



Federación
Española de
Daño Cerebral



PLAN ESTRATÉGICO 2011-2015

Documento Final

Con el asesoramiento de:



Enero de 2011

CONTENIDO

1.	Presentación de Presidencia	3
2.	Metodología	4
3.	Identidad de FEDACE.....	7
3.1	Misión	8
3.2	Visión	8
3.3	Principios y valores	8
4.	Líneas Estratégicas	9
4.1	Cartera de servicios.....	10
4.2	Estructura Asociativa	11
4.3	Relaciones Institucionales.....	12
4.4	Comunicación / Sensibilización.....	12
4.5	Organización interna.....	12
4.6	Financiación	12
5.	Objetivos Estratégicos.....	13
6.	Cronograma para el Plan Estratégico.....	18
7.	Organigrama.....	26
8.	Mapa de procesos	27
9.	Análisis de Riesgos	29
10.	Seguimiento y evaluación	29
11.	Difusión	¡Error! Marcador no definido.

1. Presentación de Presidencia

[Incluir la composición del Comité de Planificación.]

2. Metodología

En marzo de 2010 comenzó a diseñarse el plan de trabajo para la elaboración del presente Plan Estratégico de FEDACE 2011-2015. Este plan de trabajo tenía la finalidad de establecer el nivel de implicación adecuado de todos los grupos de interés, especialmente de las entidades federadas y del personal de la Federación. Esta implicación era necesaria para garantizar no sólo la recogida de información relevante sino para dar cabida a la opinión de los diferentes grupos en cuanto a la valoración de la actividad desarrollada por FEDACE en los últimos años, la necesidad de modificar o eliminar alguna de las actividades actuales y la necesidad de incorporar nuevos servicios y/o actividades. Esto no puede establecerse sin el conocimiento de las fortalezas y debilidades de la Federación y cuáles son los aspectos del entorno que nos afectarán en el futuro, tanto si suponen oportunidades como amenazas para nuestro desarrollo, conocimiento que ha sido fruto del debate y consenso con las entidades federadas.

El cronograma del plan de trabajo se presenta en la Tabla 1, habiendo dado lugar a la realización de las siguientes actividades principales:

- Planificación de los trabajos.
- Selección del equipo de planificación y de los involucrados.
- Encuesta inicial de predisposición a la planificación estratégica del Comité de Planificación.
- Definición de los Grupos de Interés de FEDACE.
- Encuesta a entidades federadas con elementos de la identidad de la Federación, de sus necesidades y expectativas y de su satisfacción con los servicios utilizados, así como sobre la importancia que dan a los factores externos.
- Encuestas de evaluación de la cartera de servicios actuales dirigida a los usuarios finales.
- Encuesta de clima laboral realizada al personal de la Federación.
- Entrevistas a medios de comunicación, personas de relevancia social en DCA, aliados con convenios de colaboración, proveedores
- Revisión y actualización del diagnóstico interno con base en el modelo EFQM, extrayendo las fortalezas y debilidades de la organización.
- Realización de la historia de la organización.
- Identificación de necesidades y expectativas de los Grupos de Interés.
- Definición de la identidad de FEDACE (misión, visión y principios y valores).
- Análisis del entorno.
- Definición de la matriz DAFO general de FEDACE.
- Establecimiento de las prioridades estratégicas.
- Establecimiento de Líneas Estratégicas.
- Establecimiento de la matriz DAFO para cada línea estratégica.

- Establecimiento de Objetivos Estratégicos y de la cartera de servicios (principales actuaciones permanentes) para los próximos cinco años.
- Identificación de estrategias adecuadas recogidas a lo largo de todo el proceso.
- Diseño del organigrama de FEDACE.
- Realización del mapa de procesos de FEDACE.
- Valoración del riesgo inherente en el plan estratégico.
- Establecimiento de los criterios de seguimiento del plan estratégico.
- Diseño del plan de difusión del plan estratégico.
- Redacción del documento de planificación estratégica.

TABLA 1: CRONOGRAMA PLAN DE TRABAJO

ACTIVIDADES	2010												2011	
	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F		
1. Equipo de trabajo. Comité de planificación.														
1.1. Selección de los participantes.														
1.2. Creación del equipo.														
1.3. Inicio sesiones de trabajo.														
2. Plan de trabajo definitivo: instrumentos a utilizar.														
2.1. Redacción del plan de trabajo.														
3. Análisis de Necesidades y Expectativas														
4. Diagnóstico Interno: ind. Rendimiento y satisfacción														
4.1. Revisión de la Cultura organizativa, Misión, Visión y valores.														
4.2. Análisis de la organización: microentorno														
4.3. Identificación de problemas.														
5. Diagnóstico externo (documentos para el debate)														
5.1. Análisis del entorno: macroentorno.														
5.2. Análisis de las tendencias del sector.														
6. Mesas de debate (1 jornada)														
6.1. Preparación del encuentro.														
6.1.1. Generación documentos de debate y temas de debate.														
6.1.2. Convocatoria formal														
6.2. Celebración Jornada de debate (Valladolid)														
7. Síntesis de los debates (informes)														
7.1. Elaboración de los informes.														
7.2. Difusión de los informes.														
7.3. Propuesta sobre elementos de la Identidad.														
8. Matriz DAFO														
8.1. Definición de elementos DAFO.														
8.2. Revisión y aprobación Identidad y DAFO por Comité de Planificación														
8.3. Aprobación identidad y DAFO por Junta Directiva.														
9. Decisión sobre Líneas, Grupos y Objetivos Estratégicos														
9.1. Establecimiento de líneas estratégicas.														
9.2. Formulación de objetivos estratégicos.														
9.3. Definición de las acciones estratégicas: programas y proyectos.														
10. Definición de otros elementos														
10.1. Elaboración de indicadores de los objetivos estratégicos														
10.2. Diseño de una metodología de seguimiento del P.E.														
10.3. Mapa de Procesos														
10.4. Organigrama														
10.5. Análisis de riesgos														
11. Redacción Definitiva del P.E.														
11.1. Redacción final.														
11.2. Aprobación formal del P.E.														
12. Maquetación, Imprenta y presentación														

Estos trabajos han sido desarrollados por el Comité de Planificación, cuyos miembros se han apoyado en los consultores de alides y en el conjunto de los involucrados. El personal de FEDACE ha participado tanto en la valoración del clima laboral como en la fijación de objetivos. Las entidades federadas han participado mediante sus respuestas a las encuestas así como en los grupos de trabajo que se establecieron para el debate de oportunidades y amenazas y la valoración de los resultados de las encuestas organizados en una jornada que se llevó a cabo el día 25 de junio de 2010 en Valladolid. Los grupos de trabajo continuaron sus aportaciones durante dos semanas más a través del correo electrónico para, finalmente, entregar un

informe con las aportaciones de cada uno de ellos en función de los temas que se les asigno. En la Tabla 2 se muestran los grupos y temas de debate organizados.

TABLA 2: GRUPOS Y TEMAS DE DEBATE Y REFLEXIÓN

Grupo A	Principios y Valores
	Comunicación
Grupo B	Posicionamiento Político y legal del DCA
	Dinamización y participación del Movimiento Asociativo
Grupo C	Cartera de Servicios de la Federación y Calidad
	Innovación (I+D)

El Comité de Planificación ha celebrado un total de 9 reuniones presenciales de trabajo de entre 3 y 6 horas de duración cada una de ellas. También ha celebrado reuniones virtuales a través de videoconferencias y el Comité se ha organizado mediante la creación de una lista de distribución en internet. Todo este trabajo en equipo ha servido para realizar el análisis de la información y para la redacción de los distintos elementos del plan estratégico y la preparación del documento final.

