
Fatores internos	S (Strengths) FORÇAS • Equipa jovem de colaboradores, com profissionais de diferentes áreas, formando uma única equipa multidisciplinar, competente, criativa, pró-ativa e com capacidade de visão; • Boas relações com parceiros; • Serviços extra nas respostas Sociais da Infância (Serviços de lavandaria dos bibes e lençóis); • Horário de Funcionamento alargado; • Boas condições de alguns espaços físicos e de alguns equipamentos.		W (Weaknesses) Fraquezas • Dependência financeira de apenas uma entidade financiadora (ISS); • Localização rural; • Custos de transporte - combustível; • Necessidade de pintura exterior do edifício; • Degradação do chão das salas de pré-escolar e CATL do edifício sede; • Afetação da saúde psicossocial dos colaboradores e utentes; • Aumento dos encargos financeiros em especial vencimentos e matérias-primas.
	O (Opportunities) OPORTUNIDADES • Estimulação cognitiva e motora dos utentes seniores ao domicílio; • Consultas a preços sociais de terapia da fala, psicologia, massagem e coaching kids; • Satisfação de clientes e colaboradores; • Divulgação das atividades promovidas através das redes sociais; • Angariar novas parcerias e estreitar as existentes.		T (Threats) AMEAÇAS • Possibilidade de perda de clientes para IPSS's concorrentes e pré-escolar público; • Perda dos acordos de cooperação; • Deterioração de alguns equipamentos e infraestruturas; • Perda de massa associativa; • Burnout dos colaboradores devido às situações sociais; • Aumento de padrões demenciais na população idosa, com consequente sobrecarga física e emocional dos colaboradores; • Falta de poder de compra das famílias.
Fatores externos			

Figura 10 – Análise SWOT

b) Análise PEST – vertente externa à organização

A análise PEST corresponde às principais perspetivas de evolução do mercado em que a organização atua. São fatores provenientes do Mercado e do Meio Envolverte – decisões e circunstâncias fora do controlo direto da organização, das quais se deve tirar partido ou proteger, construindo barreiras defensivas. Efetuando uma análise PEST, reflete-se, contextualmente, sobre aspetos Políticos, Económicos, Socioculturais, Tecnológicos, ambientais e legais.

É também através da análise PEST que são identificadas as Oportunidades (aspetos positivos da envolvente, com impacto significativo na missão da organização) e as Ameaças (Aspetos negativos da envolvente, com impacto significativo na missão da organização).

Seguidamente, apresenta-se a análise PEST.



Figura 11 – Análise PEST



c) Objetivos Estratégicos e Plano de Ação

A Direção da Associação Social e Cultural Paradense assume para 2025 a necessidade de trabalhar 4 grandes objetivos estratégicos:

1. Garantir a Sustentabilidade da Organização
2. Garantir a Qualidade na prestação dos serviços
3. Ser reconhecida pelos clientes e demais partes interessadas
4. Garantir a valorização dos recursos humanos

Decorrente da definição destes 4 objetivos estratégicos foi definido um Plano de ação o qual constitui o instrumento orientador das atividades que serão realizadas durante o ano 2025. Em janeiro 2025, este plano de ação será integrado no Mapa de Objetivos do Sistema de Gestão da Qualidade com vista a um trabalho global da organização.

As páginas seguintes apresentam as atividades que compõem o Plano de Ação Estratégico.

6 Considerações

Atendendo ao volume de trabalho, à equipa da ASCP e, tendo em conta que se trata de uma mão de obra especializada, a instituição representa um fator de mais-valia para a comunidade em geral.

Considerando fatores como:

- A Qualidade e a constante melhoria que a ASCP tem como base de funcionamento, melhorando significativamente a cada ano os serviços;
- A Qualidade dos serviços ser amplamente reconhecida e mitigada pela comunidade Caldense, entidades parceiras e utentes em geral e também entre pares (ou seja, outras instituições);

Interessa manter estes objetivos uma vez que a sua manutenção é crucial à instituição.

