

Memoria tercer plan estratégico 2010 / 2012

■ Índice

Capítulo Primero	3
Introducción	
Capítulo Segundo	7
Objeto	
Capítulo Tercero	9
Misión, visión y valores	
Capítulo Cuarto	11
Formulación estratégica y despliegue	
Capítulo Quinto	13
Memoria Plan Estratégico	
Eje 1: Grupo AMICA	11
Eje 2: Prestación de Apoyos AMICA	26
Eje 3: Procesos de SOEMCA	38
Eje 4: Procesos de SAEMA	43
Eje 5: Recursos Humanos	46
Eje 6: Gestión Financiera	52
Eje 7: Infraestructuras	54
Capítulo Sexto	57
Evaluación programación operativa	

1

Capítulo primero INTRODUCCION

Finalizamos un plan estratégico sorteando la crisis

Nuestro Plan estratégico 2010-2012 ha sido una auténtica guía de trabajo, una hoja de ruta para afrontar con éxito los retos que la crisis económica y social viene planteándonos. Durante su elaboración reflexionábamos con éxito sobre la necesidad de reforzar la cohesión interna de Amica, su funcionamiento, infraestructuras y capacidad económica.

El resultado ha sido que la entidad está fortaleciéndose en medio de las dificultades, demostrando su capacidad innovadora y de adaptación a circunstancias difíciles, manteniendo un alto índice de unidad interna y de sentimiento de pertenencia, especialmente creciente entre personas con discapacidad que reciben apoyos.

Las claves han venido definidas por las políticas desarrolladas en el plan estratégico:

- Mantener una fuerte participación de todos los sectores implicados, familiares, profesionales y personas con discapacidad, que han tomado un mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre Amica y las actividades de los centros, especialmente en el Consejo consultivo. La preparación por un grupo de las de 170 personas de el siguiente plan estratégico y la madurez de trabajo conjunto, son una clara muestra del avance producido.
- Desarrollar una continua autoevaluación de la marcha de la asociación, tanto en los claustros, junta directiva, asambleas, consejo consultivo, equipo de procesos y especialmente en la comisión ejecutiva. Un repaso de las actas de cada grupo demuestra la preocupación continua por evaluar la marcha de la asociación dentro del contexto tan adverso que venimos afrontando.
- Dotarnos de herramientas más eficientes para evaluar el cumplimiento de nuestros objetivos y el seguimiento de la programación de actividades. A la determinación de indicadores y metas hemos añadido el seguimiento mediante herramientas “en línea”, que suponen un autentico cuadro de mando, ya que permiten visualizar sinópticamente el cumplimiento de los planes trazados y la marcha de los procesos.
- Desarrollar una fuerte política de ahorro, con criterios consensuados, buscando la participación de todos en las medidas a tomar. Todos los ejercicios económicos se han cerrado con menos gastos de los presupuestados, gracias a los planes de ahorro, especialmente el desarrollado en 2012.

- Planificar con antelación las necesidades económicas del grupo, y mantener una transparencia absoluta con las entidades financieras. Las entidades financieras han recibido información puntual y permanente del grupo, así como de las auditorías, lo cual ha facilitado al crédito solicitado para garantizar los pagos, a pesar de los retrasos de la administración.
- Superar la deuda endémica que venía arrastrando Amica, que constituía una debilidad ante la crisis. El superávit conseguido en cada ejercicio económico que suma 1.180.00 durante los tres años, permite a Amica pasar de un fondo social de 632.761€ a 1.812.067€ a final del periodo, lo que le permite iniciar un nuevo ciclo inversor para salir de la crisis en las mejores condiciones, ya que la deuda del conjunto del grupo ha pasado de 5, 4 millones de euros a 4,1.
- Mantener una estrecha cooperación institucional con el Gobierno de Cantabria, independientemente del partido en el poder. Tras el cambio político producido en Cantabria, hemos continuado con los proyectos claves de colaboración, y se han intensificado algunos de cara al futuro, como la gestión de la ropa y de residuos del Servicio Cántabro de Salud.
- Fortalecer nuestra alianza con las plataformas en las que participamos, COCEMFE y CERMI para desarrollar la defensa de derechos. Hemos mantenido una fuerte presencia en iniciativas tanto en COCEMFE Cantabria, como a nivel nacional, y en el CERMI Cantabria. Hoy la unidad de acción en Cantabria de las entidades de discapacidad es una realidad.
- Estudiar nuevas fórmulas de producción que permitan la viabilidad de las lavanderías en los próximos años. Los ensayos realizados para reducir consumos de detergencia, energía eléctrica, gas y agua nos están produciendo ahorros que permiten compensar el incremento de costes.
- Diseñar proyectos en el medio ambiente que diversifiquen las actividades en la gestión hospitalaria. El proyecto de gestión de residuos que hemos avanzado con el SCS permite posicionarnos estratégicamente ante el nuevo concurso que se prevé convocar.
- Fortalecimiento de las alianzas para la investigación. Como la que nos ha permitido formar y renovar el modelo del IVAS (Instituto Valenciano de Servicios Sociales) o crear el Instituto de Investigación “Capacitas-Amica” con la UCV (Universidad Católica de Valencia).
- Profundización en la calidad. Plasmada en la mejora continua de los indicadores de satisfacción de las personas que reciben apoyos en Amica y sus familiares, así como la plantilla de profesionales. La renovación y ampliación de los sellos en la ISO y el EFQM, son clara muestra de este compromiso, junto con el Informe de Transparencia de la Fundación Lealtad.

Amica es hoy una entidad más integrada, formando un grupo con mayor articulación, con una fuerte capacidad innovadora, dotada de una fortaleza económica privilegiada, integrada de lleno en el sector de la discapacidad y liderando propuestas; reconocida institucionalmente como nunca por el conjunto del Gobierno de Cantabria y los ayuntamientos más importantes, y con un modelo de trabajo basado en la búsqueda de las capacidades de cada persona, que la confirman como una entidad de referencia, con toda la responsabilidad que ello conlleva.

Esta situación, casi singular, obliga necesariamente a desarrollar un plan estratégico para los próximos 4 años, que nos ayude a salir definitivamente de crisis y fortalecidos, pero también que de una clara respuesta a las carencias que han venido manifestándose en las personas con discapacidad en estos años, sometidas muchas de ellas a la desatención –por no tener un alto grado de dependencia-, y a la reducción de la protección económica, que está llevando a la pobreza a un numeroso grupo.

Es precisamente el balance negativo que en nuestro entorno se está produciendo, lo que nos obliga a redoblar esfuerzos para conseguir cumplir plenamente con nuestra misión en apoyar a las personas, en un momento en el que reduce claramente el ejercicio de derechos, tanto económicos como de participación, se restringen los medios con los que contamos las entidades, y las familias tienen necesidades perentorias de subsistencia dada la gravedad del paro que afecta a casi todos los hogares y la mayor presión recaudatoria con el consiguiente encarecimiento de la vida y la creciente inquietud por el futuro.

2 Capítulo segundo

OBJETO

El Plan Estratégico 2010-2012 tenía por objeto:

1. Realizar un análisis del entorno y la situación social actual para poder dar respuesta a la realidad y a los cambios que se produzcan a corto, medio y largo plazo.
2. Analizar las fortalezas y debilidades de AMICA, incluyendo las de sus centros especiales de empleo, SOEMCA EMPLEO, S.L. y SAEMA EMPLEO S.L. para poder hacer frente a los retos planteados.
3. Establecer criterios que permitan optimizar los recursos humanos, financieros y de infraestructuras de que se dispone.
4. Identificar y profundizar la relación a nivel alianzas, tanto en la actualidad como en el futuro.

3

Capítulo tercero

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Para el plan se definió una nueva misión y visión de la entidad y se redefinieron los valores, intentando que fueran mas acordes a los análisis realizados y además de fácil comprensión para todos los grupos de interés.

Misión

AMICA es una iniciativa social cuya misión es descubrir las capacidades que hay en cada persona y apoyar en sus limitaciones, fomentando la mayor autonomía posible, el disfrute de sus derechos de ciudadanía y la participación con responsabilidades en la comunidad.

Visión

AMICA pretende acompañar a las personas para desarrollar sus proyectos dentro de la comunidad mediante acciones innovadoras.

Valores

Los **valores** que defiende AMICA para lograr su misión son:

1. **Defensa de los derechos**, plasmado en el compromiso de la defensa de los derechos fundamentales de las personas que son la razón de ser de AMICA.
2. La **apuesta por la igualdad** entendida como el derecho y necesidad de vivir en la comunidad y utilizar los mismos servicios y entornos que el resto de la ciudadanía. Para ello, y para ejercer sus derechos, necesita unos apoyos y, si fuera necesario, con acción positiva. Además la igualdad entre todas las personas que forman la Asociación
3. **Trabajo en equipo**. Se apuesta por un estilo de trabajo basado en la participación activa de todas las personas involucradas, teniendo en cuenta sus opiniones y posibilidades, buscando el consenso como método imprescindible para avanzar juntos, promoviendo el diálogo y compromiso con los grupos de interés
4. **La satisfacción de las personas** aportando futuro, centrando los esfuerzos en la búsqueda de la mejora de la calidad de vida de las personas y de sus familias, dirigiendo las actuaciones a la potenciación de las capacidades de las personas y a su aprobación permanente.

5. **Dignidad**, que implica mantenerla en cualquier circunstancia, independientemente de sus limitaciones, proyectando siempre sus capacidades. Así como mejorar la imagen de las personas con discapacidad, promover la ciudadanía ejerciendo derechos.
6. La **transparencia** en la gestión de los recursos y la demostración de su eficiencia. Todo el mundo tiene acceso a la información relevante que se genera en la organización de manera compartida. Los dirigentes basan su gestión en la honradez, la claridad económica y la eficiencia, optimizando los recursos.
7. **Compromiso social** buscando lo mejor no solo para sus asociados sino para todas las personas que se encuentran en dificultad por sus limitaciones, así como la colaboración en la construcción, mejora y transformación de esta sociedad desde el ejercicio de la solidaridad y de la accesibilidad, donde todas las personas puedan participar plenamente y en condiciones de igualdad
8. **El respeto a la diferencia y la individualidad** como componente fundamental de la diversidad del ser humano que supone considerar que cada persona es única, con proyectos de vida, con ilusiones, con necesidad de que se crea en sus capacidades como ser cargado de posibilidades si se le aportan oportunidades
9. La **participación** de todas las personas, ya sean voluntarios, profesionales o usuarias, desde sus responsabilidades, contribuyen al proyecto común, para conseguir una mayor motivación y un mayor acierto en los servicios, compartiendo ideas, opiniones y experiencias. No hay proyecto asociativo sin la participación de todos.
10. La **profesionalidad**: entendida como la vocación por hacer bien el oficio al que se dedican los diferentes profesionales y voluntarios, con una adecuada cualificación.

4

Capítulo cuarto

FORMULACION ESTRATEGICA Y DESPLIEGUE

Se establecieron 7 Ejes Estratégicos, con varias en líneas estratégicas:

Eje 1: Grupo AMICA

- 1.1 Fortalecer la implicación asociativa
- 1.2 Fomentar la participación en la sociedad

Eje 2: Prestación de Apoyos AMICA

- 2.1 Adaptarnos a las nuevas necesidades de las personas profundizando en metodología de gestión basada en proyectos personales y ejercicio de derechos
- 2.2 Profundizar en la investigación e innovación para avanzar en la misión
- 2.3 Adecuar los procesos para aumentar la capacidad de respuesta

Eje 3: Procesos de SOEMCA

- 3.1 Mejora de los controles del proceso de alquiler de ropa.
- 3.2 Avanzar en un proyecto integral para la gestión de la ropa del Servicio cantabro de salud
- 3.3 Reforzar la estructura de organización para la consolidación del equipo
- 3.4 Refuerzo de las alianzas empresariales para creación de nuevas oportunidades de negocio
- 3.5 Asegurar la sostenibilidad

Eje 4: Procesos de SAEMA

- 4.1 Afianzar las actividades desarrolladas actualmente y lograr ser un referente en la gestión de residuos y la conservación ambiental en Cantabria.
- 4.2 Innovación y diversificación en el desarrollo de actividades
- 4.3 Optimizar la sostenibilidad y competitividad

Eje 5: Recursos Humanos

- 5.1 Reforzar la implicación en el proyecto fomentando la satisfacción del personal.
- 5.2 Aumentar las competencias del equipo profesional
- 5.3 Mejora de la gestión de recursos humanos.

Eje 6: Gestión Financiera

- 6.1 Lograr el equilibrio en financiación del grupo
- 6.2 Dar respuesta financiera a los nuevos retos de AMICA

Eje 7: Infraestructuras

- 7.1 Avanzar en la consecución de la excelencia de los edificios basada en su estado y operatividad
- 7.2 Profundizar en la innovación tecnológica que permita la sostenibilidad
- 7.3 Poner las ayudas técnicas necesarias al servicio de personas

5**Capítulo quinto****MEMORIA DEL PLAN ESTRATEGICO****EJE 1: GRUPO AMICA**

Este eje está formado por 2 líneas estratégicas, 6 objetivos estratégicos y 32 objetivos operativos, habiéndose cumplido al 100% según lo planificado en la primera línea y al 80% en la segunda línea.

**LINEA 1.1. Fortalecer la implicación asociativa****1.1.1. Fomentar un mayor conocimiento del proyecto de AMICA por parte de sus miembros.**

Este objetivo se ha cumplido pues cada año han participado más de 500 personas al menos en una actividad asociativa y se han valorado positivamente las acciones que se promueven por las personas que participan, permitiéndoles ampliar un mejor conocimiento de la asociación y una mayor implicación en ella.

- Se han realizado trece seminarios sobre el proyecto de AMICA como parte imprescindible de la incorporación con personas usuarias, familias y profesionales, complementados con visitas a cuatro centros. Han participado 27 familias, 52 personas usuarias y 43 profesionales.
- Se han realizado 19 jornadas de puertas abiertas con numerosa asistencia, y organizado además con alumnos de formación y trabajadores del centro especial de empleo su asistencia en grupos a Sotileza, Casa Matías, Casa Helios, centro Entorno, centro Marisma, Alba 1, Casa Coll, La Vega participando de estos grupos en total 46 personas.
- Se han realizado en 2010 dos charlas sobre La Ley de Promoción de Autonomía Personal, una en Santander y otra en Torrelavega, que contaron con la asistencia de 84 personas. Se ha participado en 2011 una Jornada organizada por la Fundación Aequitas relacionada con aspectos de tutela y se ha organizado en 2012 una Jornada “Apoyo jurídico a las personas con Discapacidad y a las personas mayores”, con la colaboración de la Fundación Aequitas y CERMI-Cantabria, asistiendo 86 familias, profesionales, personas usuarias de Amica y representantes de entidades.

- Se han realizado 20 encuentros en el claustro, Consejo Consultivo, con familias y personas usuarias de los centros sobre Los derechos y Deberes de los socios en AMICA y las formas de participación, en la que se expusieron y recogieron además las propuestas de modificación de los Estatutos de AMICA. Se aprobó en 2010 en la Asamblea de Socios por unanimidad. Igualmente se divulgó la propuesta del Plan Estratégico 2010-2012, que también se aprobó en Asamblea.
- Se ha incorporado un nuevo espacio en el claustro de profesionales para la exposición de experiencias de centros y servicios, exponiéndose 16 programas, medida que se ha empezado a incorporar también en la Junta directiva en 2012, promoviendo la participación de personas usuarias y familias en algunas de las exposiciones.
- Se han difundido de forma sistemática las acciones de cooperación que realiza AMICA para sensibilizar a nivel interno y externo sobre la visibilidad de la discapacidad en los países pobres. Se ha presentado a los socios y otras entidades de un cuaderno elaborado con los Objetivos del Milenio y su relación con la discapacidad en 2011. Representantes de la Fundación Casa del Niño de Colombia presentan su proyecto en claustro y Junta Directiva. Se han realizado charlas en los centros de día para divulgar las acciones de cooperación. En 2012 una charla “AMICA COOPERA”, en la que se han difundido los proyectos de y dos encuentros en colaboración con el Club Rotario de Torrelavega, para presentar y debatir sobre el Proyecto “Hacer visible la discapacidad”. Han asistido a estas acciones más de 400 personas en total.

1.1.2 Diversificar la participación en AMICA

Este objetivo se ha cumplido pues cada año han participado más de 500 personas al menos en una actividad asociativa.

- Cada año se ha elaborado con la Dirección Técnica un calendario de actividades asociativas, de formación y de convivencia general y por centros y se han distribuido a familias de 8 centros, adaptándolos al calendario de cada centro.
- Se ha organizado la participación en diversos proyectos, grupos de trabajo y actividades intentando su diversificación. Más de 20 personas que no forman parte de los órganos de gobierno y participación de Amica han participado cada año en alguna de estas actividades. Y se realizado apoyo a las personas que forman parte de los órganos de participación
- Se han realizado acciones para reforzar el papel de los vocales y de la comisión ejecutiva en los centros, contando con ellos en las visitas institucionales realizadas a los centros, fomentando su participación en acciones de investigación, los vocales de empleo y miembros de la comisión ejecutiva en asambleas de trabajadores, en encuentros con familias...

- Con el objeto de profundizar en métodos de evaluación y participación en las reuniones más accesibles, se han diseñado nuevas herramientas para evaluar los planes de actividades; se han hecho cambios en el Consejo Consultivo reduciendo el número de temas a tratar y divulgando los documentos de trabajo con más antelación potenciando el trabajo previo en las comisiones de participación; e incorporando un sistema de transmisión de informaciones más accesible y resumido.
- En 2012 se organizó el proceso electoral, cuya propuesta final fue trasladada a la Asamblea de Socios para su ratificación y aprobación. Todo el proceso contó con un numeroso interés en colaborar según distintas fórmulas en el funcionamiento de la Asociación. A la nueva Junta Directiva, formada por 22 miembros, se han incorporado 6 nuevos miembros y 11 no continúan. El nuevo Consejo Consultivo lo componen 42 personas, de las cuales 17 se incorporan por primera vez. Además a las comisiones de participación de los centros se incorporan 15 personas usuarias y 10 familias nuevas. 11 personas usuarias y 11 familias además de forma complementaria se comprometen a colaborar con las comisiones.
- Previo a la constitución en 2011 del grupo de seguimiento del Código de Buenas Prácticas, se realizaron 12 encuentros con familias, personas usuarias y profesionales en los centros para difundir el documento. Asistieron más de 250 personas. Formado inicialmente por 20 personas usuarias, familias y profesionales ha establecido una dinámica abierta y flexible. Desde entonces se viene reuniendo cada dos meses, evaluando la aplicación de las pautas en la entidad e introduciendo mejoras en el Código y propuestas para un mejor funcionamiento de la asociación.
- Se ha hecho un Plan de captación de socios y procedimiento de acogida.
- Se ha revisado y aprobado el Reglamento de Régimen Interno.
- Se ha organizado y sistematizado la implicación del proceso de gestión asociativa en la acogida del personal.
- Se han organizado dos presentaciones del libro “Aprendiendo a vivir” de Tomas Castillo en Cantabria en el año 2010 con la asistencia de más de 600 personas. Además se organizó una visita al Centro de Referencia Estatal de Enfermedades Raras de Burgos donde se expusieron publicaciones de Tomas Castillo y de AMICA, en la que participaron 43 personas usuarias, familias y profesionales.
- 25 personas realizaron una visita de intercambio a la lavandería y taller de confección que tiene FLISA (del grupo empresarial de Fundación ONCE,) en León.
- Se ha actualizado el proyecto de voluntariado, incluyendo la ampliación de la edad a 16 años si cuentan con autorización y revisado y completado toda la documentación sobre el mismo. En 2011 se participó en todas las actividades propuestas y organizadas en el Año Europeo del voluntariado en la Comunidad de Cantabria: Jornada en la Universidad Cantabria, Feria

organizada por la Dirección General de Asuntos europeos en la FEVE en Santander, encuentro en la ADL de Torrelavega para la difusión de entidades de voluntariado por centros educativos, en una exposición organizada en Santillana , en una jornada de voluntariado en el hospital de Sierrallana con entidades de Torrelavega y en la jornada de clausura del ayuntamiento de Santander del año Europeo del Voluntariado. En 2012 se han realizado 3 encuentros en centros formativos para la promoción del voluntariado en Amica, sistematizado la relación con entidades que gestionan voluntariado hacesfalta.org, oficina de participación social de Torrelavega y con la Universidad de Cantabria, con la que se ha firmado un convenio de colaboración en 2012. El año 2012 ha finalizado con la participación de 21 voluntarios, que además por primera vez se han incorporado al grupo de planificación estratégica.

