



FUNDACION
OBRA SAN MARTIN

SANTANDER

PLAN ESTRATEGICO 2006 - 2008

INDICE

1.	Presentación.....	Pág. 3
2.	Metodología.....	Pág. 5
3.	Misión.....	Pág. 6
4.	Visión.....	Pág. 7
5.	Objetivos.....	Pág. 8
6.	Principios de la organización.....	Pág. 9
7.	Medios de la Fundación.....	Pág. 11
8.	Análisis Estratégico.....	Pág. 18
9.	Líneas estratégicas.....	Pág. 21
10.	Evaluación.....	Pág. 38
11.	Glosario.....	Pág. 38

1. PRESENTACIÓN

En el año 2003 La Fundación Obra San Martín inició un proceso de renovación pedagógico-asistencial para producir un impulso en la calidad de los servicios que presta y actualizar la metodología de trabajo. La primera acción consistió en la elaboración de un plan global de actuaciones a tres años que nos sirvió de guía y orientación en esta etapa de cambios.

La Fundación Obra San Martín tiene dos ámbitos de intervención importantes y muy claramente diferenciados, por una parte están los tres centros educativos y por otra todo lo referido a los servicios que atienden a personas con discapacidad: alojamiento, centro de día y centro ocupacional.

En estos tres años la evolución vivida por esta entidad de carácter social es fácilmente evaluable. Se han producido cambios sustanciales en cuanto a la organización de la Fundación y el modelo de dirección: la división en áreas, la coordinación de los servicios, la creación de un equipo de dirección son algunos de los logros que afectaron positivamente al conjunto y cambios en cuanto a los modelos de intervención terapéutica, destacando la elaboración de los programas individuales para los usuarios de los servicios, la creación del expediente único y el incremento de recursos humanos y optimización de los mismos, todo esto ha hecho posible una mejor intervención con mayor incidencia en el ámbito de la discapacidad.

Además del plan global de actuaciones, entramos en una dinámica de elaboración anual del plan de actividades de cada área y servicio de la FOSM así como las memorias correspondientes que nos permiten evaluar los logros y objetivos alcanzados cada año.

En este proceso ha sido parte importante el convenio de colaboración firmado con la asociación Amica para la asistencia técnica a los propios profesionales de esta fundación.

En la primera etapa de este proceso se ha llevado a cabo un convenio de colaboración con la Universidad de Cantabria y Amica que supuso un impulso y reciclaje del personal a través de un vasto programa de formación, además de un convenio de investigación en el campo de la actuación con personas con discapacidad, que nos ayudará en el futuro a evaluar el avance que se ha producido en las personas al cambiar los modelos de intervención.

La Fundación Obra San Martín es una entidad que lleva 60 años trabajando en Cantabria a favor de las personas, atendiendo un amplio abanico de colectivos sociales y como decíamos en el anterior plan global de actuaciones con un único fin: "Nuestro objetivo es sobre todo ser útiles a las personas que precisan de apoyos, ofreciendo unos servicios de calidad que les aporten soluciones para integrarse en la sociedad."

Nuestro trabajo quiere centrarse en el modelo de autoayuda, donde la persona es el eje y el protagonista de todo el proyecto. Es tarea de los profesionales dedicar todos los esfuerzos a proporcionar los apoyos necesarios y a acompañarles en la búsqueda de un futuro para cada uno de ellos y ellas, a esta tarea dedicaremos todos los esfuerzos.

Ahora, después de este primer ensayo de plan global de actuaciones consideramos que es necesario dar un paso más y elaborar un plan Estratégico. Este plan estratégico será la guía que nos vaya marcando las líneas de acción de la Fundación Obra San Martín para los próximos tres años. Este documento pretende ser nuestro cuaderno de navegación, el marco de referencia para la Fundación, elaborado conjuntamente con el personal, el equipo de dirección y el patronato. Queremos que tenga un carácter de orientación y participación, aspiramos a realizarlo con la colaboración y el esfuerzo de todas las personas implicadas en la Fundación Obra San Martín.

