

---

# CUARTO PLAN ESTRATÉGICO

## 2013-2016



## ÍNDICE

---

- 01.** INTRODUCCION
- 02.** OBJETO
- 03.** LA ENTIDAD
  - 03.1.** MISION, VISIÓN Y VALORES
  - 03.2** ORGANIGRAMA
  - 03.3** MAPA DE PROCESOS
  - 03.4** RECURSOS QUE DISPONE
  - 03.5** RECURSOS HUMANOS
- 04.** METODOLOGIA
- 05.** DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
  - 05.1.** CONCLUSIONES DAFO
  - 05.2** CONCLUSIONES CAME
- 06.** PLANIFICACION ESTRATÉGICA
- 07.** PROGRAMACIÓN OPERATIVA
- 08.** SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
- 09.** DIFUSION PLAN ESTRATÉGICO
- ANEXO I** DOCUMENTACION DE REFERENCIA
- ANEXO II** GLOSARIO
- ANEXO III** DIRECTORIO DE CENTROS

## 1. INTRODUCCION

La Asamblea General de socios de Amica, aprobó el 22 de abril de 2013 su cuarto Plan Estratégico para los próximos 4 años (2013- 2016), resultado de la reflexión y del debate en diversos foros y reuniones celebradas entre un gran número de personas representantes de los diferentes órganos de la entidad. La aplicación de este Plan ha de hacerse contando especialmente con las personas y con las demandas y las necesidades de la sociedad.

Lo que en el Plan se recoge son una serie de líneas que han de orientar prioritariamente la actividad de Amica de los próximos años, desplegados en objetivos estratégicos, que se desarrollarán a través de un conjunto de objetivos operativos e indicadores que van a permitir el seguimiento de las metas establecidas para cada objetivo.

Amica tiene experiencia al haber desarrollado ya 3 planes estratégicos. En 2003 pone en marcha su primer Plan Estratégico 2003/2006. En 2007 se reflexionó sobre la misión, visión de la entidad y con la finalidad de avanzar en la promoción de los derechos y la calidad de vida de las personas con discapacidad y sus familias, elaborando el Segundo Plan Estratégico AMICA 2007-2009.

Y en el Tercer Plan Estratégico 2010-2012 que acabamos de finalizar se plantearon 7 ejes de trabajo con 21 líneas estratégicas, que 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. Fue un Plan que contemplaba como eje fundamental la necesidad de reforzar la cohesión interna de Amica, su funcionamiento, las infraestructuras y su capacidad económica.

El resultado de su implantación 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 pertenecía, especialmente creciente entre personas con discapacidad que reciben apoyos.

Amica es ahora una entidad más integrada, con una fuerte capacidad innovadora, dotada de una fortaleza económica privilegiada; 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 esta situación, como referencia se ha diseñado un plan estratégico para los próximos 4 años (2013-2016), que nos ayude a salir definitivamente de la crisis y fortalecidos, pero también que dé una clara respuesta a las carencias que han venido manifestándose en el ejercicio de derecho en igualdad de las personas con discapacidad en estos años.

Este Cuarto Plan Estratégico está muy centrado, además en el contexto actual y por ello en dar respuesta, también, a necesidades básicas de las personas:

- Para que no falte el alimento a ninguna familia, sobre todo si la discapacidad es motivo de su empobrecimiento.
- Para que nadie deje de medicarse por carecer de medios para adquirir los fármacos que precisa.
- Para que se disfrute del derecho a la vivienda.
- Para que se reciban los apoyos en la primera infancia, la formación, al empleo, al alojamiento, aunque la discapacidad no llegue al grado requerido de dependencia.

Amica debe ser una referencia de solidaridad en Cantabria.

Amica debe estar firmemente comprometida con la alarmante situación que viven muchas personas.

La pobreza es silenciosa, a mucha gente le avergüenza pedir, no podemos esperar a que la gente venga a nuestra puerta. Hay que ser proactivos ante la pobreza.

Es preciso ejercer nuestra responsabilidad social aportando todos nuestros medios, nuestros recursos.

Esto implica:

- Crear un fondo de solidaridad para atender necesidades de emergencia, con una aportación de los presupuestos de Amica y promoviendo aportaciones de socios y particulares.
- Apoyar a las organizaciones que atienden a familias en situación de necesidad.
- Optimizar nuestros recursos para atender a más personas:
- Intensificar nuestra comunicación para llegar más personas.

## 2. OBJETO

En el desarrollo del cuarto Plan Estratégico, no sólo se pretenden lograr unos objetivos, sino construir con la participación de los grupos de interés implicados y en base a un análisis, basado en el consenso de todos, un **marco** que permita estructurar y acometer las necesarias acciones para asegurar la mejora continua de Amica ante posibles cambios.

El Plan Estratégico 2013-2016 tiene 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 dos centros especiales de empleo, SOEMCA EMPLEO, S.L. y SAEMA EMPLEO S.L. para poder hacer frente a los objetivos planteados.
3. Detectar las tendencias más importantes o emergentes que puedan incidir en el futuro de la organización.
4. Establecer criterios que permitan optimizar los recursos humanos, financieros y de infraestructuras de que se dispone.
5. Identificar y profundizar la relación a nivel alianzas, tanto de la actualidad como en el futuro.
6. Desarrollar un cronograma en el que se definan, los objetivos a lograr, los indicadores de eficacia, de temporalidad, así como sus responsables
7. Determinar la visión y las apuestas de futuro del grupo AMICA, estableciendo las estrategias que deben ser adoptadas.
8. Proporcionar una visión “estratégica” a la hora de pensar y actuar, a través de una recogida sistemática de información interna y externa.
9. Mejorar el proceso de toma de decisiones, al centrarse en los retos a los que se enfrenta la Entidad, y ayuda a los responsables de la toma de decisiones a decidir qué deben hacer al respecto.

### 3. LA ENTIDAD

**Denominación:** Asociación AMICA  
**CIF:** G-39041710  
**Domicilio social:** Sierrapando, 508, Torrelavega - Cantabria-  
**Tfno.:** 942 895209  
**Fax:** 942 802115  
**E-mail:** correo@amica.es  
**Web:** www.amica.es  
**Fecha constitución:** 12 de junio de 1984

Declarada de utilidad pública en 1993, se mantiene con fondos públicos a través de subvenciones y conciertos, y donaciones de entidades privadas, además de las aportaciones de las personas asociadas.

AMICA está formada por familiares, personas con discapacidad y profesionales. Representa un modelo de gestión directa y de participación de las personas interesadas. Es de ámbito estatal, aunque sus actuaciones principalmente se desarrollan en la Comunidad Autónoma de Cantabria.

Con cada una de las personas se intenta llevar a cabo un itinerario personal ajustado a sus intereses, necesidades y capacidades con el objetivo de favorecer su promoción personal y participación social. Este itinerario personal se fundamenta en un modelo de acompañamiento basado en un apoyo global e individualizado de las personas, procurando el acercamiento de estos recursos a su entorno y la imprescindible colaboración familiar.

De acuerdo con sus estatutos Amica persigue los siguientes **fin**es:

- a) Promover el desarrollo integral, la autonomía e independencia, la igualdad de oportunidades y derechos, para evitar cualquier situación de discriminación o exclusión social. Aportando los apoyos, que respondan a las necesidades y demandas individuales.
- b) Contribuir a la prevención de las discapacidades, a la valoración de las capacidades de cada persona y a la orientación y apoyo a las limitaciones, desde los primeros meses de vida
- c) Prestar apoyos a través de servicios de atención social, valoración y seguimiento multidisciplinar, atención a la infancia, atención de día, alojamiento, formación, empleo, ocio, deporte y acceso a la cultura, rehabilitación, apoyo personal y en el hogar. Así como programas de promoción de vida independiente, de participación social y cualquier otro que redunde en una mejor calidad de vida.
- d) Potenciar el que las personas cuenten con entornos accesibles, a través de la intervención en diversas áreas como la protección del medio ambiente, el fomento del ocio, del deporte y la cultura, la eliminación de barreras sociales, físicas, de información, de comunicación y en cualquier otra que sea necesario, promoviendo el ejercicio de derechos.
- e) Sensibilizar a la familia y a la sociedad en general, para avanzar en el respeto de los derechos y la dignidad de las personas con discapacidad.
- f) Resaltar las capacidades que cada persona tiene más allá de las limitaciones, promoviendo las aportaciones que puede hacer a la sociedad.
- g) Desarrollar acciones específicas que favorezcan el desarrollo personal y la participación social de la infancia, juventud, edad adulta, y mayores, mujeres con discapacidad y en general situaciones de desventaja que limitan el aprovechamiento de los recursos ordinarios.
- h) Apoyar iniciativas que favorezcan la visibilidad de la discapacidad en los países empobrecidos, a través de la participación en programas de cooperación al desarrollo, establecimiento de convenios con entidades y organismos internacionales y en los propios países de actuación, apoyo técnico y cuantas actuaciones favorezcan la consecución de la igualdad de derechos de las personas con discapacidad en estos países
- i) Cualquier otro que, de modo directo o indirecto contribuya a la realización de los fines de la Asociación y redunde a favor de las personas.

## 3.1. MISION, VISION Y VALORES

Su **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 básicos y de ciudadanía y la participación con responsabilidades en la comunidad.”**

Como **visión**,

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



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

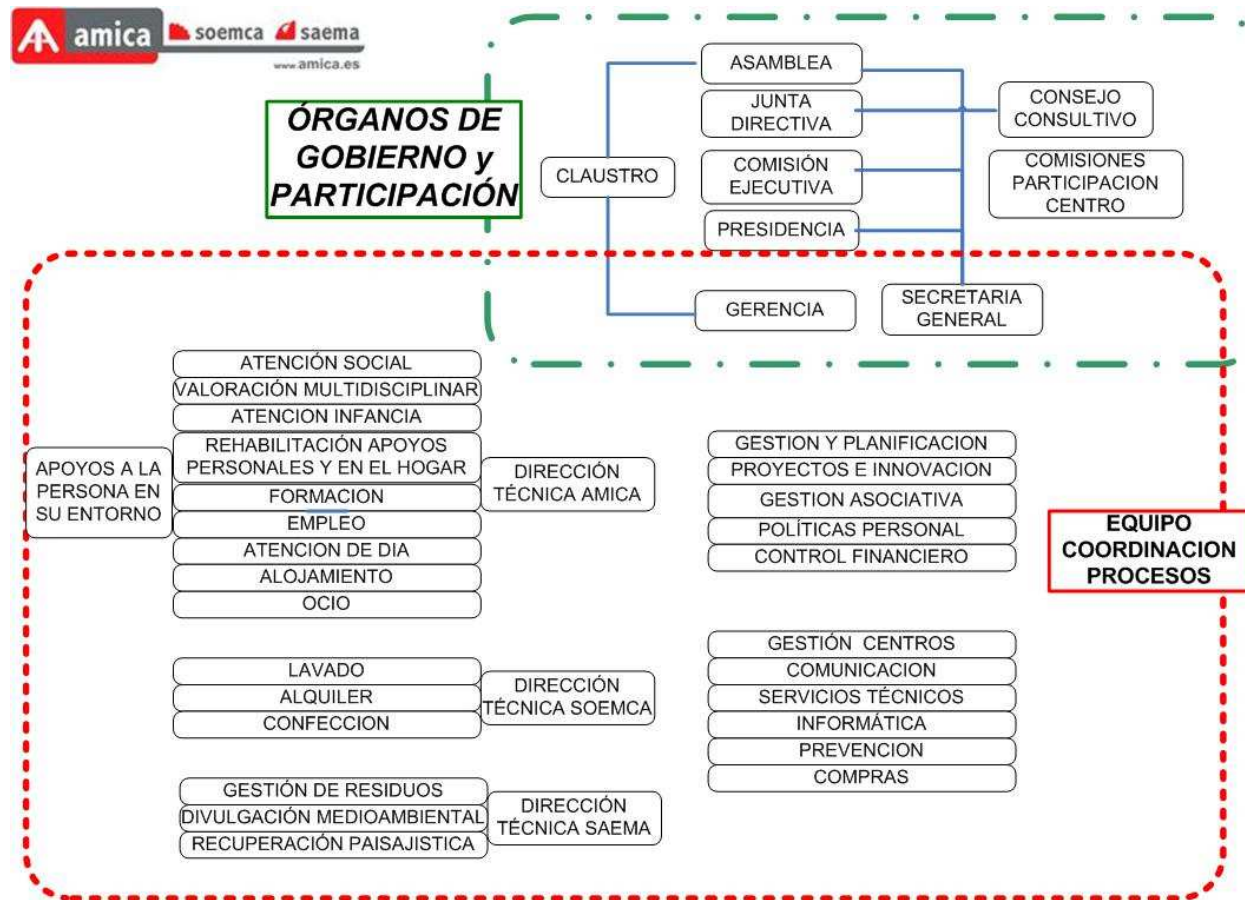
1. **DEFENSA DE LOS DERECHOS**, plasmado en el compromiso de la defensa de los derechos fundamentales de las personas que son la razón de ser de Amica.
2. La **APUESTA POR LA IGUALDAD** entendida como el derecho y necesidad de vivir en la comunidad y utilizar los mismos servicios y entornos que el resto 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 **SATISFACCION 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 al 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 **RESPECTO 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.

