

PLAN ESTRATÉGICO

2015 - 2018

ÍNDICE

ÍNDICE	2
1. PRESENTACIÓN	2
2. INTRODUCCIÓN	2
3. IDENTIDAD	¡Error! Marcador no definido.
3.1. NUESTRA MISIÓN	8
3.2. NUESTRA VISIÓN	8
3.3. NUESTROS PRINCIPIOS Y VALORES	8
4. LINEAS ESTRATÉGICAS A SEGUIR EN LOS PRÓXIMOS CUATRO AÑOS	11
4.1. LINEA ESTRATÉGICA Nº 1. CARTERA DE SERVICIOS Y ACTIVIDADES	11
4.2. LINEA ESTRATÉGICA Nº 2. FORTALECIMIENTO ASOCIATIVO.	14
4.3. LINEA ESTRATÉGICA Nº 3. RELACIONES INSTITUCIONALES Y COMUNICACIÓN.	15
4.4. LINEA ESTRATÉGICA Nº 4. GESTIÓN DE LA CALIDAD Y RECURSOS HUMANOS.	15
4.5. LINEA ESTRATÉGICA Nº 5. FINANCIACIÓN.	17
5. ANÁLISIS DE RIESGOS	19
6. PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PLAN ESTRATÉGICO	20
7. PLAN DE DIFUSIÓN	21

1. PRESENTACIÓN

A finales de 2009 la entonces Junta Directiva aprobó el Primer Plan Estratégico 2010 – 2013, elaborado por el equipo técnico de Afaem Despertar, con la colaboración de socios, vecinos, personal administrativo y muy especialmente con la ayuda de la Fundación Luis Vives que brindó su asesoramiento para llevarlo a acabo. En este Primer Plan se pretendía revisar los objetivos iniciales propuestos por los fundadores, planificar unos nuevos, encaminados a fortalecer y consolidar la asociación, sin desviarnos de los fines de nuestra entidad y comenzar una nueva etapa.

Aunque en el propio Plan 2010 – 2013 hay alguna referencia al tema, nadie pudo prever el tremendo impacto económico que la crisis bancaria internacional iba a suponer en la financiación del movimiento asociativo en España. Así que esa etapa, para AFAEM Despertar puede resumirse en tres aspectos:

1. Disminución drástica de los ingresos por convenios con la Fundación Sociosanitaria de Castilla La Mancha y la subvención a la Asociación de la Consejería de Salud y Bienestar Social. Para sobrevivir a esta situación hubo que reducir la plantilla en un 33 % y el resto de los trabajadores aceptaron un recorte voluntario de sus sueldos en un 10 %.
2. Los trabajadores de la Organización, en un esfuerzo de profesionalidad que les honra, consiguieron mantener la calidad de los servicios básicos contemplados establecidos en dicho Plan Estratégico aunque no pudieron desarrollar todos los objetivos contemplados en el mismo.
3. En la última parte de este periodo se producen serias divergencias entre los miembros de la Junta Directiva, entre ellos y la Dirección Técnica y entre colectivos de socios entre sí. Y todo ello tuvo un impacto negativo en el funcionamiento de AFAEM Despertar.

El 22 de marzo de 2013 hay nuevas elecciones a la Junta Directiva. Se presenta una única candidatura (de consenso) que obtiene la totalidad de los votos emitidos salvo una abstención. La nueva Junta Directiva inicia sus tareas, que se acumulan. Ante la escasez de tiempo decide prorrogar el Plan Estratégico 2010 – 2013 a 2014. Sabiendo que era su responsabilidad, ante los socios, presentar un nuevo Plan Estratégico 2015 – 2018. Y eso es lo que hicimos.

El nuevo Plan Estratégico 2015-2018, aprobado por la Asamblea General en su reunión de 27 de febrero 2015, pretende:

1. Mantener los principios de identidad que conforman la esencia de la Organización.
2. Adecuar los objetivos de actuación a la compleja situación económica que nos afecta y a la realidad, siempre cambiante, de la atención a la salud mental.
3. Procurar mejorar nuestras prestaciones, en la medida que nos sea posible, buscado el máximo de eficiencia.

Finalmente queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que han colaborado en la realización de este proyecto. Han sido muchas y no podríamos enumerarlas a todas. Ellas saben quiénes son y lo que se lo agradecemos. Asimismo agradecer a las entidades financiadoras de nuestra Asociación, estén estas en el ámbito público o privado, sin ellas todo este trabajo sería inviable.



Emilia Rodríguez Sánchez-Largo
Presidenta AFAEM DESPERTAR

2. INTRODUCCIÓN

El **2º Plan Estratégico de AFAEM DESPERTAR** pretende recoger la orientación estratégica que queremos establecer para nuestra asociación en los próximos cuatro años. Lo hemos elaborado tras el análisis del entorno y valorando la evolución del cambio que AFAEM DESPERTAR está sufriendo con los recortes económicos de estos últimos años. Se trata de un Plan que nos ayude a cumplir nuestra Misión y a alcanzar nuestra Visión.