La información sintética de los informes de las encuestas y de los debate ha quedado incorporada a la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) para su análisis adecuado. Fruto de la matriz DAFO definitiva se pudieran extraer de una manera sistemática las principales prioridades estratégicas que debíamos contemplar. Para ello se ha utilizado la técnica de CAME, mediante la cual se establecen cuatro tipos de prioridades (las que hay que Combatir, las que hay que Aprovechar, las que proponen Emprendimientos, y las que proponen Mejoras). A partir del análisis de las prioridades estratégicas se establecieron las líneas estratégicas que debían guiar la fijación de los objetivos estratégicos que superarán la mayoría de las prioridades estratégicas y nos acercasen a la consecución de la misión y la visión. Antes de comenzar las intensas sesiones de fijación de objetivos estratégicos se elaboró una matriz DAFO para cada una de las líneas estratégicas a fin de facilitar el manejo de la información recogida en el DAFO general.

3. Identidad de FEDACE

Como conclusión del trabajo del Comité de Planificación y fruto del consenso a través de trabajos preparatorios del Plan Estratégico 2011-2015, la Junta Directiva de FEDACE aprueba con fecha ### las definiciones de misión, visión y principios y valores con los que se

compromete especialmente la organización. Todo ello constituye la identidad de FEDACE como federación y la orientación clave para la planificación de su actividad.

3.1 Misión

La misión de FEDACE es la representación y dinamización del Movimiento Asociativo de Personas con DCA y sus familias para la mejor defensa de sus derechos, así como la reivindicación de unos servicios sociosanitarios públicos y de calidad, a la vez que contribuye al desarrollo de otros servicios que faciliten una atención continuada e integral, trabajando en colaboración con todos sus grupos de interés.

3.2 Visión

FEDACE es una organización reivindicativa que apoya a sus entidades y sus proyectos, mediante actividades innovadoras de representación, promoción e impulso. Su profesionalidad y compromiso en la defensa de la dignidad de las personas afectadas por DCA y sus familias le permite establecer alianzas con otras organizaciones.

3.3 Principios y valores

Los principios y valores se muestran por orden alfabético. Todos son igual de importantes.

ACCESIBILIDAD: FEDACE se compromete a proporcionar a los usuarios un servicio accesible, de forma que pueda ser utilizado por la mayor parte de personas y entidades asociadas, dando respuesta a sus necesidades y expectativas.

AUTONOMÍA: FEDACE promueve la autonomía personal de las personas afectadas de DCA en todos los programas en los que interviene y la de sus entidades asociadas en el ámbito territorial que corresponda.

CERCANÍA: FEDACE, tanto a través de sus directivos como de sus profesionales, propiciará a las entidades federadas en todo momento un trato cálido y amistoso que se traducirá en el desarrollo de su capacidad empática y escucha activa para comprender sus problemas, tanto en el trato directo como a través de los medios técnicos de que se disponga en cada momento.

COMPORTAMIENTO ÉTICO: Las personas que integran FEDACE se rigen por un Código Ético y de Conducta integrado por un conjunto de principios de actuación y normas entre las que destaca los principios de igualdad y no discriminación, la calidad del servicio y la excelencia en la atención a los afectados y sus familias, además de garantizar el respeto de los derechos de las personas, procurar la integración social, no permitir cualquier forma de violencia, promocionar el capital intelectual, fomentar el trabajo en equipo y la transparencia en la organización

DIVERSIDAD: FEDACE entiende que las diferencias individuales son consustanciales a la naturaleza humana y constituyen un elemento enriquecedor de la sociedad, que requieren el desarrollo de entornos flexibles y la promoción de una cultura abierta basada en el diálogo civil, la igualdad de derechos, y el respeto por la dignidad del ser humano.

EXCELENCIA: La búsqueda de la excelencia se entiende como la puesta en práctica de actuaciones sobresalientes para obtener resultados exitosos, aplicando para ello la mejora continua hasta llegar a estar valorados entre los mejores de nuestra clase.

INNOVACIÓN: Se entiende la innovación como la capacidad de modificar situaciones, procedimientos, recursos asistenciales y la propia gestión, mediante la definición y aplicación de nuevas ideas y criterios basados en la experiencia y el conocimiento, orientando la creatividad hacia la mejora de la calidad de vida de las personas afectadas de DCA y sus familias y a la mejora de la satisfacción de las entidades federadas.

LIDERAZGO: FEDACE asume ser portavoz y representante de las entidades federadas, lo que supone lograr canales de participación, comunicación y acercamiento a las demás entidades federadas para la consecución de sus objetivos de interés general. FEDACE se identifica a sí misma como entidad líder en el ámbito del Daño Cerebral Adquirido.

PROFESIONALIDAD: La entidad llevará una gestión profesional. Para ello se realizará una planificación formal, adecuada a la actividad y con objetivos cuantificables, que se harán públicos. La planificación tendrá que estar aprobada por la Junta Directiva. La entidad, además, contará con sistemas formalmente definidos de control y evaluación de resultados.

4. Líneas Estratégicas

La elección de las líneas estratégicas ha sido una decisión que ha tratado de respetar al máximo lo que se extraía directamente de la matriz DAFO y de las prioridades estratégicas que de ella se deducen. Por tanto, las 6 líneas estratégicas identificadas responden a las prioridades marcadas por la información recogida a partir de la participación de los distintos involucrados. Estas líneas estratégicas nos permiten marcar el territorio del desarrollo de objetivos estratégicos asegurando la orientación hacia las necesidades manifestadas por los participantes y también hacia la misión y la visión de FEDACE. Las líneas identificadas son:

1. Cartera de servicios
2. Estructura Asociativa
3. Relaciones Institucionales
4. Comunicación / Sensibilización
5. Organización interna
6. Financiación

A continuación se describe el contenido de las distintas líneas estratégicas.

4.1 Cartera de servicios

En esta primera línea estratégica se agrupan los objetivos de la cartera básica de servicios de FEDACE para los próximos cinco años. Estos servicios son los que se describen brevemente a continuación:

- **Información a familias:** [Redactar por FEDACE]
- **Guía de recursos:** Con el objeto de dar respuesta a la necesidad de información que tienen las familias, se pretende crear una guía donde se pueda consultar los recursos existentes en materia de daño cerebral. La guía estará disponible vía web y será actualizada anualmente.
- **Prevención:** FEDACE desarrolla su Programa de Prevención para la Seguridad Vial fundamentalmente a través de charlas en colegios e institutos. Estas charlas, impartidas por las asociaciones, comienzan con la exposición, por parte de un profesional, sobre el DCA y aportando unas pautas de prevención. Después, se da paso al testimonio de la persona con DCA para aportar una visión cercana de las dificultades que plantea el Daño Cerebral.
- **Gestión de Programas:** tanto el programa de Centros de Atención como el de Atención a Familias es gestionado desde la Federación. En el seno del programa de Centros de Atención, FEDACE promueve la constitución de las asociaciones y les asesora y apoya en la búsqueda de recursos para la creación y el mantenimiento de los centros de atención. Se trata de mejorar, ampliar y actualizar año a año la red de centros de atención al afectado por DCA. El Programa de Información y Apoyo a las Familias está gestionado y coordinado por FEDACE, y desarrollado por las asociaciones. Las familias de afectados por DCA tienen necesidades de información especializada sobre Daño Cerebral en general y FEDACE trata de hacer accesible esta información.
- **Promoción de la Autonomía Personal:** desde FEDACE se impulsa la autonomía personal desde un programa específico para ello, así como realizando talleres para afectados y familias sobre el tema.
- **Formación:** los Talleres FEDACE se constituyen como el punto de encuentro habitual de técnicos y profesionales de todas las asociaciones federadas, donde sistematizar y transmitir su conocimiento para que sea aprovechado en todos los ámbitos posibles y así convertir la actividad, el conocimiento y la práctica profesional de las entidades de la Federación en un referente para el exterior.
- **Asesoría Jurídica:** Es un servicio de nueva creación. El objetivo fundamental de este servicio será dar respuestas a las consultas en materia legal de las asociaciones y de la propia Federación.
- **Plataforma web "Compartir".** La plataforma web, recién creada, está pensada para que aloje aplicaciones e información útiles para las asociaciones y para su trabajo diario, para así generar un estándar de trabajo que facilite a todas las asociaciones por igual el trabajar en un nivel avanzado tecnológicamente, pudiendo compartir datos, información y experiencias.