- Se ha dado un impulso importante a la participación en la entidad, consolidando la participación en la organización de las actividades de Aniversario de la Asociación de más de 100 personas anuales, centradas en una fiesta con un Mercadillo Solidario y una excursión asociativa a las que han asistido cada año más de 500 personas en total.
- Además en 2011 se contó con la participación activa de numerosos miembros, tanto en la organización del acto institucional del XX Aniversario del Proyecto de empleo, en el DVD que se editó y en el acto de clausura.

1.1.3. Intensificar la comunicación interna

Más de 500 personas han recibido cada año al menos una comunicación interna, cumpliéndose el indicador.

- Se ha dado un gran impulso a la comunicación interna, desarrollando un Plan de Comunicación (2009-2010) y diseñado con la colaboración de la Fundación Luis Vives a través de un Proyecto del FSE, que se difunde en el año 2010, presentándolo en el claustro, Junta Directiva, y a través del Boletín. Incorporándose en 2010 como proceso de Amica con Plan operativo anual.
- Se han realizado numerosas acciones para rentabilizar e innovar en canales de comunicación con los trabajadores, personas usuarias y familias:
 - Se ha solicitado a los socios las direcciones de correo electrónico para facilitar la comunicación, consiguiendo 338 direcciones de los 1.125 socios a 31 de diciembre de 2012, que supone un 30%.
 - Se da un gran impulso a la página web de AMICA y se ponen en marcha también webs para SOEMCA y SAEMA.
 - Se recaban correos electrónicos de los trabajadores del centro especial de empleo que facilitan la comunicación y envío de nóminas.

- Se instala un sistema de comunicación por sms para agilizar las convocatorias a la Junta Directiva
- Se da un gran impulso a la intranet, favoreciendo de esa forma el acceso a la comunicación de los más de 140 miembros del claustro, incorporando bases de datos, la información de las reuniones, información de turnos de trabajo, etc.
- Se ha sistematizado el uso de la base de datos que recoge el Buzón de sugerencias, quejas y felicitaciones
- La alta participación que se dio en la elaboración y diseño del Tercer Plan Estratégico, se ha intensificado para el diseño del Cuarto plan que se elabora en el último trimestre del 2012. En total entre claustro de profesionales, miembros de la Junta directiva y de su Consejo consultivo, complementado con más representantes de familias y de personas usuarias, así como voluntarios, más de 170 personas han participado en los diferentes encuentros de trabajo antes de su aprobación en la Asamblea General de socios de 2013.
- Se ha elaborado un procedimiento para facilitar la comunicación accesible y comprensible enviado a todos los miembros del claustro
- Se han desarrollado acciones que facilitan que se active y motive el flujo de comunicación:
 - Envíos a los socios que disponen de correo electrónico de comunicaciones, que permite el aumento de las comunicaciones y envíos de información mas personalizada con petición de respuesta
 - Un curso de informática a la Junta Directiva para fomentar el uso de nuevas tecnologías
 - Realización de encuestas de valoración y propuestas en relación a como se valora la información trasladada, en concreto sobre la legislación y la información económica y una general.
 - Comprobación periódica de que se trasladan las comunicaciones enviadas
 - Consolidación del uso del sistema de mensajería Google, promoviendo la imagen en él para así identificar a las personas
- Incrementar el material de comunicación interna:
 - Se han incorporado aplicaciones de Google, que permiten compartir documentos entre las personas interesadas: realizar cuestionarios, documentos de trabajo, evaluación de planes de actividades, estratégicos
 - En la intranet de Amica se ha incorporado un apartado de Noticias para que desde todos los procesos puedan introducir las noticias que

consideren de interés para el resto de los compañeros y se difunden las actividades realizadas en cada centro.

- Se pone a disposición de todos los profesionales en la intranet toda la información relativa a los claustros de profesionales, lo que permite unificar toda la información de cada reunión en una sola presentación y hacerla más accesible.
- se ha dado un impulso para hacer llegar la información a los centros menores desde los centros de referencia.
- Elaboración de nuevos materiales para trasladar correctamente los mensajes clave
 - Se ha realizado un procedimiento para hacer los textos más accesible, según las directrices de la Asociación Europea ILSMH (Directrices Europeas para Facilitar la Lectura) para la creación de textos adaptados a personas con dificultades de lectura.
 - Se edita anualmente un folleto accesible con la información a entregar en la Asamblea Anual de socios
 - Se ha editado un nuevo Folleto de Amica enviado a todos los socios donde se refleja la nueva misión, visión y valores aprobados en Asamblea de socios de 2010.
 - Se ha trasladado el código de buenas prácticas a lenguaje accesible por parte de las personas usuarias de los centros de día.

Línea 1.2. Fomentar la participación en la sociedad

1.2.1. Facilitar la participación profundizando en la comunicación basada en valores, modelo de apoyo

Este objetivo se ha cumplido participando más de 50 personas al año en actos en representación de la asociación, extendiéndose esta representación tanto a familias, profesionales como personas usuarias.

- Se ha mejorado la comunicación institucional de AMICA:
 - En 2010 se pone en marcha un programa “Descubriendo Capacidades” en Radio Nacional de España en Cantabria, el primer año con emisión quincenal y posteriormente semanal. En él han participado numerosas personas con discapacidad, familias, profesionales, miembros de otras asociaciones e instituciones. En primera persona han transmitido su experiencia de cómo “descubrir capacidades” en todas las personas. Expertos, familiares y, sobre todo, muchas personas con discapacidad

han tenido la ocasión de contar sus vivencias y sus inquietudes. El objetivo principal de estos programas ha sido ser la voz de quienes no han tenido apenas oportunidades de contar cómo se ve el mundo, nuestra sociedad, cuando la discapacidad condiciona la propia vida. Lograr la comunicación en primera persona, la que más necesitamos oír. Se ha podido escuchar desde la web www.AMICA.es en el espacio 'AMICA en la radio. Realizándose 21 programas en 2010, 36 en 2011 y 46 en 2012

- Ampliación de los materiales de difusión de la entidad
 - Edición de un nuevo Folleto institucional difundido a todos los socios y a través de las acciones de divulgación
 - En 2011 la entidad se incorpora a las redes sociales Facebook y Twitter
 - Se revisa la visión, misión y valores, cuando se elaboró el Plan estratégico, que ha sido aprobado en la asamblea anual de socios
 - Se ha diseñado en el marco del manual de identidad una presentación común de AMICA y grupo como herramienta a presentar en los foros en los que participamos
 - Revisión del contenido de las noticias en la página web, como mínimo semanalmente. Habiéndose publicado 352 informaciones a lo largo de 2010, 431 en 2011 y 336 en 2012 (habiéndose ampliado mucho la información a través de las redes sociales)
 - Mejora del Boletín en cuanto accesibilidad, tanto en el diseño, como en el contenido intentando facilitar su comprensión y lectura
 - Organización de 8 presentaciones del libro "Aprendiendo a vivir" , en Valladolid, Elche, Sevilla, Onteniente y 5 en Cantabria
 - Diseño de un nuevo banner de Amica, así como carpetas de la entidad
 - Edición para su entrega de la Memoria 2009, 2010 y 2011 así como el Plan Estratégico 2010-2012, para su entrega a socios y colaboradores
 - Desde su edición en 2009 con motivo del 25 Aniversario de Amica, hasta finales de 2012 del libro "Descubriendo capacidades" se han distribuido casi 2.000 ejemplares y DVDs editados junto al libro.
 - En 2011 se elaboró un Plan de comunicación del 20 aniversario del programa de empleo.
- Es de destacar el esfuerzo en el cambio de imagen corporativa de todo el grupo, aprobado en los órganos de gobierno de la entidad, contando con un Manual de identidad visual, que recoge las normas de uso para aplicar correctamente la identidad corporativa del grupo AMICA y accesible a todos los profesionales a través de la Intranet. A lo largo de todo el trienio ha supuesto modificar el logotipo de las 3 entidades AMICA, SOEMCA y SAEMA, y darles a todo la misma línea de diseño, igualmente se han

diseñado logotipos de grupo para dar mas fuerza al conjunto de la organización. Ha supuesto también el diseño de papelería, carpeta, presentaciones, folletos, y de toda la documentación de la entidad.

- La elaboración e implantación de un programa de relaciones con los medios, no se ha desarrollado como tal, pero si se han impulsado numerosas acciones que mejoran e intensifican dicha relación:
 - Se han recogido todas las apariciones en prensa/radio y TV/Web. En 2010 Amica ha aparecido 160 veces en prensa escrita, digital o páginas web, programas de radio y en programas de TV, en 2011 fueron 156 veces y en 2012 Amica apareció en 136 ocasiones
 - Se ha actualizado y mantenido la Base de Datos de medios, incorporando nuevas relaciones.
 - En 2011 se colaboró con Radio Nacional en la organización del “Taller de radio: radio y discapacidad. Una radio para todos”, que se impartió en la Universidad Internacional Menéndez Pelayo.
- Aunque no se promueve un plan para evaluar la imagen exterior de AMICA, si se realizan eventos con amplia asistencia que demuestran el reconocimiento a la entidad, se la invita a participar en numerosos foros y a presentar su modelo de trabajo en numerosas jornadas que refuerza su valor y de cara a la elaboración del Cuarto Plan Estratégico 2013-2016 se envía un cuestionario a una selección de sus grupos de interés externos, que hacen una evaluación muy positiva de la entidad.
-
- En el periodo 2010-2012 se reciben los siguientes reconocimientos:
 - La Asociación Montañesa de Ayuda al Toxicómano (AMAT) en su 25 aniversario reconoce la colaboración de AMICA
 - Renovación del sello del Nivel +400 expedido por AENOR siguiendo los criterios del Modelo EFQM de Excelencia
 - La Fundación Obra San Martín reconoce con el San Martín de la Media Capa a Tomás Castillo y AMICA
 - 2º premio del II Certamen de Fotografía ‘José Félix García Calleja’ del Consejo de la Juventud de Cantabria con la temática ‘Discapacidad y derechos de las personas con discapacidad
 - Certificado de Excelencia en Prevención de Riesgos Laborales, al superar con éxito la auditoría reglamentaria de su sistema de gestión de prevención, realizado por Adpreven Auditoría & Consultoría PRL
 - El Buciero, centro de AMICA seleccionado como centro de buenas prácticas en desarrollo rural y personas con discapacidad

- Medalla conmemorativa con motivo del XXX Aniversario de la UNED por su especial vinculación cooperando educativamente y por su compromiso con los alumnos en la realización de prácticas educativas.
- Reconocimiento por la colaboración en las prácticas de los alumnos del Taller de Empleo en Suances
- Reconocimiento Objetivo 0 accidentes de trabajo 2009-12
- SOEMCA y SAEMA renuevan sus certificaciones ISO 9001:2008 y amplían el alcance de sus certificaciones. En SOEMCA queda el alcance: "La prestación de servicios de alquiler y lavandería de lencería y ropa de trabajo. Confección de lencería y ropa de trabajo" y en SAEMA "Centro de recuperación y reciclado de residuos de papel y cartón y envases. Gestión de punto limpio. Recogida, transporte y almacenamiento de residuos hospitalarios asimilables a urbanos. Recogida de cartón y papel puerta a puerta. Almacenamiento de residuos peligrosos (Autorización VAL/CN/206/2012).Diseño e impartición de actividades formativas e informativas de divulgación ambiental. Recuperaciones de entornos paisajísticos"
- Acceso a la Primera fase nacional de la XI Edición de los Galardones a las Buenas Prácticas que Agencia Europea para la Seguridad y la Salud que concede la EU-OSHA
- Informe de transparencia Fundación Lealtad 2011 (evaluado en 2012)
- No se planifican líneas de actuación en marketing social, pero si se realiza alguna acción relacionada:
 - En 2010 se ha continuado utilizando el mismo material de merchandising, bolígrafos, pins, lápices, marca páginas diseñado con motivo del 25 aniversario.
 - En 2011 se elabora y difunde un calendario-marcapáginas
 - Se diseñó un carné de persona asociada que se distribuyó a todos los socios y se entrega a los de nueva incorporación, junto con documentación de la entidad.
 - En 2012 se ajusta todo el presupuesto en este área acordando no realizar materiales de marketing

1.2.2. Diversificar y ampliar contenido en las alianzas

Anualmente se han mantenido más de 50 alianzas a través de las cuales se han desarrollado numerosas acciones que han permitido avanzar en el cumplimiento de su misión, incorporándose en los 3 años 53 nuevas, por lo que se supera el indicador previsto.

- En 2010 se inició un sistema de recopilación de las alianzas, haciendo un plan de seguimiento con sus responsables, promoviendo una revisión periódica. Se han recogido acciones derivadas de ellas en una base de datos y se ha definido el procedimiento para el establecimiento y los criterios de selección de alianzas y entidades. Se promoverá una sistematización mayor en el próximo Plan Estratégico.

Entre las alianzas consolidadas y promovidas (ver anexo de alianzas consolidadas e impulsadas en el periodo del Plan Estratégico) se han impulsado todas aquellas que permiten avanzar en la misión y de forma especial las siguientes :para el desarrollo de programas innovadores, para la formación y el empleo, para la participación comunitaria, que contemplan también acciones de sensibilización, para el intercambio de experiencias, para la defensa de derechos, para el impulso del voluntariado, para la gestión del conocimiento e investigación y alianzas empresariales

1.2.3. Intensificar la participación de los miembros de AMICA en grupos diversos que contribuyan a crear un entorno facilitador

Este objetivo se ha cumplido, ya que al menos 100 personas han participado cada año en acciones de mejora del entorno y se han elaborado anualmente más de 3 documentos con propuestas para incluir en políticas sociales.

- Se ha hecho una recopilación de todos los grupos en los que se participa desde AMICA para contribuir a mejorar el entorno y hecho un seguimiento con sus responsables
- Se ha hecho un esfuerzo importante para demostrar la valía de las personas a través de actividades de participación en el entorno social, difundiendo dichas acciones, entre las que destacan:
 - Campaña “Educando en la igualdad, rompiendo barreras” de COCEMFE-Cantabria. En 2010 con la participación estable de 4 socias de AMICA y 13 en acciones puntuales, desarrollando acciones con 31 centros educativos, llegando a 1.125 alumnos. En 2011, 2 personas han participado de forma permanente desarrollándose 29 jornadas con 25 centros educativos, 12 de primaria, con aproximadamente 1.178 alumnos, y 13 de secundaria, bachiller y/o ciclos con aproximadamente 422 alumnos. Además se ha colaborado con el Ayuntamiento de El Astillero celebrando una jornada con 17 alumnos del Taller de Empleo de Atención a las Personas en Situación de Dependencia, que se desarrolló en dicho municipio. También invitados por la Consejería de Educación 12 personas participaron en la jornada Educa 3, donde se trabajó con aproximadamente 600 alumnos de toda Cantabria y 14 personas han acercado talleres y actividades deportivas adaptadas a un colegio. En 2012, 2 personas han participado de forma permanente en 42 jornadas con 28 centros educativos, 12 de los cuales participaban por primera vez. Además se ha colaborado con el Ayuntamiento de Santander y la Mancomunidad Miengo/Polanco en jornadas de

sensibilización con alumnos de los Talleres de Empleo de Atención a las Personas en Situación de Dependencia, y con la UNED con alumnos de Grado de Trabajo Social. Entre todas las actividades han participado un total de 2.240 alumnos aproximadamente.

- En 2010 fueron 4 las personas que participaron regularmente en el Observatorio de Accesibilidad de COCEMFE-Cantabria, siendo 10 ya las que participan en 2012. Además otras 13 han participado en acciones puntuales. Destacar acciones dirigidas a promover la accesibilidad de colegios electorales, en los comercios en colaboración con FEDISCOM (Federación de Asociaciones Empresariales de la Distribución y Comercio de Cantabria), a sensibilizar sobre el buen uso de la tarjeta de aparcamiento, rastreos en distintos municipios, acciones de sensibilización en la Universidad, entre otras, así como la actuación ante situaciones de vulneración de derechos.
- La campaña de divulgación de medio ambiente que desde SAEMA se realiza en centros educativos, ha contado con la colaboración de 2 personas en 2010, 3 en 2011 y 4 en 2012.
- En talleres y congresos organizados por la Red Europea de lucha contra la pobreza y la exclusión social, EAPN Cantabria, de la que AMICA es fundadora, han participado 7 personas en 2010, 9 en 2011 y 10 en 2012. Resaltar encuentros de empleo, vivienda, incidencia política, talleres de teatro con el objeto de sensibilizar a la población, jornadas de participación, presentando en esta última 3 miembros de AMICA la experiencia de participación de la asociación.
- En el Consejo de la Juventud hasta que desaparece por decisión del Gobierno a principios de 2012, se realiza una participación activa, 65 personas en 2010 (activa participación en Candinamia), 14 en 2011 y 7 en 2012, presentando además en ese año una ponencia en el Pleno Joven realizado en el Parlamento de Cantabria, con la Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad de la ONU como referencia.
- Se ha promovido la participación como voluntarias de las personas usuarias de Amica en actividades externas, participando en 2011 un grupo de 15 personas con la Fundación Naturaleza y Hombre en dos actividades de cuidado medioambientales de limpieza de playas con una asociación de surf y 12 personas de Santoña en una actividad en el municipio de catalogación de los árboles. En 2012, 12 personas han participado en grupos de mejora medioambiental como voluntarias, 15 han participado en el proyecto Engage de sensibilización medioambiental y 12 han participado en centros educativos de Santoña enseñando a través de talleres a los alumnos.
- Se ha promovido cada año la implicación en la organización del programa de Torrelavega Solidaria, que anualmente celebra con la plantación de un árbol en el Bosque de la solidaridad y un programa de

radio con la Cadena SER, además de otra acción nueva al menos cada año. En 2010 con un concurso de redacción y pintura sobre solidaridad, publicando un libro con las obras premiadas, en 2011 con la asistencia a centros educativos para mostrar la labor que se realiza en las entidades sociales incorporando la de los voluntarios, y en 2012 con la celebración de una Feria solidaria. La participación anual ha oscilado entre 50 y 70 personas aproximadamente.

- En 2010, 9 personas han participado de forma activa en las Jornadas del XX Aniversario de COCEMFE-Cantabria para difundir la Convención de Derechos de las Personas con Discapacidad y en la exposición “Mucho más que arte”
- En cuanto a la celebración del Día Internacional y Europeo de la Discapacidad en Santander organizado por CERMI-Cantabria, 45 personas han participado de forma activa en los talleres de sensibilización en 2010 y 48 en 2011, en muchos de ellos con COCEMFE-Cantabria. En 2012 debido al impacto que están teniendo sobre las personas con discapacidad medidas que se están tomando por el Gobierno, este año no se celebró el acto de sensibilización-lúdico anual, sino que se promovieron dos actos con enfoque reivindicativo. Por un lado, a nivel nacional, una marcha en Madrid el 2 de diciembre bajo el lema SOS DISCAPACIDAD, que contó con la participación de más de 50.000 personas y a la que se unió una pequeña representación de AMICA junto a otras entidades de CERMI-Cantabria. Al día siguiente, más de 150 personas de la asociación acudieron al acto que se celebró en el Parlamento de Cantabria y que contó con numerosa participación de miembros de todas las entidades de CERMI-Cantabria, miembros del Parlamento y del Gobierno de Cantabria principalmente. Una persona de AMICA participó en el vídeo que desde CERMI-Cantabria se editó para trasladar en ese acto las preocupaciones de las personas con discapacidad y sus familias.
- Se ha profundizado en aportaciones con el enfoque de promoción de autonomía y participación plena de las personas para contribuir a una mejora del desarrollo y aplicación de las nuevas legislaciones y políticas sociales a través de COCEMFE, CERMI y EAPN, superando el indicador previsto. Para ello se ha participado en la comisión de política social y normativa de CERMI-Cantabria y en todas las reuniones programadas desde esta comisión con los responsables de servicios sociales y políticas sociales del Gobierno de Cantabria. En el marco de esta comisión se han elaborado los siguientes documentos.