## 3.2. ORGANIGRAMA

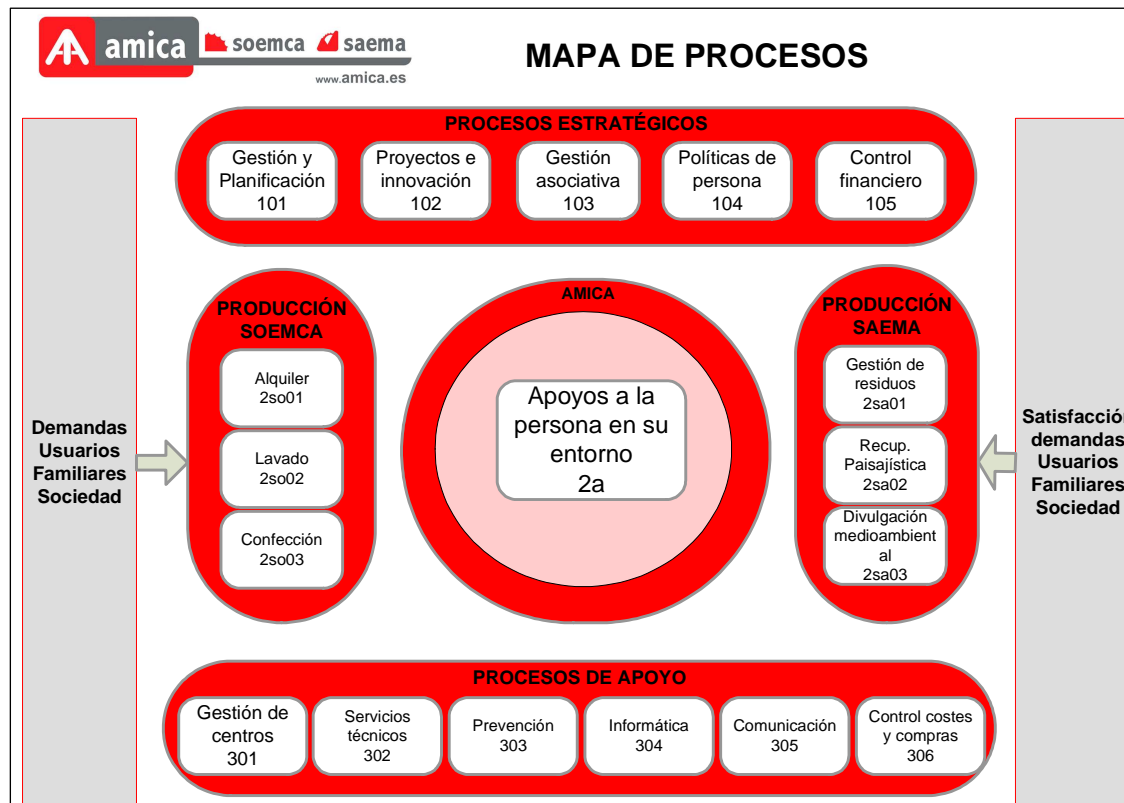


Tal y como se recoge en los Estatutos, la Asociación, cuyo funcionamiento queda garantizado de acuerdo a criterios democráticos, está regida por la asamblea general y la junta directiva, recogándose en dicho documento su composición, competencias, periodicidad de reuniones, funciones de las personas que asumen los cargos en dichos órganos. También regula la comisión ejecutiva y el consejo consultivo de la junta directiva, las comisiones de participación de los centros y el claustro de profesionales. Para un mejor desempeño de sus funciones, la dirección-gerencia propone cada tres años un equipo de gestión al claustro de profesionales y a la junta directiva.

- **Asamblea de Socios.** Formada por socios activos y colaboradores, constituye el órgano supremo de gobierno. Se reúne como mínimo una vez al año
- **Junta Directiva.** Formada por 19 familias que ejercen presidencia, dos vicepresidencias, tesorería, vocalías de cada centro y dos profesionales, uno con el cargo de secretaria y, la dirección-gerencia que coordina el funcionamiento del claustro de profesionales con la Junta Directiva. Se reúne con periodicidad mensual.
- **Comisión Ejecutiva** Nombrada en la Junta Directiva, compuesta como mínimo por presidencia, dos vicepresidencias, tesorería, gerencia y secretaria, pudiendo incorporar a vocalías que enriquezcan dicha comisión. Se reúne con periodicidad semanal.
- **Consejo Consultivo de la Junta Directiva** Formado por Junta Directiva, representantes de las personas usuarias elegidos por las comisiones de participación, directores técnicos de AMICA, SOEMCA y SAEMA y directores de los centros.
- **Comisiones de participación de los centros** Existe 6 comisiones de participación compuestas por la dirección del centro y personal con responsabilidades preferentemente, vocales de la Junta Directiva de ese centro y representantes de personas usuarias del centro Actualmente participan 20 profesionales, 22 familiares y 22 personas con discapacidad usuarias.
- **Equipo de procesos AMICA grupo.** Formado por responsables de los procesos y subprocesos de AMICA, SOEMCA y SAEMA, y las direcciones de los centros.
- **Claustro** Formado por el equipo técnico de AMICA grupo que presta apoyos a las personas con discapacidad y/o con responsabilidades en su organización y desarrollo. Es el órgano propio de participación y decisión de éste en las actividades profesionales.

### 3.3. MAPA DE PROCESOS

La entidad cuenta con procesos estratégicos y de apoyo comunes a Amica y sus Centros especiales de empleo: SOEMCA EMPLEO S.L. y SAEMA EMPLEO S.L. Los procesos clave son específicos de cada una de las entidades, tal y como se refleja en el mapa de procesos. Definición de cada proceso en <http://www.amica.es/index.php/qu-hacemos-mainmenu-92/gestionporprocesos>



### 3.4. RECURSOS, DE APOYO A LAS PERSONAS, DE LOS QUE DISPONE

CENTROS	SERVICIOS DE APOYO	CAPACIDAD
CENTRO DE RECURSOS AGUSTÍN BÁRCENA	Atención a la infancia y rehabilitación	40
	Unidad Prelaboral	45
LA BARCA	Atención de día	15
LA VEGA	Atención de día	20
SOTILEZA	Atención de día	20
EL BUCIERO	Atención de día	15
CASA HELIOS	Alojamiento	15
CASA COLL	Alojamiento	10
CASA MATIAS	Alojamiento	14
VIVIENDAS DE VIDA INDEPENDIENTE	Alojamiento	6
CENTRO HORIZON	Formación de Adultos	30
	Rehabilitación laboral INICIA	8
CENTRO MARISMA	Formación de Adultos	15
	Formación Laboral en Lavandería	10
CENTRO ENTORNO	Formación de Adultos	15
	Rehabilitación laboral INICIA	22
	Formación Laboral Recuperación Paisajística	8
	Formación Laboral Tratamiento residuos sólidos urbanos	15
<b>TOTAL</b>		<b>323</b>

CENTROS	CENTROS ESPECIALES DE EMPLEO	PLANTILLA PERSONAS CON DISCAPACIDAD
CENTRO DE RECURSOS AGUSTÍN BÁRCENA - SEDE SOCIAL	SERVICIOS GENERALES	8
CENTRO HORIZON	CONFECCIÓN ALBOR	12
	LAVANDERÍA ALBA 2	33
	SERVICIOS GENERALES	5
CENTRO MARISMA	LAVANDERÍA ALBA 3	109
	SERVICIOS GENERALES	6
PRESTACION SERVICIOS LAVADO	CAD SANTANDER	5
	CENTRO HOSPITALARIO PADRE MENNI	15
	FUNDACIÓN OBRA SAN MARTÍN	3
	RESIDENCIA LOS ROBLES	4
	CAD SIERRALLANA	8
LAVANDERIA COMERCIAL	LAVANDERIA ALBA 1	8
CENTRO ENTORNO	CENTRO DE RECUPERACION Y RECICLAJE	72
	RECOGIDA PUERTA A PUERTA	6
	RECUPERACIÓN PAISAJÍSTICA	3
	PUNTO LIMPIO ASTILLERO	2
	GESTION RESIDUOS	2
	SERVICIOS GENERALES	6
<b>TOTAL</b>		<b>307</b>

### 3.5. RECURSOS HUMANOS

El grupo AMICA cuenta con una plantilla, al iniciar este Plan Estratégico de 502 trabajadores,

1	Director-Gerente	2	Jefe Administración
3	Directores técnicos	21	Educadores
1	Economista	34	Cuidadores
2	Pedagogos	6	Jefe de producción
9	Psicólogos	4	Adjuntos producción
1	Psicopedagoga	13	Encargados
4	Trabajadores sociales	1	Comercial
2	DUE	9	Administrativos
5	Fisioterapeutas	1	Auxiliar administrativo
3	Logopedas	9	Auxiliares Servicios generales
17	Terapeutas	15	Técnicos Especialista
1	Prospector de recursos	12	Oficiales Especialista
1	Técnico gestión de subvenciones	6	Conductores
3	Técnico de RRHH	18	Oficiales de 2ª
2	Técnicos de Gestión laboral	31	Auxiliares Especialista
2	Técnico de Prevención	41	Operarios
4	Preparador Laboral	216	Operarios con necesidades de apoyo
2	Técnicos Informáticos		



## 4. METODOLOGIA

Para la elaboración del Plan Estratégico se ha seguido un enfoque participativo, coordinado por los responsables de los procesos estratégicos de la entidad y los directores de los centros, con participación de todos los órganos de gobierno de la entidad. El punto de partida ha sido la evaluación del III Plan estratégico de AMICA (2010-2012)

A continuación se realizó un análisis interno y externo que dio como resultado un análisis DAFO global de la entidad realizado. Análisis de la situación y del entorno en general, y el análisis estratégico propiamente dicho, comparando los puntos fuertes y los débiles de la organización (situación interna) y las oportunidades del entorno que pueden ser aprovechadas, y las amenazas y retos del mismo que deben ser afrontados (situación externa).DAFO

Tras ello se utilizó la técnica CAME para facilitar el análisis de los resultados. Y posteriormente tras el traslado de los datos obtenidos se diseñaron las líneas estratégicas y sus objetivos.