Este proyecto comienza con la creación de un comité de planificación compuesto por dos miembros de Junta Directiva, la Directora de la entidad y la responsable de área de Intervención Social.

Continúa con la convocatoria de todos los trabajadores para explicarles lo que íbamos a hacer, y en qué consiste la elaboración de un Plan estratégico para los que se han incorporado durante estos últimos cuatro años y no estuvieron en la elaboración del primer plan.

Se crearon dos grupos de trabajo con una representación de todos los departamentos y así tener una visión global de la información. Todos estamos implicados en este proceso ya que todos comprendemos la necesidad de contar con un Plan Estratégico, como guía para los próximos cuatro años.

El Comité utilizó la misma estrategia para fijar los objetivos que se necesitaban alcanzar y cómo conseguirlos, tal y como se creó en el primer plan. Queríamos saber:

- ✓ Que conocimiento se tiene de la Asociación, sus servicios y recursos.
- ✓ Las necesidades y expectativas de las personas con enfermedad mental y sus familias.
- ✓ El grado de implicación con nuestro movimiento asociativo.
- ✓ La valoración de la asociación en el momento actual.
- ✓ Con qué financiación se había contado hasta el momento.
- ✓ Qué esperan de la Asociación otros organismos vinculados.

Por ello, se elaboraron encuestas (con respuesta abierta, tipo test,...) a socios, entorno, usuarios y trabajadores. Dos miembros de la Junta han participado en las deliberaciones sobre la estrategia en Salud Mental de Castilla La Mancha 2014-2016, Consejería de Sanidad y Asuntos Sociales. De las respuestas obtenidas y de la evolución de los planes operativos de años anteriores se ha extraído el análisis externo e interno. Además, se ha hecho una revisión de la definición de misión, visión, principios y valores.

Con todos los informes y con una jornada de debate se obtuvo el documento DAFO, y de este documento, se sacaron las **líneas estratégicas** a seguir en los próximos cuatro años. Durante este proceso se llegaron a elaborar cuatro borradores sobre las líneas estratégicas, siendo éste último ratificado en Junta Directiva.

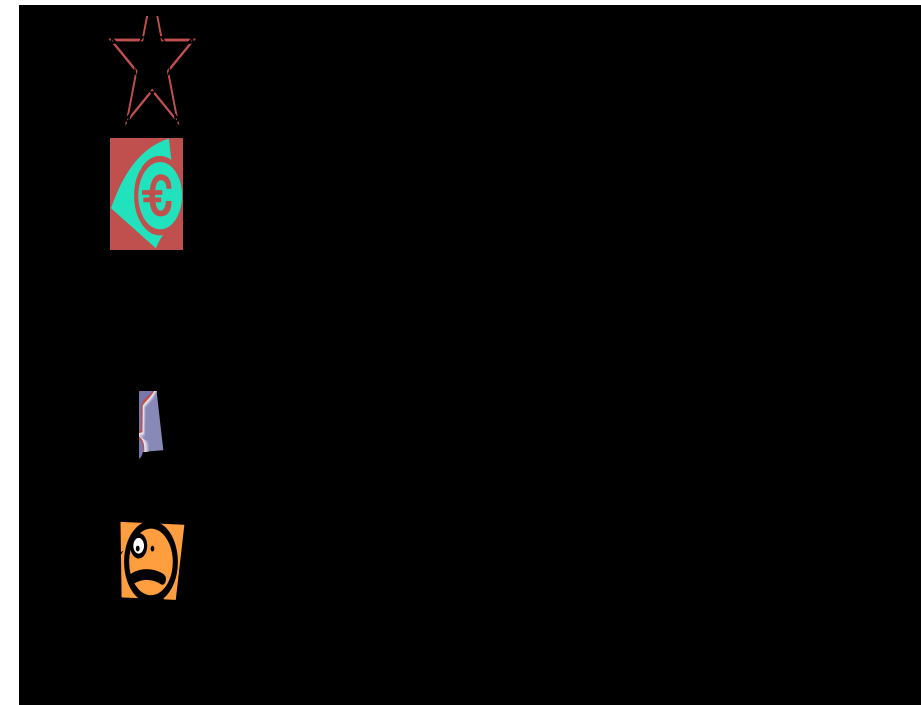
Uno de los puntos fuertes a examinar fue la cartera de servicios de la asociación, mediante una matriz BGC, valorando además nuevas propuestas.