- **Día Nacional del DCA:** El Día del Daño Cerebral es una celebración impulsada por el movimiento asociativo de FEDACE que pretende realizar una llamada de atención sobre la situación del Daño Cerebral Adquirido y las necesidades de las personas afectadas y sus familias. Gracias a este Día, se crea un marco mediático de debate y colaboración con el que la presencia del Daño Cerebral y del movimiento asociativo se hacen palpables en la sociedad.
- **Promoción de Voluntariado:** FEDACE organiza anualmente las Jornadas de Voluntariado de DCA con el objeto de servir de apoyo a los programas de voluntariado de las asociaciones, reforzándolos o mejorándolos.
- **Estudios e Innovación:** Para promover el conocimiento científico del DCA y para fomentar las líneas de investigación sobre el mismo, FEDACE participa y promueve en estudios e investigaciones.
- **Publicaciones:** La colección Cuadernos FEDACE sobre Daño Cerebral Adquirido contiene todas las publicaciones que reflejan el trabajo y las conclusiones de nuestros profesionales extraídas de los Talleres FEDACE. Esta colección afianza el papel de referente social sobre Daño Cerebral de la federación. Los Cuadernos FEDACE sirven como elemento de consulta general para profesionales y entidades relacionadas con el sector, así como expresión de la postura de la Federación sobre el tema de cada taller, ya que, al fin y al cabo, el resultado de estos cuadernos no es otro que la síntesis del conocimiento adquirido por los profesionales de cada especialidad en su trabajo diario en las asociaciones.

La evolución del entorno y las necesidades de las propias entidades federadas obligará a revisar en cada ciclo operativo esta cartera de servicios y su contenido, de manera que se garantice en todo momento la orientación a las necesidades y expectativas de nuestras organizaciones.

Por otro lado, en cada plan operativo se concretará la dimensión y las especificidades de cada servicio para ese año, pudiendo fijar objetivos de nivel operativo para cada uno de ellos.

4.2 Estructura Asociativa

En una segunda línea estratégica se han agrupado los objetivos orientados a fortalecer y cohesionar el movimiento asociativo sobre DCA. A través de visitas a las entidades federadas y con la creación de una comisión de trabajo, se pretende elaborar un informe de funcionamiento interno que sienta las bases para la elaboración de un reglamento interno y un código ético para FEDACE y sus entidades federadas.

4.3 Relaciones Institucionales

Bajo esta línea estratégica se abordan las relaciones necesarias para cubrir las funciones de representación y reivindicación de la federación. Así, se han establecido las visitas institucionales que deben realizarse, la participación en la BIF y la organización del Comité Técnico, así como la participación en las entidades de la discapacidad a las que FEDACE pertenece. Finalmente se ha considerado necesario e importante el apoyo a la participación de las asociaciones en los CERMI autonómicos, atendiendo las demandas planteadas por las asociaciones en este sentido.

4.4 Comunicación / Sensibilización

Respecto a esta cuarta línea estratégica, se han establecido objetivos estratégicos en los ámbitos de la comunicación externa, interna (dentro del movimiento asociativo) y las relaciones con los medios de comunicación. Se ha considerado como relevante en el ámbito de la sensibilización y también de la comunicación, la creación de unos premios FEDACE, si bien éstos no han quedado todavía definidos, dejando esta decisión para cuando se conozcan los resultados del necesario estudio de viabilidad de la creación de estos premios, que es la actividad que se ha programado en este plan estratégico. En general, los objetivos de comunicación y sensibilización se han redoblado en este plan estratégico, hasta el punto que se plantea el crecimiento de la plantilla fundamentalmente por esta línea estratégica por el valor que aporta la comunicación a los distintos elementos de la misión y la visión de FEDACE, así como para el necesario aumento en la captación de recursos.

4.5 Organización interna

En la línea estratégica relacionada con la organización interna se abordarán los aspectos que tienen que ver con la motivación y la formación del personal, el desarrollo de la organización, la coordinación con las asociaciones y la gestión de la calidad, estableciendo como hito importante la consecución de un reconocimiento externo de la calidad en la Federación durante el presente plan estratégico. La demanda social de mayor eficacia y eficiencia, mayor transparencia y capacidad técnica no es ajena a esta Federación, afecta a todo el Tercer Sector y FEDACE tiene que estar preparada para afrontar retos tan importantes y directamente relacionados con la supervivencia futura de la organización. Por otro lado reforzar las políticas de personal, su formación, motivación e implicación resultarán también esenciales para la consecución de los objetivos estratégicos planteados.

4.6 Financiación

Por último, aunque no menos importante, la línea 6 agrupa los objetivos relacionados con la financiación. Los objetivos planteados tratan de dar cobertura, al igual que los de la línea anterior, de una forma transversal, a todos los objetivos operativos planteados. El principal

reto financiero para FEDACE en el marco de este plan estratégico está en combatir el fuerte recorte presupuestario que se espera en los primeros años del plan estratégico y adaptarse a las nuevas condiciones de financiación del Tercer Sector, que fruto de la crisis económica y financiera que vive nuestro país desde el año 2009, se prevé que serán radicalmente distintas. No obstante, el plan estratégico ha planteado un crecimiento del presupuesto razonable con la historia y la envergadura del movimiento asociativo FEDACE, al cual tenemos que dar cobertura en sus necesidades, también crecientes en cuanto a necesidad de financiación. Por tanto, y aunque la crisis tengo un peso importante en este plan estratégico, pensamos que con el trabajo diario y la aportación de todos, se podrá reconducir rápidamente la situación. En consecuencia los objetivos planteados están orientados fundamentalmente a la diversificación de los financiadores. La capacidad de actuación de FEDACE dependerá de su habilidad para la captación de recursos, por lo que el desarrollo de su plan estratégico también depende de ello.

A continuación se presentan los objetivos estratégicos aprobados por Junta Directiva .

5. Objetivos Estratégicos

Para el conjunto de las 6 líneas estratégicas se han establecido un total de 63 objetivos estratégicos. Dentro de cada línea se han agrupado los objetivos en grupos para mejorar la coherencia y el orden en la presentación, sin que el orden de aparición suponga ningún privilegio de prevalencia. En primer lugar se presentan las líneas que tienen objetivos más finalistas o de servicios y en la parte final se presentan las líneas relacionadas con la gestión de la entidad, siguiendo el mismo orden en que se han presentado en el epígrafe anterior.

Todos los objetivos son medibles y están definidos en el tiempo y en el espacio. Todos tienen también asignado un responsable dentro de la organización y todos se han estimado como viables desde el punto de vista económico-financiero, siempre que se consiga la financiación necesaria.