Previamente se realizaron acciones formativas y reuniones de trabajo buscando involucrar el máximo a cada participante (personas con discapacidad, familiares y

profesionales), a través de la puesta en común de las ideas. En este Plan han participado también las personas voluntarias. La fórmula empleada ha sido a través de reuniones de trabajo en grupos, cuestionarios encuentros dirigidos a los grupos de interés, para poder llegar a conclusiones a través de la puesta en común y mediante la evaluación de los cuestionarios.

El grupo de trabajo que ha elaborado el Plan estratégico ha estado formado por: consejo consultivo de junta directiva, claustro, familias y personas usuarias representantes colaboradores en comisiones de participación y voluntarios. 110 técnicos de AMICA, SOEMCA y SAEMA, 25 representantes de usuarios y 21 de la Junta Directiva y 4 voluntarios. En total 160 personas

Podemos concluir que este plan es fruto del consenso y el dialogo, entre todos los grupos de interés internos de Amica y con la colaboración de grupos de interés externos a través de una encuesta. Refleja básicamente hacia donde quiere dirigirse la organización en los cuatro próximos años, y como quiere ser.

## CALENDARIO PLANIFICACION CUARTO PLAN ESTRATÉGICO 2013-2016

Fecha	CONTENIDO ACCIONES	ORGANOS
1 Octubre	Presentación de metodología y cumplimentación individual de DAFO. Revisión misión, visión y valores (conjunto claustro y Consejo consultivo de Junta Directiva. Convocatoria a familias y usuarios que participan en comisiones de participación como apoyo y voluntariado estable)	Claustro y Consejo Consultivo
15 Octubre	Análisis externo DAFO y obtenido de los grupos de interés. Presentación mapa de procesos.	Equipo procesos
Del 20 Octubre hasta 2 Noviembre	Trabajo por procesos según calendario fijado por cada proceso	Equipo procesos
5 Noviembre	Puesta en común del análisis DAFO, análisis externo y propuesta de líneas. Trabajo en grupo para recoger propuestas de acciones. Enviado previamente al margen con 10 días de antelación. (conjunto claustro y Consejo consultivo de la Junta Directiva. Convocatoria también a familias y usuarios que participan en comisiones de participación como apoyo y voluntariado estable)	Claustro y Consejo Consultivo
Mes de Noviembre	Trabajo por procesos según calendario fijado por cada proceso	Equipo procesos
15 Diciembre	Claustro extraordinario I Objetivos estratégicos y operativos 2013-16 y actividades de 13. (Análisis, DAFO y propuesta de líneas en equipos de claustro de AMICA, SOEMCA y SAEMA). Trabajo común y por entidades	CL
17 Diciembre	Claustro extraordinario II y Consejo Consultivo de la Junta Directiva (Presentación líneas, objetivos y acciones de AMICA, SOEMCA y SAEMA del Plan Estratégico y del Plan de Actividades 2013. Avance del Presupuesto de 2013)	Claustro y Consejo Consultivo
25 Enero	Se repasa el resultado presentado por los equipos tras la reunión del claustro.	Responsables procesos estratégicos
4 de marzo	Tras recoger a través de una encuesta aportaciones nuevas a las líneas estratégicas se presenta la propuesta del Plan Estratégico 2013-2016. En cada tema, destaca generalmente un objetivo más directamente relacionado. Y finaliza cada tema con una pregunta final sobre si damos respuesta con lo propuesta.	Claustro y Consejo Consultivo
22 de Abril	El Plan Estratégico se expone y es aprobado por la Asamblea General de AMICA	Asamblea de socios

## 5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, se ha realizado un diagnóstico de nuestra entidad. En este sentido hemos utilizado dos técnicas que han facilitado al grupo de trabajo la obtención de la información necesaria para la selección de líneas y objetivos estratégicos y líneas de acción.

La primera de ellas es el DAFO, por tratarse de una eficaz herramienta que nos permite analizar nuestras debilidades, fortalezas, y las amenazas u oportunidades de desarrollo que tiene nuestra Asociación. Nos ayuda a establecer claramente la situación real de nuestra entidad.

El análisis DAFO es uno de los primeros pasos de la planificación estratégica. La información obtenida con éste no es definitiva, no es un fin en sí misma. Esta información es el punto de partida para la toma de decisiones y de elecciones estratégicas posteriores.

Los pasos para construir un DAFO han sido:

- Identificar la situación del entorno (factores positivos y/o negativos).
- Identificar la situación interna (factores positivos y/o negativos).
- Elaborar la matriz.

La segunda técnica se denomina CAME. Mediante esta herramienta hemos analizado las conclusiones obtenidas con el DAFO. Nos ha servido para establecer posibles alternativas estratégicas y de desarrollo.

Tras la reflexión mediante DAFO se han analizado las estrategias posibles para:

- -Corregir las Debilidades
- -Afrontar las Amenazas
- -Mantener las Fortalezas
- -Explotar las Oportunidades

El objetivo del CAME ha sido identificar un conjunto de posibles estrategias derivadas del resultado del DAFO.

## 5. 1. CONCLUSIONES DAFO

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Modelo de gestión:</b> calidad de los servicios, mejora continua, transparencia, metodología de planificación, gestión económica, sostenibilidad, capacidad de negociación, estudio de costes, capacidad de afrontar la crisis</li> <li><b>Competencia y compromiso del equipo profesional</b> (cualificación, formación continua, trabajo en equipo, polivalencia, humanidad...)</li> <li><b>Trabajo conjunto de personas usuarias, familias y profesionales</b> (implicación, ilusión, lucha, buena relación, búsqueda de soluciones, toma de decisiones, valoración de las aportaciones, unidad...)</li> <li><b>El modelo de apoyo de Amica</b> acompañamiento en el proyecto personal y participación comunitaria (flexibilidad, individualidad, resaltar las capacidades). Búsqueda de satisfacción de las personas y resultados en ellas, con su participación activa.</li> <li><b>Entidad consolidada:</b> experiencia, trayectoria, patrimonio</li> <li><b>Reconocimiento social</b> (capacidad de influencia en políticas, defensa de derechos, desarrollo de proyectos...)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Económicas:</b> alta dependencia de la administración pública (contratos, subvenciones...) autofinanciación insuficiente, excesiva deuda</li> <li><b>Complejidad de funcionamiento interno</b> (burocracia, excesivos responsables implicados en una decisión, poca agilidad, comunicación entre procesos, coordinación, gestión del conocimiento interno.</li> <li><b>Escasez de conocimiento del proyecto de Amica</b> en la sociedad.</li> <li><b>Escasez de socios</b>, especialmente de participantes del proyecto</li> <li><b>Escasa rentabilidad de los servicios</b> (de apoyo, no cobertura de todas las plazas, productivos de lavandería, sistema poco efectivo de control de gastos, de gestión de compras...) carencias para competir en el mercado.</li> <li><b>Estancamiento en los proyectos de formación y empleo:</b> escasa proyección en el mercado ordinario, sobreprotección los trabajadores, escasa diversificación...</li> <li><b>Innovación insuficiente</b> (sistemas alternativos de comunicación, nuevas tecnologías, apoyo al envejecimiento,...)</li> </ol>
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Búsqueda de nuevos sectores de actividad y ampliación de los existentes.</b> Acciones formativas de transferencia de conocimientos, nuevas cualificaciones profesionales. Ampliar actividades.</li> <li><b>Tecnologías de la información y comunicación y redes sociales para poder competir.</b> captar socios, clientes, alianzas, desarrollo de nuevos proyectos, divulgar el proyecto...</li> <li><b>Alianzas con otras organizaciones,</b> desarrollo de nuevas y mantenimiento y fortalecimiento de otras para realizar incidencia política, conseguir resultados económicos, generar nuevos proyectos evitando competitividad.</li> <li><b>Voluntariado</b></li> <li><b>Avances en la legislación, y mayor conciencia social</b></li> <li><b>Aprovechamiento de recursos comunitarios</b> para participar en la</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Inestabilidad / Crisis del estado de bienestar</b> (Cambios e inestabilidad en las políticas sociales, apuesta por servicios que fomentan la institucionalización de las personas. Rigidez administrativa, políticas antisociales, por parte de la administración de la que dependemos excesivamente. Quiebra estado de bienestar)</li> <li><b>Pérdida de derechos</b></li> <li><b>Crisis económica actual</b> (Recortes, retrasos en el pago, plazas no cubiertas, aumento de impuestos, situación económica de la banca privada por la dificultad de acceso al crédito y como fuente de financiación, empleo,...)</li> <li><b>Competencia</b> (entre entidades del sector y la empresa privada en general. Privatización de servicios)</li> </ol>

---

comunidad. Aprovechar y optimizar los recursos externos	
---	--

## 5.2. CONCLUSIONES CAME

ESTRATEGIA F/O (Uso de fortalezas para aprovechar las Oportunidades) EXPORTAR las Oportunidades	ESTRATEGIA D/O (Vencer Debilidades aprovechando Oportunidades) CORREGIR las debilidades
Fortalecer e impulsar alianzas	Para lograr una mayor difusión del proyecto e innovar aprovechar y fomentar alianzas
Aprovechar nuevas fórmulas de comunicación y difusión	Reforzar la comunicación y difusión para captar socios, clientes, donaciones, desarrollar nuevos proyectos y ser mas competitivos
Impulsar nuevos sectores de actividad sostenibles y nuevos clientes	Simplificar el modelo de gestión, rentabilizar servicios e innovar para promover nuevos sectores de actividad y nuevos clientes
Ampliar y profundizar el modelo de apoyos aprovechando los recursos comunitarios	
ESTRATEGIA F/A (Usar Fortalezas para evitar Amenazas) MANTENER las fortalezas	ESTRATEGIA D/A (Reducir las Debilidades para evitar Amenazas) AFRONTAR las amenazas
Reforzar la comunicación y difusión: principalmente para evitar y diferenciarnos de la competencia.	Afrontar la situación económica con la reducción del gasto, optimización y rentabilidad de lo que hay y eliminación de recursos deficitarios.
Mantener el reconocimiento social: Va muy ligado a la difusión y también encaminado principalmente a eliminar o reducir competencias	Hacer frente a la competencia innovando creando nuevos proyectos de formación, empleo y de apoyos a las personas
Defensa de los derechos para evitar pérdida de los mismos aprovechando nuestra imagen social	Poner en valor el modelo de Amica simplificando el modelo de gestión como distintivo ante posibles competidores
Consolidar y utilizar la competencia profesional. Principalmente dirigidas a evitar la competencia en el mercado y a mejorar el modelo de apoyos	Evitar la pérdida de derechos irrenunciables implicando a mas personas en el proyecto.
Internas. Se hacen propuestas de mejora a nivel interno, principalmente basadas en el trabajo conjunto de todas las personas que componen Amica	