3. IDENTIDAD

El comité de planificación entiende las actividades y servicios actuales como parte de la identidad de nuestra organización, además de la misión, visión, principios y valores. Por ello se analizaron los servicios actuales mediante una matriz BCG (es un método gráfico de análisis de cartera de servicios, su finalidad es ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas), y se valoraron propuestas de nuevos servicios y actividades.

ACTIVIDADES Y SERVICIOS ACTUALES DE LA ENTIDAD. MATRIZ BCG

		Viabilidad financiera	
		Alta	Baja
Impacto en la misión	Alta	 RESIDENCIA SERVICIO DE INFORMACIÓN GENERAL PROGRAMA DE APOYO A FAMILIAS VIVIENDA SUPERVISADA	 PROGRAMA OCIO SENSIBILIZACIÓN SOCIAL ATENCIÓN PSICOLÓGICA ACOMPAÑAMIENTO TERAPEUTICO PROGRAMA DE VOLUNTARIADO
	Baja	 CENTRO DE FORMACIÓN E INSERCIÓN LABORAL	



El resultado de esta matriz sería que nuestra entidad debe mantener los servicios que tengan un impacto alto con la misión y una alta viabilidad financiera. Así mismo, los servicios cuyo impacto sea alto con la misión y su viabilidad financiera sea baja debemos conseguir que sean más valorados por nuestros financiadores.

En este momento, se examinó que no tenemos servicios que se alejen de nuestra misión.

3.1 NUESTRA MISIÓN

La protección, promoción, defensa y desarrollo de los derechos de las personas con enfermedad mental y sus familias en el ámbito territorial de la asociación, establecido en los estatutos.

3.2 NUESTRA VISIÓN

AFAEM DESPERTAR quiere ser reconocida como una entidad dinámica, representativa en el sector, implicada con el colectivo de personas que padecen enfermedad mental, capaz de crear los recursos necesarios que faciliten la rehabilitación e integración psicosocial y laboral de los mismos, a la vez que de sensibilizar a la sociedad actual y a los afectados en lucha contra el estigma social.

3.3 NUESTROS PRINCIPIOS Y VALORES

AFAEM DESPERTAR asume el contenido de las siguientes declaraciones de principios y valores:

- ✓ La Declaración Universal de los Derechos Humanos de Naciones Unidas de 1948.
- ✓ La Declaración de Luxor de 1989 de los Derechos Humanos para los Enfermos Mentales de la Federación Mundial de la Salud Mental.
 - Explicita la responsabilidad gubernamental y social en la atención a los grupos vulnerables y a la promoción de la igualdad de derechos del enfermo.
- ✓ Resolución de Naciones Unidas 4/119 de diciembre de 1991 para la Defensa de los Derechos de los Enfermos Mentales.

- Reconoce el derecho a la no discriminación laboral, sanitaria, institucional y social de estas personas. Incluye también la no utilización de la psiquiatría con fines políticos, ideológicos o religiosos.
- ✓ Las Normas Uniformes sobre Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad de Naciones Unidas de 1993.
- ✓ Conferencia Europea sobre la Enfermedad Mental y la Estigmatización en Europa celebrada en Atenas en 2003.
 - Se pone de relieve la importancia de combatir la estigmatización para mejorar la salud mental y reconoce la importancia de fomentar una actuación eficaz en todas las políticas pertinentes para aumentar la inclusión social y equidad, así como luchar contra la discriminación y estigmatización.
- ✓ La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de Naciones Unidas de 2006.
- ✓ Carta Social Europea (última versión de 2009).
- ✓ El Libro Blanco del Comité de Bioética del Consejo de Europa sobre Protección de los Derechos Humanos y la Dignidad de las Personas con Trastorno Mental, ingresadas involuntariamente en centros psiquiátricos.
 - Se abordan las condiciones y procedimientos de ingreso involuntario, los límites éticos al tratamiento, la prevención y el control de hipotéticos abusos de la psiquiatría y las garantías para los enfermos mentales encarcelados.
- ✓ Derechos humanos y discapacidad: Informe España 2013. Editor: CERMI para la Convención de la ONU.
- ✓ Guía PARTISAM. Editor: Asociación Española de Neuropsiquiatría.
- ✓ Plan nacional de acción para la inclusión social del Reino de España 2013-2016. Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, Secretaría de Estado de Servicios Sociales e Igualdad.
- ✓ Estrategia de Salud Mental de Castilla La Mancha 2014-2016. Consejería de Sanidad y Asuntos Sociales de la Junta de Comunidades de Castilla La Mancha (versión 0.4).

Además, AFAEM DESPERTAR se compromete de manera especial con los siguientes principios y valores:

- ✓ **Transparencia** en la gestión de la asociación y sus recursos. La entidad manifiesta su voluntad de mantener informados a socios sobre las actividades y programas desarrollados en la asociación, así como de publicar sus cuentas anuales según el modelo oficial y el listado de personas asociadas.
- ✓ **Profesionalidad** en la prestación de servicios al colectivo de personas con enfermedad mental. Todos nuestros servicios serán prestados por profesionales debidamente cualificados, según las normas que afecten al sector.
- ✓ **Compromiso** con las personas con enfermedad mental y sus familias, entendiendo como la implicación de todos los miembros de la asociación en el cumplimiento de los fines reflejados en los estatutos de la asociación.