En 2010:

- Informe-balance de situación del despliegue en Cantabria de la Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia. Aspectos descriptivos, valorativos y propuestas de mejora. Se traslada a la

comisión de autonomía personal de CERMI nacional, de la que forma parte una persona de AMICA, en representación de CERMI-Cantabria.

- Informe de valoración, conclusiones y sugerencias sobre la ORDEN EMP/37/2010, de 18 de marzo, por la que se establecen los criterios y se regula el procedimiento para la acreditación de centros de servicios sociales destinados a la atención a personas en situación de dependencia.
- Aportaciones al Proyecto de Orden de modificación de la Orden EMP/68/2008, de 27 de agosto, por la que se regulan los requisitos materiales y funcionales de los centros de servicios sociales especializados de la Comunidad Autónoma de Cantabria.
- Estudio comparativo entre los centros de entidades de discapacidad de CERMI y la orden de acreditación de centros. Informe con análisis de precios plaza y ratios con aportaciones.
- También se ha participado en representación de CERMI exponiendo la valoración de la Ley de Promoción de Autonomía Personal en las Jornadas Trabajo Social y Dependencia.

En 2011:

- Aportaciones al borrador de normativa autonómica de servicios de promoción de autonomía personal y sobre ayuda a domicilio
- Propuesta de modificaciones de normativa de acreditación y Orden de requisitos materiales y funcionales
- A través de COCEMFE Cantabria se han realizado aportaciones al Plan de infancia del Ayuntamiento de Santander, a un documento de propuestas sobre los servicios de autonomía personal para proponer a nivel estatal y a un documento con aportaciones a las políticas activas de empleo
- Se ha trabajado en la elaboración de un documento de propuestas para que los partidos políticos incluyeran en sus programas, seleccionando en él temas clave de diferentes áreas como servicios sociales, empleo, educación, sanidad, accesibilidad, teniendo como eje la reivindicación de un papel activo de las entidades de discapacidad, llegando a firmar acuerdos con dos de los 3 partidos con que se planteó.

En el marco de COCEMFE-Cantabria se ha participado en la elaboración de:

- Documento con aportaciones a la Consejería de Sanidad sobre aspectos a tener en cuenta en la atención sanitaria a mujeres con discapacidad
- Alegaciones al Plan de ciudadanía y participación social de Cantabria
- También se ha participado en representación de COCEMFE-Cantabria en una jornada sobre la Ley de Promoción de Autonomía Personal en

Astillero organizada por el ayuntamiento con la ponencia "Hacia un modelo de promoción de la autonomía personal"

- Se ha promovido la recogida de firmas en los centros en el marco de la Campaña sobre el decálogo de enfermedades raras.

En 2012:

- Como miembros de la comisión de política social y normativa de CERMI-Cantabria se ha participado en las 9 reuniones celebradas con la directora del ICASS, 2 de ellas además convocadas por la consejera de Sanidad y Servicios Sociales. Se han realizado aportaciones en los 6 documentos elaborados:
 - aportaciones a la propuesta para la normativa reguladora de centros de atención a personas con discapacidad y datos para el establecimiento de precio público de plaza
 - solicitud de revisión de propuesta de precios públicos, y empezar a trabajar en una normativa específica para discapacidad
 - informe de valoración de la Orden SAN/22/2012, de 11 de junio, por la que se establecen las bases reguladoras y se aprueba la convocatoria de concesión de ayudas para la promoción de la vida autónoma en el ejercicio 2012, publicada en el BOC el 20/06/2012
 - informe sobre el Decreto 33/2012, de 26 de junio, por el que se regulan los precios públicos de las prestaciones y servicios del Instituto Cántabro de Servicios Sociales destinados a la atención a personas en situación de dependencia y la Orden San/24/2012, de 28 de junio, por la que se fijan los precios públicos de las prestaciones y servicios del Instituto Cántabro de Servicios Sociales destinados a la atención a personas en situación de dependencia
 - informe sobre el Proyecto de Orden por la que se modifican la Orden EMP/68/2008, por la que se regulan los requisitos materiales y funcionales de los centros de servicios sociales especializados de la Comunidad Autónoma de Cantabria y la Orden EMP/37/2010, de 18 de marzo, por la que se establecen los criterios y se regula el procedimiento para la acreditación de centros de servicios sociales destinados a la atención a las personas en situación de dependencia
 - segundo informe sobre normativa citada anteriormente y sobre los recortes de los convenios con entidades.
 - Se ha mantenido una reunión con el presidente del Gobierno y la Consejera de empleo, para tratar medidas en relación con el empleo de personas con discapacidad y se ha colaborado en la elaboración de un documento con propuestas al Plan de empleo en las áreas de formación, empleo y emprendimiento.

- Coautores de la publicación que se ha editado desde CERMI “Hacia unos servicios sociales de calidad adecuados a las necesidades de apoyo de personas con discapacidad”, quedando su presentación oficial pendiente para 2013.
- Se ha colaborado en la elaboración de la Hoja de ruta a proponer a la Comisión de Discapacidad del Parlamento de Cantabria, constituida en 2012 a instancias de CERMI-Cantabria. Dicha comisión ha comenzado a mantener encuentros visitando las entidades miembro de CERMI, participándose desde AMICA en el encuentro con COCEMFE-Cantabria, en el que se trasladaron las principales preocupaciones de las personas con discapacidad y sus entidades.
- A través de COCEMFE Cantabria se han realizado aportaciones al borrador del texto refundido de la Ley General de Discapacidad; a los documentos propuestos por el ayuntamiento de Santander sobre la tarjeta de aparcamiento y la guía para formadores y al documento elaborado sobre el impacto del recorte de los convenios de las entidades.
- Se ha intervenido en aquellas situaciones que se han producido de vulneración de derechos o que no han permitido la participación en igualdad de condiciones que han solicitado nuestro apoyo, apoyándonos cuando ha sido necesario en servicios jurídicos de COCEMFE o consultando a la Oficina permanente especializada.
- Se ha participado en la elaboración y desarrollo de Planes Estratégicos en tres entidades en que participamos, como son COCEMFE-Cantabria y EAPN-Cantabria, ya aprobados y en desarrollo y CERMI-Cantabria, aunque este último está pendiente de ultimar.



EJE 2: PRESTACIÓN DE APOYOS AMICA

Este eje está formado por 3 líneas estratégicas, 15 objetivos estratégicos y 50 objetivos operativos (anulados 3) por tanto 47, el nivel de ejecución conseguido es: 11 objetivos estratégicos conseguidos (73,33%) y 43 objetivos operativos (91,48%)

Línea 2.1. Adaptarnos a las nuevas necesidades de las personas profundizando en metodología de gestión basada en proyectos personales y ejercicio de derechos

2.1.1. Orientar la valoración y el seguimiento interdisciplinar para descubrir las capacidades que hay en cada persona, conociendo las limitaciones en la actividad y la participación social.

Se ha cumplido con el indicador previsto del 100% de personas en valoración y seguimiento interdisciplinar a las que se aplican nuevos instrumentos de valoración según los criterios establecidos en el proceso de valoración.

- Con gran parte de las personas con las que se ha valorado sus capacidades y limitaciones en la actividad y la participación social, se han utilizado nuevos instrumentos y materiales, sistematizando la valoración de los demandantes de empleo con un instrumento de análisis de competencias (Competea) y enriqueciendo la valoración de las personas con mayores dificultades comunicativas o de bajo nivel socio-cultural con pruebas de aptitudes mecánica (MacQuarrie).
- Se ha realizado un estudio de las necesidades de las personas atendidas en los centros derivadas del proceso de envejecimiento u otros procesos degenerativos, implantando un sistema de vigilancia de su salud física y mental y pautando las medidas a tomar. En 2010 se valora que el seguimiento de la salud de las personas que combinan los recursos de atención de día y alojamiento, se está realizando adecuadamente, no siendo necesario aumentar esta dedicación. En 2011 se aplica la escala Fumat de evaluación objetiva de la calidad de vida de usuarios de servicios sociales y en 2012 se ha considerado de no aplicación, puesto que ya se había finalizado la ejecución prevista.
- Se ha avanzado en la implantación de una valoración basada en la participación social (Modelo CIF) y la calidad de vida con las personas atendidas en centros de día. Se ha aplicado la escala FUMAT a 15 personas y un estudio de factores contextuales en 6 situaciones. Como objetivo de mejora sería aumentar el número de situaciones valoradas y sistematizarlo.

- Se ha seleccionado una herramienta dirigida a la evaluación de la situación de la familia y su entorno, acordándose la aplicación del cuestionario Zarit de sobrecarga del cuidador, en casos de detección de signos de sobrecarga en las familias
- Se ha estudiado la utilización de escalas de adaptación social que permitan determinar necesidades de apoyo en las personas, quedando seleccionados para posibles futuras necesidades el Inventario para la programación de servicios (ICAP), la Escala de Intensidad de Apoyos (SIS) y la Escala de evaluación del trastorno por déficit de atención (EDAH)
- Se ha revisado el protocolo de valoración de infancia: psicológica, de la comunicación y de fisioterapia desde 2010 aplicando las mejoras posteriormente
- Se han mantenido a lo largo de los 3 años contactos con personas orientadas tanto situación de espera de incorporación a centros como de orientaciones a recursos externos.

2.1.2. Ampliar el conocimiento de los recursos comunitarios dirigidos a la participación.

Todos los años se ha superado el indicador previsto de 5 nuevos recursos contactados por año, ya que la actividad de todos los procesos ha sido muy intensa en relación a este objetivo y en ella se han implicado no solo los profesionales, sino también las personas usuarias y familias.

- Se ha puesto en marcha a través de las Comisiones de participación de todos los centros un observatorio de recursos comunitarios a fin de impulsar el conocimiento por parte de las personas usuarias y familias de la oferta comunitaria para la realización de actividades de formación, ocio y voluntariado.
- Con referencia a la realización de un estudio de recursos de la región para personas mayores, se han utilizado estudios ya realizados por otros organismos.
- Se han dado a conocer por parte de usuarios y familias la adecuación de la oferta comunitaria para la realización de actividades de formación, ocio y voluntariado
- Desde el proceso de empleo se ha fomentado del conocimiento de la red de intermediarios del territorio, de los recursos formativos y de empleo tanto por parte de las personas usuarias de este proceso como de los profesionales implicados, realizando acciones a lo largo de los 3 años del plan estratégico.

2.1.3. Modificar el entorno personal mediante el apoyo en acciones individuales, derivadas del análisis de necesidades.

Se han prestado más de 60 apoyos en acciones que modifiquen el entorno familiar de las personas como facilitador para alcanzar sus objetivos personales y que permitan la igualdad de oportunidades de movilidad y de comunicación, como mejora se plantea que todas estas acciones queden documentadas en los programas individuales, a fin de que se formalice el cumplimiento y la colaboración por parte de las familias.

- Desde el proceso de atención social se han realizado 73 visitas domiciliarias entre los 3 años, respondiendo así al objetivo estratégico diseñado.
- Se ha realizado un estudio de necesidades individuales con 40 personas usuarias de Formación a lo largo de 2010, 2011 y 2012.
- Se ha impulsado la participación de personas con discapacidad en acciones de información, orientación y formación para el empleo externas para la adquisición y mejora de las competencias y cualificaciones profesionales, a través de instituciones como: Centro Municipal de Torrelavega, ADL Santander, Cámara Cantabria (falta 20129

2.1.4. Diversificar apoyos a las personas acercándonos mas al contexto en que la persona lo requiere.

25 personas/año a quien se prestan apoyos en su entorno para la incorporación comunitaria

- En el periodo 2010-2012 se han realizado numerosas acciones de formación y debate profesional encaminadas a que el equipo técnico unifique criterios, innove y sobretodo contribuya a la misión marcada por Amica. Los temas mas destacables tratados en este sentido han sido:
 - 47 profesionales han revisado y unificado la metodología de los Proyectos personales, profundizando en los procedimientos, la programación y los indicadores de superación de objetivos en dos seminarios celebrados en el último trimestre del año 2010.
 - 8 seminarios-debate realizados en el claustro con los siguientes contenidos: apoyo al empleo, modelo de apoyo a la persona y proyecto personal, participación comunitaria, apoyo a las familias, factores contextuales e intervención en situaciones de duelo.
 - 4 cursos de técnicas de apoyo con los equipos de atención de día, alojamiento y formación.
- El proyecto de vida independiente con todas las modalidades de apoyos establecidas ha ido avanzando en prestaciones, manteniéndose a lo largo del desarrollo del plan estratégico en similares datos de número de

personas apoyadas. En 2012 se han implementado acciones innovadoras con 4 personas con graves limitaciones, basado en la realización de actividades en el entorno comunitario y en los recursos gestionados por las personas usuarias del mismo, englobando estas acciones dentro del programa de vida independiente y pasando a denominarse programa acompaña. A continuación se refleja el cuadro comparativo de este programa desde su inicio en 2008, cabe reseñar que las posibilidades de ampliación y mantenimiento del programa han estado sujetas a la recepción de las ayudas oportunas.

Apoyos	2008	2009	2010	2011	2012
Apoyos en domicilio personal	7	10	11	13	11
Asesoramiento en vivienda	13	12	13	8	6
Piso compartido	4	6	6	6	6
Acompaña	-	-	-	-	4
Total	24	28	30	27	27

- No ha sido posible la puesta en marcha de una nueva vivienda compartida, en el periodo (2010-2012) que diese respuesta a los intereses de personas con mayores dificultades de accesibilidad física, puesto que no hemos contado con financiación para ello
- En cuanto al desarrollo de fórmulas de participación laboral en entornos normalizados: se ha fomentando el seguimiento y apoyo en puesto en empresa ordinaria, durante las visitas de presentación a empresas se ha explicado la formula del enclave laboral y la formación con compromiso de contratación al menos en 6 empresas, se ha hecho especial incidencia en la prospección dirigida entre otras a empresas de limpieza y jardinería, con 22 trabajadores del Centro Especial de Empleo en este periodo de ejecución estratégica, los nulos resultados obtenidos con estas acciones nos llevan a valorar este objetivo operativo como no superado.
- El objetivo de prestar los apoyos a las personas usuarias que solicitan estancia permanente en las viviendas para que puedan permanecer en sus casas o en otras viviendas alternativas siempre que ellos y sus familiares lo deseen, no ha sido posible ejecutarlo ya que las personas que han solicitado en este periodo estancia permanente no han querido optar por otros apoyos.
- Durante el periodo 2010-2012 se ha realizado el estudio de necesidades de las personas que acuden a formación con más de 5 años, valorando un total de 40 situaciones, en función de los análisis realizados se ha adecuado y/o modificado la metodología de formación de adultos,

dedicando algunos programas individuales al desarrollo de programas de vida activa, por otro lado se ha iniciado el análisis de la diversificación de los recursos formativos existentes con el fin de dar respuesta a personas que están en situación de espera. En ello se centraran gran parte de las acciones a desarrollar en el área de formación en el siguiente plan estratégico.

- Desde atención de día se ha ofertado a 11 personas distintas intensidades de apoyo, en función de las necesidades y deseos de las personas y sus familias. En 2010 se ha llevado a cabo con cuatro personas tratando de ajustar la propuesta a los proyectos personales de estas personas, en 2011 con tres personas se ha adecuado la actividad a sus características e intereses personales, combinando la atención en un centro de día, el alojamiento y los recursos comunitarios, también se ha ofertado a cuatro personas de dos centros diferentes, y se ha plasmado en sus programas, la organización de su actividad y la obtención de apoyos del centro como proveedor de recursos. Se han realizado numerosas acciones extraordinarias individuales elegidas por las personas usuarias (AEIOU), en 2010 han sido 35, en 2011 se han ejecutado 26 y en 2012 han sido 38 acciones
- En 2012 se ha ofertado un programa innovador a 4 personas con graves limitaciones, basado en la realización de actividades en el entorno comunitario, procurando que los recursos sean gestionados por las personas usuarias del mismo, se ha contado para ello con la experiencia de los profesionales de atención de día y alojamiento, denominándolo Programa acompaña y englobando dentro del mismo las actividades del programa de vida independiente reseñado en puntos anteriores.

2.1.5 Obtener un mayor compromiso de las familias y las personas usuarias para la consecución de objetivos personales. Valorado mediante los siguientes indicadores:

El 75% de proyectos personales consensuados, sobre el total de proyectos elaborados. El resultado de la medición de este indicador en el periodo 2010-2012 se refleja en la siguiente tabla.

	2010	2011	2012
Proyectos personales	73%	62%	81,54%

Aunque el objetivo no se ha conseguido en los dos primeros años, se concluye que las mejoras introducidas y el seguimiento realizado han dado el resultado esperado al final del ejercicio.

Se considera superado este indicador del 90% de compromiso por parte de las familias sobre total familias a las que se les presenta los objetivos.

- Las acciones de formación e información a familias realizadas y el nivel de participación conseguido en el periodo 2010-2012 se refleja en la siguiente tabla:

Formación e información a familias	Nº acciones	% participación familias
2010	52	46,43%
2011	38	48,74%
2012	44	49,44%

- Las acciones de formación de familias a destacar en relación a lo planificado en el plan estratégico, son las siguientes:
 - Acciones individuales de formación de familias sobre el contenido y la motivación de la actividad de apoyo en puesto tanto en el Centro Especial de Empleo como en la Empresa Ordinaria, desarrolladas en 3 de los centros de formación: Horizon, Entorno y Marisma.
 - Taller sobre derechos y deberes de las personas con discapacidad en los procesos de formación y atención de día.
 - Nuevos modelos de atención de día, apoyo individual, vida independiente, proyecto personal, inteligencia emocional, sexualidad, participación comunitaria, ocio, itinerario de inserción...
 - Durante los 3 años se han realizado seminarios destinados a familias de nueva incorporación sobre el modelo de apoyo o en Amica.

Línea 2.2. Profundizar en la investigación e innovación para avanzar en la misión

2.2.1 Promover investigación.

Este objetivo se ha cumplido alcanzándose el indicador establecido de participar al menos en 3 investigaciones cada año.

- Se han trasladado las líneas de investigación a la Universidad de Cantabria, Universidad Católica de Valencia y la Universidad Isabel I.
- En 2010 hemos participado en investigaciones con la Universidad de Oviedo y de Cantabria, además de la participación y colaboración en 20 estudios y trabajos que nos han ido planteando a lo largo del año.

- En 2011 se considera conseguido al haber participado en tres líneas de investigación: sobre inclusión social, resultados en las personas y análisis del modelo de apoyos. Realizándose dos encuentros para exponer a los equipos profesionales dos de los estudios en los que hemos participado, además de haber colaborado en 7 estudios e investigaciones externas.
- En 2012 se ha realizado un pequeño proyecto de investigación sobre el Análisis de los Factores contextuales-ambientales para la mejora del apoyo individual y La sostenibilidad del empleo de personas con discapacidad “Una experiencia práctica” y se ha diseñado un nuevo proyecto sobre evaluación de riesgos psicosociales, además de haber colaborado en 7 estudios e investigaciones externas.
- A lo largo de estos 3 años se ha participado en 34 estudios e investigaciones externas propuestos por instituciones y entidades con las que se mantiene relación habitual, la participación se ha realizado por parte de profesionales, familias y personas usuarias, los contenidos más destacables son: estudio de necesidades, recursos, accesibilidad, enfermedad mental, envejecimiento...
- No se ha ejecutado el objetivo de diseñar una beca de investigación debido a dificultades organizativas y económicas.