TABLA 3: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Línea	Grupo	Obj.	Objetivos Estratégicos
1			Cartera de servicios
1	1		Información a familias
1	1	1	Actualizar los contenidos y el formato de la Guía de Familias.
1	1	2	Diseñar un servicio de apoyo en hospitales.
1	2		Guía de recursos
1	2	1	Crear normativa interna de gestión de la guía (requisitos de aparición, causas de baja y periodicidad y método de actualización).

Línea	Grupo	Obj.	Objetivos Estratégicos
1	2	2	Editar en web la Guía de Recursos.
1	2	3	Actualizaciones anuales de la guía de recursos.
1	3		Prevención
1	3	1	Promover al menos una acción anual de prevención de Ictus.
1	3	2	Realizar al menos una revisión anual del material de prevención para seguridad vial.
1	4		Gestión de Programas
1	4	1	Gestión del Programa de Centros de Atención.
1	4	2	Gestión del Programa de Atención a Familias.
1	5		Promoción de la Autonomía Personal
1	5	1	Desarrollar un programa de promoción de la Autonomía Personal al año.
1	5	2	Realizar al menos 1 taller al año para afectados y familias sobre promoción de la autonomía personal.
1	6		Formación
1	6	1	Celebrar dos talleres presenciales al año.
1	6	2	Impartir cursos para directivos de las asociaciones por CC.AA.
1	6	3	Programar y realizar un curso on-line al año.
1	7		Asesoría Jurídica
1	7	1	Diseñar el proyecto y seleccionar asesor externo.
1	7	2	Realizar informes sobre iniciativas legislativas que afecten al DCA.
1	7	3	Atender consultas jurídicas de asociaciones.
1	8		Plataforma web "Compartir"
1	8	1	Alcanzar al final del periodo un promedio de sesiones por día de acceso a la página web de 250.
1	8	2	Mantener un nivel de accesibilidad web de máxima categoría, con auditoría anual.
1	9		Día Nacional del DCA
1	9	1	Organizar en alianza con otras entidades un acto público central con un lema anual en fecha próxima al día del daño cerebral.
1	9	2	Acompañar desde FEDACE cada año a las organizaciones federadas que organicen actos el día del daño cerebral.

Línea	Grupo	Obj.	Objetivos Estratégicos
1	10		Promoción de Voluntariado
1	10	1	Realizar un encuentro de voluntarios de las entidades federadas al año.
1	11		Estudios e Innovación
1	11	1	Diseñar servicios de referencia basados en la experiencia de las asociaciones.
1	11	2	Disponer de datos epidemiológicos sobre DCA de ámbito estatal.
1	11	3	Diseño y puesta en marcha de un proyecto piloto de servicio de atención a colectivos especiales.
1	12		Publicaciones
1	12	1	Publicar un número de Cuadernos FEDACE por cada taller realizado.
1	12	2	Digitalizar colección completa de Cuadernos FEDACE e incluirla en la web.
1	12	3	Digitalizar el Manual de Voluntariado e incluirlo en la web.
1	12	4	Digitalizar la Guía de Familias e incluirla en la web.
1	12	5	Publicar guías de servicio de referencia en Información a Familias.
2			Estructura Asociativa
2	1		Cohesión del Movimiento Asociativo en DCA
2	1	1	Elaboración de un informe de funcionamiento interno de la Federación por parte de una Comisión de Trabajo.
2	1	2	Visitar al menos a 3 entidades federadas al año.
2	1	3	Elaboración y aprobación de un reglamento interno (relac. FEDACE/ASOCIACIONES).
2	1	4	Elaboración y aprobación de un código ético para FEDACE y entidades federadas.
3			Relaciones Institucionales
3	1		Visitas institucionales
3	1	1	Realizar 10 visitas institucionales al año.
3	2		BIF
3	2	1	Participar en las 2 reuniones anuales de la BIF.
3	2	2	Presentar al menos 3 informes año a la BIF.
3	3		Comité Técnico

Línea	Grupo	Obj.	Objetivos Estratégicos
3	3	1	Celebrar al menos 3 reuniones al año para tratar temas propuestos por FEDACE.
3	3	2	Elaborar al menos 2 informes al año por parte del Comité Técnico a propuesta de FEDACE.
3	4		Participación en las entidades de la discapacidad
3	4	1	Participar al menos en 3 Comisiones del CERMI.
3	4	2	Elaborar al menos 2 informes al año sobre temas relacionados con la discapacidad.
3	5		Apoyo a la participación de las Asociaciones en los CERMI Autonómicos
3	5	1	Conseguir la participación del Daño Cerebral en al menos 8 CERMI Autonómicos.
3	5	2	Crear un foro de representantes de FEDACE en los CERMI autonómicos on line.
3	5	3	Elaboración de un informe de funcionamiento del foro de representantes en los CERMI autonómicos on line.
4			Comunicación / Sensibilización
4	1		Comunicación Externa
4	1	1	Actualizar semanalmente 2 redes sociales (Facebook + Twitter).
4	1	2	Mantener un argumentario actualizado al menos 2 veces al año.
4	1	3	Manual de Estilo para informar sobre DCA, orientado a asociaciones, periodistas y otras entidades.
4	1	4	Campaña de sensibilización sobre DCA, buscar colaboraciones para lanzar en TV.
4	2		Comunicación Interna
4	2	1	Manual de bienvenida para asociaciones.
4	2	2	Alcanzar 500 suscriptores al Boletín Interno "Compartir".
4	3		Relaciones con Medios de Comunicación
4	3	1	Enviar al menos 8 notas de prensa al año.
4	4		Premios FEDACE
4	4	1	Elaborar un estudio de viabilidad de la organización de unos Premios FEDACE.

Línea	Grupo	Obj.	Objetivos Estratégicos
5			Organización interna
5	1		Motivación y Formación del Personal
5	1	1	La dirección tendrá al menos una reunión mensual con el equipo de trabajadores de FEDACE.
5	1	2	Facilitar que cada persona asista, al menos a un curso/jornada... al año, relacionada con su área de actividad.
5	1	3	Todo el personal deberá asistir y/o participar al menos una vez al año a algún acto divulgativo (conferencia, congreso,...etc.) sobre daño cerebral.
5	2		Dimensionamiento y organización
5	2	1	Mantener en funcionamiento al menos una comisión especializada Profesionales FEDACE-Directivos Asoc.-Profesionales Asoc., para el tratamiento y análisis de temas específicos.
5	2	2	Aumentar la plantilla fija de FEDACE en al menos 3 personas durante la vida del plan estratégico.
5	2	3	Mantener al menos 2 voluntarios en la Federación permanentemente.
5	3		Coordinación con asociaciones
5	3	1	Cada trabajador de FEDACE deberá visitar al menos una entidad federada al año.
5	3	2	Realizar, al menos, un encuentro anual entre profesionales de asociaciones que intervienen en un programa de los que coordina FEDACE junto al personal de la federación.
5	4		Gestión de la Calidad
5	4	1	Conseguir el reconocimiento externo de la calidad en FEDACE bajo alguna norma o modelo generalmente aceptado.
6			Financiación
6	1		Presupuesto
6	1	1	Alcanzar al menos un incremento del 40% de financiación privada en 2015 respecto de la obtenida en el año 2010.
6	1	2	Conseguir al menos 4 financiadores privados por año.