-
- ✓ **Solidaridad** de la entidad con el colectivo de las personas con enfermedad mental. Solidaridad de la asociación hacia el colectivo de personas con enfermedad mental y sus familias.
 - ✓ **Responsabilidad** y **Lealtad** en el desarrollo de la misión y visión. La entidad dedicará sus recursos de forma leal y responsable al cumplimiento de nuestra misión y visión.
 - ✓ **Fiabilidad**, actuando con franqueza para generar confianza y credibilidad. La asociación, al cumplir con sus principios y valores, pretende generar confianza y credibilidad en el sector.
 - ✓ **Normalización** de la enfermedad mental. Luchar contra el estigma existente en la sociedad con las personas que sufren enfermedad mental promoviendo su sensibilización.
 - ✓ **Calidad** en el trabajo. La organización aplicará criterios de calidad comúnmente aceptados. Implantando sistemas de gestión de calidad.
 - ✓ **Equidad**, tratar a cada persona con enfermedad mental según sus circunstancias. Tratar a las personas con enfermedad mental según su situación y circunstancias mejorando su calidad de vida.

4. LINEAS ESTRATÉGICAS A SEGUIR EN LOS PRÓXIMOS CUATRO AÑOS

Las líneas estratégicas obtenidas del análisis DAFO son las siguientes, las cuales se desplegarán a continuación en acciones y objetivos concretos:

1. *Cartera de servicios y actividades*
2. *Fortalecimiento asociativo*
3. *Relaciones institucionales y Comunicación*
4. *Gestión de la Calidad y Recursos Humanos*
5. *Financiación*

De las cinco líneas estratégicas, se han extraído diferentes objetivos estratégicos, siendo el número total de ellos de setenta y dos.

4.1. LINEA ESTRATÉGICA Nº 1. CARTERA DE SERVICIOS Y ACTIVIDADES.

La cartera de servicios es un catálogo de prestaciones, actividades y actuaciones dirigidas a la promoción, prevención y atención de la salud mental en la comunidad, siendo un proceso dinámico y abierto, cuya revisión continúa permite la inclusión de nuevos servicios o la mejora de los existentes.

Nuestra nueva cartera de servicios y actividades se compone de 11 productos y servicios (grupos de objetivos o acciones), de los que dependen los 43 objetivos estratégicos que se citan a continuación:

- ☞ **Servicio de Información General**
 - ☞ **Programa de Apoyo a Familias**
 - ☞ **Sensibilización Social**
 - ☞ **Programa de Ocio**
 - ☞ **Atención Psicológica**
 - ☞ **Residencia**
- ☞ **Vivienda Tutelada**
 - ☞ **Taller Ocupacional – Vivero**
 - ☞ **Centro de Formación e Inserción Laboral**
 - ☞ **Acompañamiento Terapéutico**
 - ☞ **Programa Voluntariado**

Línea	Grupo	Obj.	Objetivos Estratégicos	Meta Global	Fecha inicio	Duración (días)
1			Cartera de servicios y actividades básicas			
1	1		Servicio de Información General			
1	1	1	Atender al 100% de las demandas de información general.	100%	01/01/2015	1460
1	1	2	Responder al 95% de las demandas de información general en menos de 72 horas.	95%	01/01/2015	1460