2.2.2 Desarrollar la cultura de Gestión permanente del conocimiento en discapacidad.

Se ha conseguido este objetivo cumpliéndose el indicador de realizar al menos 3 acciones de intercambio y transferencia de conocimiento /año

- Desarrollo de actividades de formación especializada y postgrado en colaboración con otros organismos, favoreciendo un nuevo modelo de apoyo a las personas y para técnicos en cultura de calidad.
- Se ha participado en el Master en discapacidad intelectual de la Universidad Católica de Valencia.
- Se ha desarrollado el programa de formación y transferencia del conocimiento previsto desde 2010 con IVADIS (Instituto Valenciano de discapacidad) realizando en estos tres años 662 horas de formación con 780 alumnos (algunas personas han participado en más de 1 acción), todos ellos profesionales del equipo de dirección y de atención directa de las residencias, pisos, centros de día, centros ocupacionales y centro especial de empleo. Los contenidos tratados han sido: sistema de gestión, Nueva visión de la discapacidad, el papel del profesional, la vida en comunidad, el modelo de apoyos, proyectos personales, herramientas de planificación, programación y evaluación.

- Se ha participado los Cursos de verano de la Universidad de Cantabria sobre Avances en intervención en discapacidad con los siguientes contenidos: en 2010 sobre vida independiente, Modelos de apoyo en la comunidad: avanzando en desinstitucionalización 2011 y en 2012 Vida en comunidad y ejercicio de derechos en personas con grandes necesidades de apoyo.
- Se ha participado en la publicación del IMSERSO sobre calidad de vida. Participando activamente en la presentación del material “Calidad de vida en la atención residencial” realizada en 2011.
- En 2011 se definió y aprobó en los órganos de gobierno de Amica el diseño de un proyecto de centro de formación en la familia profesional de Servicios Socioculturales a la comunidad, presentando la solicitud de acreditación en 2012 e iniciando la preparación de los materiales del Curso de atención socio sanitaria de personas en el domicilio y en instituciones ambos certificados de profesionalidad, para lo que se ha contado con 16 miembros del equipo profesional.
- Se ha firmado un Convenio con la Universidad Católica de Valencia en 2010 basado principalmente en acciones de formación y gestión del conocimiento, en 2012 se crea fruto de este convenio el Instituto Capacitas-Amica en el que tomamos parte activa y que se desarrollará principalmente en el próximo plan estratégico.
- Se han realizado acciones de intercambio con COGAMI y el CEADAC, entre otras participando profesionales de los equipos de atención de día y rehabilitación. Programa Grundtving, Nexe Fundacio, Asociación Valencia de Ayuda a la Parálisis Cerebral, Centro de Atención Temprana y Escuela de Educación Infantil de la Universidad Católica de Valencia, Centro de Referencia Estatal de Enfermedades Raras (CREER), Centro de Discapacidad y dependencia de León, IBV, Centro de Daño Cerebral de IVADIS, Gautena, Residencias, centros ocupacionales y viviendas de IVADIS.

2.2.3 Mantener la línea de innovación permanente, mejorando en el conocimiento de nuevas tecnologías y materiales.

A lo largo del periodo estratégico 2010-2012 se han realizado iniciativas en los diferentes centros y procesos para conseguir al menos un profesional por centro con aplicación de nuevas tecnologías en el apoyo a las personas y un seminario permanente cada año, alcanzándose el objetivo.

- Se está desarrollando la incorporación de tecnología de uso común (wii) en el desarrollo de programas de fisioterapia en los procesos de infancia, atención de día y unidad prelaboral, con una valoración muy positiva.

- Se ha realizado especialización en estimulación multisensorial, desarrollando actividades en los centros de La vega y La barca.
- Se ha ampliado el conocimiento de aplicaciones de la pizarra digital por parte del logopeda y terapeuta del centro La barca, otra logopeda ha participado en la formación sobre sistemas alternativos de comunicación, y otra logopeda ha estado practicando y conociendo el programa de comunicación SICLA para el manejo del ordenador. (ver 2012)
- El seminario de psicólogos formado por 11 profesionales, 9 de ellos pertenecientes a los procesos de apoyo a las personas, ha mantenido el calendario y la planificación prevista a finales de 2011, realizándose al final de año un informe con la valoración de los resultados.
- Se ha puesto en marcha un grupo de trabajo sobre programación formado por 8 profesionales pertenecientes a 4 procesos de prestación de servicios y un seminario de psicólogos formado por 11 profesionales, 9 de ellos pertenecientes a los procesos de apoyo a las personas.

● Línea 2.3 Adecuar los procesos para aumentar la capacidad de respuesta

2.3.1. Centrar los procesos clave de AMICA en la persona, poniendo a su servicio el conjunto de procesos.

No se ha conseguido el indicador previsto del 90% /año de proyectos personales en desarrollo con referencia al número de personas que participan en programas, alcanzando el 81,54%, y se ha mejorado notablemente con respecto a 2011 que fue del 62%, por lo que las acciones de mejora emprendidas se consideran muy positivas.

- Se ha diseñado un diagrama único, recogiendo las aportaciones de los diagramas actuales de los PPS, denominado proceso de apoyo a la persona en su entorno (PAPE), lo que ha permitido por un lado simplificar la gestión documental de los procesos y por otro dar forma a la gestión de los servicios, como procesos de apoyo. En el 2013 se trabajará principalmente en establecer y evaluar indicadores que nos permitan conocer los resultados de esta metodología en las personas.
- Se han reformulado los objetivos de los 9 procesos-servicios en la línea de la misión y visión propuesta en el plan estratégico 2010-2012, así como los grupos de interés de los mismos.

2.3.2. Realizar una gestión de los servicios más ágil, reforzando y variando la coordinación entorno a la persona.

Este objetivo se ha logrado al contar al menos con 1 documento por proceso de prestación de servicios en 3 años.

- Se ha revisado el sistema de coordinación de los apoyos a las personas que permita la participación de todos los profesionales implicados en los apoyos, la profundización en los mismos y la salvaguarda de la confidencialidad, mediante la revisión de la metodología de proyectos personales y programación.
- Se ha mejorado la gestión de las incidencias en apoyo en el hogar y la coordinación de las mismas con atención social y facturación, con ello se ha agilizado trabajo y mejorado la imagen de gestión frente a los organismos con los que conveníamos.
- Se ha ajustado el proceso de atención social y valoración en tiempos y en registros en función de los perfiles y necesidades de las personas que acuden a la entidad.
- No se ha elaborado un documento de criterios (Formación y Empleo) que las personas deben cumplir para su acceso "efectivo" a empleo en CEE.
- Se ha revisado la eficacia de las reuniones y fórmulas de mejora, mediante la valoración de las mismas , tratando de dejar más tiempo para el análisis de las situaciones.
- Se ha revisado la coordinación del servicio de valoración con el de empleo para agilizar el proceso y la coordinación con Recursos Humanos para agilizar principalmente la toma de decisiones ante necesidades de personal en el centro especial empleo. Redefiniendo los procedimientos.
- El profesional de referencia de Atención de Día ha participado de manera sistemática en las reuniones de alojamiento, coincidiendo con la revisión de programas y proyectos personales de los usuarios atendidos en ambos servicios.
- Equipar al personal de apoyo en el hogar de materiales de comunicación directa con la persona responsable del mismo. Se considera de no aplicación dada la trayectoria que ha llevado este servicio.

2.3.3. Apostar por el desarrollo de servicios para hacerles competentes en el mercado. Número de personas usuarias en que se incrementa los servicios de apoyos personales o en el hogar.

El indicador 50 personas en 2012 no se ha cumplido debido a la situación del servicio de apoyo en el hogar. De las 31 personas que recibían apoyo en el hogar en 2011, 15 causaron baja a mitad de año, con la finalización de los contratos que

AMICA tenía con la Fundación Cántabra para la Salud y Bienestar Social, debido al cambio de política del Gobierno en la gestión de este tipo de servicios.

Los apoyos de asistencia personal no se ha ampliado, mantenemos la misma línea de apoyos, aunque se han realizado dentro del programa acompaña alguna acción concreta de interés.

La estructura del proceso de empleo se ha dimensionado en 2011 debido a al concesión y puesta en marcha del programa experimental en función de los objetivos internos, el incremento y diversidad de usuarios y las demandas del mercado laboral, en 2012 no ha sido posible mantener la misma dotación de personal debido a la reducción de ingresos para este tipo de acciones.

- Se ha ampliado la atención a demandas externas de rehabilitación estableciendo previamente el perfil y la atención a familias con riesgo de exclusión social.
- Se han optimizado los recursos llegando a un mayor número de población sin crear más institución. Se ha producido un 22,98% de incremento de personas atendidas en los 3 años. Como lo demuestran los siguientes datos en 2009 (948 personas), 2010 (1014 personas), 2011(1029 personas), 2012 (1165 personas). A lo largo de estos 3 años no ha habido creación de plazas nuevas en centros.

2.3.4. Fortalecer la relación y fomentar la coordinación con recursos públicos y privados. Número de acciones de coordinación con recursos externos sobre apoyos a las personas.

Se ha realizado al menos 1 acción /año de coordinación con recursos externos sobre apoyos a las personas, lográndose por tanto el objetivo.

No ha sido posible acordar protocolos formales de coordinación con los servicios públicos ni con colegios para aumentar la eficacia de los apoyos a las personas, aunque se han realizado reuniones de coordinación y derivación de situaciones.

Se ha contado con la colaboración del Centro de Accesibilidad y Ayudas Técnicas de Cantabria. Se han realizado acciones de comunicación con otras entidades que participan en RETADIS, de forma más intensa y presencial con COGAMI.

No se ha producido un aumento de nuestra presencia en programas públicos, entre otras razones, al no habernos presentado al concurso de Ayuda a domicilio.

- Desde prospección laboral, en el marco del Programa INCORPORA captación de 108 ofertas, un 300% más, respecto a las 36 de 2009. Gestión de 146 puestos de trabajo, que supone un incremento de las ofertas gestionadas en 2009 del 384%. Firma de 5 convenios de colaboración con agrupaciones empresariales y empresas en proyecto INCORPORA: Graficas Calima, Kiabi, Centro de Jardinería Argu, PYMETAL y Uvesco. En junio de 2011 finalizó nuestra participación en el programa en Cantabria

2.3.5. Mejorar los canales para la gestión de la información con referencia a las personas.

La base de datos quedó consensuada en 2011 y se ha puesto en marcha en 2012, por lo que se ha cumplido el indicador previsto.

No ha sido posible formar y especializar a una persona para realizar la gestión estadística de los datos debido a razones económicas y tampoco se ha considerado mejorada la gestión de la información a través de una aplicación informática, flexible, rápida y ágil, adecuada al proceso, ya que esto supondría una base de datos específica. Se han realizado acciones de formación del equipo en su conjunto a través de dos seminarios debate y 10 responsables de equipo de procesos mediante un curso.

2.3.6. Reforzar la participación e implicación en los centros sin crear dependencia institucional.

Se ha aumentado el nivel de participación de las familias en las actividades organizadas en centros, pasando del 45% de participación del que se partía al 49,44 % actual, pero no se ha conseguido llegar al 50% previsto para 2012.

- Se ha realizado la selección del responsable de gestión de centros en 2012, pero por motivos de sostenibilidad se decide no ocupar el puesto y continuar con el proceso como se estaba haciendo hasta ahora.
- Los objetivos de agilizar la toma de decisión y aumentar la capacidad de decisión en los centros, mediante procedimientos, se valoran conseguidos en 2012 por los resultados de las encuestas que se han pasado en gestión de centros. Se ha mejorado la comunicación interna de los centros y de los de formación y empleo con los centros menores, mediante herramientas informáticas principalmente.
- Se ha realizado un estudio de dedicaciones del personal en base a los programas y procesos en marcha, cuyo resultado se aplicará en 2013, una vez clarificada la situación de los centros en relación a la normativa de aplicación.



EJE 3: PROCESOS DE SOEMCA

Este eje está formado por 5 líneas estratégicas, 11 objetivos estratégicos y 64 objetivos operativos, el nivel de ejecución conseguido es: 10 objetivos estratégicos conseguidos (90,90%) y 51 objetivos operativos (79,68%)

Línea 3.1 Mejora de los controles del proceso de alquiler de ropa.

3.1.1. Implantar el proceso de alquiler como una fracción de negocio para mejorar el control de la ropa reduciendo pérdidas

El indicador de reducir los costes en la amortización de la ropa en un 5% cada año se cumple en el año 2.010 con una reducción del 19%, no alcanzando el objetivo el resto de los años. La media de todo el periodo ha sido una reducción del 7%

- Se ha tenido la ropa controlada a través de los movimientos entre almacenes a través de SDM y a través de los informes generados por la base de datos del túnel de radiofrecuencia.

3.1.2 Innovar en el control de la ropa de alquiler con tecnología de vanguardia

A la finalización del plan estratégico se consigue una implantación de los chips del 85%, no llegando al objetivo previsto del 90%.

- Quedó prácticamente concluida la implantación de los transponder en toda la ropa de alquiler, ropa de restaurantes, hoteles y gritaríamos, quedando pendiente las prendas utilizadas para el hospital de Valdecilla, hasta que no se produzca la adjudicación del concurso. Todas las prendas que se van introduciendo nuevas llevan ya el chip incorporado.
- Las órdenes de compra se han elaborado en base a unos stocks mínimos y máximos los cuales se han calculado en base a los movimientos realizados en año anterior, reduciéndose el volumen de compra de artículos.
- Se dotó del personal necesario al proceso definiendo los procedimientos, instrucciones y registros necesarios para el funcionamiento del sistema, redefiniendo la estructura de costes e incorporándolo a la contabilidad analítica.
- Queda concluida también la experiencia del control de las prendas de ropa personal mediante chip en la residencia de los Robles.

3.1.3. Mejoras en el control sobre las prendas en alquiler que tenemos depositadas en los clientes

En cuanto al desfase de los inventarios de la ropa que tenemos en los clientes, solamente en el 2.010 se consigue el objetivo de estar por debajo del 5%, siendo la media de todo el periodo del 6.23%

- Se implantan los recuentos semestrales de ropa que tienen nuestros clientes.
- Se crea un equipo para el control y distribución intra hospitalaria en el hospital 3 Mares.

● Línea 3.2 Avanzar en un proyecto integral para la gestión de la ropa del Servicio cantabro de salud

3.2.1 Mantener al menos los servicios que se prestan actualmente al SCS introduciendo mejoras.

Se mantiene el lavado de los centros dependientes del Servicio Cantabro de Salud como son: Valdecilla, Sierrallana y Centros de salud, estando los 3 concursos vencidos, pero sin convocarse los nuevos.

- Diseño de un modelo de gestión integral para todos los centros del Servicio Cantabro de Salud. Se detectan las necesidades de los centros y se elabora un documento donde se reflejan las propuestas de servicios que proponemos
- Los objetivos de implantar el modelo de gestión propuesto a Valdecilla con el estudio realizado en 2009 se traslada al año 2013 por no convocarse el concurso de lavado y alquiler de los centros dependientes del SCS.
- Se produce la apertura del hospital Tres Mares, y nos adjudican el concurso incluido dentro del de Sierrallana, y se dota personal dentro del hospital para el reparto
- Adjudicación del concurso de lavado de los centros de salud de la zona de Santander-Laredo, y se mantienen conversaciones con la dirección para que sea también el alquiler. Se continúan lavando los de la zona Torrelavega-Reinosa al no convocarse el concurso.

3.2.2. Difundir las ventajas de un solo modelo de gestión

Se elabora el documento donde se recogen las propuestas.

- Sobre la unificación de las prendas para todo el servicio Cantabro, haciendo desaparecer los logotipos de cada hospital

- Acuerdo marco en un solo concurso para todos los centros dependientes del Servicio Cantabro.
- Gestión intra-hospitalaria mediante equipos de personas que se encargan de la gestión integral de las prendas
- Dispensadores de ropa de forma para Valdecilla, que mejoren el servicio, nos permitan amortizar las prendas, y que reduzcan el número de uniformes en circulación al ser comunes y no personalizados como hasta el momento.

A finales del año 2.012 se convoca el concurso por parte del Servicio Cantabro de Salud, apareciendo los criterios anteriormente mencionados

3.2.3 Diseño e implementación de modelo de gestión integral que mejore la eficacia del servicio.

Se elabora un documento con los requerimientos necesarios de organización, materiales, personal, funciones para todos los hospitales y centros de salud, quedando reflejado en el concurso que se elabora desde el Servicio Cantabro de Salud, pendiente la implementación de los mismos para cuando se produzca la adjudicación del servicio.

● Línea 3.3 Reforzar la estructura de organización para la consolidación del equipo

3.3.1. Dotarnos del equipo de responsables adecuado

Se establecen las necesidades por centros, definiendo los perfiles profesionales necesarios para los puestos, así como las tareas y responsabilidades de los mismos

3.3.2. Desarrollar un currículum de conocimientos necesarios para el ejercicio de las responsabilidades

- Se comienza a desarrollar un currículum de conocimientos necesario para el ejercicio de las responsabilidades. Para ello se desarrollan cursos formativos en el área de producción: en maquinaria, proceso de alquiler, lavado, confección. En RRHH se forma al personal sobre dinámica de la plantilla del centro especial de empleo.

● Línea 3.4 Refuerzo de las alianzas empresariales para creación de nuevas oportunidades de negocio

3.4.1 Consolidación alianzas con otras empresas del sector

Se consigue el objetivo de lograr 4 alianzas que son

- Firma de acuerdo de colaboración con FLISA, con la creación de una comisión de seguimiento, iniciándose diversas acciones que se prolongan hasta el año 2013
 - Visitas a nuestro proyecto de empleo, y por nuestra parte visita a la planta de Galicia que desarrolla el sistema de alquiler de prendas de trabajo, también se visitan las plantas de Madrid, Málaga, 2 de Sevilla, Cartagena, Valladolid, Bilbao, y se conocen experiencias de trabajo de gestión intra hospitalaria y de trazabilidad como la que se desarrolla en el hospital de Cartagena
 - Aumento de la relación comercial, comenzando a lavar el hotel Santemar del Grupo Santos, Hotel Real, Hotel NH Parayas y NH Ciudad de Santander, y residencia de los Corrales de Buelna
 - Fabricación en el taller de confección de los primeros artículos para FLISA, pero no se logra cerrar un acuerdo de continuidad que nos permita definir una línea concreta de trabajo
 - Intercambios profesionales y de conocimiento, como participación en cursos de mantenimiento, producción, RRHH
- Se acuerda con lavandería lebaniega el lavado de la ropa de clientes que SOEMCA tiene en alquiler en la zona de Potes.
- Se acuerda con ELLIS el lavado para 2010-11-12 de la ropa del Pont Avent
- Comienzo de negociaciones para el lavado del buque de la Brytany Ferries Cap Finisterre, llegando a un acuerdo que concluye con la firma de un contrato para el lavado durante varios años.

3.4.2. Refuerzo presencia en organizaciones empresariales

Se consigue el objetivo de lograr 4 acuerdos con las organizaciones empresariales.

- Se mantiene la presencia activa en CEOE-CEPYME con participación en la junta directiva, que se produce cada 2 meses, y reunión 2 veces al año en la delegación de gobierno con el seguimiento del empleo en Cantabria, con la participación de la administración central y los agentes sociales.
- Se realiza en marzo una reunión de la junta directiva de la CEOE, en la sede de AMICA en la que se da a conocer el proyecto.

- Continuidad en la participación en la Cámara de Comercio de Torrelavega.
- Se mantiene la presidencia de la Asociación de Lavanderías y Tintorerías de Cantabria.
- Entramos a formar parte de AECEMCO que es la asociación que agrupa a los CEE que forman parte de COCEMFE

Línea 3.5 Asegurar la sostenibilidad

3.5.1. Mejorar la productividad.

- SOEMCA EMPLEO, S.L. consigue pese a la crisis, mantener los puestos de trabajo aunque se tuvieron que realizar varios movimientos internos de personal para poder adecuar cada centro a la realidad de cada momento. Se reajustaron plantillas en Albor, siendo absorbido el personal por las lavanderías durante unos meses, para luego volver a su situación anterior, ajustes también en los centros de lavado debido a la necesidad de no subir e incluso tener que bajar los precios a nuestros clientes.
- Mejoras técnicas a través de inversiones en instalaciones y maquinaria, en Alba 2 con la compra de dobladora de toallas, maquina de empaquetado, introductor, plegador, nueva inhalación para dosificación de detergentes. Respecto a Alba 3 también se realizan inversiones en calandra, introductor, plegador, 2 secadores de gas, inversiones en antenas y lectores de radio frecuencia incluso para lectura en los hospitales.
- En el lavado industrial que se realiza en Alba 2 y Alba 3, se alcanza una productividad del 24,28 kg/hora operario, lo que supera los 24 Kg/hora operario fijados en el objetivo
- En consumos de agua y gas se consigue un ahorro del 11% superior al 1% fijado, ahorro que se centra principalmente en el consumo de agua.