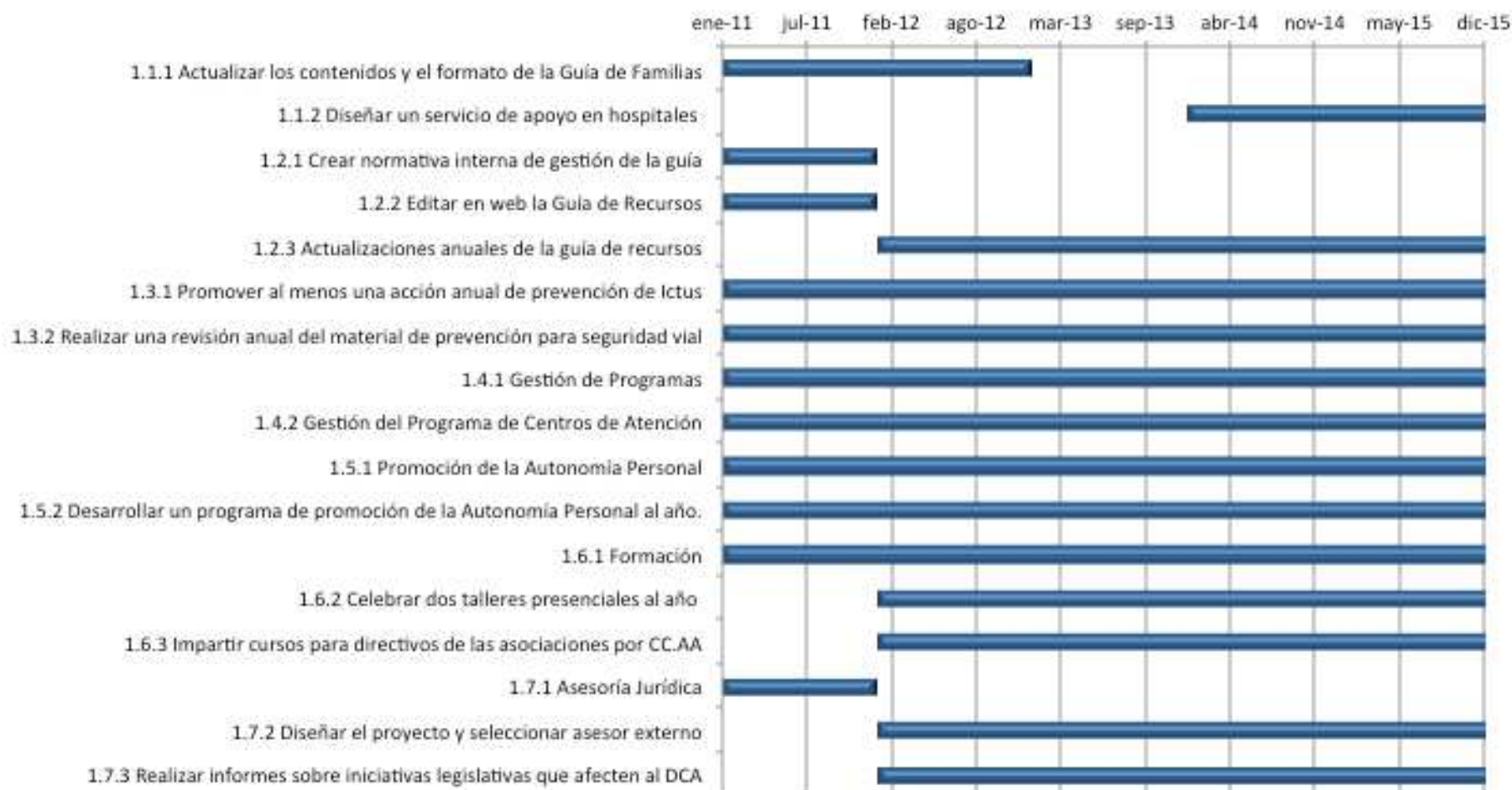
En los documentos de trabajo del plan estratégico figura una columna numérica de meta global donde aparece la cuantificación de cada objetivo para el período del plan estratégico. No obstante, a través del enunciado de los objetivos se puede conocer también la meta establecida.

Igualmente se ha incluido también una columna con la persona responsable de conseguir cada uno de los objetivos, de manera que las responsabilidades de alto nivel han quedado definidas.

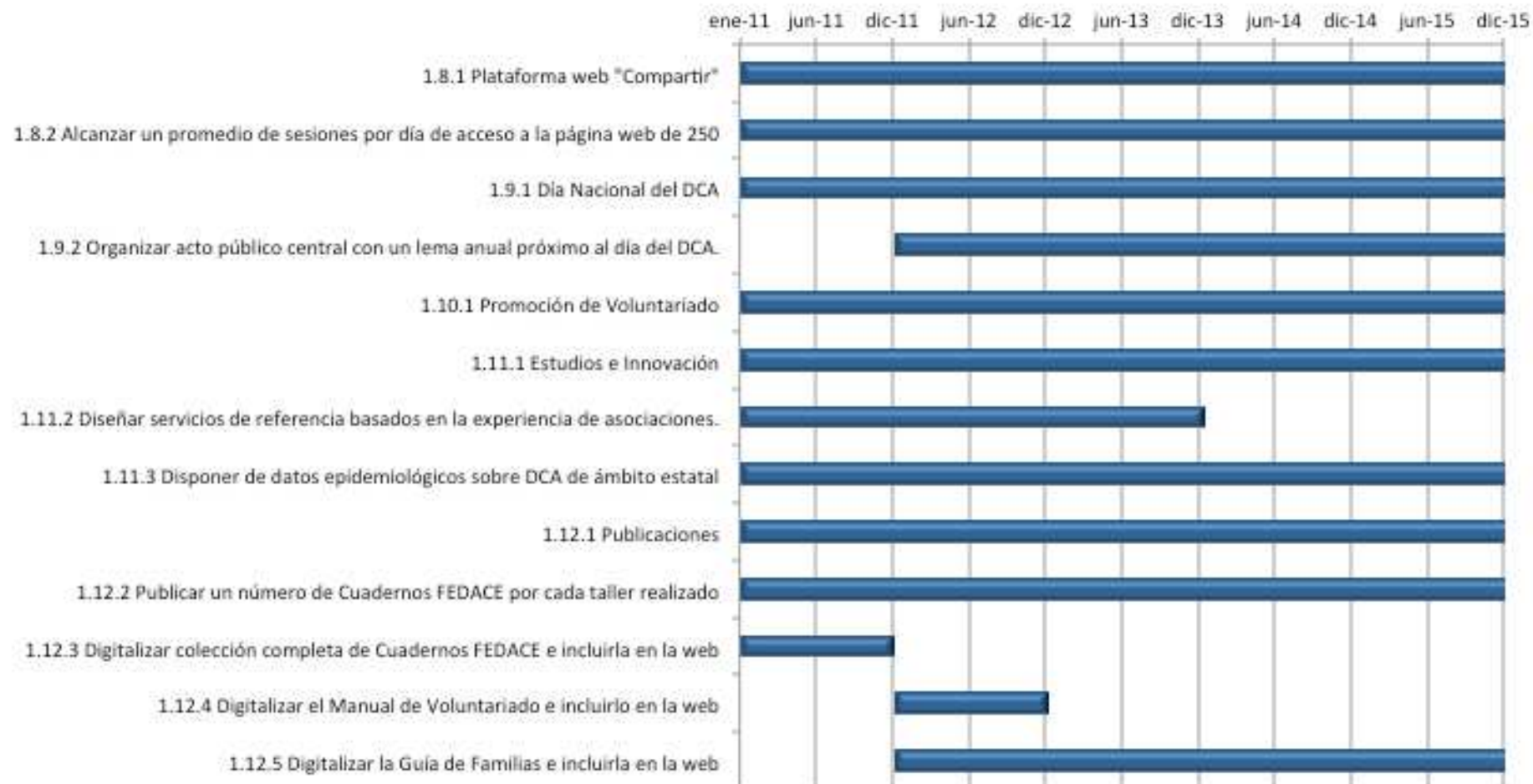
6. Cronograma para el Plan Estratégico

A continuación se incluye una hoja de cronograma con la fecha de inicio y final para la consecución de cada objetivo estratégico. Se ha elaborado siguiendo la metodología de los diagramas de *Gantt*. Aunque la mayoría de los objetivos estratégicos se han definido para el período completo de planificación, hay otros que tienen un comienzo o un final dentro de los límites de la planificación.