## 6. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

<b>LINEA 1: Avanzar en la defensa de derechos de las personas y el papel de las entidades</b>	<b>Proceso responsable: Políticas de Personal</b>	
<b>Objetivos estratégicos.</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
1.1. Lograr un adecuado conocimiento de los derechos básicos por parte de los miembros de Amica, para mejorar la capacidad de detección y de respuesta de la entidad ante situaciones de vulneración	Porcentaje de personas con las que se valora el aprendizaje.	70 % de participantes
1.2 Aumentar el conocimiento de la sociedad sobre los derechos de las personas con discapacidad	Número de grupos de interés informados	1 grupo de interés / por año
1.3 Aunar esfuerzos con otras entidades para la defensa de derechos	Número de acciones	4 acciones (3 defensa y 1 alianza apoyo jurídico)
1.4 Favorecer el derecho de las personas con discapacidad al empleo con acciones impulsoras y de apoyo	Número de acciones realizadas	5 acciones realizadas
1.5 Contribuir a que las entidades de apoyo a las personas con discapacidad jueguen un papel relevante en la sociedad y en la toma de decisiones	Plan de trabajo diseñado y consensuado con el Gobierno	Normativa publicada en línea con el enfoque aportado
<b>LINEA 2 Potenciar el valor que aporta la entidad para generar nuevas oportunidades de desarrollo en un entorno de competencia creciente</b>	<b>Proceso responsable: Planificación y Gestión</b>	
<b>Objetivos estratégicos.</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
2.1 Consolidar el reconocimiento de Amica, resaltando el modelo de apoyo a las personas a través de la comunicación institucional	Número de acciones realizadas	6 anuales
2.2. Aumentar la visibilidad de la organización a través de las TICS: WEB, Redes Sociales, Internet y medios de comunicación	Personas que conocen AMICA a través de TICS	50 nuevos seguidores en redes/año
2.3 Destacar los valores comerciales y empresariales que aporta la entidad frente a la competencia	Porcentaje de objetivos operativos superados	80 % de objetivos operativos superados según correspondencia anual

2.4 Aumentar la competencia de nuestros servicios	Porcentaje de objetivos operativos superados	100 % objetivos operativos superados según correspondencia anual
<b>LINEA 3: Invertir para lograr la viabilidad de los proyectos</b>		
<b>Proceso responsable: Control Financiero</b>		
<b>Objetivos estratégicos.</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
3.1. Conseguir la financiación necesaria para la sostenibilidad de la entidad	Porcentaje financiación ejecución presupuestaria	100 %
3.2. Invertir para lograr la viabilidad de los proyectos	Porcentaje de reducción de consumos de energías / Porcentaje aumento de productividad	5 % anual ahorro consumos energéticos / 2,5 % anual de la mejora de productividad
3.3. Desarrollar anualmente un plan de ahorro que contemple medidas de reducción de gasto y aumento de ingresos	Porcentaje de reducción de costes anual / Porcentaje de incremento de ingresos	5 % de reducción de costes anuales/ 3 % de aumento de ingresos
3.4. Mejorar la eficiencia de las personas trabajadoras	Porcentaje de objetivos superados	0,75
<b>LINEA 4: Avanzar en la eficiencia del modelo de gestión</b>		
<b>Proceso responsable: Planificación y Gestión (Revisión Sistema Gestión)</b>		
<b>Objetivos estratégicos.</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
4.1. Simplificar el procedimiento de toma de decisiones	Número de mejoras incorporadas en el procedimiento	Satisfacción de al menos el 90 % del equipo con las mejoras
4.2. Clarificar mejor las responsabilidades	Porcentaje de objetivos superados	0,66
4.3. Afianzar la comunicación interna	Número de medidas de mejora en comunicación interna	2 medidas /año
4.4. Reducir la gestión documental	Número documentos de los procesos reducidos	12 % documentos actuales 5 % /año
4.5. Consolidar el modelo de gestión compartida	Evaluación con mejoras incorporadas	Documento de modelo de gestión compartida



<b>LINEA 5: Impulsar significativamente la innovación e investigación</b>		<b>Proceso responsable: Proyectos e Innovación</b>	
<b>Objetivos estratégicos.</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
5.1. Desarrollar nuevos proyectos en el campo de la innovación e investigación		Número de proyectos realizados	2/2/2/2
5.2. Aumentar nuestra competencia en el uso de nuevas técnicas y tecnologías		Porcentaje de profesionales aplicando nuevas técnicas y tecnología	0,5
5.3. Fomentar el intercambio de experiencias que favorezca la gestión del conocimiento		Número de intercambios realizados. Número de organizaciones en total.	5 intercambios anuales. 3 organizaciones.
<b>LINEA 6: Diversificar los sectores de actividad</b>		<b>Proceso responsable: Planificación y Gestión (DTA,DTSO,DTSa)</b>	
<b>Objetivos estratégicos.</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
6.1. Incrementar las áreas de actividad del grupo Amica		Número de actividades incrementadas	1 por año
6.2. Aumentar las posibilidades formativas para mejorar la empleabilidad		Número de acciones formativas	4
6.3. Ampliar la atención a las personas mayores		Número de personas mayores atendidas	5 p./13. 10p/14, 15p/15,25p/16
6.4. Ampliar apoyos en la infancia		Número de nuevas iniciativas anuales	1 al año
<b>LINEA 7: Fomentar las alianzas que fortalezcan la misión</b>		<b>Proceso responsable: Gestión Asociativa</b>	
<b>Objetivos estratégicos.</b>		<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
7.1. Promover acuerdos con entidades del sector para ser menos vulnerables en el contexto actual		Número de acuerdos	1 nuevo acuerdo anual
7.2. Intensificar las alianzas que favorezca la participación comunitaria		Número de alianzas	3 alianzas
7.3. Consolidar y promover alianzas con grupos de interés (Administraciones públicas, Universidad, empresas, sindicatos...)		Número de alianzas	6 alianzas con acciones definidas
7.4. Profundizar en alianzas para la cooperación al desarrollo y otras acciones de solidaridad		Número de acciones con entidades	Acciones con 8 entidades
<b>LINEA 8 Desarrollar el proceso de apoyo a las personas en su</b>		<b>Proceso responsable: planificación y gestión (DTA)</b>	

entorno		
Objetivos estratégicos.	Indicadores	Metas
8.1. Ampliar la participación activa de las personas en el entorno comunitario, aprovechando para difundir y establecer relaciones con otros recursos	Número de acciones con estas características	12 acciones (1 por proceso responsable :AD, DI, E)
8.2. Lograr un modelo de formación mas basado en las necesidades de las personas	Personas usuarias que hacen valoración satisfacción >6 (en una escala del 1 a 10)	>80 %
8.3. Generalizar y equilibrar los apoyos personalizados bajo el principio del derecho a la toma de decisiones	Puntuación mejorada en l las encuestas de satisfacción, en 2013 y 2014 y mantenerlo posteriormente	Media igual o superior a 3
8.4. Lograr un modelo de gestión con un proceso único de apoyo a la persona	Número de ciclos con indicadores nuevos de resultados en las personas medidos	3 ciclos medidos
8.5. Conseguir una mayor implicación mejorando la comunicación, el apoyo y la orientación a las familias	Porcentaje de participación de familias	0,5
8.6. Promover una mayor participación de voluntariado	Número de voluntarios anuales	>=15 el primer año y >=16 el segundo
8.7. Dar respuesta a la atención de necesidades de personas con discapacidad con una situación social y económica grave	Porcentaje de situaciones analizadas con respuesta de apoyo	0,5

## 7. PROGRAMACIÓN OPERATIVA

Línea 1: Avanzar en la defensa de derechos de las personas y el papel de las entidades							Proceso responsable: Políticas de Personal		
Objetivos operativos		Proceso	2013	2014	2015	2016	Indicadores	Metas	Responsables
1.1. Lograr un adecuado conocimiento de los derechos básicos por parte de los miembros de Amica, para mejorar la capacidad de detección y de respuesta de la entidad ante situaciones de vulneración		PAPE	4	4	3	3	% de personas con las que se valora el aprendizaje.	70% participantes	CCG
1.1.1	Ampliar el conocimiento sobre los derechos de las personas con discapacidad y los cambios legislativos que se están produciendo	PAPE/GC	X	X	X	X	Informe de seguimiento de derechos básicos y cambios legislativos que se están produciendo. % de participación de familias y personas usuarias	40% participación de familias convocadas. 80% personas usuarias convocadas.	CCG (MJC / JMBL)
1.1.2	Empoderar a personas con discapacidad para que puedan participar como formadores en derechos	GA	X	X	X	X	Participación de personas con discapacidad como formadores	Al menos 2 personas al año participan como formadores	MCF
1.1.3	Consolidar el grupo de seguimiento del Código de Buenas Prácticas	GA	X	X	X	X	Procedimiento funcionamiento grupo y Número de personas que participan como formadores	Al menos 2 personas al año	MCF
1.1.4	Elaborar un Procedimiento de actuación sobre vulneración de derechos	PAPE/GA	X	X			Informes elaborados y procedimiento. % de intervenciones realizadas sobre situaciones de vulneración	80%	CCG (ATB /MCF)
1.2. Aumentar el conocimiento de la sociedad sobre los		GA	1	1	1	1	Número de grupos de interés	1 grupo de	MCF

PLAN ESTRATEGICO 2013-2016 - GRUPO AMICA

derechos de las personas con discapacidad							informados	interés al que se difunde por año	
1.2.1	Elaborar un Plan de difusión de derechos de personas con discapacidad para dirigir a grupos de interés con participación activa de las propias personas	GA	X	X	X	X	Plan Elaborado con al menos 3 grupos de interés incluidos	1 grupo de interés al año al que se difunde	MCF(CCG)
1.3. Aunar esfuerzos con otras entidades para la defensa de derechos		GA	2	2	2	2	Números de acciones	4 acciones (3 defensa y 1 alianza apoyo jurídico)	MCF
1.3.1	Impulsar y seguir profundizando con otras entidades: COCEMFE-Cantabria, CERMI. en la línea de defensa de derechos	GA	X	X	X	X	Acciones anuales de defensa	Al menos 3 al año	MCF
1.3.2	Establecer al menos una alianza con una entidad de defensa de derechos y apoyo jurídico según la Convención Internacional	GA	X	X	X	X	Alianza con objetivos definidos	1 alianza	MCF
1.4. Favorecer el derecho de las personas con discapacidad al empleo con acciones impulsoras y de apoyo		PP	2	3	2	3	Número de acciones realizadas	5 acciones realizadas	CFC
1.4.1	Difundir el trabajo de calidad de las personas con discapacidad	PAPE		X		X	Número de visitas al año al centro especial de empleo y/o charla externa dirigida a empleadores	1 al año	JMBL
1.4.2	Colaborar con otras entidades del sector para hacer aportaciones a las políticas de empleo y contratación	PAPE	X	X	X	X	Número de acciones realizadas	6 acciones	JMBL
1.4.3	Mantener la colaboración con sindicatos y organizaciones empresariales para la defensa del acceso y el mantenimiento del empleo de las personas con discapacidad.	PP	X	X	X	X	Número de reuniones durante el ciclo	2 reuniones	CFC
1.5. Contribuir a que las entidades de apoyo a las		GA	7	7	6	6	Plan de trabajo diseñado y	Normativa de	MCF

personas con discapacidad jueguen un papel relevante en la sociedad y en la toma de decisiones							consensuado con el Gobierno	servicios sociales publicada en línea con el enfoque aportado	
1.5.1	Participar con otras entidades del sector para lograr una normativa autonómica de servicios sociales en discapacidad desde el modelo de promoción de autonomía personal y ejercicio de derechos	GA	X	X			Participación 90% reuniones y aportaciones documentos solicitados	Normativa publicada de servicios sociales centrada en la persona	MCF(MJCG)
1.5.2	Aunar esfuerzos para hacer visibles los logros y las capacidades de las personas que se impulsa desde las entidades	GA	X	X	X	X	Número de acciones realizadas	Al menos 2	MCF (MJCG)