EJE 4: PROCESOS DE SAEMA

Este eje está formado por 3 líneas estratégicas, 8 objetivos estratégicos y 25 objetivos operativos, el nivel de ejecución conseguido es: 3 objetivos estratégicos conseguidos (37,5%) y 19 objetivos operativos (76%)

Línea 4.1 Afianzar las actividades desarrolladas actualmente y lograr ser un referente en la gestión de residuos y la conservación ambiental en Cantabria.

4.1.1. Consolidar las alianzas de SAEMA mediante nuevos contratos y convenios que permitan ampliar e introducir mejoras en la prestación de servicios

Se han conseguido el objetivo de consolidar las alianzas de SAEMA mediante nuevos contratos y convenios que permitan ampliar e introducir mejoras en la prestación de servicios y fortalecer la proyección social y ambiental de SAEMA

- En 2011 se renovó el convenio con el Ayuntamiento de Santander que asegura la entrega de los envases y el papel y cartón procedentes de la recogida selectiva, así como la realización de acciones de divulgación ambiental financiadas con los fondos que aporta Ecoembes
- En los tres años hemos conseguido la renovación del acuerdo con el Ayuntamiento de Santander para desarrollar los proyectos de divulgación ambiental dirigidas principalmente a centros escolares de este Municipio
- Durante todo el periodo del Plan se han realizado gestiones con la Dirección General de Montes de la Consejería de Ganadería, Pesca y Desarrollo Rural para la continuidad de las actividades de eliminación de plantas invasoras. A finales de 2012 logramos un acuerdo con la empresa pública TRAGSA para el desarrollo de la actividad de restauración ambiental consistente en la erradicación de plantas invasoras. Además se ha realizado en cooperación con otras entidades sociales (Ampros y Serca)
- En el año 2011 negociamos una prórroga de 2 años más con el SCS para la gestión del centro de transferencia de residuos del Hospital del Valdecilla, actividad que se ha incrementado durante los últimos años
- En el año 2012 se ha renovado el contrato con Mare para la prestación de servicios en el CRR, tras una denuncia del anterior en 2011 y una larga negociación de las nuevas condiciones para la gestión de los envases procedentes de recogida selectiva
- También en 2012 se ha renovado el contrato con Mare para la recogida de cartón puerta a puerta en los comercios de Santander.

4.1.2. Promover otras alianzas que nos permitan el desarrollo de actividades sostenibles que no requieran importantes inversiones

No se ha logrado promover otras alianzas que nos permitan el desarrollo de actividades sostenibles que no requieran importantes inversiones

- Hemos continuado desarrollando actividades de recuperación paisajística dirigidas a entidades públicas
- Aunque se han elaborado y presentado distintas propuestas (Leroy Merlin, Consejería de Medio Ambiente y Parlamento de Cantabria) no hemos conseguido, mantener en unos casos o materializar en otros, estas actividades de divulgación ambiental dirigidas a otras entidades públicas y/o privadas

4.1.3. Fortalecer la proyección social y ambiental de SAEMA

Este objetivo se ha conseguido, realizándose al menos dos acciones por año

- Desde el año 2010 SAEMA dispone de página Web
- Durante 2011 y 2012 se han diseñado y desarrollado diferentes campañas dirigidas a la divulgación de las actividades realizadas por SAEMA
- También se ha elaborado y distribuido material divulgativo sobre las actividades desarrolladas por SAEMA

● Línea 4.2. Innovación y diversificación en el desarrollo de actividades

No hemos conseguido ninguno de los tres objetivos que nos planteábamos en esta línea (ampliación de contenidos y destinatarios de divulgación ambiental, conseguir nuevas actividades ambientales en SAEMA y disponer de nuevas iniciativas empresariales diferentes al CEE) pero se han creado las bases para seguir trabajando en algunos de ellos

4.2.1. Ampliación de contenidos y destinatarios de divulgación ambiental

- Se han diseñado nuevos proyectos de divulgación ambiental y se han ofertado a otros destinatarios (INDURAEES, Consejería de Medio Ambiente) pero no se han conseguido poner en marcha por falta de financiación

4.2.2. Conseguir nuevas actividades ambientales en SAEMA

- Se han realizado propuestas de recuperación paisajística sobre mantenimiento de espacios verdes y jardinería dirigida a entidades públicas y privadas (CPD del Banco de Santander, ADIF, Ayuntamiento de Torrelavega, Ayuntamiento de Camargo) pero no han llegado a materializarse
- También hemos trabajado para el desarrollo de nuevas actividades de gestión de residuos sanitarios y aunque al inicio del plan teníamos muchas posibilidades de poner en marcha una planta de tratamiento de estos residuos mediante esterilización, esto no ha sido posible pero si hemos avanzado bastante en este sentido y nos encontramos al final del plan con muchas opciones de poder realizar la gestión integral de los residuos generados en parte de los centros del SCS

4.2.3. Disponer de nuevas iniciativas empresariales diferentes al CEE

- No hemos logrado promover las posibilidades de creación de empresas ordinarias ni logrado alianzas con entidades para coparticipar en actividades empresariales aunque se han realizado algunos intentos con empresas como SAICA y PARUVI

Línea 4.3 Optimizar la sostenibilidad y competitividad

Aunque no se han logrado alcanzar las metas de estos dos objetivos de mejora de la productividad y ajustes en los costes de producción, si hemos conseguido mejorar la efectividad, reducido el rechazo y mejorado la calidad de selección en el CRR y logrado un cierre de los tres ejercicios con resultados muy satisfactorios en todas las actividades de SAEMA

4.3.1. Mejorar la productividad

- Durante los tres años se ha mejorado la cualificación profesional del personal mediante el desarrollo de acciones de formación, se han mejorado los procedimientos de trabajo, se han realizado mejoras técnicas mediante inversiones en las instalaciones y maquinaria de trabajo, se ha incentivado y motivado al personal y se ha requerido un adecuado desempeño profesional

4.3.2 Ajustar los costes de producción

- Durante los dos últimos años se han realizado e implantado estudios de optimización del personal y de reducción de costes de producción.



EJE 5: RECURSOS HUMANOS

Este eje está formado por 3 líneas estratégicas, 6 objetivos estratégicos y 28 objetivos operativos, el nivel de ejecución conseguido es: 6 objetivos estratégicos conseguidos (100%) y 27 objetivos operativos, anulado 1 (100%)



Línea 5.1 Reforzar la implicación en el proyecto fomentando la satisfacción del personal.

5.1.1. Se aumenta la comunicación con toda la plantilla para favorecer su participación activa.

Se logró el indicador del 85 % trabajadores con entrevistados individualmente de la plantilla media en 3 años, lográndolo con un 87%

- Se ha logrado acceder a más trabajadores a través de medios de comunicación basados en las nuevas tecnologías de la siguiente manera:

En 2010 se hizo un estudio de mejora sobre las comunicaciones a la plantilla. En 2011 se puso en marcha una cuenta de correo electrónico para llegar a todos los trabajadores que tienen correo electrónico y no participan en claustro y con ello se ha reforzado el sistema de comunicación formal a la plantilla por correo electrónico.

El porcentaje de empleados a los que podemos comunicarnos a través de correo electrónico son: un 100% en AMICA, un 29% en SOEMCA y un 30% en SAEMA.

- Se ha mantenido al menos un claustro al año sobre reflexión de los aspectos laborales
- Se ha mantenido un contacto individual revisando la situación de cada persona para un mejor conocimiento del potencial de la plantilla y realizar una retroinformación al trabajador. Se mejora de la comunicación sobre el desempeño, informando de los resultados obtenidos y contrastándolos con ellos. Se ha mantenido entrevistas individuales con profesionales: 110 de AMICA, 44 de SOEMCA, 15 de SAEMA.
- Se ha reforzar el acompañamiento en el inicio de la acogida: promoviendo con los profesionales una reunión con la responsable de gestión asociativa.
- Se ha intensificado la línea de comunicación y colaboración con los Comité de Empresa

Se recibió dos visitas de Javier Ramírez, nuevo secretario general de la Federación de Enseñanza de CCOO., retomando la línea de dialogo.

Se ha mantenido un fluido contacto sobre todo con los dos comités de empresa tanto presencial como con comunicaciones electrónicas frecuentes.

Se ha hecho a primeros varias reuniones extraordinarias para hacer un planteamiento de colaboración ante la situación incierta por la que atravesamos, logrando el compromiso de colaboración por su parte.

Se ha mantenido una presentación de los nuevos comités de empresa a la comisión ejecutiva en septiembre de 2012.

Se invitado a los mismo a la creación de una comisión de mejoras a la aplicación del XIV Convenio Colectivo publicado, que se ha reunido en varias ocasiones y que ha logrado establecer acuerdos importantes.

- Se ha hecho un trabajo por hacer más accesibles las asambleas de trabajadores en los centros de trabajo, elaborando resúmenes accesibles de la información presentada que esté disponible para aquellos que no estuvieran presentes el día de la visita.

5.1.2 Se han desarrollado políticas personal dirigidas a aumentar la implicación.

Se desarrollaron las 3 Políticas de personal previstas logrando con ello el indicador propuesto.

- Se ha realizado acciones que permitan un estudio de retribuciones del sector y comparación con nuestras retribuciones:

Participando en un intercambio con COGAMI y ADEMNA.

Se dispone de información comparativa con entidades integrantes del CERMI.

Se ha hecho una puesta en común con Flisa, y dos lavanderías de Flisa la de León y la de Mallorca, lo que permite tener más información sobre retribuciones del sector.

- Todos los años se ha revisado la retribución en función de responsabilidades, implicación: reconociendo complementos de disponibilidad, apoyos en la coordinación de equipos, esfuerzos puntuales y productividades a otras personas
- Se ha elaborado un documento de reconocimientos y recompensas, basado en lo que en la entidad se aplica de las recomendaciones que hace el EFQM. Recoge los incentivos a la implicación: (beneficios sociales, formación, desarrollo personal...)
- A pesar de la situación de incertidumbre económica hemos apostado por mantener las condiciones económicas y además se han retribuido las responsabilidades y los esfuerzos realizados. Manteniendo los incentivos

económicos establecidos en el CEE. Se incluyó el de operario se incrementa a 273 €, abriendo un nuevo tramo de puntuación de 35-39 puntos retribuido con 150 €

- Ante la imposibilidad tramitar un plan de igualdad agrupado hemos considerando aplicar a las 3 entidades los acuerdos incorporados en el plan de soemca.
- En 2011 se estableció un permiso de acompañamiento a hijos o personas dependientes de Hasta 16 horas anuales retribuidas, de un hijo de hasta 18 años, familiares de mas de 65 años que convivan en el domicilio familiar y/o a familiares dependientes a su cargo. También se mejora respecto el convenio colectivo el permiso de lactancia arbitrando que sea de 1 hora incluso para la para reducción jornada, no solo dentro de la jornada.
- Se ha aprobado como mejora al convenio, considerar a los trabajadores con discapacidad con categoría superior a operario el complemento de antigüedad en lugar el de calidad
- Se aprobó y comunico el sistema de libranzas en sábado para Centros Menores

Línea 5.2 Aumentar las competencias del equipo profesional

5.2.1 Lograr una mayor estabilidad de la plantilla

Se ha reducido el índice de rotación consiguiendo un 0,97% en el último año siendo la meta < 5% anual.

Se ha reducido el índice de absentismo en el grupo a 4,10%. Han bajado las bajas de IT, tanto incidencia como duración.

Hemos logrado reducir al 4,60 % el índice de absentismo en los centros especiales de empleo, mejorado la meta propuesta del 5,5 %

- Se establece por persona un límite de once complementos de I.T. de garantías de Empresa, en el periodo de los cinco años anteriores. Con esto se intenta reducir el absentismo y reducir la consiguiente sobrecarga de los demás trabajadores, siendo más fácil sustituir los puestos de trabajo.
- Además en el ultimo año respecto el anterior se ha logrado reducir los costes de las garantías de empresa en un 57,9%
- Se han asignado plazas estables para evitar la rotación interna, dejando la movilidad únicamente para lo imprescindible

- Se han adoptado nuevas formulas de contratación que favorece la implicación, al ser más adaptadas a situación de cada puesto cubierto, eso ha permitido un mejor ajuste de la plantilla.
- Se cambia el sistema de compensación de horas, a uno más sistematizado y más acorde con las necesidades. Se ajustó la realización de jornada evitando con ello las compensaciones de exceso de jornada en días (tanto en C de Día como Producción). Y se elimina la retribución de claustro a las jornadas parciales, pasando a disfrutarse en descansos como al resto, al establecerse una convocatoria personalizada de los claustros temáticos. Se establece un registro unificado de compensación de horas, más accesible y fácil de coordinar.
- Análisis más detallado de la incidencia de la baja y propuesta de medidas correctoras, que en algunos casos va por una adaptación temporal del puesto y otros por una recolocación.
- Con la entrevista de desvinculación se ha podido hacer un Análisis retrospectivo de las bajas no voluntarias y los motivos que las producen, estableciendo si así procede una propuesta de reducción del impacto.
- En 2010 Se establece una instrucción técnica para sistematizar la forma de proceder ante las jubilaciones y prever las sustituciones ante el acercamiento de la plantilla a la edad de jubilación, así como todas las acciones a llevar a cabo tanto con sustitutos como jubilados
- Se ha puesto en funcionamiento el cruce de datos del programa SDM de nóminas y el de control de presencia, logrando con ello mejorar la gestión a través del programa de control de presencia al visualizarse también los motivos de inasistencia en cuanto a vacaciones, bajas de I.T.

5.2.2. Se ha cualificado al equipo de profesionales y al resto de la plantilla

El indicador de 85% de trabajadores formados /año no se alcanza.

- Se ha especializado a la plantilla de AMICA con más de 6 horas de formación al siguiente porcentaje de trabajadores:

	2010	2011	2012
AMICA	86%	85%	82,24%
SOEMCA	45%	48%	41,07%
SAEMA	72%	53%	70%

- Se ha hecho una revisión del impacto de las acciones de formación a través de la evaluación de la eficacia de las mismas, que evalúa si con la formación se ha conseguido los objetivos que se pretendían. Permite tener una perspectiva nueva de la formación, no dando por hecho que el mero hecho de hacer curso cualifica a las personas.
- Se ha realizado más foros de debate de los profesionales que intervienen con los trabajadores bien en claustro, cursos o reuniones específicas.
- Se ha reorganizado la plantilla según necesidades de forma constante, haciendo cambios de puestos de trabajo, traslados definitivos o temporales ante falta de proyectos o actividad.

Línea 5.3 Mejora de la gestión de recursos humanos.

5.3.1. Contar con los medios que permitan mejor funcionamiento

Hemos mejorado en los medios con los que contamos lo que han permitido mejor funcionamiento (2 medios implantados)

- Contamos con mejores herramientas de gestión de persona como es la base de datos de RR.HH. (aunque el desarrollo ha sido lento y requiere de mejoras que se adapten más a las necesidades). Se ha incorporado los datos de los trabajadores a base de datos de personal y se van incluyendo todas las acciones realizadas o pendientes que permitan una gestión más global, evitando otros registros accesorios.
- Se escaneo la documentación de los empleados y se ha organizado los expedientes digitales de manera que es muy más rápida la realización de cualquier gestión relativa a los mismos. Los expedientes de papel de los trabajadores han quedado bajo custodia en el archivo de la entidad.
- Mejorar el asesoramiento jurídico: se ha consultado diferentes opiniones (organismos CEOE, etc, servicios jurídicos de COCEMFE...) para los la aplicación de los continuos cambios laborales que se han acontecido en estos tres años.

5.3.2. Agilizar la incorporación de personal necesario

Se ha logrado agilizar la incorporación de personal necesario consiguiendo superar el 80% % puestos cubiertos en plazo/año, si bien en determinados puestos hay que seguir haciendo acciones de mejora.

- Se ha optimizado la gestión de la bolsa de empleo con la incorporación de personal dedicado a ello.
- Se ha incorporado a dicha base de datos los alumnos en prácticas.

- Se ha realizado mantenimiento continuo de la base de datos de currículum, practicando mejoras a los informes que salen de la misma.
- Se ha reorganizado el archivo de currículum, manteniendo los vigentes, y pasando a la destrucción del resto. Impartir cursos de formación previa
- Se ha incluido en la carta de recepción de curriculum la posibilidad de voluntariado, de socio, y de practicas profesionales.
- Se ha sistematizado el reclutamiento de candidatos externos para las selecciones.
- Se lleva un registro fechas de peticiones de trabajadores e incorporaciones para ir evaluando nuestros tiempos de respuesta.



EJE 6: GESTION FINANCIERA

Este eje está formado por 2 líneas estratégicas, 6 objetivos estratégicos y 14 objetivos operativos, el nivel de ejecución es: 4 objetivos estratégicos conseguidos (66,66%) y 13 objetivos operativos (92,85%)



Línea 6.1 Lograr el equilibrio en financiación del grupo

Se ha conseguido mantener el equilibrio en la financiación del grupo, debido a:

- Contar con la financiación suficiente de entidades bancarias
- Utilizar la tesorería disponible de las tres entidades como caja única
- A finales de 2012 la Administración Pública ha reducido los plazos de pago de facturas de servicios, no así el pago de subvenciones de salarios que continúan cobrándose a 240 días
- Mantener un clima fluido de comunicación con los responsables de gestión de nuestras cuentas en la administración pública

6.1.1. Reducir la financiación del circulante (C/P)

- En las tres entidades el % de deuda a c/p con entidades de crédito respecto al presupuesto anual de gastos en 2009 era de $2.164.626 / 13.956.998 = 15,5\%$, en 2012 ha sido de $1.628.854 / 13.972.922 = 11,65\%$

6.1.2 Reducir la financiación del inmovilizado (L/P)

- Se ha obtenido superávit en los tres ejercicios lo cual nos ha permitido cumplir con el 100% de las cuotas de amortización de préstamos comprometidas. Este excedente se ha destinado a reducir deuda bancaria a corto plazo, para reducir costes financieros, dado que la deuda a bancaria a l/p tiene un coste mucho menor

● Línea 6.2 Dar respuesta financiera a los nuevos retos de AMICA

6.2.1 Financiar las necesidades presupuestarias de los nuevos retos de AMICA

- Tanto el nuevo modelo de atención a las personas, como el Plan estratégico de Infraestructuras han tenido cabida en nuestros presupuestos y se han podido llevar a cabo. No se han desarrollado programas de I+D+I
- Se ha obtenido la financiación bancaria suficiente para realizar las inversiones no cubiertas con subvenciones.

6.2.2. Incrementar las fuentes privadas de financiación de AMICA

- No hemos alcanzado el objetivo de aumentar el 20% de financiación privada que pretendíamos, en 2012 se ha alcanzado el 11,41%

6.2.3 Reducir el déficit generado por convenios de concertación de plazas.

- El déficit generado por los convenios de concertación de plazas ha sido del 11,61% en 2012 no logrando el objetivo de reducirlo al 5%
- Los precios de las plazas públicas hasta junio de 2012 tan solo se han actualizado por la aplicación del IPC, año en que por resolución del Gobierno de Cantabria se han modificado los precios desde el mes de julio. Esto ha supuesto una reducción en dos centros de día de un 2,34%, en los centros de formación en un 7,32 % y en alojamiento 5,41 %. En cambio dos centros de día han mejorado el precio, al publicarse el Decreto de precios públicos, que les enmarca en la tipología adecuada, pasando de 45,38 € día a 60,00 € día. Por tanto en cómputo global, a partir de julio de 2012 los precios de las plazas aumentan un 2,03%.

