

# Plan Estratégico

**2017**

**ATENEO CASTELLÓN**

**2019**



# Índice

## **1. Introducción**

- 1.a Metodología de trabajo utilizada.
- 1.b Participantes
- 1.c Reuniones celebradas.
- 1.d Documentación y bibliografía relevante utilizada.

## **2. Redefinición de Misión, Visión y Valores**

- 2.a Misión
- 2.b Visión
- 2.c Valores

## **3. Diagnóstico organizacional**

- 3.a Análisis DAFO P

## **4. Formulación de la estrategia**

- 4.a Líneas estratégicas
- 4.b El Cuadro de Mando Integral

## **5. Despliegue de la estrategia**

- 5.a Iniciativas estratégicas

## **6. Anexos**

- A. Organigrama
- B. Política de Calidad
- C. Cuadro de mando Integral

# 1. Introducción

El entorno tan convulso de crisis económica que estamos atravesando desde hace años, está teniendo consecuencias en el modelo actual de intervención de los Servicios Sociales, y cambiando los paradigmas sobre los que hasta ahora nos basábamos y ha hecho necesario en los últimos años revisar y redefinir las estrategias y las líneas de actuación de ATEN30, por lo que intentando recoger diferentes puntos de vista y conocimiento interno de la organización, se ha creado un equipo de trabajo representativo y diverso, que ha estado trabajando de manera participativa y consensuada durante los últimos meses, en la elaboración del Plan Estratégico de ATEN30 para los próximos tres años.

Para el desarrollo de las sesiones de trabajo y de las actividades en las que se pudieran identificar los retos a los que ha de tener que hacer frente ATEN30 en los próximos años y la posterior identificación y desarrollo de las estrategias, se ha buscado la mayor participación de todo el equipo humano de ATEN30, contando con la participación durante todo el proceso de elaboración del Plan de dos equipos de trabajo, uno denominado “grupo líder” y otro “grupo amplio”. Así mismo, se ha promovido desde el inicio de los trabajos de elaboración del Plan la participación activa de la Junta Directiva en las sesiones de trabajo desarrolladas por el “grupo líder”

A partir del trabajo conjunto y de la reflexión de los dos grupos de trabajo, se ha pretendido, y se ha conseguido, contar con las aportaciones y el conocimiento de la realidad de un amplio número de personas que han podido aportar diferentes “visiones” de la entidad, así como orientaciones, ideas y propuestas para alcanzar el necesario consenso y el común acuerdo, legitimándose así el Plan Estratégico 2017-2019 de ATEN30.

El Plan Estratégico es, por tanto, el resultado del esfuerzo y entendimiento común de todos los participantes, consiguiendo así, un elevado sentimiento de identificación y compromiso con el plan.

Así pues, una de las premisas que ha estado presente durante los trabajos, ha sido la de elaborar un Plan Estratégico realista y alcanzable, que además de recoger el conocimiento propio de las personas de la organización, permitiera reflejar cómo enfrentarse a los retos y nuevos proyectos, que recogiese todo lo que actualmente se viene haciendo, de manera que no se quedase ninguna actividad o proceso fuera del plan y que a partir de ahora, todo lo que se ejecute este alineado con la misión y valores de ATEN3O, y siendo esta la referencia y el fundamento de las diferentes iniciativas y acciones a desarrollar en el futuro.

# 1 a.- Metodología de trabajo utilizada

## **Reuniones presenciales grupo líder.**

Para las sesiones de trabajo, con el objetivo de garantizar la participación, pluralidad y legitimación en la toma de decisiones, se propuso la creación de un **Grupo Líder**, formado por:

- 1 miembro de Junta
- 1 socio (también podría ser de Junta o no)
- 3 coordinadores de servicios
- 1 directora/gerente
- 1 profesional reconocido
- 1 persona externa

Paralelamente al trabajo de consenso que ha realizado el **grupo líder**, como aglutinador de los trabajos de definición y redacción, éstos han compartido y trabajado las propuestas y acuerdos con el resto de profesionales de los diferentes servicios de la organización, considerándose este como **grupo amplio**, habiendo podido participar y aportar su opinión, conocimiento y experiencia en la identificación y elaboración de propuestas que han servido para la elaboración del plan estratégico.