Assim, propomos manter a sua dinamização através das ações descritas no Anexo I.



ANEXO I – PLANO DE AÇÃO ESTRATÉGICO

OBJ. ESTRATÉGICO	OBJ. OPERACIONAL	AÇÃO A DESENVOLVER	RECURSOS	
			HUMANOS	LOGÍSTICOS
Garantir a Sustentabilidade da Organização	Equilíbrio Financeiro	Controlo Orçamental	Contabilidade/DIR/DT/DQ/ADMIN	PC/ORÇAMENTO
	Aumentar Receitas	Realização de Festas de Aniversários – Kid's Party	Animador(a)/Monitor(a)/Decorador de eventos	Salão/wc/material de decoração/Cozinha/Limpeza de
		Aluguer do Salão	DIR/ADMIN	Limpeza
		Vendas de garagem	Colaboradores e direção	Salão/mesas
		Organização de um passeio para a comunidade	Motorista/DIR/DT/DQ	Autocarro
		Takeaway/Menu diário (Bar)	Cozinheira/Ajudante de cozinha/Empregada de balcão	Cozinha/Bar
		Venda do pão no bar	Colaboradores	Forno
		Festival das sopas	Todos os colaboradores/DIR	Salão/parcerias/animação/mesas/cadeiras
	Reduzir Despesas	Colocar garrafas de água nos autoclismos para redução da descarga de água	Equipa de sala	Garrafas de água
		Rever e adaptar os aparelhos de aquecimento do salão	N.A	
		Mensagens de sensibilização controlo do gasto de água	colaboradores	Material de desgaste
		Alterar as torneiras dos wc's do EPE para torneiras com sensor, para redução da pressão e tempo de utilização	N.A	
		Realizar pesquisa de mercado para obtenção de condições mais vantajosas no que respeita à utilização do cartão frota.	DIR	
		Maior cuidado com os bens da instituição (equipamentos/viaturas)	colaboradores	
		Gerir economato	Educ/Esc	



OBJ. ESTRATÉGICO	OBJ. OPERACIONAL	AÇÃO A DESENVOLVER	RECURSOS	
			HUMANOS	LOGÍSTICOS
Garantir a Qualidade na prestação dos serviços	Aumentar as competências dos colaboradores	Desenvolver formação dirigida aos colaboradores (interna/externa)	Formador	Sala de formação/videoprojector
	Diversificar as atividades de animação para seniores	Introdução das novas tecnologias no SAD	Animador	PC ou tablet
		Intercambio com outras IPSS's	Educadora Social	Viaturas/material de desgaste/ produtos alimentares
		Bolsa de voluntariado para dinamização de atividades de acordo com a função	DT	PC/Material de desgaste de acordo com a atividade
	Aumentar a eficácia do SGQ	Formação sobre preenchimento de registos do SGQ	Equipa da Qualidade	Sala de reuniões
		Melhorar o Sistema de registos sénior (AVD's)	DIR	
	Manter a taxa de fornecedores qualificados com nível A	Em função dos resultados da avaliação de fornecedores selecionar apenas fornecedores de nível A.	Administrativa/DQ	PC
	Manter um contacto próximo e diário com os EE, de forma a haver uma troca de informação e um acompanhamento mais preciso	Envolvimento dos EE nas festas temáticas da instituição	Educador(a)/Animador(a)	Salão/Espaço
		Realização de atividades de sala pelos EE	Equipa de sala	Sala/Salão
		Partilha de receitas, hábitos, costumes, tradições de várias nacionalidades	Equipa de sala	Sala/Salão



ASSOCIAÇÃO SOCIAL E CULTURAL PARADENSE/IPSS

Creche | Educação Pré-Escolar | A.T.L. | Centro de Dia | Serviço de Apoio Domiciliário