6.2.4 Financiar el coste del Plan Estratégico de infraestructuras (renovación maquinaria e instalaciones)

- Se ha obtenido el 100% de la financiación necesaria para financiar el plan estratégico de infraestructuras, bien con recursos propios, financiación privada o ayudas publicas recibidas
- Se fijan como objetivos para el nuevo plan estratégico mantener la sostenibilidad y el equilibrio financiero y económico de las tres entidades.



EJE 7: INFRAESTRUCTURAS

Este eje está formado por 3 líneas estratégicas, 7 objetivos estratégicos y 18 objetivos operativos, el nivel de ejecución conseguido es: 4 objetivos estratégicos conseguidos (57,14%) y 12 objetivos operativos (66,66%)

Línea 7.1 Avanzar en la consecución de la excelencia de los edificios basada en su estado y operatividad

7.1.1. Recuperar el estado inicial de calidad de los Centros y actualizar su funcionalidad

Se ha logrado el objetivo realizando al menos el 80% de actuaciones financiadas cada año

- Se mejora la accesibilidad en cada de las nuevas instalaciones (ascensor Sotileza) según el código técnico y se empiezan a poner en marcha las medidas del informe de accesibilidad.
- Se ha mejorado en el confort de los centros con la incorporación de nuevos elementos y el aprovechamientos de espacios haciéndolos mas operativos.
- Se ha trabajado mucho en la automatización de alumbrados y calefacciones para lograr la máxima eficiencia de la energía en los centros.
- Se han utilizado las medidas de confort a nuestro alcance, termostatos, válvulas termostáticas, detectores de proximidad, etc... Así con redistribución de espacios según solicitud de directores de centros
- Se han adecuado los centros a los criterios de accesibilidad, realizando las mejoras sugeridas por los informes de Accesibilidad.
- Bajada de consumos y seguimiento mensual de tos los centros.
- Se han realizado en todos los centros mejoras de eficiencia energética, mentalización, como asesoramiento en la reducción de consumos.

7.1.2. Evitar el deterioro de los Centros planificando su conservación y mejora

No se ha logrado superar el indicador del 85% de actuaciones realizadas al año, principalmente porque en 2012 ha habido que reducir las actuaciones por motivos económicos. Se han realizado muchas obras y mejoras durante los dos primeros años priorizando en el último a lo más necesario e imprescindible.

● Línea 7.2 Profundizar en la innovación tecnológica que permita la sostenibilidad

7.2.1. Dotarnos de las tecnologías más modernas en nuestros procesos productivos (lavandería, confección, medio ambiente, comunicación, etc.)

Este objetivo se ha conseguido realizando numerosos los estudios y/o instalaciones en servicios referentes a: lavado de ropa, energías renovables, cogeneración y comunicación y de número de equipos de nuevas puesta en servicio y/o renovados según lo previsto.

- Se ha realizado un esfuerzo importante en la sustitución de instalaciones poco operativas y la incorporación de tecnología más avanzada en el planchado y doblado de la ropa en los dos centros más industriales.
- Se ha avanzado en el estudio de las energías renovables, así como en la incorporación de la cogeneración en el procedo de lavado para hacer mas eficientes las instalaciones. No siendo viable se opta por la subcontratación de gestión de energía térmica.

7.2.2. Mejorar las actividad evitando daños al medio ambiente (vertidos de agua, temperatura, emisiones , etc.

No se ha logrado alcanzar este objetivo aunque se han realizado numerosas acciones.

- Se ha puesto en marcha la regulación automática de caudal de los túneles con un ahorro de 23.000 m³/año con respecto a 2009 y se ha empezado un estudio para la reutilización del agua de lavado.
- Se han realizado dos estudios de recuperación de aguas residuales y en la actualidad se esta realizando otro. No se ha visto de momento viable su realización y se a trabajado en la reducción de consumos con una reducción respecto a 2009 a 2012 un 28%
- Se han realizado pruebas de lavado con el Ozono, así como con otros detergentes.
- Seguimiento diario de consumos de kg ropota por unidad de energía.
- Adquisición de 4 vehículos.
- Bajada de contratos de electricidad y gas al unificar proveedores.
- Se han mejorado las tecnologías de la comunicación, telefonía, datos, ... así como las tarifas que teníamos con importantes ahorros
- Se han realizado varios estudios en las energías fotovoltaicas y energía solar térmica no llevándose a cabo la ejecución por su rentabilidad.

● Línea 7.3 Poner las ayudas técnicas necesarias al servicio de personas

7.3.1. Mejorar la accesibilidad en las instalaciones y mobiliario

Se ha alcanzado el indicador del 80% de actuaciones realizadas demandadas desde los Centros con financiación, logrando por tanto el objetivo.

- Se han realizado varias acciones sobre las instalaciones, ayudas técnicas para la transferencia adquisición de equipamiento y mobiliario mejorando los apoyos a las personas usuarias. Se mantiene una dotación en todos los centros con alternativa organizada para posibles contingencias.
- Se ha realizado 10 evaluaciones ergonómicas, 6 en Amica en todos los centros de día y las viviendas y 4 en Soemca. Se ha dado respuesta a las demandas que se han ido planteando.

7.3.2 Lograr materiales que nos permitan un mejor y más rápido aprendizaje

No se ha logrado el objetivo de renovar el 50% de material pedagógico sobre inventario 2009

6

Capítulo sexto

EVALUACION DE LA PROGRAMACIÓN OPERATIVA

EJE 1: GRUPO AMICA						
LE 1.1 : FORTALECER LA IMPLICACION ASOCIATIVA						
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 1.1.1	META			
1.1.1. Fomentar un mayor conocimiento del proyecto de AMICA por parte de sus miembros.		Nº personas que participan al año al menos en una acción asociativa. Informes evaluativo sesiones de formación con evaluación positiva	500 personas/año 15 informes 2010 /4 informes 2011/ 4 informes 2012			
OBJETIVOS OPERATIVOS			RESPONSABLE	2010	2011	2012
1.1.1.1.	Realizar al menos dos seminarios cada año sobre el proyecto de AMICA como parte imprescindible de la incorporación con personas usuarias, profesionales y familias, complementados con visitas a los centros.		Gestión asociativa /RRHH			
1.1.1.2.	Realizar al menos 4 Jornadas de puertas abiertas de centros cada año a nivel interno, principalmente dirigidas a los trabajadores de centros especiales de empleo		Gestión Centro			
1.1.1.3.	Realizar al menos una acción cada año sobre toda la aplicación de la nueva legislación social y su repercusión en el proyecto de AMICA con personas usuarias, profesionales y familias en Santander y Torrelavega		Gestión asociativa / Atención social		*1	
1.1.1.4.	Realizar acciones formativas para difundir el Plan Estratégico 2010/12, derechos y deberes de los socios, formas de participación en la asociación...		Gestión asociativa			
1.1.1.5.	Incorporar un nuevo espacio en el claustro de profesionales para la exposición de experiencias de centros y servicios		Gestión asociativa			
1.1.1.6.	Difundir de forma sistemática las acciones de cooperación que realiza AMICA para sensibilizar a nivel interno sobre la visibilidad de la discapacidad en los países pobres		Proyectos e Innovación			

LE 1.1 : FORTALECER LA IMPLICACIÓN ASOCIATIVA					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 1.1.2	META		
1.1.2. Diversificar la participación en AMICA		Número de personas que participan al menos en una acción asociativa año	500 personas/año		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
1.1.2.1.	Elaborar un calendario anual de actividades asociativas, de formación y de convivencia general y por centros y difundirlo a principios de año entre sus miembros.	Gestión asociativa / Dirección técnica			
1.1.2.2.	Fomentar la participación de miembros de AMICA que no forman parte de los órganos de participación y gobierno en diversos proyectos, grupos de trabajo y actividades, logrando cada año la incorporación al menos de 20 personas nuevas en ellos y apoyar a los que forman parte de dichos órganos.	Gestión asociativa			
1.1.2.3.	Puesta en marcha del grupo de seguimiento del Código de Buenas Prácticas	Gestión asociativa			
1.1.2.4.	Desarrollar acciones de mayor captación de socios y fidelización de los mismos	Gestión asociativa			
1.1.2.5.	Implicar al proceso de gestión asociativa en el proceso de acogida del personal	Gestión asociativa			
1.1.2.6.	Ampliar la implicación del voluntariado en la entidad	Gestión asociativa			
LE 1.1 : FORTALECER LA IMPLICACION ASOCIATIVA					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 1.1.3	META		
1.1.3. Intensificar la comunicación interna		Numero de personas que reciben algún tipo de comunicación interna	500 personas/año		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
1.1.3.1.	Difundir el Plan de Comunicación	Gestión asociativa			
1.1.3.2.	Rentabilizar e innovar en canales de comunicación con los trabajadores, personas usuarias y familias	Gestión asociativa / Informática			
1.1.3.3.	Desarrollar acciones que activen y motiven el flujo de comunicación	Gestión asociativa			
1.1.3.4.	Incrementar el material de comunicación interna	Comunicación			
1.1.3.5.	Elaboración de nuevos materiales para trasladar correctamente los mensajes clave	Comunicación			

LE 1.2 : FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN LA SOCIEDAD					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 1.2.1	META		
1.2.1 Facilitar la participación profundizando en la comunicación basada en valores, modelo de apoyo Intensificar la comunicación interna		Número de miembros de Amica que participan en actividades de representación institucional	50 participaciones /año		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
1.2.1.1. Mejorar la comunicación institucional de AMICA		Comunicación			
1.2.1.2. Contar con un Manual de identidad visual		Comunicación			
1.2.1.3. Elaborar e implantar un programa de relaciones con los medios		Comunicación			
1.2.1.4. Evaluar la imagen exterior de AMICA		Comunicación			
1.2.1.5. Planificar líneas de actuación en marketing social		Gestión asociativa			
LE 1.2 : FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN LA SOCIEDAD					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 1.2.2	META		
1.2.2 Diversificar y ampliar contenido en las alianzas		Número alianzas con programación de actividades anual y nuevas	50 alianzas /año con actividades y 3 nuevas /año		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
1.2.2.1 Recopilar las alianzas actuales y hacer un plan de seguimiento con sus responsables		Gestión asociativa			
1.2.2.2 Impulsar nuevas alianzas para el desarrollo de programas innovadores		Gestión asociativa /Prospección recursos			
1.2.2.3 Impulsar nuevas alianzas para la formación y el empleo		Empleo			
1.2.2.4 Impulsar nuevas alianzas para la participación comunitaria, que contemple también acciones de sensibilización		Procesos Prestación Servicios			
1.2.2.5 Alianzas para intercambio de experiencias		Gestión asociativa			

LE 1.2 : FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN LA SOCIEDAD					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 1.2.3	META		
1.2.3 Intensificar la participación de los miembros de AMICA en grupos diversos que contribuyan a crear un entorno facilitador		Número de personas que participan en acciones de mejora del entorno. Documentos con propuestas para incluir en políticas sociales elaborados	100 personas en alguna acción/año 3 documentos/año		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
1.2.3.1 Recopilar todos los grupos en los que se participa desde AMICA para contribuir a mejorar el entorno y hacer un plan de seguimiento con sus responsables		Gestión asociativa			
1.2.3.2 Demostrar la valía de las personas a través de actividades de participación en el entorno social: campañas de sensibilización con escolares, observatorio de accesibilidad, divulgación medioambiental, aportación voluntaria en talleres, grupos locales difundiendo dichas acciones		Gestión asociativa /Divulgación ambiental			
1.2.3.3 Profundizar en aportaciones con el enfoque de promoción de autonomía y participación plena de las personas para contribuir a una mejora del desarrollo y aplicación de las nuevas legislaciones y políticas sociales		Gestión asociativa			
1.2.3.4 Intervenir en aquellas situaciones en las que se vulneren derechos o no permitan la participación en igualdad de condiciones, profundizando en fórmulas de colaboración con servicios jurídicos		Gestión asociativa			
1.2.3.5 Impulsar la elaboración y desarrollo de Planes Estratégicos en las redes o grupos en que participamos en la línea de contribuir a mejorar el entorno		Gestión asociativa			

EJE 2: PRESTACION DE APOYOS AMICA

LE 2.1. : ADAPTARNOS A LAS NUEVAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS PROFUNDIZANDO EN LA METODOLOGÍA DE GESTION BASADA EN PROYECTOS PERSONALES Y EJERCICIO DE DERECHOS

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR 2.1.1	META		
2.1.1. Orientar la valoración y el seguimiento interdisciplinar para descubrir las capacidades que hay en cada persona, conociendo las limitaciones en la actividad y la participación social.	% de personas en valoración y seguimiento interdisciplinar a las que se aplican nuevos instrumentos de valoración para conocer las capacidades y las limitaciones en la actividad y participación	50% valoraciones (2010) 75% valoraciones (2011) 100% valoraciones (2012)		
OBJETIVOS OPERATIVOS	RESPONSABLE	2010	2011	2012
2.1.1.1. Realizar un estudio de las necesidades de las personas atendidas en los centros derivadas del proceso de envejecimiento u otros procesos degenerativos, implantar un sistema de vigilancia de su salud física y mental y pautar las medidas a tomar	Valoración	(*)		na
2.1.1.2. Implantar una valoración basada en la participación social (Modelo CIF) y la calidad de vida de forma prioritaria en las personas atendidas en centros de día.	Valoración / Atención social			
2.1.1.3. Sistematizar la valoración de los demandantes de empleo con formación profesional o superior, con un instrumento de evaluación de competencias	Valoración			
2.1.1.4. Enriquecer la valoración de las personas con mayores dificultades comunicativas o bajo nivel socio-cultural con pruebas de aptitudes mecánicas.	Valoración			
2.1.1.5. Revisar el protocolo de valoración de infancia: psicológica, de la comunicación y de fisioterapia	Atención infancia/ Valoración			
2.1.1.6. Pautar contactos con personas orientadas tanto situación de espera de incorporación a centros como de orientaciones a recursos externos.	Atención social			

LE 2.1. : ADAPTARNOS A LAS NUEVAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS PROFUNDIZANDO EN LA METODOLOGÍA DE GESTION BASADA EN PROYECTOS PERSONALES Y EJERCICIO DE DERECHOS					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 2.1.2	META		
2.1.2. Ampliar el conocimiento de los recursos comunitarios dirigidos a la participación		Número de recursos comunitarios contactados.	5 recursos nuevos /año		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
2.1.2.1.	Poner en marcha un observatorio de estudio de recursos comunitarios para recoger experiencias y aportaciones de familias, personas usuarias servicios y profesionales	Procesos Prestación Servicios			
2.1.2.2.	Realizar un estudio de recursos de la región para personas mayores	Valoración	(*)	na	na
2.1.2.3.	Conocer y valorar por parte de usuarios y familias la adecuación de la oferta comunitaria para la realización de actividades de formación, ocio y voluntariado	Atención día			
2.1.2.4.	Fomentar el conocimiento de la red de intermediarios del territorio, de los recursos formativos y de empleo para personas con discapacidad y profesionales.	Empleo			
LE 2.1. : ADAPTARNOS A LAS NUEVAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS PROFUNDIZANDO EN LA METODOLOGÍA DE GESTION BASADA EN PROYECTOS PERSONALES Y EJERCICIO DE DERECHOS					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 2.1.3	META		
2.1.3. Modificar el entorno personal mediante el apoyo en acciones individuales, derivadas del análisis de necesidades		Número de acciones personales puestas en marcha para modificar el entorno.	20 acciones / 2010, 40 acciones / 2011 60 acciones / 2012		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
2.1.2.5.	Apoyar en acciones que modifiquen el entorno familiar de las personas como facilitador para alcanzar sus objetivos personales	Procesos Prestación Servicios			
2.1.2.6.	Realizar acciones individuales que permitan la igualdad de oportunidades de movilidad y de comunicación	Procesos Prestación Servicios			
2.1.2.7.	Realizar estudio de necesidades individuales con personas usuarias de Formación.	Formación			

2.1.2.8.	Impulsar la participación de personas con discapacidad en acciones de información, orientación y formación para el empleo externas para la adquisición y mejora de las competencias y cualificaciones profesionales	Empleo			
2.1.2.9.	Mejorar el conocimiento de sus necesidades mediante actividades dirigidas a conocer nuevas aficiones, temas de interés y capacidades, y el ajuste de expectativas.	Atención día			
LE 2.1. : ADAPTARNOS A LAS NUEVAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS PROFUNDIZANDO EN LA METODOLOGÍA DE GESTION BASADA EN PROYECTOS PERSONALES Y EJERCICIO DE DERECHOS					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 2.1.4	META		
2.1.3. Diversificar apoyos a las personas acercándonos mas al contexto en que la persona lo requiere		Número de personas a quien se prestan apoyos en su entorno para la incorporación comunitaria	25 personas /año		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
2.1.3.1.	Revisar la metodología de los Proyectos personales, profundizando en la figura del garante/acompañante, para definir sus funciones y perfil.	Procesos Prestación Servicios			
2.1.3.2.	Apoyar a la persona en el desarrollo de su autonomía en los ámbitos personal, social, en la gestión de su propio tiempo libre y de sus recursos.	Rehabilitación			
2.1.3.3.	Avanzar en la línea de proyectos de vida independiente con todas las modalidades de apoyos establecidas en el programa de vida independiente	Procesos Prestación Servicios			(*)
2.1.3.4.	Desarrollar fórmulas de participación laboral en entornos normalizados: fomentando el seguimiento y apoyo en puesto en EO, los enclaves, prácticas, formación con compromiso de contratación, prospección dirigida, autoempleo,...	Empleo			
2.1.3.5.	Prestar los apoyos a las personas usuarias que solicitan estancia permanente en las viviendas para que puedan permanecer en sus casas o en otras viviendas alternativas siempre que ellos y sus familiares lo deseen	Alojamiento	X		
2.1.3.6.	Adecuar, modificar y/o diversificar los recursos formativos existentes con el fin de adaptarlos a los resultados del estudio de necesidades.	Formación			
2.1.3.7.	Ofertar distintas intensidades de apoyo, en función de las necesidades y deseos de las personas y sus familias, aún en un mismo centro o grupo de referencia	Atención Día/ Alojamiento			

2.1.3.8.	Ofertar un programa innovador para personas con graves limitaciones, basado en la realización de actividades en el entorno comunitario. Recursos gestionados por las personas usuarias del mismo	Atención Día			
LE 2.1. : ADAPTARNOS A LAS NUEVAS NECESIDADES DE LAS PERSONAS PROFUNDIZANDO EN LA METODOLOGÍA DE GESTION BASADA EN PROYECTOS PERSONALES Y EJERCICIO DE DERECHOS					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 2.1.5	META		
2.1.4. Obtener un mayor compromiso de las familias y las personas usuarias para la consecución de objetivos personales		Porcentaje de proyectos personales consensuados, sobre el total de proyectos elaborados Porcentaje de compromiso por parte de las familias sobre total familias a las que se les presenta los objetivos	75 %/año 90 %/año		
OBJETIVOS OPERATIVOS			RESPONSABLE	2010	2011
2.1.4.1.	Formar a las familias y a las personas usuarias en nuevos modelos de atención (charla atención de día, vida independiente...)	Atención Día			
2.1.4.2.	Realizar seminarios-jornadas sobre temas de interés para las familias, con exposición y dinámica participativa, de convocatoria conjunta por zonas y dos contenidos por año.	Procesos Prestación Servicios			
2.1.4.3.	Consensuar con las familias y las personas usuarias el tipo de apoyos	Atención Día/			
2.1.4.4.	Estructurar la intervención dentro del entorno de la persona incidiendo especialmente en la familia	Atención social			(*)
2.1.4.5.	Ofertar acciones de formación de familias específicas desde los diferentes grupos de actividad, un mínimo de 2 contenidos por año	Procesos Prestación Servicios			
2.1.4.6.	Desarrollar la motivación hacia el empleo ordinario de los trabajadores del CEE y sus familias	Empleo			