Línea 2: Potenciar el valor que aporta la entidad para generar nuevas oportunidades de desarrollo en un entorno de competencia creciente							Proceso responsable: planificación y gestión		
	Objetivos operativos	Proceso	2013	2014	2015	2016	Indicadores	Metas	responsables
2.1. Consolidar el reconocimiento de Amica, resaltando el modelo de apoyo a las personas a través de la comunicación institucional		C	4	4	3	3	Número de acciones realizadas	6 anuales	FGG
2.1.1	Desarrollar campañas de divulgación, radio, prensa,...	C	X	X	X	X	Presencia en medios de comunicación	2 noticias cada dos meses	FGG (OAO)
2.1.2	Difundir el modelo de Amica en la sociedad entre sus grupos de interés.	PAPE	X	X	X	X	Número acciones realizadas	4 grupos de interés nuevos	MJC (OAO)
2.1.3	Realizar actividades de divulgación y formación dirigidas a la población general abriendo los centros a la comunidad	GC	X	X	X	X	Número acciones al año	2 acciones al año	MJCG (FFS/ CNR/PGI/MT/ ATB/ ADC)
2.1.4	Diseñar y desarrollar un Plan para la celebración del 30 aniversario	GA	X	X			Número de miembros de AMICA que participan	200 miembros	MCF
2.2. Aumentar la visibilidad de la organización a través de las TICS: WEB, Redes Sociales, Internet y medios de comunicación			2	2	2	2	Personas que conocen AMICA a través de TICS	50 nuevos seguidores en redes/año	FGG
2.2.1	Utilización de las TICs como apoyo para difundir el modelo de trabajo de AMICA, SOEMCA y SAEMA.	C/I	X	X	X	X	Número informaciones sobre el proyecto de AMICA en TICS	45 actualizaciones/ anuales en TICS	OPM
2.2.2	Mejorar la comunicación de las actividades que se desarrollan en SOEMCA y SAEMA a través de sus páginas Web .	D TSA/D TSO	X	X	X	X	Número de noticias de cada proceso publicadas por año.	1, SOEMCA. 48 noticias/4 años	FFS / JLMB

2.3. Destacar los valores comerciales y empresariales que aporta la entidad frente a la competencia			1	1	1	1	Porcentaje de objetivos operativos superados según correspondencia anual	80%	JSA
2.3.1	Añadir a la imagen comercial las actividades de responsabilidad social	GP	X	X	X	X	Número de propuestas de convenios y contratos presentadas	10 / año	JSA
2.3.2	Aumentar el conocimiento del grupo Amica en las entidades y empresas que intervienen en nuestros sectores de actividad	DTSO	X	X	X	X	1 participación /año (SOEMCA)	4	AD/ JJM/ OP / JLMB
2.4. Aumentar la competencia de nuestros servicios			2	3	3	2	Porcentaje de objetivos operativos superados según correspondencia anual	100%	MJC
2.4.1	Mejorar el sistema de gestión de las actividades del grupo AMICA a través de grupos de mejora.	GP/GR	X	X	X	X	Número de grupos de mejora Número de actividades mejoradas cada año	2 grupos de mejora PE y 2 mejoras cada año / 1 actividad mejorada	MJC / SSG
2.4.2	Conseguir la acreditación de los centros según normativa de aplicación, manteniendo la calidad de los servicios	GP/GC		X	X		Número de centros acreditados	10 centros acreditados	MJC
2.4.3	Revisar en los centros de referencia como mejorar sus prestaciones	GC	X	X	X	X	Todos los centros revisados	1 mejora implantada	MJC

Línea 3: Invertir para lograr la viabilidad de los proyectos							Proceso responsable: control Financiero		
	Objetivos operativos	Proceso	2013	2014	2015	2016	Indicadores	Metas	Responsables
3.1. Conseguir la financiación necesaria para la sostenibilidad de la entidad			5	4	4	4	Porcentaje financiación ejecución presupuestaria	100%	SRA
3.1.1	Elaborar un Plan de financiación externa para las inversiones previstas	CF	X	X	X	X	Porcentaje financiación externa sobre inversiones realizadas	0,75	SRA
3.1.2	Contar con financiación suficiente para afrontar necesidades de pago de nóminas y proveedores	CF	X	X	X	X	Cumplimiento de plazos de pago acordados.	0,9	SRA
3.1.3	Estudiar la viabilidad y rentabilidad de las actividades del grupo para hacerlas sostenibles	CF/DTSA/ DTSO	X	X	X	X	% de mejora rentabilidad del grupo respecto a año anterior	0,01	SRA /MJCG /JLMB /FFS
3.1.4	Mantener un clima fluido de comunicación y confianza con AAPP y entidades financieras	CF	X	X	X	X	Satisfacción media en encuesta	0,6	SRA / FGG
3.1.5	Diseñar un Plan de contingencia ante un agravamiento de la situación para la sostenibilidad de la entidad	PG	X				mantenimiento de equilibrio entre ingresos y gastos(menos de 5% desfase presupuestario negativo)	0,95	SRA
3.2. Invertir para lograr la viabilidad de los proyectos			4	4	4	4	Porcentaje reducción consumos de energías / Porcentaje aumento de productividad	5% anual / 2,5% anual	TCA
3.2.1	Realizar estudio de reducción de costes mediante inversión	CCC	X	X	X	X	% de ahorro en costes que supone la inversión	0,05	RIES / /MJCG /JLMB /FFS
3.2.2	Mejora continua en las infraestructuras e instalaciones de los Centros conservándolos e invirtiendo en sus necesidades según plan Estratégico de Infraestructuras 2010 a 2015.	ST/GC	X	X	X	X	Realizar mejoras financiadas en el 25% de los Centros	Satisfacción cliente	ACC
3.2.3	Realizar estudios de viabilidad en recuperación de energías residuales.	ST	X	X	X	X	Realizar al menos un estudio/año	Reducción de emisiones	ACC
3.2.4	Toma de medias para amortiguar los incrementos de los costes económicos de energías, consumibles, etc..	ST	X	X	X	X	Dos ofertas de al menos 30% de los contratos	Reducción del 5% de contratos	ACC



3.3. Desarrollar anualmente un plan de ahorro que contemple medidas de reducción de gasto y aumento de ingresos			2	2	2	2	Porcentaje de reducción de costes anual / % de incremento de ingresos	5% de reducción costes anuales/ 3% de aumento de ingresos	RIES
3.3.1	Diversificar los ingresos impulsando más los privados y los propios	CF/GA	X	X	X	X	% de incremento anual	0,01	MCF
3.3.2	Reducir gastos mejorando el control y los criterios de consumo	GP/ DTSA/ DTSO	X	X	X	X	% reducción gasto, Número de actividades controladas por año	mismo % que reducción de ingresos, 1	JLMB, FFS, MJC
3.4. Mejorar la eficiencia de las personas trabajadoras			4	3	3	3	Porcentaje de objetivos superados	0,75	CFC
3.4.1	Difundir e implantar la aplicación del convenio colectivo y sus mejoras para lograr la eficiencia de los trabajadores	PP	X				Acta de claustro y orden del día de asambleas de trabajadores	2	CFC
3.4.2	Realizar anualmente un Plan de Formación que recoja las necesidades de las personas y de la organización	PP	X	X	X	X	1 plan anual, listado de actividades pendientes de formación continua (BD RRHH)	4	CFC
3.4.3	Mejorar la comunicación interna de forma comprensible de los trabajadores de la situación económica y el entorno	CF	X	X	X	X	% Valoración en encuesta satisfacción >3	0,81	SRA, CFC
3.4.4	Mejorar la metodología de trabajo en todos los procesos implicando a todos los trabajadores con el fin de ser más eficientes.	DTSO/RP	X	X	X	X	Elaboración del manual de la operativa del equipo de trabajo A2, A3, ALBOR Y ALBOR2/ Reducción del gasto propio de la actividad	Puesta en marcha del manual/5%	JLMB, AZ, LC, MG/LFC

Línea 4: Avanzar en la eficiencia del modelo de gestión							Proceso responsable: planificación y gestión (Revisión Sistema Gestión)		
	Objetivos operativos	Proceso	2013	2014	2015	2016	Indicadores	Metas	Responsables
4.1. Simplificar el procedimiento de toma de decisiones			4	2	1	1	Número de mejoras incorporadas en el procedimiento	Satisfacción al menos 90% equipo	MCF
4.1.1	Revisar los procedimientos relacionados con la toma de decisiones	GA	X				Procedimientos revisados	100% de procedimientos revisados	MCF
4.1.2	Revisar el sistema de despachos, mejorando el método de comunicación entre responsables de procesos	GA	X				Sistema de flujos revisado	70% de ejecución de despachos realizado	MCF
4.1.3	Implicar más a los procesos de apoyo sobre el servicio que prestamos al cliente, adquiriendo responsabilidad	DT	X	X	X	X	% desviación de indicadores	90% Cumplimiento /mes	JLMB / AZ / LC / MJE / JC / MG
4.1.4	Realizar un análisis de los protocolos de actuación, funcionamiento de los apoyos, realizando mejoras que incidan en una mayor y mejor eficiencia de los mismos	PAPE	X	X			Nº Protocolos revisados	1	CAG/ ATB
4.2. Clarificar mejor las responsabilidades			2	2	0	0	Porcentaje de objetivos superados	0,66	CFC
4.2.1	Revisar el Reglamento de Régimen Interno adaptándolo al nuevo mapa de procesos	PP	X	X			Reglamento revisado y aprobado en claustro	Acta de aprobación	CFC
4.2.2	Definir todas las responsabilidades de los procesos respecto al cliente	DTSO		X			Documento aprobado	1 Documento	JLMB
4.2.3	Actualizar el plan de prevención del Grupo Amica, definiendo responsabilidades y funciones	PRL	X				Documento aprobado	1 Plan Vigente	RGT

4.3. Afianzar la comunicación interna						Implantar medidas de mejora en comunicación interna	2 medidas /año	FGG	
4.3.1	Conseguir una comunicación íter centros y en cada centro mas ágil y fluida (intranet)	GC	X	X	X	X	Aumentar % la puntuación del ítem de comunicación interna en centros	5%	FFS /CNR /PGI /MT /ADC /ATB
4.3.2	Conseguir una comunicación con los socios más frecuente y bidireccional	GA	X	X	X	X	Número de comunicaciones y número de respuestas	Al menos 6 comunicaciones año/5%respuesta	MCF
4.3.3	Diseñar un plan y herramientas para el traslado de información interna que garantice que llega adecuadamente a los destinatarios y evaluarlo	C		X			Plan diseñado y herramienta	60%de satisfacción	FGG
4.3.4	Implantar un plan de comunicación en prevención y salud laboral	PRL	X	X	X	X	Acciones de comunicación	2 / año	RGT
4.4. Reducir la gestión documental			2	2	1	1	Reducir los documentos de los procesos	12% documentos actuales 5%/año	FGG
4.4.1	Formular procedimientos y registros unificados que sean lo suficientemente flexibles que puedan ser útiles en los distintos procesos.	PG	X	X			% de documentos finales en relación a los de partida	10% de reducción	MJC/
4.4.2	Simplificar la documentación y los protocolos de transmisión de información.	PG	X				Número documentos revisados	80% documentos	GA
4.4.3	Revisar todos los documentos del sistema, para mejorar el sistema de gestión de la organización	PG	X	X	X	X	Número documentos revisados	80% documentos	FGG
4.5. Consolidar el modelo de gestión compartida Documento de modelo de gestión compartida aprobado en órganos de Gobierno			3	4	3	3	Evaluación con mejoras incorporadas.	1 Documento	MCF
4.5.1	Revisar el modelo de evaluación de los órganos de representación, participación y gestión	GA		X			Mejoras introducidas	Al menos 4 mejoras	MCF
4.5.2	Iniciar nuevas fórmulas de gestión más directa por parte de personas usuarias de actividades.	PAPE	X	X	X	X	Club deportivo		RG