OBJ. ESTRATÉGICO	OBJ. OPERACIONAL	AÇÃO A DESENVOLVER	RECURSOS	
			HUMANOS	LOGÍSTICOS
Ser reconhecida pelos clientes e demais partes interessadas	Melhorar a imagem da instituição	Festa Final de ano letivo	Crianças/Colaboradores	Salão, sistema de som
		Festa de Natal Infância/Sénior	Crianças/Colaboradores	Salão, sistema de som
		Dinamizar o website e outras redes sociais	DT/DQ/EDUC/ANIM/ADNIM	PC
		Divulgar atividades da ASCP na comunicação social	DT	PC
		Comemoração do aniversário da ASCP	DIR e enterteiners	Salão, mesas, cadeiras, sistema de som
		Auditorias Internas ao Sistema de Gestão da Qualidade	Equipa de qualidade e colaboradores	PC
	Aumentar a satisfação de clientes	Divulgação dos serviços sénior		
		Divulgação pública e ativa dos trabalhos desenvolvidos pela infância nas redes sociais	EDUC	PC/INTERNET
	Aumentar a satisfação de parceiros	Planificar e realizar atividades de animação em conjunto com os clientes;	EDUC/ANIM	PC/Plataforma ChildDiary
		Fomentar a participação dos pais das crianças e dos responsáveis pelos idosos nas atividades da ASCP.		
		Aprofundar a relação de parceria através de divulgação de proximidade	DT/DIR	PC



OBJ. ESTRATÉGICO	OBJ. OPERACIONAL	AÇÃO A DESENVOLVER	RECURSOS	
			HUMANOS	LOGÍSTICOS
Valorização dos Recursos Humanos	Aumentar a satisfação de colaboradores	Realizar 1 reunião anual entre colaboradores e direção	DIR	Salão
		Beneficiar o colaborador com descanso no dia do aniversário	DIR	---
		Reconhecimento salarial	DIR	---
		Manter a comemoração do Dia da Mulher e da Alimentação	DT/DQ	Parceiros
		Atividades de team building/outdoor	N.A	Parceiros/Espaços exterior
		Dependente da secção maior resolução das avarias até limite máximo de 30 dias	DIR	Empresas técnicas



ANEXO II – RECURSOS FINANCEIROS E PATRIMONIAIS

Resultante da conta de exploração previsional e orçamento de investimentos e desinvestimentos é apresentado de seguida os seguintes valores:

Conta de Exploração Previsional para 2025		2024
Custos e Perdas	1294.833,03€	1173.362,00€
Proveitos e Ganhos	1304.686,75€	1225.345,53€
Resultado Líquido do Exercício	9.853,72€	51.983,53€

Orçamento de Investimentos para 2025		2024
Vendas e serviços prestados	543.230,92€	607.105,90€
Subsídios de Estado e Outros Entes Públicos	739.871,15€	605.380,07€
Outros rendimentos ganhos e juros	21.584,68€	12.859,56€
Custos das mercadorias vendidas e matérias consumidas	201.648,24€	226.974,84€
Fornecimento e serviços externos	147.319,14€	167.469,17€
Gastos com pessoal	900.393,43€	736.531,47€
Gastos de depreciação e amortização	44.978,17€	42.000,47€
Outros gastos e perdas	494,05€	386,05€
Gastos e perdas financeiras	0,00€	0,00€
Total de investimentos	0,00€	0,00€

O presente Plano de Ação foi aprovado em Assembleia Geral conforme ata n.º 5 em

14 de novembro de 2024.



Webgrafia

- (1) www.INE.pt
- (2) Diagnóstico Social de Caldas da Rainha (www.cm-caldas-rainha.pt/...SOCIAL/.../Diagnóstico%20Social%20do%20Concelho2....)

Bibliografia

- (1) Tschappeler, R., Krogerus, M., (2008) *“O livro das Decisões”* MARCADOR;
- (2) AAVV (2007) *“MAPA – Manual de Planeamento e Avaliação de Projetos”*, PRINCIPIA;
- (3) Magretta, J. (2012) *“Understanding Michael Porter – The essential Guide to Competition an Strategy*, HARVARD BUSINESS REVIEW PRESS;
- (4) AAVV (2006), *Manual de Benchmarking*, PUBLISHER TEAM.