1	2		Programa de Apoyo a Familias			
1	2	1	Realizar al menos 1 actividad formativa al año para estimular el apoyo entre familias que reciben por primera vez el diagnóstico	4	01/01/2015	1460
1	2	2	Creación de un grupo de apoyo para familias y realizar al menos 24 sesiones en el periodo	24	01/01/2015	1460
1	2	3	Realizar al menos 1 actividad formativa en temas sociales y sobre la enfermedad mental con el grupo de apoyo para familias al año	4	01/01/2015	1460
1	2	4	Organizar al menos dos encuentros con familias en todo el periodo	2	01/01/2015	1460
1	3		Sensibilización Social			
1	3	1	Organizar unas jornadas técnicas cada dos años	2	01/01/2015	1460
1	3	2	Organizar al menos 4 visitas de sensibilización en colegios e institutos al año	16	01/01/2015	1460
1	3	3	Organizar una jornada de puertas abiertas en residencia al año	4	01/01/2015	1460
1	3	4	Organizar o colaborar en una actividad pública con motivo del Día de la Salud Mental al año	4	01/01/2015	1460
1	3	5	Celebrar al menos una sesión divulgativa en hospitales o en centros de salud de la provincia de Toledo al año	4	01/01/2015	1460
1	3	6	Realizar al menos una actividad de sensibilización para empresarios de la provincia de Toledo en todo el periodo	1	01/01/2015	1460
Línea	Grupo	Obj.	Objetivos Estratégicos	Meta Global	Fecha inicio	Duración (días)
1	4		Programa de Ocio			
1	4	1	Organizar al menos 1 salida al año de más de 3 días	4	01/01/2015	1460
1	4	2	Organizar al menos 2 salidas al año de 1 día	8	01/01/2015	1460
1	4	3	Organizar al menos 1 salida de fin de semana (1 ó 2 noches) al año	4	01/01/2015	1460
1	4	4	Organizar al menos 4 salidas de ocio nocturno al año	16	01/01/2015	1460
1	5		Atención Psicológica			
1	5	1	Mantener un grupo de apoyo psicoemocional en Salud Mental para usuarios y realizar al menos 24 sesiones en todo el periodo	24	01/01/2015	1460
1	6		Residencia			
1	6	1	Mantener el >=95% de ocupación de las plazas residenciales	95%	01/01/2015	1460
1	6	2	Alcanzar un 80% de satisfacción general (>=8 en escala 1-10) en usuarios	80%	01/01/2015	1460
1	6	3	Alcanzar un 70% de satisfacción general (>=7 en escala 1-10) en familiares	70%	01/01/2015	1460
1	6	4	Alcanzar al menos 80 atenciones individuales al año por usuario	320	01/01/2015	1460
1	6	5	Ofertar al menos 20 talleres al año	80	01/01/2015	1460

1	6	6	Participar en actividades comunitarias el 30% de los usuarios	30%	01/01/2015	1460
---	---	---	---------------------------------------------------------------	-----	------------	------

Línea	Grupo	Obj.	Objetivos Estratégicos	Meta Global	Fecha inicio	Duración (días)
1	7		Vivienda Supervisora			
1	7	1	Creación de una vivienda supervisada en el periodo	1	01/01/2017	730
1	7	2	Mantener el % de ocupación >=96% de las plazas	96%	01/01/2015	1460
1	7	3	Alcanzar un 80% de satisfacción general (>=8 en escala 1-10) en usuarios	80%	01/01/2015	1460
1	7	4	Alcanzar un 70% de satisfacción general (>=7 en escala 1-10) en familiares	70%	01/01/2015	1460
1	7	5	Alcanzar al menos 24 atenciones individuales al año por usuario	96	01/01/2015	1460
1	7	6	Participar en actividades comunitarias el 60% de los usuarios	60%	01/01/2015	1460
1	8		Taller Ocupacional - Vivero			
1	8	1	Atender a una media de 5 Usuarios / mes en el taller de manualidades	5	01/01/2015	1460
1	8	2	Realizar un estudio de aprovechamiento de las instalaciones del vivero	1	01/01/2016	1095
1	9		Centro de Formación e Inserción Laboral			
1	9	1	Atender el 70% de las demandas de información general	70%	01/01/2015	1460
1	9	2	Creación de al menos 1 alianza para la contratación de personas con enfermedad mental al año	4	01/01/2015	1460
1	9	3	Ofrecer una actividad formativa al año	4	01/01/2015	1460
1	9	4	Estudio de la viabilidad de la creación de un Centro de Formación Homologado por JCCM	1	01/01/2016	1095
1	10		Acompañamiento Terapéutica			
1	10	1	Atender al 70% de la demandas	70%	01/01/2015	1460
1	10	2	Alcanzar al menos 40 atenciones individuales al año por usuario	160	01/01/2015	1460
1	11		Programa de Voluntariado			
1	11	1	Mantener y desarrollar el acuerdo con el Servicio de Psiquiatría del Área Sanitaria de Toledo	1	01/01/2015	365
1	11	2	Realizar al menos 40 visitas hospitalarias cada año	160	01/01/2015	1460
1	11	3	Creación de una base de datos de voluntarios	1	01/01/2015	365
1	11	4	Realizar una actividad anual de fomento del voluntariado	4	01/01/2015	1460

1	11	5	Realizar al menos una actividad formativa para voluntarios en salud mental al año	4	01/01/2015	1460
1	11	6	Aumentar al menos un voluntario al año	4	01/01/2015	1460

4.2. LINEA ESTRATÉGICA Nº 2. FORTALECIMIENTO ASOCIATIVO.

Con esta línea estratégica se pretende mejorar la imagen social de la entidad y fomentar la participación de nuestros socios. Para ello, se ha estructurado dos grupos estratégicos, de los que dependen 9 objetivos estratégicos:

- ☛ Mejora de infraestructuras y equipamientos
- ☛ Participación de socios

Línea	Grupo	Obj.	Objetivos Estratégicos	Meta Global	Fecha inicio	Duración (días)
2			Fortalecimiento asociativo			
2	1		Mejora de infraestructuras y equipamientos			
2	1	1	Establecer y mantener un grupo de trabajo (...) para evaluar necesidades tecnológicas y metodológicas de la organización	1	01/01/2015	365
2	1	2	Ampliación de dos habitaciones con la creación de tres plazas más	2	01/01/2015	365
2	1	3	Modificación de 4 baños en la Residencia de Camarena en todo el periodo	4	01/01/2015	1460
2	1	4	Mejorar y mantener el entorno de la Residencia Comunitaria	1	01/01/2016	365
2	1	5	Instalar aire acondicionado en al menos dos dormitorios de la Residencia Comunitaria al año	8	01/01/2015	1460
2	2		Participación de socios			
2	2	1	Conseguir que el 15% de los socios participe en al menos una actividad directa al año	15%	01/01/2015	1460
2	2	2	Enviar a los socios al menos 3 comunicaciones al año	12	01/01/2015	1460
2	2	3	Aumentar el número de socios en un 5% en todo el periodo	5%	01/01/2015	1460
2	2	4	Disponer del correo electrónico de al menos el 50% de los socios en todo el periodo	50%	01/01/2015	1460

4.3. LINEA ESTRATÉGICA Nº 3. RELACIONES INSTITUCIONALES Y COMUNICACIÓN.

La línea estratégica Relaciones institucionales y Comunicación ha sido creada para afianzar las alianzas, ya existentes, con entidades y establecer otras nuevas, así como para fomentar la presencia de nuestra asociación en la sociedad. Se han determinado tres grupos estratégicos, de los que se gestionarán 7 objetivos estratégicos:

- ☛ **Relaciones con entidades aliada**
- ☛ **Productos informativos**
- ☛ **Gabinete de comunicación**

Línea	Grupo	Obj.	Objetivos Estratégicos	Meta Global	Fecha inicio	Duración (días)
3			Relaciones Institucionales y comunicación			
3	1		Relaciones con entidades aliadas.			
3	1	1	Asistir al 95 % de las reuniones convocadas por las entidades aliadas	95%	01/01/2015	1460
3	2	2	Participar al menos en una alianza nueva cada dos años	2	01/01/2015	1460
3	2		Productos informativos			
3	2	1	Evaluar y revisar la estructura de la página web al menos dos veces al año	8	01/07/2015	1460
3	2	2	Revisar los contenidos de la página web al menos 1 vez al mes	48	01/01/2015	1460
3	2	3	Editar al menos 1 números de la revista "El mundo en que vivimos" al año	4	01/01/2015	1460
3	2	4	Editar al menos 2 folletos en todo el periodo	2	01/01/2015	1460
3	3		Gabinete de Comunicación			
3	3	1	Conseguir al menos 16 apariciones en medios de comunicación en todo el periodo	16	01/01/2015	1460

4.4. LINEA ESTRATÉGICA Nº 4. GESTIÓN DE LA CALIDAD Y RECURSOS HUMANOS.

Esta línea estratégica intenta optimizar la calidad de los servicios que presta AFAEM DESPERTAR, a través de la implantación de un sistema de gestión de la calidad que además de mejorar la gestión de la organización y de sus relaciones con los grupos de interés, permita obtener un reconocimiento internacional de prestigio, así como, potenciar la formación de nuestros profesionales.

Estamos convencidos de que una buena gestión de recursos humanos repercute en la calidad ofrecida por la asociación. Por ello se ha incluido en esta línea un segundo grupo de objetivos centrado conseguir una plantilla capaz de alcanzar estos objetivos estratégicos, a la vez que se mejore la gestión de recursos humanos y la implicación de las personas en los objetivos de la organización.

Se han determinado dos grupos con un total de 10 objetivos estratégicos:

Gestión de la Calidad

Gestión de Recursos Humanos

Línea	Grupo	Obj.	Objetivos Estratégicos	Meta Global	Fecha inicio	Duración (días)
4			Gestión de la Calidad y RR.HH.			
4	1		Gestión de la calidad			
4	1	1	Participar en una acción formativa en temas de calidad en el periodo	1	01/01/2016	365
4	1	2	Diseñar e implantar al menos 2 procesos al año	8	01/01/2015	1460
4	1	3	Renovar el sello de calidad	2	01/01/2016	1095
4	1	4	Elaborar un documento de resultados de indicadores de rendimiento y satisfacción al año	4	01/01/2015	1460
4	1	5	Elaboración del Plan Estratégico 2019-2022	1	01/01/2018	365
4	1	6	Elaboración del Plan Operativa anual	4	01/01/2015	1460
Línea	Grupo	Obj.	Objetivos Estratégicos	Meta Global	Fecha inicio	Duración (días)
4	2		Gestión de RR. HH.			
4	2	1	Alcanzar al menos un 75% de satisfacción general (≥ 7 en escala 1 - 10)	75%	01/01/2015	1460
4	2	2	Elaborar un plan de formación interna anual	4	01/01/2015	1460
4	2	3	Formar al menos con 15 horas/ año al 75% de la plantilla	60	01/01/2015	1460
4	2	4	Crear y mantener una partida presupuestaria para formación externa de la plantilla	4	01/01/2015	1460