Línea 1: Cartera de Servicios (1/2)



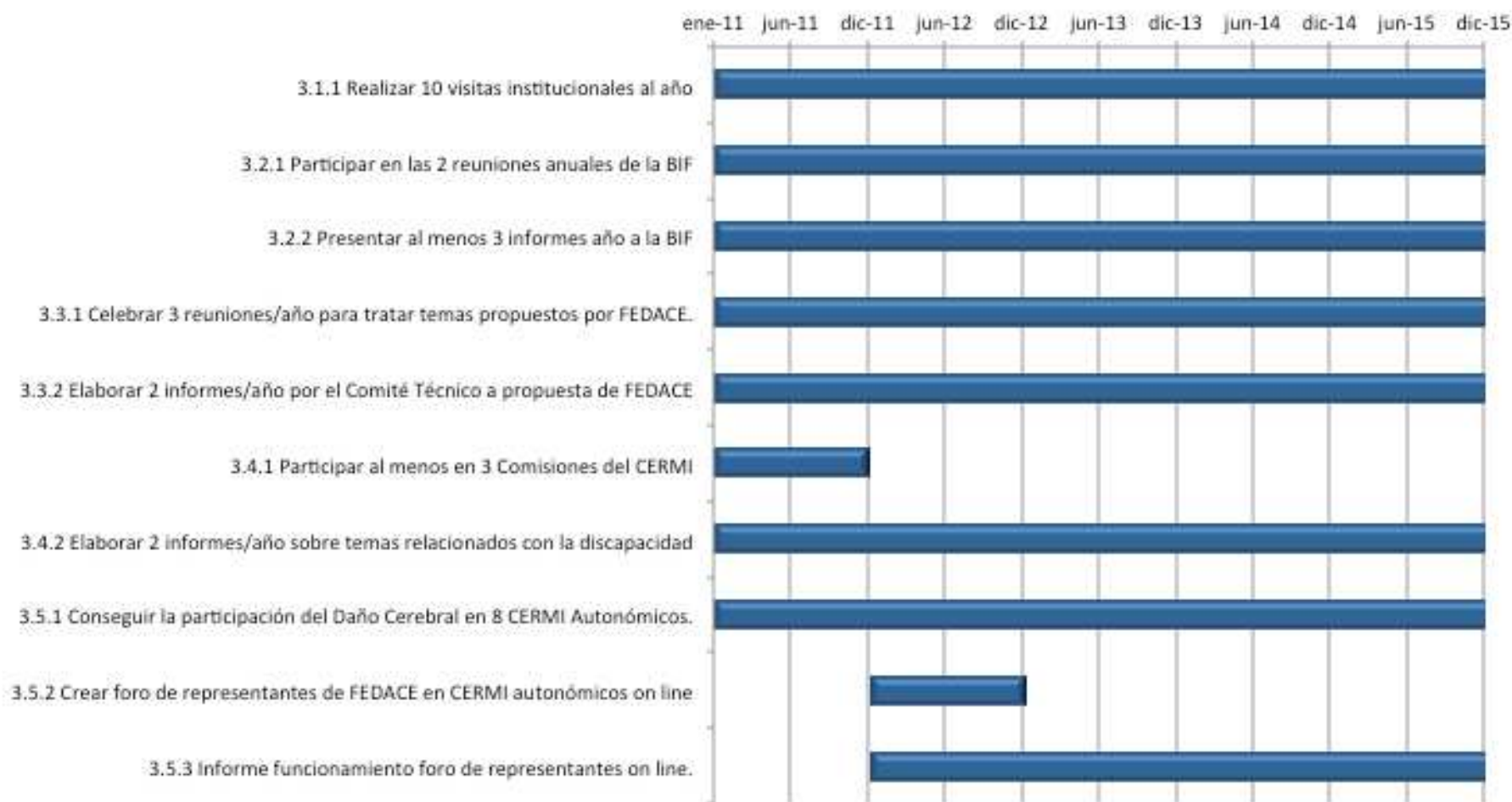
Línea 1 (cont): Cartera de Servicios (2/2)