PLAN ESTRATEGICO **2013-2016** - GRUPO AMICA

4.5.3	Establecer un sistema de intercambio de experiencias entre las Comisiones de participación de los Centros	GA/GC	X	X	X	X	Número de intercambios realizados	2 intercambios año	FFS /CNR /PGI /MT /ADC /ATB
4.5.4	Fomentar una mayor implicación del voluntariado en la Asociación	GA	X	X	X	X	Participación en acciones con órganos de la Asociación	Al menos 1 al año	CNR

Línea 5: Impulsar significativamente la innovación e investigación							Proceso responsable: proyectos e innovación		
	Objetivos operativos	Proceso	2013	2014	2015	2016	Indicadores	Metas	Responsables
5.1. Desarrollar nuevos proyectos en el campo de la innovación e investigación			7	10	6	7	Número de proyectos realizados	2/2/2/2	MJC
5.1.1	Incrementar los recursos destinados a innovación e investigación en todo el grupo Amica	PI	X	X			Porcentaje de incremento de recursos económicos anuales	0,05	TCA
5.1.2	Realizar una evaluación de riesgos psicosociales de los puestos de trabajo del Grupo Amica	PRL-PP	X	X	X	X	Número de encuestas adaptadas	1	RGT
5.1.3	Desarrollar proyectos de investigación para mejorar la eficiencia en las actividades empresariales	DTSA/DTSO		X		X	Número de estudios realizados	2	FFS
5.1.4	Fomentar la búsqueda de empleo a través de las redes sociales	PAPE	X	X	X	X	Número Personas que reciben apoyo	30 por año	JMB
5.1.5	Impulsar un modelo de evaluación de los programas que se desarrollan que midan el impacto cualitativo en las personas.	PI/PAPE		X	X	X	Programa evaluado cada año	1 / año	MJC
5.1.6	Diseñar nuevos proyectos de innovación	PAPE	X	X			Número proyectos	Al menos 2	CAG
5.1.7	Poner en marcha el Centro de Promoción de la Autonomía Personal en Santander	GP/PAPE/PI		X			Número personas participando en el centro	15 personas	MJC
5.1.8	Aumentar la colaboración con grupos de investigación	PI	X	X	X	X	Número de colaboraciones con grupos nuevos	4 grupos nuevos	TCA
5.1.9	Organizar acciones para la transferencia interna de estas investigaciones	PI	X	X	X	X	% de investigaciones transferidas en relación a las realizadas	75%	MJC
5.1.10	Vincular nuestras iniciativas de innovación con los planes del Gobierno de Cantabria	PI	X	X	X	X	Número de iniciativas vinculadas	1 X año	TCA

PLAN ESTRATEGICO 2013-2016 - GRUPO AMICA

5.2. Aumentar nuestra competencia en el uso de nuevas técnicas y tecnologías			4	5	5	3	Porcentaje de profesionales aplicando nuevas técnicas y tecnología	50%	CNR
5.2.1	Liderar la difusión de tecnología de bajo coste de apoyo a las personas en nuestra comunidad	PAPE	X	X	X	X	jornadas de presentación de productos	1 al año	CNR
5.2.2	Avanzar en la implementación de nuevas técnicas para el apoyo a las personas (música, mindfulness, estimulación multisensorial, tecnología de bajo coste)	PAPE	X	X	X	X	experiencias desarrolladas y evaluadas	4 al año	CNR
5.2.3	Mejorar las aplicaciones informáticas de procesos, adecuándola a las necesidades y evolución tecnológica (acceso a información de las máquinas para ver producción, consumo..., catálogo del comercial en tableta...)	ST/I	X	X	X		implantación de soluciones realizadas	1 al año	OPM
5.2.4	Formar y especializar a los profesionales en función de las necesidades de los procesos y de los nuevos proyectos	PG/PP	X	X	X	X	% de personas profesionales implicados	80%	MJC /CFC
5.2.5	Poner en marcha proyectos de innovación que contribuyan a mejorar la funcionalidad de las personas usuarias en su entorno	PAPE		X	X		Número de proyectos e informe de resultados	2	CAG
5.3. Fomentar el intercambio de experiencias que favorezca la gestión del conocimiento			2	2	2	2	Número de intercambios realizados. Número de organizaciones en total.	5 intercambios anuales. 3 organizaciones.	TCA
5.3.1	Realizar acciones de intercambio con otras entidades	PG/DAGR	X	X	X	X	Número de acciones por año	4, 1, 1, 1	TCA (OAO / SSG)
5.3.2	Convertirnos en miembros activos del grupo de trabajo en estimulación Multisensorial	PAPE	X	X	X	X	Número de grupos de trabajo	2 encuentros regionales al año	CNR
5.3.3	Organizar acciones para la transferencia interna de los intercambios que se realicen	PG	X	X	X	X	Número de acciones de transferencia	Nº transferencias / = Número de	JLMB /FFS /MJC

Línea 6: Diversificar los sectores de actividad							Proceso responsable: Planificación y gestión (DTA,DTSo,DTSa)		
Objetivos operativos		Proceso	2013	2014	2015	2016	Indicadores	Metas	Responsables
6.1. Incrementar las áreas de actividad del grupo Amica		GP	5	5	4	3	Número de actividades incrementadas	1 por año	JSA
6.1.1	Identificar oportunidades de actividades y empleo a través de estudios de mercado y que se adapte a nuestros perfiles	PAPE	X	X	X	X	Número documentos elaborados	1 documento anual	JMB
6.1.2	Contar con un vivero de ideas y proyectos sobre nuevos sectores de actividad.	DTSA/DTSO	X	X	X	X	Número de actividades por año	1	FFS JLMB
6.1.3	Ampliar la gestión de los residuos hospitalarios del Servicio Cantabro de Salud	DTSA	X				Número de contratos nuevos firmados con el SCS	1	FFS
6.1.4	Desarrollar el proyecto integral para la gestión de la ropa del Servicio Cántabro de Salud	DTSO	X	X			Número Centros	100%	JLMB
6.1.5	Diseñar e implantar un nuevo sistema de gestión externalizado del servicio de lavado de ropa de residencias	DTSO		X	X		1 Centro de referencia	100%	JLMB
6.1.6	Desarrollar en el centro de Recursos un proyecto de gestión del conocimiento	PI, GP	X	X	X	X	Número de acciones formativas realizadas	1 por año	TCA /CNR /MJC
6.2. Aumentar las posibilidades formativas para mejorar la empleabilidad		PAPE	1	1	1	1	Número de acciones formativas	4	CAG
6.2.1	Actualizar la formación adecuándonos a los nuevos métodos de trabajo de las actividades productivas	PAPE	X	X	X	X	Número de actividades nuevas incluidas en el programa formativo	Al menos el 80% de nuevas actividades	CAG
6.2.2	Poner en marcha diferentes acciones formativas acordes con la demanda del mercado, ampliando la capacidad de respuesta	PAPE	X	X	X	X	Número de acción formativa al año	1 por año	CAG

PLAN ESTRATEGICO 2013-2016 - GRUPO AMICA

6.3. Ampliar la atención a las personas mayores			2	2	1	0	Número de personas mayores atendidas	5 p./13. 10p/14, 15p/15,25p/16	ADC
6.3.1	Iniciar actividades de valoración, prevención promoviendo el avance en la edad de forma activa, incluyendo actividades de ocio y deportivas, estimulación cognitiva, psicomotricidad... en colaboración con asociaciones de mayores	PAPE	X	X	X		Número de instrumentos de valoración ajustado a las necesidades de personas mayores y valorar su eficacia. Número de talleres cada año en zonas geográficas diferenciadas	1 instrumento/ 1 taller por año	AD/RG
6.3.2	Poner en marcha el Proyecto "Avanzando en la edad" en Santoña, previa financiación	PAPE	X	X			Número participantes	10/5/2013	AD
6.4. Ampliar apoyos en la infancia			1	1	1	1	Número de nuevas iniciativas anuales	1 al año	CNR
6.4.1	Ampliar el alcance de los apoyos a la infancia	PAPE	X	X	X	X	Número de acciones novedosas desarrolladas al año, incluyendo estudios de viabilidad	1 al año	CNR



Línea 7: Fomentar las alianzas que fortalezcan la misión							Proceso responsable: Gestión asociativa		
Objetivos operativos		Proceso	2013	2014	2015	2016	Indicadores	Metas	Responsables
7.1. Promover acuerdos con entidades del sector para ser menos vulnerables en el contexto actual		PG	3	1	2	0	Número de acuerdos	1 nuevo acuerdo anual	TCA
7.2.1	Intercambio con entidades de Cantabria para el consenso de aplicaciones relativas a gestión de personal	PP	X		X		Número de reuniones en el ciclo	2	
7.1.2	Alcanzar acuerdos con otras entidades del sector para unir esfuerzos y compartir proyectos: recuperación paisajística con otros CEE y gestión de residuos con otras empresas y/o administraciones	DTSA	X		X		Número de proyectos compartidos	2	FFS
7.1.3	Consolidar y definir el futuro de colaboración con FLISA	DTSO	X	X			Ejecución del plan de actividades	Toma de decisión en colaboración	JLMB
7.2. Intensificar las alianzas que favorezca la participación comunitaria		PAPE	3	3	3	3	Número de alianzas	3 alianzas	RGG
7.2.1	Organizar formación continua externa en alianza con otras organizaciones .	PP	X	X	X	X	Número de acciones	2 acciones	CFC
7.2.2	Consolidar alianzas para favorecer la solidaridad intergeneracional con un enfoque comunitario	GA	X	X	X	X	Programas desarrollados	1 alianza con programa anual	MCF
7.2.3	Ampliar las alianzas relacionadas con las actividades culturales, deportivas y de tiempo libre	PAPE	X	X	X	X	Número recursos nuevos	1 recurso por año	RGG
7.3. Consolidar y promover alianzas con grupos de interés (Administraciones públicas, Universidad, empresas, sindicatos...)		PG	4	2	2	2	Número de alianzas	6 alianzas con acciones definidas	JSA
7.3.1	Consolidar e incrementar alianzas con entidades de formación, para prácticas, gestión del conocimiento, voluntariado,..innovación	PP- y otros	X				Número de alianzas	1 anual nueva	CFC / NLI

PLAN ESTRATEGICO 2013-2016 - GRUPO AMICA

7.3.2	Intensificar la colaboración con proveedores y clientes para que participen en el proyecto de Amica	CCC	X				2 colaboraciones en proyectos de AMICA o donativos a la entidad excluidos los de patrocinio por publicidad	2 colaboraciones mantenidas en los años sucesivos	RIES /JC
7.3.3	Potenciar la colaboración con el ICASST (Instituto Cantabro de Seguridad y Salud en el Trabajo)	PRL	X	X	X	X	Número de acciones, entrevistas, visitas, etc. al año	2	
7.3.4	Promover alianzas con el Gobierno u organismos públicos para mejorar la gestión de servicios públicos y propiciar la creación de empleo para personas con discapacidad	PG	X	X	X	X	Número de acciones con entidades	Acciones con 40 entidades	JSA
7.4. Profundizar en alianzas para la cooperación al desarrollo y otras acciones de solidaridad			2	2	2	2	Número de acciones con entidades	Acciones con 8 entidades	CNR
7.4.1	Desarrollar la colaboración con las instituciones para el desarrollo del proyecto de hacer visible la discapacidad en el mundo	PI	X	X	X	X	Número de entidades con las que se colabora	1 colaboración anual	TCA / CNR
7.4.2	Establecer y desarrollar la formula de colaboración técnica con entidades de países en desarrollo que trabajan en discapacidad	PI	X	X	X	X	Modelo de convenio/ Porcentaje de convenios firmados	1 Documento /50% convenios firmados con las entidades que se colabora	CNR
7.4.3	Participar activamente en campañas solidarias en colaboración con otras entidades	GA	X	X	X	X	Número de campañas en que se participa	2 campañas / año	MCF / CCG