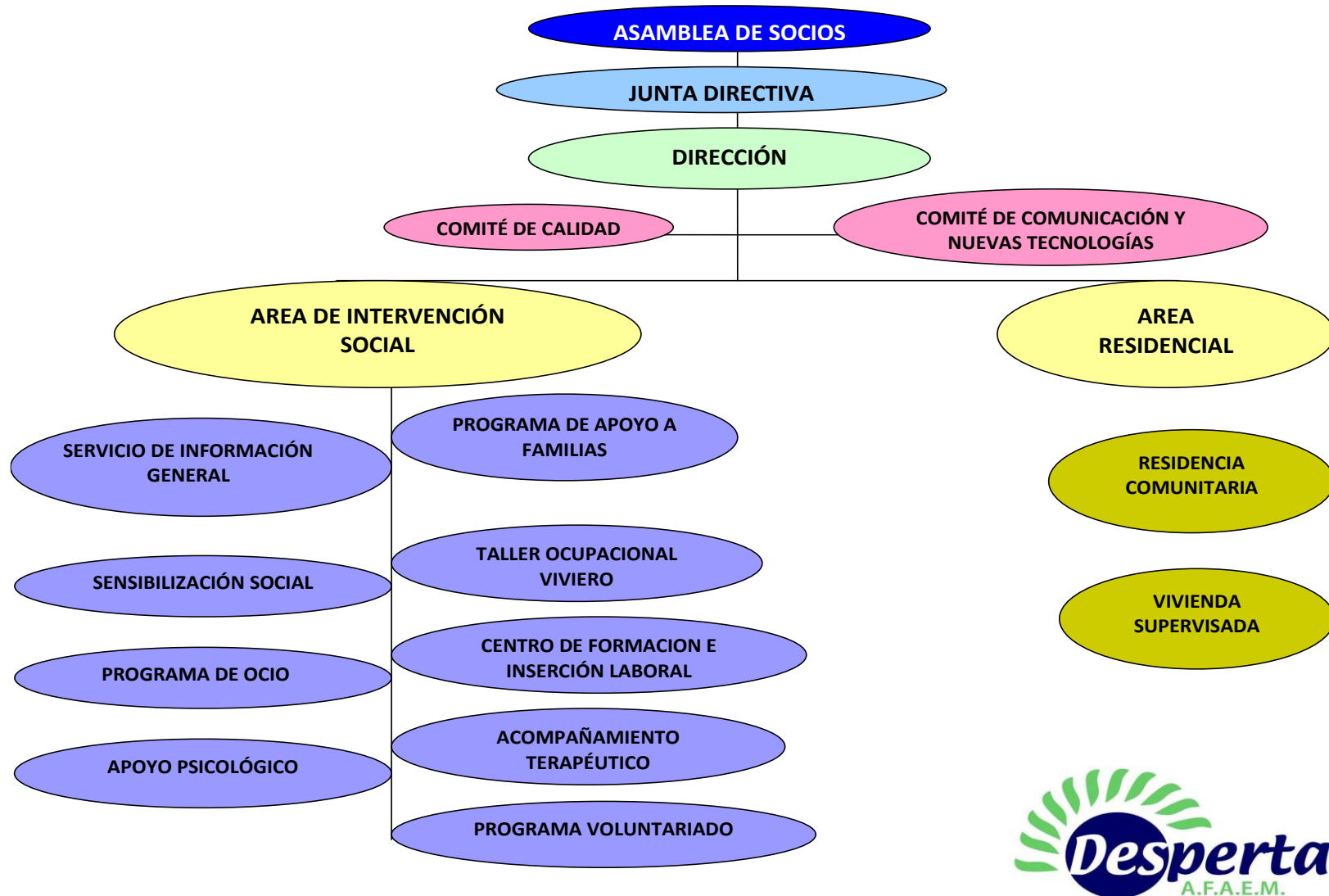
4.5. LINEA ESTRATÉGICA Nº 5. FINANCIACIÓN.

Es una de las líneas con mayor importancia para AFAEM DESPERTAR, existir y mantenerse depende de las aportaciones económicas que recibamos (subvenciones, convenios, colaboraciones, donaciones,...)