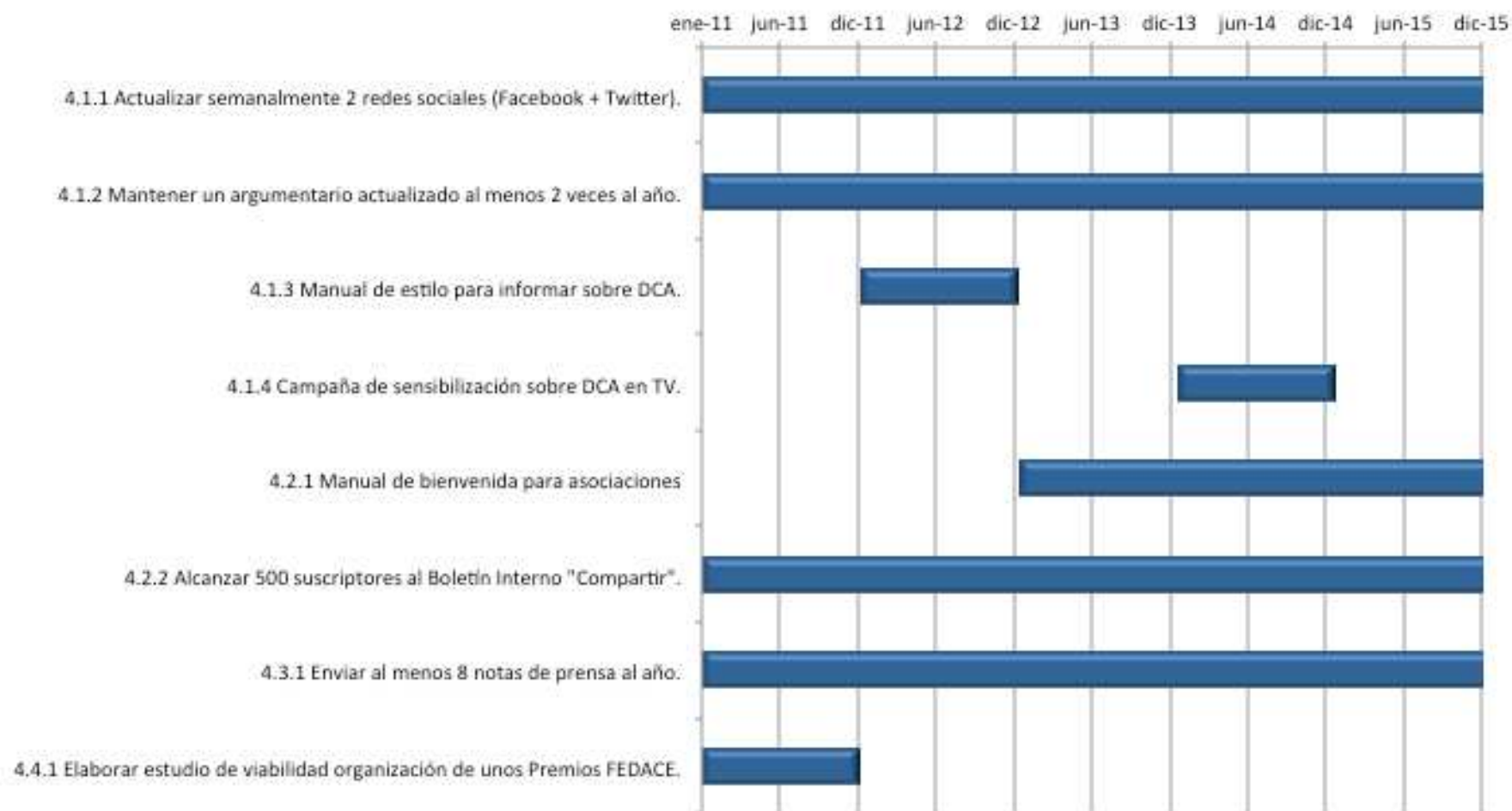
Línea 2: Estructura Asociativa



Línea 3: Relaciones Institucionales



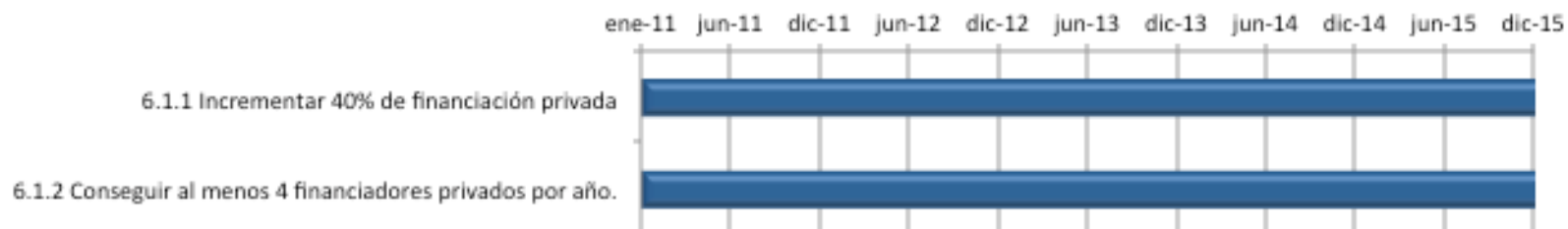
Línea 4: Comunicación/Sensibilización



Línea 5: Organización Interna



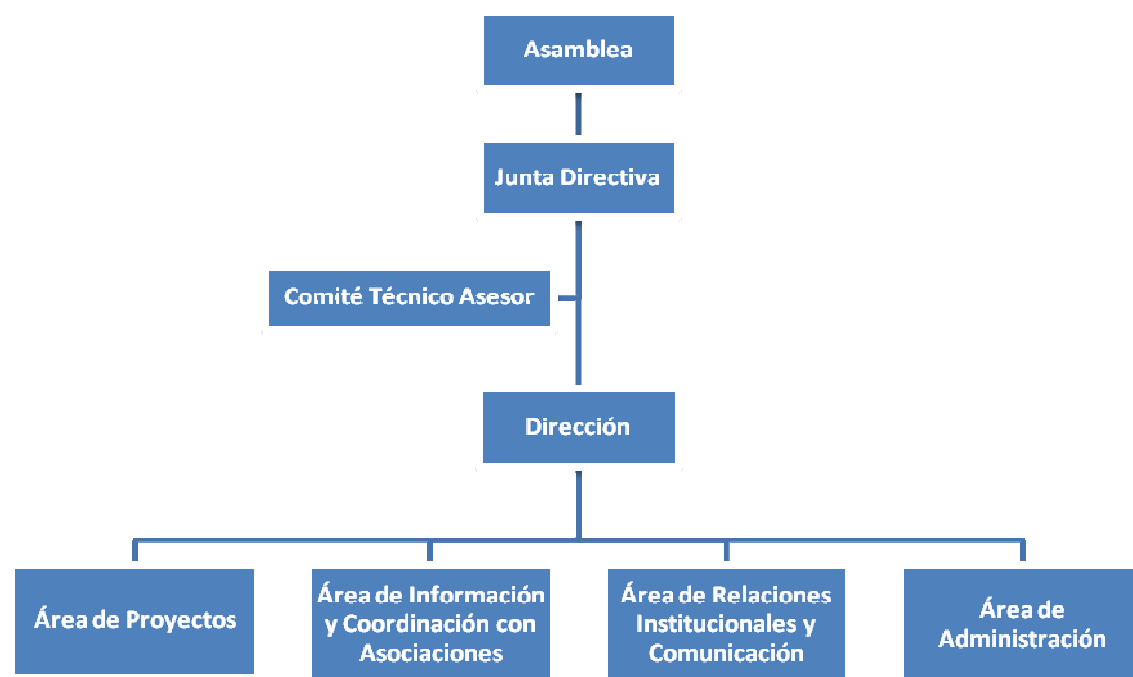
Línea 6: Financiación



7. Organigrama

FEDACE desarrollará la actividad planificada con la siguiente estructura organizativa. El propio desarrollo y consecución de determinados objetivos estratégicos puede hacer necesaria la revisión de este organigrama para incorporar nuevos órganos ejecutivos, consultores, o niveles de ayudantes.

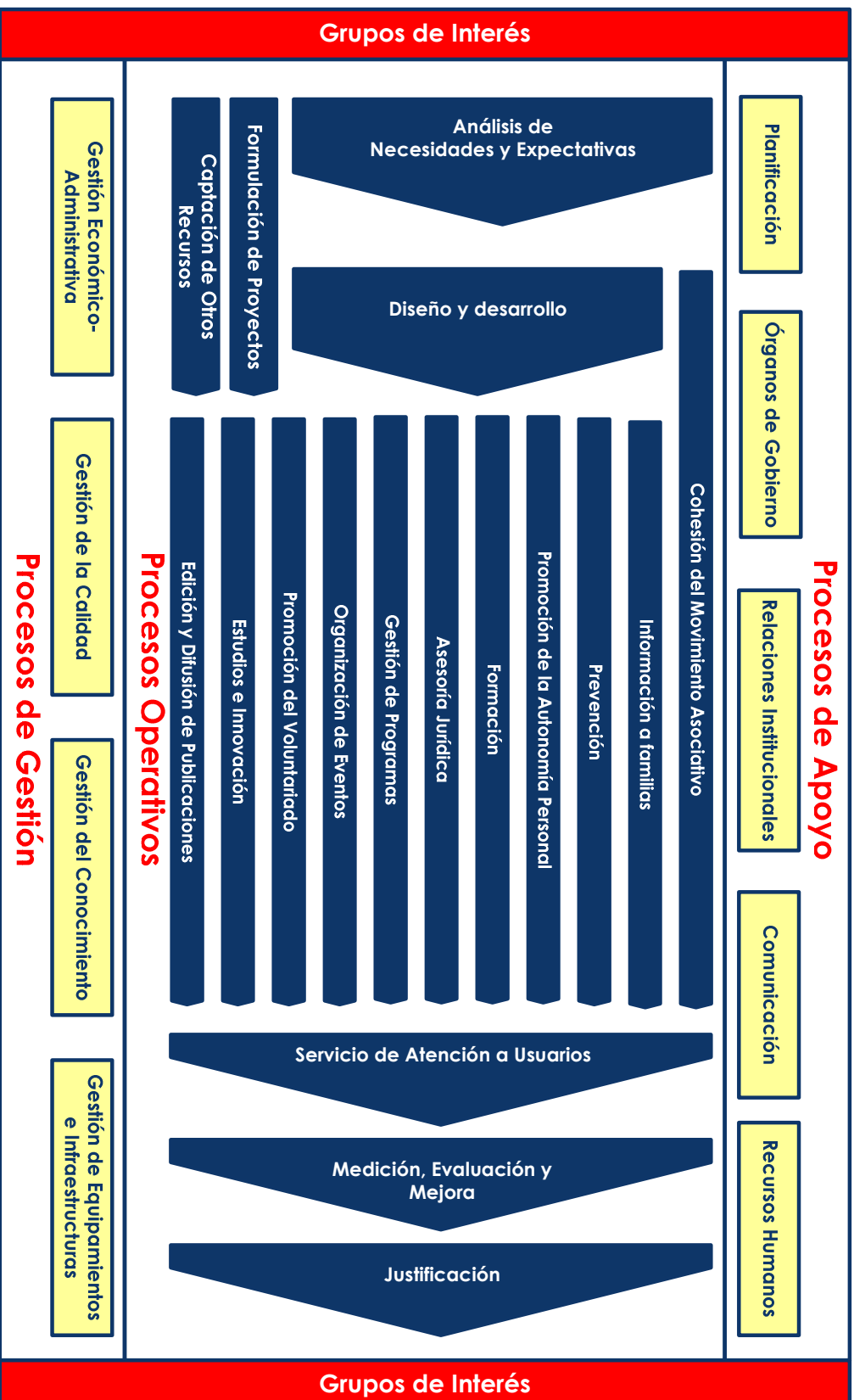
ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA DE FEDACE