## 1b.- Participantes

En las reuniones del **grupo líder** han participado:

- ✓ Amalia Diéguez, Gerente
- ✓ M<sup>a</sup> Carmen Gil, Coordinadora Centro de Día
- ✓ Verónica Lara, Trabajadora Social
- ✓ Anna Aznar, Coordinadora SEPAP
- ✓ Providencia Casanova, Centro Benicarló
- ✓ Martirian Martín, Tesorero
- ✓ M<sup>a</sup> Elena Celades, Vocal
- ✓ Juanjo Forner, Presidente

## 1c.- Reuniones realizadas

Las reuniones de trabajo del grupo líder se han realizado los días:

- 05 de septiembre de 2016
- 15 de septiembre de 2016
- 29 de septiembre de 2016
- 21 de octubre de 2016
- 07 de noviembre de 2016
- 15 de noviembre de 2016
- 01 de diciembre de 2016

A su vez cada persona coordinador de servicio ha mantenido diversas reuniones, entre las sesiones de trabajo del grupo líder, con las personas de los distintos servicios para compartir y socializar las opiniones y propuestas trabajadas y poder recabar también sus aportaciones y enfoques.

La gerente también se ha reunido periódicamente con la Junta Directiva de la organización para la presentación de resultados parciales de los trabajos de definición de estrategias recogidos en el plan y recabar, de la misma manera, las opiniones y aportaciones de los miembros de la Junta Directiva.

# 1d.- Documentación y bibliografía relevante utilizada

- ✓ Retos del Tercer Sector ante la crisis. Cuadernos Fundación Luis Vives.
- ✓ Reptes i temes clau del tercer sector. Observatori del Tercer Sector.
- ✓ Plan estratégico del Tercer sector de Acción Social
- ✓ Plan estratégico Club Excelencia en Gestión.
- ✓ La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral. D. Martínez y otros. Ed. Díaz de Santos
- ✓ Guía de la Planificación Estratégica de las entidades de acción social. Plataforma de ONG de acción social.
- ✓ Indicadores de gestión y cuadro de mando. A Salguero. Ed. Díaz de Santos.
- ✓ El cuadro de Mando Integral. R. Kaplan y P. Norton. Ed. Gestión 2000.

## 2. Redefinición Misión-Visión-Valores

### 2a-. MISIÓN

La Misión es la razón de ser de la organización, el “que” y él para que” de la entidad. Cuando nos referimos a la Misión, nos estamos refiriendo a algo más que a lo que se recoge en los estatutos; la Misión es aquello que realmente hacemos y que nos sirve como elemento diferenciador de cara al exterior y motivador de cara al interior, algo que debe ser realizado de manera inmediata y explica nuestra razón de ser como organización.

En la revisión y definición de Misión hemos tratado de dar respuesta a cuatro preguntas clave:

**¿Quiénes somos?**

**¿Qué hacemos?**

**¿Para qué?**

**¿Para quién?**

A partir de la revisión y reflexión realizada por los participantes, se ha concluido y definido la misión de ATEN3O de la siguiente manera:

**“Acompañamos a personas y familias cuyas vidas quedan interrumpidas súbitamente por un daño cerebral en la defensa de sus derechos a la igualdad y la participación social; proporcionamos información y apoyo en el proceso de vuelta a casa, promocionando la autonomía personal a través recursos innovadores”.**



## 2b-. VISIÓN

La Visión es el cómo visualizamos la organización en los próximos años, es el hacia donde queremos llegar, como queremos que sea la organización en futuro no muy lejano. La visión es un objetivo ambicioso a perseguir.

A partir de la revisión y reflexión realizada por los participantes, se ha concluido la visión de ATEN30 como:

ATEN30 es la entidad que **representa** a las personas y familias con DCA de Castellón, que constituyen su **amplia base asociativa**, sensibiliza a la sociedad dando a conocer las necesidades y defendiendo sus derechos, con **capacidad técnica reconocida** para proporcionar **información y apoyo** en el día a día; promueve la **autonomía personal** mediante **recursos innovadores**; genera y difunde **conocimiento**; establece **sinergias** con su entorno.

## 2c-. VALORES

En ATEN30 entendemos que la misión y los valores forman una sola unidad en la que se soporta la cultura y filosofía de nuestra organización y que son los principios que rigen la actitud de las personas que trabajan y colaboran con la Asociación- Fundación y de las actividades que se llevan a cabo en su nombre.

ATEN30 establece y mantiene un compromiso con siete valores orientados tanto al trato a las personas, como a la cultura de la organización y su promoción en la sociedad:

- **SENSIBILIDAD:** La comunicación en ATEN30 se sustentan en la voluntad de comprender los sentimientos ajenos y no enjuiciarlos.
- **SOLIDARIDAD:** Las personas que integran ATEN30 comparten el interés por el Bien Común y colaboran para alcanzarlo.