Se establece un único grupo con 3 objetivos estratégicos que permitan alcanzar las metas globales planteadas en este plan estratégico:

Presupuestos

Línea	Grupo	Obj.	Objetivos Estratégicos	Meta Global	Fecha inicio	Duración (días)
5			Financiación			
5	1		Presupuestos			
5	1	1	Aumentar el presupuesto global de la entidad en un 5%	5%	01/01/2015	1460
5	1	2	Alcanzar una financiación privada (fuera del convenio con la FSCLM) anual de 50.000 euros	50.000	01/01/2015	1460
5	1	3	Que la ejecución del presupuesto anual sea ≥ 0 (sin contabilizar inversiones y amortizaciones)	≥ 0	01/01/2015	1460



5. ANÁLISIS DE RIESGOS

Según la información recopilada en los informes y, teniendo en cuenta la época de crisis actual y la financiación que actualmente recibe la entidad, creemos que con la reordenación de los recursos existentes se puede asumir el coste de las actividades básicas previstas en este plan estratégico.

Para financiar el resto de las nuevas actividades se ha establecido como objetivo el aumento del 5% del presupuesto. La consecución de esta financiación adicional y, por tanto, de los objetivos de cartera de servicios y actividades propuestos dependerá en gran medida de la evolución final que tengan las variables del entorno sobre las cuales se han realizado una serie de hipótesis. Pero también dependerá de que la organización contemple los factores críticos de éxito que se han valorado como relevantes para la consecución de sus objetivos y con los cuales se compromete especialmente.

Los Factores críticos de éxito detectados por la organización son:

- La mejora de la disponibilidad de Recursos (económicos, materiales, etc.).
- La adecuación de las infraestructuras de la organización.
- La motivación y formación de las personas que trabajan en la entidad.

En la tabla siguiente se puede apreciar el método de valoración seguido para llegar a identificar estos tres factores críticos de éxito.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	IMPORTANCIA	NIVEL DESARROLLO ACTUAL	TOTAL
Disponibilidad de Recursos (económicos, materiales,...)	1	1	2
Adecuación de Infraestructuras	1	2	3
Motivación del personal	1	2	3
Formación del Personal	2	2	4
Metodologías de Intervención	2	2	4
Carga de Trabajo del Personal	2	2	4
Capacidad de Comunicación (interna y externa)	2	2	4

IMPORTANCIA: Es la importancia que tienen los factores de riesgo para la consecución de los objetivos marcados.

1 PUNTO: IMPORTANCIA ALTA

2 PUNTOS: IMPORTANCIA MEDIA

3 PUNTOS: IMPORTANCIA BAJA

NIVEL DE DESARROLLO ACTUAL: Estado actual en la asociación

1 PUNTO: BAJO; 2 PUNTOS: MEDIO; 3 PUNTOS: ALTO. El criterio de valoración que determina es, que sobre lo que se haya puntuado de forma más baja sería sobre lo que habría que actuar primero.

6. PLAN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PLAN ESTRATÉGICO

Se creará un grupo de trabajo que, de forma periódica, realice un seguimiento evaluador el cual quedará reflejado en un informe anual, que se aprobará en Junta Directiva, con tablas y gráficos que nos permitan descubrir las posibles desviaciones, si existiesen, y con las herramientas necesarias para corregir las mismas.

Las correcciones que se estimen oportunas serán incluidas en el siguiente plan operativo anual. La última evaluación será desarrollada con la suficiente antelación para que sus conclusiones puedan ser tenidas en cuenta en la elaboración del próximo Plan Estratégico.

Los objetivos de este plan estratégico se desplegarán en cada ejercicio (2015-2018) a través de los planes operativos anuales que la organización establecerá donde se especificarán con mayor detalle los objetivos correspondientes a ese año y se asignarán responsabilidades más puntuales, si fuese necesario. Asimismo, se identificarán las posibles fuentes de financiación y la valoración económica de cada actividad de estos planes operativos anuales, los cuales tendrán un seguimiento trimestral dentro de cada año.

7. PLAN DE DIFUSIÓN

El Plan Estratégico es, entre otras cosas, una herramienta comunicativa, sirve para dar a conocer a nuestros grupos de interés cómo AFAEM DESPERTAR está orientada a cubrir sus necesidades y expectativas.

Es una edición impresa en formato papel de 800 ejemplares y otra en formato electrónico.

La difusión del Plan Estratégico se hará a través de diferentes medios:

- Una presentación pública del Plan Estratégico, invitando a ella a las personas que han colaborado en su realización, a los distintos financiadores de nuestra asociación y a medios de comunicación.
 - A los asistentes se les entregará un ejemplar en formato papel.
 - A los no asistentes se les enviará un ejemplar del documento.
- En la página web de nuestra entidad estará disponible la versión en formato electrónico del Plan Estratégico.
- En las próximas solicitudes de financiación se entregará un ejemplar en formato papel o electrónico.