LE 2.2.: PROFUNDIZAR EN LA INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN PARA AVANZAR EN LA MISION					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 2.2.1	META		
2.2.1. Promover investigación		Número de líneas de investigación en las que participamos	3 investigaciones /año		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
2.2.1.1. Diseño, creación de beca y establecimiento de alianzas para su desarrollo.		Proyectos e Innovación			
2.2.1.2. Desarrollar las siguientes líneas específicas de investigación: <ul style="list-style-type: none"> ▣ Estudio sobre eficacia del modelo de intervención de AMICA. ▣ Efectos de la atención temprana en personas con discapacidad y su repercusión en la vida adulta. ▣ Enfermedades de baja prevalencia y envejecimiento. ▣ Necesidades de apoyo a las familias para evitar la sobrecarga. ▣ Resultados en la autonomía personal desde los apoyos en el centro de día: La Barca: 25 años de experiencia. ▣ Factores que favorecen la incorporación y mantenimiento del puesto de trabajo en la Empresa Ordinaria y factores que impiden-obstaculizan el acceso a la empresa ordinaria desde el Centro Especial de Empleo. ▣ Análisis cualitativo en relación a calidad de vida y vida independiente 		Proyectos e Innovación			(*)
2.2.1.3. Promover la participación en estudios de investigación de todas las personas de la entidad, usuarios incluidos, que se hagan a nivel de comunidad autonómica, nacional o internacional.		Proyectos e Innovación			

LE 2.2.: PROFUNDIZAR EN LA INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN PARA AVANZAR EN LA MISION					
LINEA 4 OBJETIVO ESTRATEGICO 2		INDICADOR 2.2.2	META		
2.2.2. Desarrollar la cultura de Gestión permanente del conocimiento en discapacidad		Número de acciones de intercambio y transferencia de conocimiento	3 acciones /año		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
2.2.2.1. Desarrollo de actividades de formación especializada y postgrado en colaboración con otros organismos, favoreciendo un nuevo modelo de apoyo a las personas y para técnicos en cultura de calidad		Proyectos e Innovación			
LE 2.2.: PROFUNDIZAR EN LA INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN PARA AVANZAR EN LA MISION					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 2.2.3	META		
2.2.3. Mantener la línea de innovación permanente, mejorando en el conocimiento de nuevas tecnologías y materiales		Número de profesionales que aplican nuevas tecnologías Número de seminarios permanentes activos.	1 profesional por centro aplicando NT 1 seminario/ año		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
2.2.3.1. Especialización de profesionales en ayudas técnicas y nuevas tecnologías y posterior transferencia.		Procesos Prestación Servicios			
2.2.3.2. Investigar en el conocimiento de nuevas herramientas y de materiales que permitan la renovación de los mismos		Procesos Prestación Servicios			
2.2.3.3. Realizar acciones formativas con el equipo de valoración completo, orientada al conocimiento básico de los instrumentos. que se vayan incorporando al proceso		Valoración			
2.2.3.4. Establecer Seminarios permanentes entre los diferentes especialistas que permitan una mayor profundización por partes de las distintas disciplinas		Dirección técnica			

LE 2.3.: MEJORAR LOS PROCESOS PARA AUMENTAR LA CAPACIDAD DE RESPUESTA					
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR 2.3.1	META			
2.3.1. Centrar los procesos clave de AMICA en la persona, poniendo a su servicio el conjunto de procesos.	Porcentaje de proyectos personales en desarrollo con referencia al número de personas que participan en programas	90% /año			
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
2.3.1.1. Diseñar un diagrama de apoyo a la persona, recogiendo las aportaciones de los diagramas actuales de los PPS.		Dirección técnica			
2.3.1.2. Unificar procedimientos, registros e instrucciones técnicas de todos los procesos entorno al nuevo diagrama, simplificando los actuales.		Dirección técnica			(1)
2.3.1.3. Dar forma a la gestión de los servicios, como procesos de apoyo.		Dirección técnica			
2.3.1.4. Reformular los objetivos de los procesos-servicios en la línea de la misión y visión propuestos en el plan estratégico.		Procesos Prestación Servicios			
LE 2.3.: MEJORAR LOS PROCESOS PARA AUMENTAR LA CAPACIDAD DE RESPUESTA					
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR 2.3.2	META			
2.3.2. Realizar una gestión de los servicios más ágil, reforzando y variando la coordinación entorno a la persona	Número de procedimientos, registros y documentos del sistema de gestión simplificados	1 documento por proceso de prestación de servicios en 3 años			
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
2.3.2.1. Establecer un sistema de coordinación de los apoyos a las personas que permita la participación de todos los profesionales implicados en los apoyos, la profundización en los mismos y la salvaguarda de la confidencialidad.		Dirección técnica / Procesos Prestación Servicios			
2.3.2.2. Mejorar la gestión de las incidencias en ITH y la coordinación de las mismas con atención social y facturación, con ello agilizaremos trabajo y mejoraremos la imagen de gestión frente a los organismos con los que conveníamos		Apoyo en hogar			
2.3.2.3. Reflexionar junto con equipo de valoración, el proceso que se desarrolla, intentando adaptarlos en tiempos y en registros en función de los perfiles que están llegando		Atención social			

2.3.2.4.	Elaborar un documento de criterios (Formación y Empleo) que las personas deben cumplir para su acceso "efectivo" a empleo en CEE	Formación / Empleo			
2.3.2.5.	Revisar la eficacia de las reuniones y fórmulas de mejora, tratando de dejar más tiempo para el análisis de las situaciones.	Procesos Prestación Servicios			
2.3.2.6.	Revisar la coordinación del servicio de valoración con el de empleo para agilizar el proceso, redefiniendo el procedimiento	Valoración			
2.3.2.7.	Revisar la coordinación con RRHH para agilizar principalmente la toma de decisiones ante necesidades de personal en el centro especial empleo. redefiniendo procedimiento	Empleo			(1)
2.3.2.8.	Participación del profesional de referencia de Atención de Día a reuniones de alojamiento, coincidiendo con la revisión de programas y proyectos personales de los usuarios atendidos en ambos servicios.	Atención día / Alojamiento			
2.3.2.9.	Equipar al personal de apoyo en el hogar de materiales de comunicación directa con la persona responsable del mismo	Dirección técnica			(*)

LE 2.3.: MEJORAR LOS PROCESOS PARA AUMENTAR LA CAPACIDAD DE RESPUESTA

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR 2.3.3	META			
2.3.3. Apostar por el desarrollo de servicios para hacerles competentes en el mercado	Número de personas usuarias en que se incrementa los servicios de apoyos personales o en el hogar.	20 personas / 2010 30 personas / 2011 (*) 50 personas / 2012			
OBJETIVOS OPERATIVOS	RESPONSABLE	2010	2011	2012	
2.3.3.1. Separar el proceso de Rehabilitación y el Apoyo en el Hogar.	Dirección técnica	(1)			
2.3.3.2. Dotar a la coordinación de apoyo en el hogar de herramientas técnicas y materiales que mejoren la gestión del servicio y refuercen nuestra competitividad en mercado	Dirección técnica				
2.3.3.3. Desarrollar apoyos de asistencia personal.	Rehabilitación				(*)
2.3.3.4. Dimensionar la estructura del proceso de empleo en función de los objetivos internos, el incremento y diversidad de usuarios y las demandas del mercado laboral.	Empleo				
2.3.3.5. Ampliar la atención a demandas externas de rehabilitación estableciendo previamente el perfil	Atención infancia/ Rehabilitación				

2.3.3.6.	Optimizar los recursos llegando a un mayor Número de población sin crear más institución.	Procesos Prestación Servicios			
2.3.3.7.	Atención a familias con riesgo de exclusión social	Atención infancia / / Apoyo en el hogar			
LE 2.3.: MEJORAR LOS PROCESOS PARA AUMENTAR LA CAPACIDAD DE RESPUESTA					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 2.3.4	META		
2.3.4. Fortalecer la relación y fomentar la coordinación con recursos públicos y privados		Número de acciones de coordinación con recursos externos sobre apoyos a las personas	1 acción /año		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
2.3.4.1.	Acordar protocolos de coordinación con los servicios públicos para aumentar la eficacia de los apoyos a las personas.	Dirección técnica			
2.3.4.2.	Convenios con colegios sin apoyos específicos	Atención infancia	(*)		
2.3.4.3.	Desarrollar líneas de coordinación y colaboración con servicios comunitarios en personas con situaciones sociales graves. Desarrollando "protocolo" conjuntamente con proceso de atención social sobre las responsabilidades que asumiríamos desde AMICA y las responsabilidades que entendemos corresponden a la Administración.	Atención social			
2.3.4.4.	Realizar acciones conjuntamente con CAT y programa RETADIS.	Atención día			
2.3.4.5.	Aumento de nuestra presencia y consideración en programas públicos	Dirección técnica			
2.3.4.6.	Potenciar la prospección e intermediación en el marco del Programa Incorpora.	Empleo			(*)
LE 2.3.: MEJORAR LOS PROCESOS PARA AUMENTAR LA CAPACIDAD DE RESPUESTA					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 2.3.5	META		
2.3.5. Mejorar los canales para la gestión de la información con referencia a las personas		Base de datos consensuada	Realizada en 2011		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
2.3.5.1.	Mejorar la agilidad en los canales y el tratamiento de los datos	Atención social			
2.3.5.2.	Formar y especializar a una persona para realizar la gestión estadística de los datos	Atención social			

2.3.5.3.	Mejorar la gestión de la información a través de una aplicación informática, flexible, rápida y ágil, adecuada al proceso	Empleo				
LE 2.3.: MEJORAR LOS PROCESOS PARA AUMENTAR LA CAPACIDAD DE RESPUESTA						
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 2.3.6	META			
2.3.6. Reforzar la participación e implicación en los centros sin crear dependencia institucional		Aumentar nivel de participación de las familias en las actividades organizadas en centros	Pasar del 37% actual al 50% en 2012			
OBJETIVOS OPERATIVOS			RESPONSABLE	2010	2011	2012
2.3.6.1.	Seleccionar a una persona responsable en la gestión de los centros		Gestión Centros			
2.3.6.2.	Agilizar la toma de decisión y aumentar la capacidad de decisión en los centros, mediante procedimientos.		Gestión Centros			(*)
2.3.6.3.	Mejorar la participación de las familias en los centros.		Gestión Centros			
2.3.6.4.	Mejorar la comunicación interna del propio centro y con los centros menores.		Gestión Centros			
2.3.6.5.	Reorganizar la atención en los centros para optimizar los recursos humanos de que se dispone de Centros de día		Gestión Centros / Atención día			

EJE 3: PROCESOS DE SOEMCA

LE 3.1.: MEJORA DE LOS CONTROLES DEL PROCESO DE ALQUILER EN SOEMCA

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR 3.1.1	META		
3.1.1 Implantar el proceso de alquiler como una fracción de negocio para mejorar el control de la ropa reduciendo pérdidas	Porcentaje de reducción de costes en la amortización de la ropa	5% /año		
OBJETIVOS OPERATIVOS	RESPONSABLE	2010	2011	2012
3.1.1.1. Dotar del personal necesario al proceso	Dirección técnica			
3.1.1.2. Definir los Procedimientos, instrucciones y registros para el funcionamiento del sistema	Alquiler			
3.1.1.3. Redefinir la estructura de costes, incorporando a contabilidad analítica	Contabilidad			
3.1.1.4. Dotar de los medios necesario	Dirección técnica			

LE 3.1.: MEJORA DE LOS CONTROLES DEL PROCESO DE ALQUILER DE ROPA EN SOEMCA

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR 3.1.2	META		
3.1.2. Innovar en el control de la ropa de alquiler con tecnología de vanguardia	% prendas con control informático	90% en 2012		
OBJETIVOS OPERATIVOS	RESPONSABLE	2010	2011	2012
3.1.2.1. Instalación de trasponder en toda la ropa hospitalización de Sierrallana	Alquiler			
3.1.2.2. Diseño informes en programa informático que permitan el seguimiento de la ropa de Sierrallana	Dirección técnica			
3.1.2.3. Instalación de trasponder en mantelería de algodón a excepción de las servilletas	Alquiler			
3.1.2.4. Diseño informes en programa informático que permitan el seguimiento de la mantelería de algodón	Dirección técnica			
3.1.2.5. Diseño de informes que permitan el seguimiento de ropa ambulancias.	Dirección técnica			
3.1.2.6. Implantación de trasponder en la ropa diseñada para las ambulancias	Alquiler			
3.1.2.7. Diseño especial de prendas para las ambulancias del SCS	Dirección técnica			
3.1.2.8. Instalación de trasponder en ropa hospitalización hospital Valdecilla.	Proceso de alquiler			
3.1.2.9. Diseño informes en programa informático que permitan seguimiento de ropa del hospital Valdecilla	Dirección técnica			

3.1.2.10.	Instalación de trasponder en ropa hospitalización y uniformes hospital 3 Mares	Alquiler			
3.1.2.11.	Diseño de informes que permitan el seguimiento del hospital 3 Mares	Dirección técnica			
3.1.2.12.	Instalación de trasponder en toda la ropa de hoteles	Alquiler			
3.1.2.13.	Diseño informes en el programa informático que permita el seguimiento de la ropa hotelera	Dirección técnica			
3.1.2.14.	Instalación de trasponder en toda la ropa de geriátricos	Alquiler			
3.1.2.15.	Diseño informes que permitan el seguimiento de la ropa de geriátricos.	Dirección técnica			
3.1.2.16.	Diseño de informes que permitan el seguimiento de la ropa personal.	Dirección técnica			
LE 3.1.: MEJORA DE LOS CONTROLES DEL PROCESO DE ALQUILER EN SOEMCA					
OBJETIVO ESTRATEGICO 3		INDICADOR 3.1.3	META		
3.1.3. Mejoras en el control sobre las prendas en alquiler que tenemos depositadas en los clientes		Diferencias de inventario en el recuento de ropa	5% de desfase en 2012		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
3.1.3.1.	Implantar procedimientos de recuentos de stock semestrales.	Alquiler			
3.1.3.2.	Mejorar la información al cliente sobre el funcionamiento del sistema de alquiler	Comercial			
3.1.3.3.	Creación equipo de trabajo para distribución y control de la lencería hospital Valdecilla	Dirección técnica			
3.1.3.4.	Creación equipo trabajo para la distribución y control de la lencería del hospital 3 Mares	Dirección técnica			
LE 3.2. : AVANZAR EN UN PROYECTO INTEGRAL PARA LA GESTION DE ROPA DEL SCS					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 3.2.1	META		
3.2.1. Mantener al menos los servicios que se prestan actualmente al SCS introduciendo mejoras.		Numero de concursos adjudicados	Renovar los 3 actuales		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
3.2.1.1.	Implantar el modelo de gestión propuesto a Valdecilla con el estudio realizado en 2009	Alquiler			
3.2.1.2.	Elaboración y presentación de documentación para el concurso de hospital de Laredo.	Dirección técnica			
3.2.1.3.	Elaboración y presentación de la documentación para el concurso de lavado de los centros de salud con ropa en alquiler	Dirección técnica			
3.2.1.4.					

LE 3.2. : AVANZAR EN UN PROYECTO INTEGRAL PARA LA GESTION DE ROPA DEL SCS					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 3.2.2	META		
3.2.2 Difundir las ventajas de un solo modelo de gestión		Aprobación sobre el modelo único de gestión. / Acuerdos con el SCS	1 acuerdo firmado con SCS en el periodo de 3 años		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
3.2.2.1 Cuantificar las mejoras en el coste económico del servicio.		Dirección técnica			
3.2.2.2 Demostrar los beneficios de una mayor coordinación		Dirección técnica			
LE 3.2. : AVANZAR EN UN PROYECTO INTEGRAL PARA LA GESTION DE ROPA DEL SCS					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 3.2.2	META		
3.2.3 Diseño e implementación de modelo de gestión integral que mejore la eficacia del servicio.		% de elaboración e implementación anual	33 % modelo/año		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
3.2.3.1 Contar con la información de las tecnologías avanzadas existentes		Alquiler			
3.2.3.2 Contar con un proyecto elaborado para presentar al SCS		Dirección técnica			
3.2.3.3 Realizar acciones que permitan la implementación del sistema integral		Dirección técnica			
LE 3.3.: REFORZAR LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN PARA LA CONSOLIDACION DEL EQUIPO DE SOEMCA					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 3.3.1	META		
3.3.1 Dotarnos del equipo de responsables adecuado.		% de puestos de responsabilidad cubiertos por personas cualificadas	12 puestos cubiertos, en 3 años		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
3.3.1.1 Establecer necesidades por centros		Lavado industrial			
3.3.1.2 Definir los perfiles profesionales necesarios para los puestos		Lavado industrial			
3.3.1.3 Definir las tareas y responsabilidades de cada puesto		Lavado industrial			
3.3.1.4 Contar con el personal formado necesario		Lavado industrial			

LE 3.3.: REFORZAR LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN PARA LA CONSOLIDACION DEL EQUIPO DE SOEMCA

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR 3.3.2	META			
3.3.2 Desarrollar un currículum de conocimientos necesarios para el ejercicio de las responsabilidades	% de personal formado en las diferentes áreas	100% equipo de responsables formado en 3 años			
OBJETIVOS OPERATIVOS	RESPONSABLE	2010	2011	2012	
3.3.2.1 Realizar cursos formativos en maquinaria	RRHH				
3.3.2.2 Realizar cursos formativos en el proyecto de AMICA y los CEE	RRHH				
3.3.2.3 Realizar cursos formativos sobre las personas que van a tener a su cargo	RRHH				
3.3.2.4 Realizar cursos formativos en el proceso de alquiler	RRHH				
3.3.2.5 Realizar cursos formativos en el proceso de lavado	RRHH	*			
3.3.2.6 Realizar cursos formativos en el proceso de confección	RRHH				

LE 3.4. : REFUERZO DE LAS ALIANZAS EMPRESARIALES PARA CREAR NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN SOEMCA

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR 3.4.1	META			
3.4.1. Consolidación alianzas con otras empresas del sector	% de acuerdos alcanzados	4 alianzas previstas			
OBJETIVOS OPERATIVOS	RESPONSABLE	2010	2011	2012	
3.4.1.1. Aumentar relación comercial FLISA: subcontratación nuevos clientes	Dirección técnica				
3.4.1.2. Aumentar relación comercial FLISA: venta de artículos ALBOR	Dirección técnica				
3.4.1.3. Establecer intercambios profesionales	Dirección técnica				
3.4.1.4. Establecer intercambios de conocimiento	Dirección técnica				
3.4.1.5. Firma del convenio de colaboración entre FLISA y AMICA	Gerencia				
3.4.1.6. Acuerdos de UTE para la realización de trabajos	Dirección técnica				
3.4.1.7. Subcontratación de trabajos a otras empresas de la región	Dirección técnica				
3.4.1.8. Acuerdo con ELLIS para el lavado del Pont avent	Dirección técnica				

LE 3.4. : REFUERZO DE LAS ALIANZAS EMPRESARIALES PARA CREAR NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN SOEMCA					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 3.4.2	META		
3.4.2. Refuerzo presencia en organizaciones empresariales		% de acuerdos alcanzados	4 acuerdos previstos		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
3.4.2.1.	Presencia activa en la junta directiva de CEOE	Dirección técnica			
3.4.2.2.	Presencia activa en el pleno de la cámara de comercio de Torrelavega	Control financiero			
3.4.2.3.	Impulsar acuerdos con la Cámara de comercio de Cantabria	Gerencia			
3.4.2.4.	Mantener Presidencia Asociación lavanderías y tintorerías de Cantabria	Dirección técnica			
3.4.2.5.	Impulsar la participación en AECEMCO	Dirección técnica			
LE 3.5. : ASEGURAR LA SOSTENIBILIDAD ECONOMICA DE SOEMCA					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 3.5.1	META		
3.5.1 Mejorar la productividad.		Producción persona/hora/kg según centro	Mejora 3,3% /año en cada uno de los centros		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
3.5.1.1	Realización de inversiones anuales en maquinaria	Dirección técnica			
3.5.1.2	Adecuar los perfiles profesionales a los puestos demandados	RRHH			
3.5.1.3	Reacondicionamiento de espacios para la creación de almacenes	Dirección técnica			
3.5.1.4	Implantación de nuevas tecnologías	Dirección técnica			
3.5.1.5	Reducción de las incidencias y paradas en la producción por causas de la maquinaria	Servicios técnicos			