- **DIGNIDAD:** En ATEN30 se promueve la defensa de los Derechos Humanos, basados en la consideración del Valor inherente del ser humano.
- **FLEXIBILIDAD:** ATEN30 entiende que las circunstancias y situaciones cambiantes son un estímulo para el aprendizaje y la mejora, que requieren de capacidad de adaptarnos a ellas: rectificando actitudes, aceptando equivocaciones y aprendiendo de los errores.
- **TRANSPARENCIA:** el acceso a la información es una exigencia en la gestión de ATEN30 y un deber de honestidad para con sus miembros y la sociedad.
- **EFICIENCIA:** Las escasez de recursos para atender las enormes necesidades de las personas afectadas por DCA y sus familias, exigen que ATEN30 trabaje en la mejora continua de su trabajo para alcanzar las Metas con el menor esfuerzo posible
- **RESPECTO:** ATEN30 entiende que todos los seres humanos tienen derecho a la Autodeterminación y lucha para proteger la capacidad de Autonomía de las personas más vulnerables.

### 3. Diagnóstico organizacional

#### Análisis DAFO

Se realizó un diagnóstico basado en un análisis DAFO que nos permitió identificar, de manera sencilla y consensuada, una serie de aspectos de acuerdo a:

- **Debilidades:** oportunidades de mejora internas y de la situación actual;
- **Amenazas:** del entorno exterior y su proyección futura;
- **Fortalezas:** puntos fuertes internos de la situación actual;
- **Oportunidades:** que se identifican en el entorno exterior de la organización y su proyección futura.

Se recogieron los elementos identificados, se agruparon y priorizaron, obteniendo los resultados que se muestran a continuación:

#### FORTALEZAS

✓ Buenas instalaciones, espacios y equipamientos
✓ Equipo humano cohesionado y con calidad profesional
✓ Calidad del equipo profesional, especializado, con experiencia y consolidado
✓ Calidad de Intervención técnica de los profesionales con orientación al usuario y su familia
✓ Confianza en el equipo
✓ Contactos y relaciones institucionales
✓ Buena atención y trato humano del equipo humano
✓ Fomento de las relaciones sociales y generación de espacios para su desarrollo
✓ Buenas relaciones con otras entidades
✓ Asesoramiento a los familiares
✓ Trabajo centrado en la persona, familia y entorno

## DEBILIDADES

✓ Junta débil, dispone de poco tiempo, poco formada en gestión
✓ Instalaciones y equipamientos
✓ Transporte
✓ Actualización del modelo de intervención y servicios que prestamos
✓ Dificultad para la comunicación con los profesionales
✓ Materiales utilizados en las sesiones y repetición
✓ Personal colapsado por carga de trabajo
✓ Deficiente tutorización de usuarios
✓ Poco conocimiento e información de ATEN30
✓ No sistematización de los resultados conseguidos con la intervención
✓ Complicadas relaciones con profesionales de otros recursos
✓ Sobreprotección familiar a los usuarios
✓ Falta de tiempo y espacios formales para la reflexión ética y de la intervención
✓ Falta de implicación de socios en el funcionamiento de la asociación
✓ El envejecimiento de nuestros afectados que incrementa sus déficits
✓ Poca motivación de los usuarios
✓ Falta de implicación de los familiares
✓ Exceso de cartera de servicios
✓ Falta de recursos económicos
✓ Exceso de trabajo de los profesionales
✓ Perfiles heterogéneos en el Programa SEPAP que no cumplen criterios

## OPORTUNIDADES

✓ Difundir la posibilidad de mecenazgo entre las empresas
✓ Mejorar la comunicación externa de la actividad de la asociación
✓ Buenas relaciones con instituciones y profesionales de otros recursos
✓ Contar con alumnos en prácticas y Medidas Penales Alternativas
✓ Incremento de la demanda de servicios por nuevos usuarios
✓ Especialización, especificidad, exclusividad en el tratamiento y atención del DCA
✓ Legitimación y reconocimiento de Ateneo como interlocutor ante administración y sociedad
✓ Alianza con FEVADACE y otras
✓ Fomento y participación del voluntariado
✓ Cambio de perfil del afectado
✓ Alianza con hospital Vinaròs
✓ Cambio político e implicación del gobierno autonómico
✓ Buenas relaciones con asociaciones del entorno para colaboración en actividades conjuntas
✓ Empresas que nos contraten por razones de compromiso social
✓ Participación en grupos de formación y estudio. Colaboración con universidades y centros hospitalarios
✓ Ampliación/creación de nuevos servicios para nuevos perfiles de afectados
✓ Aumento de la demanda de servicios y disponer de nuevos espacios
✓ Mejorar la presencia en los medios para difundir la actividad de la entidad y sensibilizar