Línea 8: Desarrollar el proceso de apoyo a las personas en su entorno							Proceso responsable: planificación y gestión (DTA)			
Objetivos operativos		Proceso	2013	2014	2015	2016	Indicadores	Metas	Responsables	
8.1. Ampliar la participación activa de las personas en el entorno comunitario, aprovechando para difundir y establecer relaciones con otros recursos			2	2	2	2	Número de acciones con estas características	12 acciones (1 x proceso responsable: AD,DI,E)	CCG	
8.1.1	Promover actividades para la población en general en las que participen personas con discapacidad, organizadas por Amica a desarrollar en recursos comunitarios	PAPE/DA	X	X	X	X	Número acciones realizadas cada año	1 acción	AD, OAO	
8.1.2	Apoyar a las personas con discapacidad para que conozcan recursos de empleo y formación	PAPE	X	X	X	X	Número Personas participantes	120	JMBL	
8.2. Lograr un modelo de formación mas basado en las necesidades de las personas			2	0	0	0	Personas usuarias hacen una valoración de la satisfacción >6 (en una escala del 1 a 10)	>80%	CAG	
8.2.1	Realizar un estudio de las necesidades formativas de las personas que están sin ningún apoyo que sirva de base para organizar recursos formativos innovadores	PAPE	X				Crear grupos con necesidades similares	>1	CAG	
8.2.2	Revisar el modelo formativo actual partiendo del análisis del entorno de las personas	PAPE	X				Porcentaje de acciones propuestas realizadas	>80%	CAG	
8.3. Generalizar y equilibrar los apoyos personalizados bajo el principio del derecho a la toma de decisiones			4	3	2	2	puntuación mejorada en las encuestas de satisfacción 2013 y 2014 y mantenerlo posteriormente	Media igual o superior a 3	NLI	
8.3.1	Analizar e identificar con las personas usuarias, los profesionales y las familias los conceptos de individualización y personalización y equilibrar los apoyos que se prestan	PAPE	X	X			Porcentaje de personas valorados sus apoyos	50% / 100% de apoyos valorados	Equipo PAPE	

PLAN ESTRATEGICO 2013-2016 - GRUPO AMICA

8.3.2	Realizar análisis individual de los factores ambientales que rodean a la persona: productos y tecnología, entorno natural, apoyo y relaciones, actitudes y servicios para contribuir a la superación de aquellos aspectos que supongan una barrera.	PAPE	X	X	X	X	Porcentaje de personas analizadas reflejado en programa (25% cada año)	100% de las personas con proyecto personal	MJC /Profesionales de referencia
8.3.3	Flexibilizar los apoyos establecidos en función de la toma de decisiones de la persona, valorando aspectos organizativos	PAPE	X	X	X	X	% de apoyos ofrecidos según situaciones organizativas, utilizados	50%	ATB
8.3.4	Revisar la metodología de búsqueda de intereses individuales para aumentar la autodeterminación	PAPE	X				Número de personas	4/6/8/10	RGG
8.4. Lograr un modelo de gestión con un proceso único de apoyo a la persona			4	3	4	3	Número de ciclos con indicadores nuevos de resultados en las personas medidos	3 ciclos medidos	MJC
8.4.1	Mejorar la capacidad de respuesta del proceso de apoyo a las personas: en tiempos, oferta de actividades, situaciones de espera, procedimiento de seguimiento...	PAPE	X	X	X	X	Número de mejoras incorporadas.	4 mejoras. 0.5 punto de mejora en satisfacción procedimiento	MJC / Responsables de procesos
8.4.2	Reorganizar la coordinación profesional en función de los apoyos realizados a las personas.	PAPE	X	X	X	X	Número de profesionales de referencia aplicándolo	5/10/ todos de manera efectiva	MJC / Responsables de procesos
8.4.3	Establecer y medir indicadores que reflejen resultados en las personas	PAPE	X	X	X	X	Número de indicadores	1/2/3/3	MJC
8.4.4	Revisar y adaptar las funciones del profesional de referencia en base al diagrama único	PAPE	X		X		% de los profesionales de referencia aplicándolo	1	MJC/CFC

8.5. Conseguir una mayor implicación mejorando la comunicación, el apoyo y la orientación a las familias			7	7	7	7	Porcentaje de participación de familias	0,5	CCG
8.5.1	Mejorar la participación, formación y comunicación con las familias	PAPE	X	X	X	X	% de familias con las que se ha establecido contacto trimestral en recursos concertados	0,85	MJC / Profesionales de referencia
8.5.2	Ampliar la atención a las familias con nuevas propuestas de apoyos (atención individual, apoyo mutuo, ocio conjunto con su familiar)	PAPE	X	X	X	X	Número de familias	10 familias La Barca, 2 familias Casa Matías	AD/ATB
8.5.3	Dar mayor responsabilidad a las familias en la planificación de las actividades dirigidas a ellas, realizando el seguimiento de su ejecución, convocatoria, valoración...a través de las comisiones de participación	GC	X	X	X	X	Mejorar el indicador de participación	50% /50%/60%/60%	MJCG (FFS/ CNR /PGI/MT/ ATB/ ADC)
8.5.4	Asegurar que en la programación individual se incluyen objetivos con la familia, de apoyo, cambio de actitudes, colaboración...siempre que sea procedente	PAPE	X	X	X	X	Igual número de situaciones procedentes que de objetivos programados	50/65/80/95	MJC / Profesionales de referencia
8.5.5	Simplificar y mejorar las comunicaciones entre familias, viviendas, centros de día, profesionales de apoyo médicos de cabecera, especialistas....	PAPE	X	X	X	X	Número de acuerdos familiares. % cumplimiento acuerdos	18 acuerdos. 80% cumplimiento.	ATB/ADC
8.6. Promover una mayor participación de voluntariado			3	2	2	2	Número de voluntarios anuales	>=15 el primer año y >=16 el segundo	CNR
8.6.1	Impulsar voluntariado para jubilados-profesionales que quieran seguir activos.	GA		X	X	X	Número de voluntarios anuales	>=1 anual	CNR
8.6.2	Incorporar la participación del voluntariado a la organización de actividades de apoyo a las personas responsabilizándose de ello cada profesional de referencia del grupo	GA	X	X	X	X	Número de voluntarios anuales	>= 15 anuales	CNR

PLAN ESTRATEGICO 2013-2016 - GRUPO AMICA

8.7. Dar respuesta a la atención de necesidades de personas con discapacidad con una situación social y económica grave			0	0	0	0	Porcentaje de situaciones analizadas con respuesta de apoyo	0,5	CCG
8.7.1	Elaborar un plan de actuaciones ante las situaciones graves de las personas.	PAPE	X				Criterios de intervención establecidos	10 criterios mínimo	MJC / Responsables de procesos
8.7.2	Intensificar el seguimiento y revisión de las situaciones que están a la espera de servicios para por un lado agilizar la respuesta y por otro prevenir el agravamiento de situaciones.	PAPE	X	X	X	X	Procedimiento de revisión de las situaciones de espera revisado	75% de las situaciones analizadas	MJC
8.7.3	Dar prioridad a las situaciones de carácter grave en las actuaciones que se pongan en marcha para dar respuesta a las situaciones de espera de servicios.	PAPE	X	X	X	X	% de situaciones graves en relación a situaciones estudiadas	0,5	MJC

## 08

## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Todos los objetivos que se han aprobado en nuestro plan estratégico lleva asociado personas de la entidad responsables de que se cumplan. El equipo de procesos realizará el seguimiento del desarrollo de los objetivos y las acciones asociadas.

Tanto el Plan Estratégico como el Plan operativo se encuentran en intranet a través de Google drive para facilitar el seguimiento y evaluación por parte de los responsables de los procesos.

Los objetivos estratégicos recogidos, serán controlados mediante los planes operativos anuales, que incluirán los objetivos correspondientes a cada año del plan acorde al cronograma.

Anualmente se evaluarán los planes operativos y su grado de cumplimiento, así como las razones de las acciones no realizadas.

El equipo de procesos se reunirá periódicamente, al menos trimestralmente, para garantizar y evaluar dicho cumplimiento, y determinar las acciones necesarias para asegurar su correcto funcionamiento, así como las nuevas responsabilidades que de ello se deriven.

El despliegue de los objetivos estratégicos establecidos en este plan será realizado a través del Plan Operativo Anual, de acuerdo con su cronograma

Además, el Plan Operativo Anual incorporará también las responsabilidades que se asignarán a este nivel operativo. El Plan operativo irá asociado al presupuesto de la entidad, gestionado por procesos.

El seguimiento del Plan Operativo Anual se realizará a través de los indicadores establecidos para cada uno de los objetivos operativos. Cada trimestre se informará de las desviaciones producidas en los resultados frente a las metas establecidas, evidenciando la justificación de la desviación y la decisión tomada respecto a las medidas correctoras

El seguimiento del plan estratégico se realizará al menos anualmente, junto con la evaluación del Plan Operativo Anual.

Además, se realizará una evaluación final del plan estratégico con carácter previo a la aprobación del siguiente plan estratégico, que está previsto en el 2016. En esta evaluación se indicará el porcentaje de objetivos cumplidos y las razones por las que no se han podido alcanzar los demás.

Semestralmente se revisará el plan operativo con el claustro y el Consejo Consultivo Al menos una vez al año debe de realizarse una reunión de trabajo conjunta de los diferentes órganos de gobierno para presentar las memorias anuales. Dicha reunión debe efectuarse antes de la Asamblea de socios.

09

DIFUSIÓN PLAN ESTRATEGICO

Amica publicará y comunicará su Plan Estratégico tanto a través de medios digitales o impresos. También se realizarán actividades informativas si se considera preciso. Se intentará potenciar la comunicación entre todos los grupos de interés para lograr su implementación y desarrollo para el período 2013-2016.

Se utilizarán medios digitales: correo electrónico, páginas Web de Amica, Soemca y Saema, redes sociales y blogs de los centros. Y el material impreso se intentará que tenga una versión con un lenguaje accesible.

Grupo interés	Plan	Material de comunicación	Responsable	Fecha
Usuarios y familias	Reducido Completo	Material impreso Material digital en web		3T 2013
Socios y voluntarios	Reducido Completo	Material impreso Material digital en web	Comunicación	3T 2013
Trabajadores	Completo	Presentación Material digital en la web	Comunicación	3T 2013
Medios de comunicación	Artículo	Nota de prensa	Comunicación	3T 2013
Entidades a las que pertenecemos	Reducido	Material editado	Comunicación	3T 2013
Entidades externas	Completo	Material digital en la web	Comunicación	3T 2013
Financiadores	Reducido Completo	Material impreso Material digital en web	Comunicación	3T 2013





# ANEXOS

## ANEXO I :

## FUENTES DE REFERENCIA

En la elaboración de este Plan se han tenido en cuenta varias referencias normativas y de marco político aplicables, así como otras fuentes de interés:

### REFERENCIAS NORMATIVAS

- Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas.
- COM (2005) 224 final. Estrategia marco contra la discriminación y por la igualdad de oportunidades para todos
- Consejo de Europa. Recomendación Rec (2006) 5 del Comité de Ministros a los Estados miembros sobre el Plan de Acción del Consejo de Europa para la promoción de derechos y la plena participación de las personas discapacitadas en la sociedad: mejorar la calidad de vida de las personas discapacitadas en Europa 2006-2015
- Ley 26/2011, de 1 de agosto, de adaptación normativa a la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.
- Ley 39/2006, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia
- Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.
- Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos. Título VII (Integración laboral).
- Real Decreto 1276/2011, de 16 de septiembre, adaptación normativa a Convención Internacional sobre los derechos personas con discapacidad.