EJE 4: PROCESOS DE SAEMA

LE 4.1.: AFIANZAR LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS ACTUALMENTE POR SAEMA Y LOGRAR SER UN REFERENTE EN LA GESTIÓN DE RESIDUOS Y LA CONSERVACIÓN AMBIENTAL EN CANTABRIA

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR 4.1.1	META
4.1.1. Consolidar las alianzas de SAEMA mediante nuevos contratos y convenios que permitan ampliar e introducir mejoras en la prestación de servicios	Número de contratos o acuerdos renovados con introducción de mejoras	2/2010 3/ 2011 2/ 2012

OBJETIVOS OPERATIVOS	RESPONSABLE	2010	2011	2012
4.1.1.1. Mejorar el contrato de recogida puerta a puerta de papel y cartón con MARE	Dirección técnica			
4.1.1.2. Mejorar el contrato de gestión del CRR con MARE	Dirección técnica			
4.1.1.3. Mejorar el contrato de gestión de residuos hospitalarios con SCS	Dirección técnica			
4.1.1.4. Mejorar el convenio de eliminación de plantas invasoras con Consejería de Desarrollo Rural, agricultura, pesca y biodiversidad	Dirección técnica			
4.1.1.5. Mejorar el contrato de divulgación ambiental con Ayuntamiento de Santander	Dirección técnica			
4.1.1.6. Mejorar el convenio con el Ayuntamiento Santander para IcolaboraR en gestión de residuos.	Dirección técnica			

LE 4.1.: AFIANZAR LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS ACTUALMENTE POR SAEMA Y LOGRAR SER UN REFERENTE EN LA GESTIÓN DE RESIDUOS Y LA CONSERVACIÓN AMBIENTAL EN CANTABRIA

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR 4.1.2	META
4.1.2. Promover otras alianzas que permitan el desarrollo de actividades sostenibles que no requieran importantes inversiones	Número de actividades desarrolladas	1 actividad 2011 1 actividad 2012

OBJETIVOS OPERATIVOS	RESPONSABLE	2010	2011	2012
4.1.2.1. Recuperación paisajística dirigida a entidades públicas.	Dirección técnica			
4.1.2.2. Actividades de divulgación ambiental dirigidas a otras entidades públicas y/o privadas.	Dirección técnica			

LE 4.1. : AFIANZAR LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS ACTUALMENTE POR SAEMA Y LOGRAR SER UN REFERENTE EN LA GESTIÓN DE RESIDUOS Y LA CONSERVACIÓN AMBIENTAL EN CANTABRIA

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR 4.1.3	META			
4.1.3. Fortalecer la proyección social y ambiental de SAEMA	Número acciones realizadas	2 acciones /año			
OBJETIVOS OPERATIVOS	RESPONSABLE	2010	2011	2012	
4.1.3.1. Disponer de web con dominio propio	Dirección técnica				
4.1.3.2. Diseñar y realizar campañas de divulgación de las actividades desarrolladas	Divulgación ambiental				
4.1.3.3. Elaboración y distribución de material divulgativo sobre las actividades que se realizan	P. productivos / Dirección técnica				

LE 4.2. : INNOVACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN EN EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR 4.2.1	META			
4.2.1. Ampliación de contenidos y destinatarios de divulgación ambiental	Número de actividades nuevas desarrolladas	1 actividad nueva /2012			
OBJETIVOS OPERATIVOS	RESPONSABLE	2010	2011	2012	
4.2.1.1. Diseñar nuevos proyectos de divulgación ambiental	Divulgación ambiental				
4.2.1.2. Ofertar esos nuevos proyectos y conseguir destinatarios	Divulgación ambiental				
4.2.1.3. Desarrollar los nuevos proyectos	Divulgación ambiental				

LE 4.2. : INNOVACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN EN EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR 4.2.2	META			
4.2.2. Conseguir nuevas actividades ambientales en SAEMA	Número de nuevas iniciativas empresariales	2 actividades /2012			
OBJETIVOS OPERATIVOS	RESPONSABLE	2010	2011	2012	
4.2.2.1. Recuperación paisajística (espacios verdes y jardinería) dirigida a entidades privadas	Dirección técnica				
4.2.2.2. Desarrollo de nuevas actividades de gestión de residuos hospitalarios (tratamiento de residuos mediante esterilización)	Dirección técnica				

LE 4.2. : INNOVACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN EN EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES						
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 4.2.3		META		
4.2.3. Disponer de nuevas iniciativas empresariales diferentes al CEE		Número de nuevas iniciativas empresariales		1 actividad nueva/2012		
OBJETIVOS OPERATIVOS			RESPONSABLE	2010	2011	2012
4.2.3.1. Promover las posibilidades de creación de empresas ordinarias			Prospección recursos			
4.2.3.2. Lograr alianzas con entidades para coparticipar en actividades empresariales			Prospección recursos			
LE 4.3. : OPTIMIZAR LA SOSTENIBILIDAD Y COMPETITIVIDAD DE SAEMA						
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 4.3.1		META		
4.3.1. Mejorar la productividad		% de incremento		5% incremento en 3 años sobre valores inicio Plan		
OBJETIVOS OPERATIVOS			RESPONSABLE	2010	2011	2012
4.3.1.1. Mejorar la cualificación profesional del personal mediante el desarrollo de acciones de formación			P. productivos			
4.3.1.2. Mejorar los procedimientos de trabajo			Procesos productivos			
4.3.1.3. Realizar mejoras técnicas (inversiones en instalaciones y maquinaria)			Procesos productivos			
4.3.1.4. Incentivar y motivar al personal			Procesos productivos/ RRHH			
4.3.1.5. Requerir un adecuado desempeño profesional			RRHH			
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 4.3.2		META		
4.3.2. Ajustar los costes de producción		% reducción		Reducción del 5% en 3 años sobre valores inicio Plan		
OBJETIVOS OPERATIVOS			RESPONSABLE	2010	2011	2012
4.3.2.1. Elaborar un estudio para optimizar personal			Dirección técnica			
4.3.2.2. Elaborar estudio para reducir costes energéticos y de consumibles (combustibles, fungibles, etc.)			Dirección técnica			

EJE 5: RECURSOS HUMANOS					
LE 5.1.: REFORZAR LA IMPLICACIÓN EN EL PROYECTO FOMENTANDO LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 5.1.1	META		
5.1.1 Aumentar la comunicación con toda la plantilla para favorecer su participación activa.		% trabajadores con los que se mantiene entrevista individual	85% de la plantilla media en 3 años		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
5.1.1.1	Acceder a mas trabajadores a través de medios de comunicación basados en las nuevas tecnologías	RRHH			
5.1.1.2	Mantener al menos un claustro al año sobre reflexión de los aspectos laborales	RRHH/ Gestión asociativa			
5.1.1.3	Mantener un contacto individual para revisión de la situación de cada persona: Seguimiento mas directo y retroinformación al trabajador	RRHH/Procesos prestación servicios			
5.1.1.4	Reforzar el acompañamiento en el inicio de la acogida	Gestión asociativa			
5.1.1.5	Intensificar la línea de comunicación y colaboración con los Comité de Empresa	RRHH			
LE 5.1.: REFORZAR LA IMPLICACIÓN EN EL PROYECTO FOMENTANDO LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 5.1.2	META		
5.1.2 Desarrollo de políticas personal dirigidas a aumentar la implicación		Políticas de personal nuevas	3 políticas aplicadas en 2012		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
5.1.2.1	Estudio de retribuciones del sector y comparación con nuestras retribuciones	Políticas personal			
5.1.2.2	Revisión de retribución en función de responsabilidades, implicación	Políticas personal			
5.1.2.3	Incentivar la implicación: Valorar otros tipos de incentivos (beneficios sociales, formación, desarrollo personal...)	Políticas personal			

LE 5.2.: AUMENTAR LAS COMPETENCIAS DEL EQUIPO PROFESIONAL					
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR 5.2.1	META			
5.2.1. Lograr una mayor estabilidad de la plantilla	Índices de rotación y de absentismo por bajas de Incapacidad temporal, excluida maternal	< 5% anual Reducir al 5,5 % de bajas en los centros especiales de empleo			
OBJETIVOS OPERATIVOS	RESPONSABLE	2010	2011	2012	
5.2.1.1. Asignación de plazas estables: Evitar rotación interna, dejando la movilidad para lo imprescindible	RRHH				
5.2.1.2. Nuevas formulas de contratación que favorezcan la implicación, mas adaptado a situación de cada puesto cubierto.	RRHH				
5.2.1.3. Establecer un límite por persona a la concesión de garantías de empresa	Políticas Personal				
5.2.1.4. Análisis de la formula de compensación de horas sistematizado más acorde a las necesidades.	Políticas Personal				
5.2.1.5. Análisis más detallado de la incidencia de la baja y propuesta de medidas correctoras	Políticas Personal/				
5.2.1.6. Análisis de las bajas no voluntarias y propuesta de reducción del impacto	Políticas Personal				
5.2.1.7. Establecer un procedimiento documentado de jubilación y sustituciones ante el acercamiento de la plantilla a la edad de jubilación.	Políticas Personal				
5.2.1.8. Mejorar la gestión a través del programa de control de presencia	RRHH				
LE 5.2.: AUMENTAR LAS COMPETENCIAS DEL EQUIPO PROFESIONAL					
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR 5.2.2	META			
5.2.2. Cualificación del equipo de profesionales	% de evaluación de eficacia de la Formación	85%trabajadores formados /año			
OBJETIVOS OPERATIVOS	RESPONSABLE	2010	2011	2012	
5.2.2.1. Especializar a la plantilla de AMICA	RRHH				
5.2.2.2. Revisión del impacto de las acciones de formación	RRHH				
5.2.2.3. Establecer un claustro anual de todos los profesionales que intervienen con los trabajadores para establecer un foro de debate	RRHH / Gestión asociativa				

5.2.2.4. Reorganización de la plantilla según necesidades	Dirección técnica AMICA/ SOEMCA /SAEMA RRHH				
LE 5.3.: MEJORA DE LA GESTION DE RRHH.					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 5.3.1	META		
5.3.1. Contar con los medios que permitan mejor funcionamiento		Número de medios en funcionamiento	2 medios implantados en 2012		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
5.3.1.1. Dotación de herramientas de gestión de personal.		INFORMATICA			
5.3.1.2. Incorporar los datos de los trabajadores a base de datos de personal		RRHH			
5.3.1.3. Mejorar el asesoramiento jurídico		RRHH			
LE 5.3.: MEJORA DE LA GESTION DE RRHH.					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 5.3.2	META		
5.3.2. Agilizar la incorporación de personal necesario		% puestos cubiertos en plazo/año	80% sobre demanda/año		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
5.3.2.1. Organización de archivo de currículum		RRHH			
5.3.2.2. Impartir cursos de formación previa		RRHH			
5.3.2.3. Incluir en la carta de recepción de curriculum la posibilidad de voluntariado, de socio, y de practicas profesionales		RRHH			
5.3.2.4. Optimizar la gestión de la bolsa de empleo: Contratación de personal		RRHH			
5.3.2.5. Mejora de la Base de datos de currículum		RRHH / Informática			

EJE 6: GESTION FINANCIERA					
LE 6.1.: LOGRAR EL EQUILIBRIO EN LA FINANCIACION DEL GRUPO					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 6.1.1	META		
6.1.1 Reducir la financiación del circulante (C/P)		% media mensual financiación a C/P / presupuesto anual gastos	Reducción del 1% anual		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
6.1.1.1 Cuantificar y periodificar las necesidades mensuales de Tesorería		Control financiero			
6.1.1.2 Reducir los plazos de cobro de los clientes del Grupo.		Control financiero			
6.1.1.3 Crear un clima fluido con los responsables de gestión de nuestras cuentas en la Administración Pública, para mejorar los plazos de cobro.		Control financiero			
LE 6.1.: LOGRAR EL EQUILIBRIO EN LA FINANCIACION DEL GRUPO					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 6.1.2	META		
6.1.2 Reducir la financiación del Inmovilizado (L/P)		% amortización deuda L/P / excedente del ejercicio	100%/año		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
6.1.2.1 Presupuestar la amortización anual de los préstamos a L/P comprometida		Control financiero			
6.1.2.2 Lograr excedente del ejercicio que permita la amortización de deuda a L/P comprometida.		Control financiero			
LE 6.2.: DAR RESPUESTA FINANCIERA A LOS NUEVOS RETOS DE AMICA					
OBJETIVO ESTRATEGICO 6.2.1.		INDICADOR 6.2.1	META		
6.2.1 Financiar las necesidades presupuestarias de los nuevos retos		Dotación presupuestaria ejecutada	100%/año		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
6.2.1.1 Tener cuantificado el coste anual del nuevo Modelo de Atención a las Personas e incorporado al presupuesto anual.		Control financiero			
6.2.1.2 Tener cuantificado coste anual del Programa de I+D+I e incorporado al presupuesto anual.		Control financiero			
6.2.1.3 Tener cuantificado Plan Estratégico de Infraestructuras e incorporado al presupuesto anual.		Control financiero			

LE 6.2.: DAR RESPUESTA FINANCIERA A LOS NUEVOS RETOS DE AMICA					
OBJETIVO ESTRATEGICO 622		INDICADOR 6.2.2	META		
6.2.2 Incrementar las fuentes privadas de financiación de AMICA		Financiación privada / total ingresos	Pasar del 12% al 20% en 3 años		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
6.2.2.1 Incrementar la financiación privada dentro del presupuesto.		Control financiero			
6.2.2.2 Mejorar los precios públicos de las plazas concertadas.		Control financiero			
LE 6.2.: DAR RESPUESTA FINANCIERA A LOS NUEVOS RETOS DE AMICA					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 6.2.3	META		
6.2.3 Reducir el déficit generado por los convenios de concertación de plazas.		Déficit anual de los centros concertados	Pasar del 14% al 5% en 3 años		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
6.2.3.1 Mejorar los precios públicos de las plazas concertadas.		Control financiero			
LE 6.2.: DAR RESPUESTA FINANCIERA A LOS NUEVOS RETOS DE AMICA					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 6.2.4	META		
6.2.4 Financiar el coste del Plan Estratégico de Infraestructuras (renovación de maquinaria e instalaciones) de SOEMCA y SAEMA		Financiación obtenida + ayudas recibidas / coste inversión	100% en 3 años		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
6.2.4.1 Tener cuantificado el Plan Estratégico de Infraestructuras (renovación de maquinaria e instalaciones) e incorporado al presupuesto anual.		Control financiero			
6.2.4.2 Solicitar las posibles Ayudas y Subvenciones.		Gestión asociativa			
6.2.4.3 Obtener financiación Bancaria a L/P parte no cubierta por subvenciones.		Control financiero			

EJE 7: INFRAESTRUCTURAS

LE 7.1.: AVANZAR EN LA CONSECUION DE LA EXCELENCIA DE LOS EDIFICIOS BASADA EN SU ESTADO Y OPERATIVIDAD

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR 7.1.1	META		
7.1.1 Recuperar el estado inicial de calidad de los Centros y actualizar su funcionalidad	% Acciones a realizar según calendario (evidenciado por encuesta anual de satisfacción de los usuarios)	80% actuaciones financiadas realizadas /año		
OBJETIVOS OPERATIVOS	RESPONSABLE	2010	2011	2012
7.1.1.1 Avanzar en el desarrollo operativo, (redistribución de espacios , confort y empleo de nuevas tecnologías)	Servicios técnicos			
7.1.1.2 Mejorar la accesibilidad	Servicios técnicos			
7.1.1.3 Lograr una mayor eficiencia energética	Servicios técnicos			

LE 7.1.: AVANZAR EN LA CONSECUION DE LA EXCELENCIA DE LOS EDIFICIOS BASADA EN SU ESTADO Y OPERATIVIDAD

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	META		
7.1.2 Evitar el deterioro de los Centros planificando su conservación y mejora	% Acciones a realizar según calendario (evidenciado por encuesta anual de satisfacción de los usuarios)	80% actuaciones financiadas realizadas /año		
OBJETIVOS OPERATIVOS	RESPONSABLE	2010	2011	2012
7.1.1.1 Mejorar la planificación de mantenimiento contemplando los elementos constructivos de nuestros Centros	Servicios técnicos			
7.1.1.2 Avanzar en la mejora de la orientación (externa e interna) de los edificios a propuesta de la dirección de los Centros	Servicios técnicos			

LE 7.2.: PROFUNDIZAR EN LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA QUE PERMITA LA SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR	META		
7.2.1 Dotarnos de las tecnologías más modernas en nuestros procesos productivos (lavandería, confección, medio ambiente, comunicación, etc.)		Número estudios y/o instalaciones realizadas en servicios referentes a: lavado de ropa, energías renovables, cogeneración y comunicación. Número. equipos de nuevas puesta en servicio y/o renovados	2 estudios y/o instalación /año 6 equipos u/año		
OBJETIVOS OPERATIVOS			RESPONSABLE	2010	2011
7.2.1.1 Avanzar en el estudio y empleo de nuevas tecnologías de lavado de ropa			Servicios técnicos		
7.2.1.2 Mejorar la tecnológica de la comunicación dotándonos de nuevos equipamientos			Servicios técnicos		
7.2.1.3 Equiparnos de maquinaria con tecnologías avanzadas			Servicios técnicos		
7.2.1.4 Progresar en el estudio y empleo de energías renovables			Servicios técnicos		
7.2.1.5 Emplear la cogeneración como uso mas racional de la energía			Servicios técnicos		
LE 7.2.: PROFUNDIZAR EN LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA QUE PERMITA LA SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 7.2.2	META		
7.2.2 Mejorar las actividad evitando daños al medio ambiente (vertidos de agua, temperatura, emisiones , etc.)		Número estudios y/o instalaciones ejecutadas de reutilización y depurado de agua Número equipos instalados control gasto agua	1 estudio /año Equipo instalados /año		
OBJETIVOS OPERATIVOS			RESPONSABLE	2010	2011
7.2.1.1 Realizar la instalación de sistemas de depurado y reutilización del agua proceso industrial			Servicios técnicos		
7.2.1.2 Instalar equipos para un control mas preciso de los caudales de agua de proceso			Servicios técnicos		
7.2.1.3 Poner en servicio equipos para mejorar la temperatura de los vertidos			Servicios técnicos		

LE 7.3.: PONER LAS AYUDAS TÉCNICAS NECESARIAS AL SERVICIO DE LAS PERSONAS					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 7.3.1	META		
7.3.1 Mejorar la accesibilidad en las instalaciones y mobiliario		% actuaciones realizadas demandas desde los Centros con financiación.	80% actuaciones /año		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
7.3.1.1 Avanzar en el fácil manejo de instalaciones (altura interruptores, extintores, tiradores, etc.)		Servicios técnicos			
7.3.1.2 Mejorar la utilidad del mobiliario (alturas regulables,. etc.)		Servicios técnicos			
LE 7.3.: PONER LAS AYUDAS TÉCNICAS NECESARIAS AL SERVICIO DE LAS PERSONAS					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 7.3.2	META		
7.3.2 Lograr materiales que nos permitan un mejor y mas rápido aprendizaje		% material pedagógico renovado	50% sobre inventario 2009		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
7.3.2.1 Valorar las necesidades. Estudiar material actual existente y dotar según necesidades en los Centros		Gestión de Centros			
LE 7.3.: PONER LAS AYUDAS TÉCNICAS NECESARIAS AL SERVICIO DE LAS PERSONAS					
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADOR 7.3.3	META		
7.3.3 Aumentar el número de ayudas técnicas disponibles (grúas, utensilios, etc.) y de ergonomía en los puestos de trabajo)		% equipos adquiridos s/ demanda % puestos adaptados s/ demanda	90% de equipos/ año 90% de puestos adaptados/año		
OBJETIVOS OPERATIVOS		RESPONSABLE	2010	2011	2012
7.3.3.1 Mejorar la prestación del servicio a los usuarios con la dotación de nuevos equipos que mejoren su movilidad y confort en los Centros		Gestión de Centros			(*)
7.3.3.2 Estudiar mejoras posturales para la realización de adaptaciones técnicas a las necesidades de cada persona		Prevención			(*)