## AMENAZAS

✓ Desconocimiento de la sociedad de DCA y falta de información
✓ Crisis económica
✓ Crecimiento del colectivo y la complejidad de la atención
✓ Crisis política, que genera indefiniciones e incertidumbres
✓ Falta de políticas sociales y sanitarias dirigidas al tratamiento de DCA
✓ Envejecimiento de los usuarios en los servicios de la asociación
✓ Alta dependencia económica de instituciones públicas y subvenciones de la asociación
✓ Crisis económica y recortes sociales
✓ Abandono de los trabajadores de la entidad por razones económicas
✓ Posibilidad de copago de los usuarios por servicios
✓ "Funcionarialización" parcial del equipo humano
✓ No reconocimiento de DCA como factor de exclusión
✓ Insuficiente tratamiento de DCA en la sanidad pública y falta de recursos

Juntamente con el análisis DAFO, se utilizó el análisis CAME para la identificación de acciones y estrategias que nos pudieran ayudar a:

- **Corregir**, reducir, eliminar, minimizar... las **debilidades** identificadas.
- **Afrontar**, prevenir, evitar las **amenazas** del entorno y su proyección futura.
- **Mantener**, potenciar, desarrollar... las **fortalezas** actuales de la organización.
- **Explotar**, aprovechar las **oportunidades** identificadas en el entorno y en la propia organización.

## 4. Formulación de la estrategia

### 4a.- Líneas estratégicas

Con todos los datos surgidos del análisis interno y externo, del diagnóstico DAFO y CAME, de la Misión, Visión y Valores, se elaboró y consensuó un listado de grandes retos a los que ATEN30 tiene que enfrentarse y que se citan a continuación, a partir de las perspectivas propuestas por Norton y Kaplan:

#### **Perspectiva Interna**

- MEJORAR LAS CAPACIDADES TÉCNICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y LAS INFRAESTRUCTURAS PARA SU DESARROLLO
- DESARROLLAR EL EQUIPO HUMANO INDIVIDUAL Y GRUPALMENTE
- FORTALECER LA ASOCIACIÓN

#### **Perspectiva del Cliente**

- PRESTAR SERVICIOS DE MANERA EFICAZ Y EFICIENTE, INNOVADORES Y DE ALTA CALIDAD TÉCNICA

#### **Perspectiva del Aprendizaje y Conocimiento**

- CONTRIBUIR A LA TRANSFORMACIÓN DEL ENTORNO RESPECTO DEL DCA.

#### **Perspectiva Económica y Financiera**

- ALCANZAR NUEVAS FORMAS DE SOSTENIBILIDAD Y SOLVENCIA ECONÓMICA

#### **4b- Cuadro de Mando Integral (CMI)**

A través del Cuadro de Mando Integral, se orientan y desarrollan las líneas estratégicas definidas, de modo que la misión y visión se conviertan en líneas, objetivos y acciones concretas a desarrollar y, a través de esta herramienta, se facilita la aplicación, desarrollo y seguimiento de las estrategias definidas

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

El poder y mayor valor del Cuadro de Mando aparece cuando se transforma de un mero sistema de indicadores a un sistema que permite la gestión estratégica.

El CMI se recoge como un anexo a este documento.

## **5. Despliegue de la estrategia**

Una vez definidas las estrategias, se han identificado los objetivos estratégicos para desarrollar cada una de ellas, detallando con actividades concretas cómo se llevaran a cabo cada uno de estos, quién es el responsable, quiénes participan en su ejecución, en qué plazo de ejecución, qué meta se quiere alcanzar, como se va a medir y con qué recursos se cuenta.

### **1. PERSPECTIVA INTERNA.**

#### **1.1. MEJORAR LAS CAPACIDADES TÉCNICAS DE LA ORGANIZACIÓN Y LAS INFRAESTRUCTURAS PARA SU DESARROLLO.**

- 1) Generar espacios formales para la reflexión ética y de la intervención del equipo profesional.