- Real Decreto 1542/2011, de 31 de octubre, por el que se aprueba la Estrategia Española de Empleo 2012-2014.
- Real Decreto 1414/2006, de 1 de diciembre, por el que se determina la consideración de persona con discapacidad a los efectos de la Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de Igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.
- Real Decreto 364/2005, de 8 de abril, por el que se regula el cumplimiento alternativo con carácter excepcional de la cuota de reserva en favor de los trabajadores con discapacidad.
- Ley de Cantabria 2/2007 de Derechos y Servicios Sociales

### REFERENCIAS ESTRATÉGICAS Y DE PLANIFICACIÓN

- Estrategia Europea sobre Discapacidad 2010-2020: un compromiso renovado para una Europa sin barreras.
- Estrategia Española sobre Discapacidad 2012-2020.
- Estrategia Española de Empleo 2012-2014. Aprobada por el Consejo de Ministros el pasado 28 de octubre de 2011.

### OTRAS REFERENCIAS

- Evaluación y Memoria Tercer Plan Estratégico Grupo AMICA 2010-2012.
- Organigrama de Grupo AMICA por procesos.
- Código de Buenas práctica Grupo AMICA

## ANEXO II :

- **Cliente**, persona, colectivo o entidad que recibe un servicio de la organización.
- **Cliente interno**, persona de la organización, ya sea empleada, voluntaria, o colaboradora, a la que se dirigen las actividades de otras personas o grupos de la propia organización.
- **Dirigir**, es el proceso que consiste en llevar a la organización a avanzar hacia la visión de futuro y cumplir la misión, asegurando que todas las partes actúen integrada y coordinadamente, optimizando las capacidades y recursos.
- **Eficacia**, es la extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados objetivados.
- **Eficiencia**, es la relación existente entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- **Estrategia**, arte de identificar las opciones más favorables para alcanzar un fin o visión de futuro, a medio-largo plazo, y de coordinar las acciones de todas las partes implicadas en la consecución de dicho fin. Conjunto de decisiones y acciones de diferente naturaleza que permite a la organización o sus servicios cumplir con la misión y alcanzar los objetivos marcados.
- **Evidencia**, se refiere a la información presentada, la cual debe hacer referencia al enfoque, despliegue, evaluación y revisión del criterio que se esté evaluando.
- **Mapa de procesos**, representación gráfica de las actividades que se desarrollan en una organización y de las interrelaciones entre estas..

## GLOSARIO DE TERMINOS

- La responsabilidad de su gestión recae en general directamente sobre el equipo de procesos
- **Meta**, requisito específico de rendimiento, cuantificable en la medida de lo posible, perteneciente a la organización, que proviene de los objetivos relevantes y que necesita ser conseguido para alcanzar estos objetivos.
  - **Misión**, refleja la razón de ser de una organización, es decir, el por qué y el para qué de su acción cotidiana; así mismo es la declaración que describe el propósito o razón de ser una organización y le da la personalidad específica, diferenciándola del conjunto de organizaciones similares.
  - **Objetivos**, son la respuesta a la pregunta ¿qué intentaremos alcanzar en el marco de nuestra acción social?, por lo tanto los objetivos deben ser realistas, medibles, alcanzables (aunque lo sea difícilmente), y programados en el tiempo cubriendo todas las áreas críticas para proponer valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra Empresa ante los clientes.
  - **Objetivos estratégicos**, establecen intenciones más específicas dentro de cada eje, y definen aspectos que la organización necesita lograr para completar su plan.
  - **Objetivos operativos** establecen las líneas de acción que establece el plan para lograr la consecución de los objetivos estratégicos.
  - **Planificación**, es el proceso mediante el cual determinamos en dónde estamos y a dónde queremos llegar, lo cual implica, en primer lugar, determinar los objetivos que queremos alcanzar a partir de un análisis, tanto interno como externo, de nuestra situación y, en

segundo lugar, establecer las actuaciones dirigidas hacia los objetivos deseados.

- **Planificación estratégica**, proceso que permite a una organización definir su misión, describir su entorno, identificar sus principales claves estratégicas y elaborar planes de actuación.
- **Planificación operativa**, proceso de sistematización de las actividades, tiempos y organización de las personas y los recursos para la consecución, en términos de mejoras, de los objetivos planteados.
- **Plan estratégico**, se utiliza para dar la orientación de la organización en un periodo de tiempo, de forma que suele estar formado por un conjunto de decisiones de gestión que se centran en lo que hará la empresa para alcanzar el éxito y la forma en que lo hará.
- **Principios éticos**, leyes morales, de carácter universal, que adopta la organización y por las que se guía.
- **Proceso** secuencia de actividades que añaden valor a un producto o varias entradas para producir una salida deseada. En cualquier organización, existe una red de procesos que precisan gestionarse y mejorarse. Entre los procesos están aquellos que son críticos o claves para el éxito estratégico de la organización y la obtención de sus resultados. Estos procesos, que deben ser identificados, normalmente traspasan los límites funcionales y departamentales y requieren especial atención.
- **Proceso estratégico**, aquel proceso que sirve para orientar estratégicamente la actividad de la organización.
- **Proceso clave**, aquel que va dirigido directamente a dar un valor al cliente final de la organización.

- **Proceso de apoyo**, aquel que garantiza las buenas condiciones y recursos para que los otros dos tipos de procesos se realicen óptimamente.
- **Propuestas de mejora**, acciones que afianzan los puntos fuertes e intentan solucionar los puntos débiles o problemas detectados
- **Puntos fuertes**, aspectos, acciones, actividades que la organización o la unidad evaluada desarrollan positivamente.
- **Puntos débiles**, aspectos que se podrían mejorar, todo aquello que no se sabe hacer, que no se hace bien, y todas aquellas carencias que redundan en un mal funcionamiento. Constituyen la base para diseñar los planes de mejora.
- **Registro**, documento que proporciona información sobre resultados conseguidos por la evidencia de actividades realizadas.
- **Satisfacción del usuario**, percepción positiva del usuario al comparar el servicio recibido con el servicio esperado.
- **Usuario**, persona o grupo que recibe un servicio.
- **Valores**, aquellos elementos que conforman la conducta básica de las personas de la organización y lo que se espera de ellas. Son, por tanto, la base de toda la gestión de la organización (por ejemplo: confianza, ayuda, sinceridad, innovación tecnológica, liderazgo, orientación al cliente, rentabilidad, etc.). Los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan todas sus relaciones.
- **Visión**, se entiende como la declaración que describe el tipo de organización deseada con vistas al futuro. Nos referimos a una visualización representación de hacia dónde debe o quiere ir la organización en un futuro a medio-largo plazo, es decir, del futuro que se desea

## Directorio de Centros



Centro de Día "Sotileza"  
 Casa "Matías"  
 Centro de Formación y Empleo "Entorno"  
 CRR Centro de Recuperación y Reciclaje

Centro de Formación y Empleo "Marisma"  
 Lavandería Alba 3

Centro de Día "Santoña"

Centro de Día "La Barca"

Centro de Recursos "Agustín Bárcena"  
 Centro de Formación y Empleo "Horizon"  
 Lavandería Alba 1  
 Lavandería Alba 2  
 Confecciones Albor  
 Centro de Día "La Vega"  
 Casa "Coll"  
 Casa "Helios"

Amica cuenta con diversos centros en la comunidad autónoma de Cantabria, además de prestar sus servicios a otras entidades. Atendiendo a su localización geográfica son los siguientes:

## TORRELAVEGA

### **CENTRO DE RECURSOS "AGUSTÍN BÁRCENA"**

B° Sierrapando, 508, 39300  
Tfnos.: 942 895209 - 942 802345 - 942 802183 / Fax: 942-802115  
e-mail: correo@amica.es

### **CENTRO DE FORMACIÓN Y EMPLEO "HORIZON"**

Paseo del Niño, s/n, 39300  
Tfno.: 942-805800 / Fax: 942-883144  
e-mail: horizon@amica.es

### **LAVANDERÍA ALBA 2**

Paseo del Niño, s/n, 39300  
Tfno.: 942-805800  
Fax: 942-883144  
e-mail: alba2@amica.es

### **CONFECCIONES ALBOR 1**

Paseo del Niño, s/n, 39300  
Tfno.: 942-805800 / Fax: 942-883144  
e-mail: albor@amica.es

### **LAVANDERÍA ALBA1**

C/ Coro Ronda Garcilaso, Número8, 39300  
Tfno.: 942-802956

### **CENTRO DE DÍA "LA VEGA"**

Paseo Julio Hauzeur ,45 A, bajo, 39300  
Tfno.: 942-895955  
e-mail: lavega@amica.es

### **CASA "COLL"**

Plaza San Gil, 39300  
Tfno.: 942-802208  
e-mail: casacoll@amica.es

### **CASA "HELIOS"**

C/ Carlos Pondal, 25, 39300  
Tfno.: 942-895260  
e-mail: casahelios@amica.es

## SANTANDER

### **CENTRO DE DÍA "SOTILEZA"**

C/ Sargentos Provisionales, 39009  
Tfno.: 942-217364  
e-mail: sotileza@amica.es

### **CASA MATÍAS**

C/Cardenal Herrera Oria, Número63 interior, 39011  
Tfno.: 942-355905 –  
e-mail: casamatias@amica.es

### **CENTRO DE FORMACIÓN Y EMPLEO "ENTORNO"**

C/ Concejo, Número 7 - Polígono de Candina, s/n, 39011  
Tfno.: 942-323560 / Fax: 942-325220  
e-mail: entorno@amica.es

### **PLANTA DE RECUPERACIÓN Y RECICLAJE**

C/ Concejo, Número 7 - Polígono de Candina, s/n, 39011  
Tfno.: 942-323560 / Fax: 942-325220  
e-mail: entorno@amica.es

### **CENTRO DE TRANSFERENCIA DE RESIDUOS**

C/ Real Consulado 43, Polígono industrial de Candina, 39011  
Tfno.: 618711602

## MALIAÑO

### **CENTRO DE FORMACIÓN Y EMPLEO "MARISMA"**

C/ Industria, s/n - Polígono de la Cerrada, 39600  
Tfno.: 942-250042  
Fax: 942- 251599  
e-mail: marisma@amica.es

### **LAVANDERÍA ALBA 3**

C/ Industria, s/n - Polígono de la Cerrada, 39600  
Tfno.: 942-250042  
Fax: 942- 251599  
e-mail: alba3@amica.es

## ASTILLERO

### **PUNTO LIMPIO**

C/ Industria s/n, 39610  
Tfno.: 616423471

## VIVEDA (SANTILLANA DEL MAR)

### **CENTRO DE DÍA "LA BARCA"**

Puente La Barca, s/n, 39314  
Tfno.: 942-892446  
e-mail: labarca@amica.es

**SANTOÑA**

**CENTRO DE DÍA "EL BUCIERO"**

Paseo Camilo José Cela, 3-Bajo, 39740

Tfno.: 942-671584

e-mail: [elbuciero@amica.es](mailto:elbuciero@amica.es)





**www.amica.es**

Sierrapando 508, 39300  
Cantabria\_España  
Tfnos.:942 895209 - 942 802345 - 942 802183 - 942 802385  
e-mail: correo@amica.es