8. Mapa de procesos

La definición de la actividad incluida en este plan estratégico permite también representar el ciclo operativo y las actividades de apoyo y de gestión de FEDACE. A partir de la Cadena de Valor de *Porter*, se puede diseñar el mapa de procesos de una entidad. En el caso de FEDACE la imagen que hemos obtenido de nuestra actividad planificada es la que aparece en la Ilustración 2. En la misma han quedado incorporados el ciclo estratégico, el ciclo operativo y el ciclo del proyecto, como vehículo fundamental para la captación de recursos. El ciclo operativo comienza con el análisis de necesidades y expectativas que, aunque realizado en el marco del plan estratégico tendrá su actualización anual, seguido del diseño y desarrollo de las actividades nuevas, de forma paralela a la presentación de propuestas y seguido de la ejecución de los proyectos aprobados, donde se encuentran todos los procesos de actividades de servicios. El ciclo finaliza con los procesos de atención a los usuarios de nuestros servicios, las actividades de medición, evaluación y mejora y la justificación de los proyectos a través de la presentación de memorias técnicas de ejecución.

ILUSTRACIÓN 2: MAPA DE PROCESOS DE FEDACE



9. Análisis de Riesgos

El plan estratégico elaborado debe considerarse como una guía sobre el punto deseable de llegada al final del plan. Tanto los objetivos, como las metas y los plazos establecidos para alcanzarlas son estimaciones deseables, elaboradas a partir de la información de partida y a partir de la participación obtenida. Qué duda cabe que con mayor información y mayor participación podríamos haber precisado más y hacer más valiosa esta guía. No obstante, consideramos válida la participación y la información recogida como para realizar la planificación elaborada.

El sistema de control estratégico que establezcamos nos proporcionará información sobre la evolución del entorno y de lo interno, información que condicionará la consecución de los objetivos planteados, los cuales se irán adaptando a la realidad en todo momento, siempre que se considere necesario.

Podremos adaptar las estrategias, los objetivos y las metas en función de los resultados del control estratégico de la información y del comportamiento. Un cambio en la demanda nos hará cambiar una estrategia, un objetivo o una meta. Un cambio en la cultura nos hará cambiar una estrategia, un objetivo, una meta o un incentivo o un límite que se haya tenido en cuenta ahora.

Cuando un objetivo hay que modificarlo por la evolución del entorno o de los condicionantes internos no es un incumplimiento de la planificación, sino la necesidad de realizar adaptaciones en la planificación.

Pero cuando el incumplimiento se debe a que nuestras funciones no están ejecutando adecuadamente las actividades para las que se han diseñado, eso es una debilidad. Tenemos que intentar detectar desde este mismo instante de la redacción del plan estratégico qué actividades son las que pueden poner en mayor riesgo la consecución del conjunto de objetivos del plan. Un análisis apriorístico nos permite ver que la participación de los miembros de Junta Directiva, la generación de alianzas, la motivación e implicación del equipo humano y las capacidades de comunicación y de formulación de proyectos en el ámbito privado serán claves y necesitarán reforzarse para la consecución de este plan estratégico.

10. Seguimiento y evaluación

Todos los objetivos estratégicos han sido asignados a personas concretas de la organización, por lo que las responsabilidades de su cumplimiento parcial y total están claramente establecidas en los documentos de trabajo que acompañan a este Plan Estratégico 2011-2015.

El cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en este plan será controlado a través de la realización de los planes operativos anuales (POA), que incluirán la definición del objetivo correspondiente a cada año del plan, de acuerdo con el cronograma anterior. Estos

POA serán controlados a su vez trimestralmente para garantizar el cumplimiento de los planes anuales.

Además, los POA incorporarán también las responsabilidades que se asignarán a la parte de estos objetivos incluida en cada uno de ellos. Igualmente en los POA se establecerá la valoración económica de los objetivos contemplados en ellos, así como la fuente de financiación o aquellas que sean más viables, incluidas las actividades generales imputadas a los diferentes proyectos.

En la medida que se desarrollen los cuadros de mando, el control de la actividad operativa podrá ejecutarse con mayor facilidad e intensidad. En cualquier caso, el seguimiento de los POA se realizará trimestralmente a través de los indicadores de seguimiento que se establezcan en ellos.

El seguimiento del plan estratégico se realizará al menos anualmente junto con la evaluación de los planes operativos anuales y se basará en el análisis de las diferencias entre los objetivos planteados y los resultados de los indicadores que se han identificado para el seguimiento y que se encuentran en los documentos de trabajo que acompañan a este plan estratégico. Este tipo de control del plan estratégico requerirá que se implanten los registros necesarios para alimentar estos indicadores. Además, se considerarán los hechos acaecidos en el entorno desde el inicio o el seguimiento anterior, a fin de poder adecuar los objetivos en función de la evolución del propio entorno. En cada POA podrán adecuarse los objetivos correspondientes a cada año concreto, a fin de conseguir la mayor eficacia y eficiencia. Todas las adaptaciones de los objetivos deberán justificarse.

Además, se realizará una evaluación final del plan estratégico con carácter previo a la aprobación del siguiente plan estratégico, previsto para su realización a lo largo del año 2015. En esta evaluación podrá establecerse el porcentaje de objetivos cumplidos y las razones por las que no se han podido alcanzar los demás, si fuese el caso. A estos efectos, se considerarán cumplidos aquellos que en el momento de la evaluación se prevea que puedan alcanzarse al final del año 2015, si su plazo no hubiese sido alcanzado en el momento de la evaluación.

La responsabilidad del seguimiento anual y la evaluación final del plan estratégico corresponderá a la Presidencia de FEDACE, que deberá emitir el informe de seguimiento y evaluación en el que indicará el grado de cumplimiento del plan estratégico en cada momento y las acciones necesarias que habrán de ser tomadas para asegurar su cumplimiento, si fuesen necesarias, así como las nuevas responsabilidades que de ello se deriven. No obstante, la Presidencia podrá delegar en un Comité de Seguimiento y Evaluación la preparación de los trabajos necesarios para elaborar el informe de Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico en cada momento.