- 2) Mejorar las instalaciones y equipamientos de la organización.
- 3) Desarrollar una sistemática eficiente que asegure la comunicación interna y un equipo humano y cohesionado en la organización.

### **1.2. DESARROLLAR EL EQUIPO HUMANO INDIVIDUAL Y GRUPALMENTE.**

- 4) Disponer de un equipo con calidad técnica profesional.

### **1.3. FORTALECER LA ASOCIACIÓN.**

- 5) Fomentar la acción del voluntariado en la organización como expresión de solidaridad.
- 6) Aumentar la participación e implicación de los socios en la vida asociativa.
- 7) Fortalecer las capacidades de la Junta Directiva.
- 8) Elaborar un Plan de Relevo de Personas.
- 9) Analizar las fórmulas jurídicas para mejorar la organización de la entidad.
- 10) Incrementar el nro. de socios.

## **2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE**

### **2.1. PRESTAR SERVICIOS DE MANERA EFICAZ Y EFICIENTE, INNOVADORES Y DE ALTA CALIDAD TECNICA.**

- 11) Actualizar el perfil de usuarios y definir el modelo de intervención que se presta, adaptado a sus necesidades y expectativas, centrado en la autonomía personal.
- 12) Desarrollar el trabajo centrado en la persona, la familia y el entorno.
- 13) Establecer una sistemática para el seguimiento y evaluación de los resultados de la intervención profesional.

- 14) Actualizar la cartera de servicios que presta la organización.
- 15) Cuidar y potenciar el fomento de las relaciones sociales de los usuarios y generación de espacios para su desarrollo.

### **3. PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO.**

#### **3.1. CONTRIBUIR A LA TRANSFORMACIÓN DEL ENTORNO RESPECTO DEL DCA.**

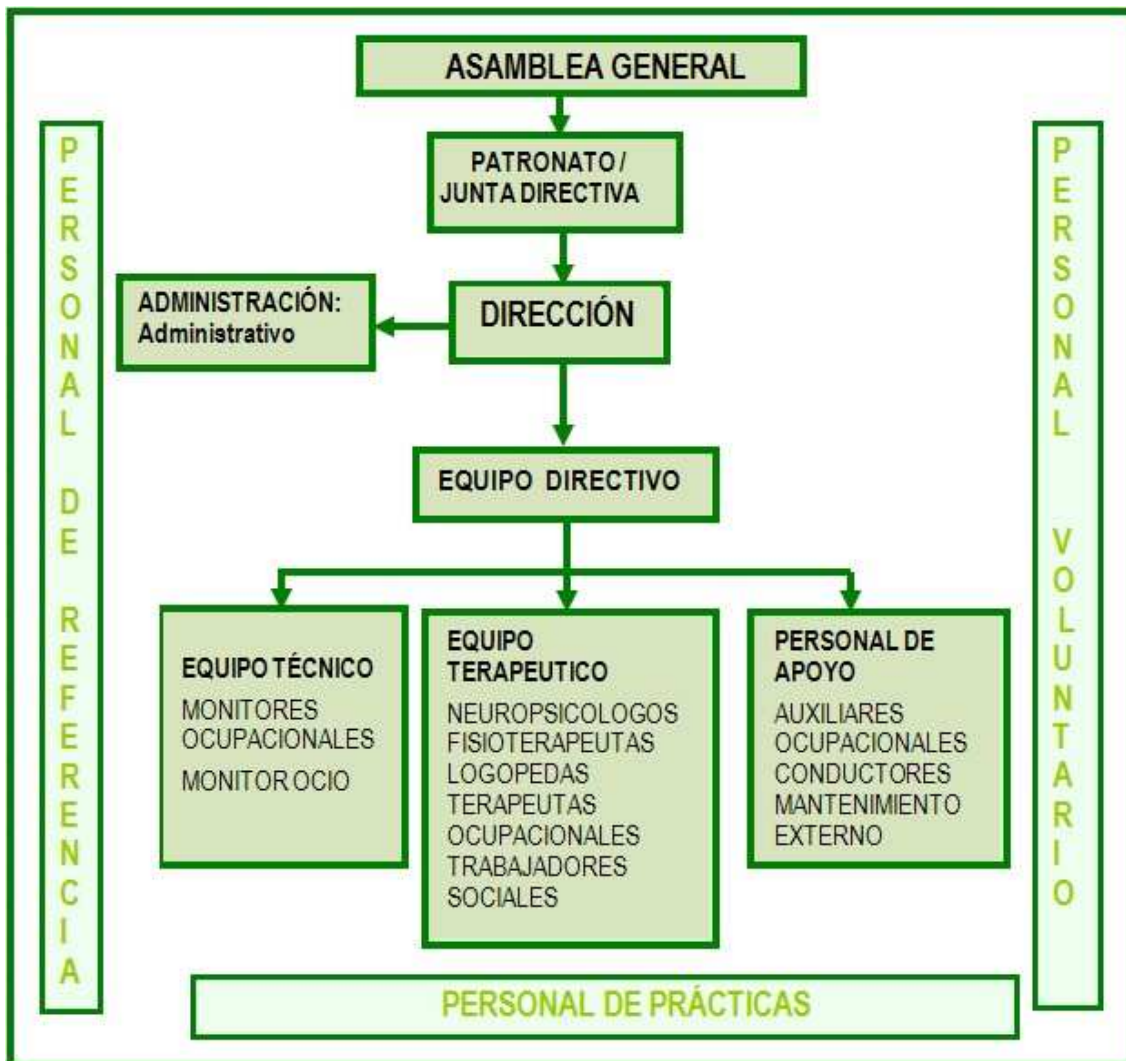
- 16) Mantener, mejorar e incrementar los contactos y relaciones institucionales.
- 17) Potenciar y favorecer el reconocimiento social y sanitario del DCA.
- 18) Promover la incidencia política y social para la mejora del tratamiento integral del DCA.
- 19) Compartir el conocimiento que la organización posee por su especialización Y especificidad en DCA.
- 20) Participar y colaborar en grupos de formación y estudio de universidades y centros hospitalarios.
- 21) Reforzar la legitimación y reconocimiento de ATEN30 como interlocutor ante Administración y sociedad.
- 22) Definir estrategias y actividades de comunicación y relaciones externas.

### **4. PERSPECTIVA ECONÓMICA Y FINANCIERA.**

#### **4.1. ALCANZAR NUEVAS FORMAS DE SOSTENIBILIDAD Y SOLVENCIA ECONÓMICA.**

- 23) Mejorar la financiación privada de la asociación para asegurar su sostenibilidad.
- 24) Reducir el coste de la financiación bancaria.
- 25) Disponer de un fondo de emergencias.

## Anexo A: Organigrama



## Anexo B: Política de Calidad

La Política de calidad de ATEN30 tiene como objetivo ofrecer un servicio de calidad, promover el mayor grado posible de inclusión social, favorecer las relaciones interpersonales, el bienestar (físico, psíquico, emocional) y la autonomía personal, de los clientes del Centro de Día de DCA.

Establecer la mejora continua de la calidad es un objetivo estratégico conjunto del Patronato, de la Dirección Ejecutiva y de cada uno de los profesionales que colaboran en el Centro. Esta política será conseguida mediante los siguientes compromisos:

Ofrecer un servicio especializado y personalizado de acuerdo con los criterios de eficacia, eficiencia y ética profesional.

Facilitar a los usuarios los recursos y el apoyo personal necesario para alcanzar la mayor inserción social y autonomía personal sin olvidar que ellos son los protagonistas de dicho proceso.

Proporcionar un trato humano excelente: amable, acogedor, respetuoso hacia su forma de ser, teniendo en cuenta su pluralidad y diversidad.

Promover una cultura de mejora continua a través del sistema de Gestión de Calidad y de la eficacia del trabajo de la Organización.

Trabajar desde el cumplimiento de las Normas Legales establecidas y de los requisitos de la norma ISO 9001: 2008 para una constante mejora.

Lograr un equilibrio permanente y equitativo entre el número de usuarios y la calidad en el servicio.

Ser flexibles y adaptarnos a las necesidades y expectativas de los usuarios y a los cambios del entorno.

Atender las necesidades de formación de los trabajadores y fomentar el desarrollo profesional y la mejora continua.

Promover un clima de diálogo abierto y transparencia en la información.

Establecer cauces de información y comunicación que faciliten la participación y el compromiso de todos los grupos de interés con los Objetivos de Calidad del programa.

La política de Calidad cuenta con el respaldo de la Dirección de ATEN30 y es conocida y aplicada por todo el personal que conforma la empresa en la ejecución de sus actividades.

La Dirección de ATEN30 se compromete a facilitar los medios necesarios a su alcance para lograr lo establecido en esta Política, asegurando su actualización, su entendimiento y difusión a todos los niveles.

## **Anexo C: Cuadro de Mando Integral**