2. METODOLOGÍA

FASE FINAL PUESTA
EN
FUNCIONAMIENTO

APROBACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



FASE DE ACUERDO Y
CONSENSO

PRESENTACIÓN AL PERSONAL

PRESENTACIÓN AL PATRONATO

DEBATE EN EL EQUIPO DE DIRECCIÓN

PUESTA EN COMÚN EN CADA ÁREA O
SERVICIO

FASE DE
ELABORACIÓN Y
PARTICIPACIÓN

REDACCIÓN DEL BORRADOR POR ÁREAS Y/O SERVICIOS

COORDINADOR
DEL ÁREA

CREACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO

FASE DE
CONSENSO
INICIAL

EQUIPO DE
DIRECCIÓN

ELABORACIÓN
DEL ESQUEMA
PREVIO

3. MISION DE LA FUNDACION

La Fundación Obra San Martín es una entidad social abierta a las necesidades de la sociedad, que acoge y apoya a la persona en cualesquiera que sean sus necesidades y que ofrece respuestas individuales a problemas particulares. Se ha caracterizado a lo largo de los años por su capacidad de ofrecer respuestas a las demandas existentes, capaces de innovar y aportar soluciones a los problemas sociales que se plantean en nuestros días. Apuesta permanentemente por la calidad en todos los servicios que presta y que avanza hacia la consecución de modelos de calidad.

Esta fundación es una entidad de carácter social que se rige por sus Estatutos entre cuyos fines destacan:

1. La asistencia, atención, diagnóstico, rehabilitación, promoción y desarrollo integral de personas con discapacidad psíquica o física y de personas en riesgo de exclusión social, en régimen externo o residente, cualquiera que sea su edad.
2. La formación y educación conforme a los principios de la religión católica, de niños, adolescentes y adultos carentes de recursos económicos o con problemas familiares o sociales.
3. Cualquier actividad encaminada a la atención de personas afectadas por carencias de asistencia social, incluso la colaboración con otras instituciones en programas de cooperación internacional en beneficio de personas discapacitadas o en riesgo de exclusión.

Se puede afirmar que nuestra razón de ser es trabajar por el **desarrollo integral de las personas y por una educación sin barreras donde todos, independientemente de sus diferencias individuales, sociales y culturales sean acogidas y valoradas en su diversidad.** Promueve procesos de integración social, educativa y laboral de las personas con dificultades de inserción y/o necesidades especiales, evitando situaciones de riesgo social, facilitando a la persona todos los apoyos que necesita para alcanzar un nivel de vida óptimo.

4. VISION DE LA FUNDACION

La Fundación Obra San Martín considera a la **persona como eje de todas las actuaciones**. La persona es el objeto y fin de las actuaciones, es sujeto de derechos y obligaciones, con capacidad de decidir sobre los servicios y la intervención que demanda, en función de las necesidades.

Los programas que desarrolla responden y se anticipan a las necesidades sociales potenciando la participación de las personas y la toma de decisiones. Para ello consolida su organización interna, haciendo participe a todo el personal en el modelo de dirección e implanta la mejora continua para garantizar la excelencia de los programas que desarrolla. Se aprovechan los recursos y se dota de una plantilla de profesionales, incorporando sistemas de evaluación que permitan la consecución de las líneas señaladas en el Plan Estratégico, promoviendo y fomentando la formación continua.

La Fundación **impulsa** aquellos **servicios** que contribuyen a favorecer la inclusión social de la persona a través de sus colegios, viviendas o servicios de formación, adaptando los modelos de intervención e innovando en la puesta en marcha de nuevos programas.

Así mismo se estimula la **transferencia de la organización a la sociedad** contribuyendo al desarrollo de las personas en situación de desventaja social, mediante la apertura y dando a conocer la metodología utilizada, apoyándose en el conocimiento directo y en el papel de las nuevas tecnologías que favorecen los sistemas de información y en definitiva el trabajo con los colectivos de actuación.

5. OBJETIVOS DE LA FUNDACION

El análisis llevado a cabo en la F.O.S.M ha revelado las oportunidades de mejora que tenemos en algunos aspectos de funcionamiento durante los próximos tres años y que constituyen objetivos de organización prioritarios:

- Mejora continua, trabajar la calidad de servicios de la fundación para que repercuta en una mayor calidad de vida de las personas.
- Favorecer la igualdad de oportunidades y su plena participación en la vida de la comunidad.
- Promover procesos de desarrollo armónico e integral. Proporcionar los recursos humanos, materiales y formativos precisos.
- Proporcionar apoyos a las familias y propiciar su participación en los procesos.
- Innovación, entendida como puesta en marcha de programas que potencien la autonomía de las personas.
- Transferencia, mediante alianzas y relaciones con otras instituciones u organismos que potencien la transferencia de conocimiento y la solución de problemas potenciando una visión global de los recursos disponibles.
- Participación de usuarios y profesionales en el desarrollo de la organización y de sus programas en funcionamiento.
- Transparencia, mediante la información de programas.
- Flexibilidad, las actividades que desarrollamos requieren cada día más de una organización dinámica y flexible con capacidad de dar respuestas ágiles a las diversas demandas de la sociedad actual.
- Participación en acciones de Investigación: La investigación sobre nuestra actividad y la innovación permanente de los métodos de trabajo permitirá la actualización continua.

6. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION

Principios y Valores:

- Participación de las personas: Derecho al acceso a todos los servicios y apoyos que posibiliten el ejercicio de su derecho a gobernarse a sí mismas y promociónen su condición de ciudadanos.
- Toma de decisiones compartida: Éste debe ser un valor y en los centros y servicios debe ejercerse un liderazgo compartido y distribuido en orden a las distintas tareas y de las personas que las gestionan. La Dirección será colegiada y se regirá por los principios de transparencia e información continua a toda la Fundación
- Búsqueda de soluciones integrales a las personas Considerando que las personas en riesgo de exclusión social, deben tener un papel activo en la sociedad, y aportar sus capacidades a la comunidad.
- Desarrollar acciones de calidad y transparencia: Esta actitud es resultado del compromiso ético de buscar siempre la mejora continua, para combatir inercias que conllevan, en ocasiones, situaciones no deseadas.
- Cualificación e innovación: logrando ser una organización social cualificada, que aporta innovación, capaz de estimular nuevos comportamientos sociales, y propiciar un mejor y más justo desarrollo social. Aportamos soluciones a la sociedad, apoyando a personas que precisan apoyo para su futuro.
- Sentido de pertenencia para conseguir un Proyecto cohesionado. Es un gran valor que todos se sientan miembros de la fundación. No hay proyecto común sin la participación de todos. Fomentando la participación de los familiares, de las personas que estamos atendiendo, de los profesionales, de los voluntarios... es además un eje básico de desarrollo.
- Respetar las características del alumnado aceptándolo como un hecho educativo diferencial, en un alto porcentaje, pero no por ello menos importante ni prestigioso.

Modelos de Intervención:

- Proyecto común de la Institución. Trabajar en un proyecto conjunto donde las personas han de actuar en común para aportar soluciones a la globalidad del Proyecto, colaborando con otros grupos que actúan en el campo de la acción social.
- Elaboración de Proyectos Personales. Cada persona es diferente a otra, por tanto los servicios y apoyos deben ser individualizados de forma que respeten las diferencias culturales y étnicas, las capacidades, las necesidades específicas y las circunstancias personales. El eje de todas las acciones se basará en la elaboración de un Proyecto personal individualizado.
- Trabajo con las familias: es la base de la integración. La familia es nuestra mejor base para lograr la integración de la persona en el seno de la comunidad y ésta es posible si antes se produce en el seno de la familia, en aquellos casos que esto sea factible. La familia tiene necesidades específicas de apoyo, ya sean de orientación, de formación o de alivio de las sobrecargas que ello puede suponer.
- Desarrollo de programas de integración social y laboral: La integración en la comunidad es el objetivo básico de todas las intervenciones y apoyos que se presta a cada persona, evitando la dependencia institucional y priorizando los intereses de la persona sobre los institucionales.

7. MEDIOS DE LA FUNDACION

La Fundación Obra San Martín en la actualidad está dividida en cinco áreas de intervención y un área general que engloba diferentes servicios de apoyo, que cuentan con los siguientes recursos humanos y materiales:

1. AREA EDUCATIVA:

- o COLEGIO CONCERTADO "SAN MARTÍN": Centro de escolarización ordinaria, con educación infantil, primaria y secundaria. Cuenta con una unidad de Educación Infantil, 5 unidades de primaria, 4 de secundaria, 2 de apoyo a la integración, 2 de compensación educativa y dos programas de diversificación curricular. La comunidad educativa está formada por 22 docentes que atienden a un alumnado de 201 personas y un educador para el servicio de guardería y una persona del servicio de limpieza. Además ofrece un servicio de comedor escolar y un amplio servicio de atención extraescolar cada día del año, incluyendo los periodos vacacionales.
- o COLEGIO CONCERTADO "SANTIAGO GALAS": Centro de escolarización ordinaria, con educación primaria y secundaria. Consta de 2 unidades de primaria, 4 de secundaria, 2 de apoyo a la integración, 1 unidad de compensación educativa y un programa de diversificación curricular. Con un grupo de 14 docentes que atiende a un alumnado de 72 personas y una persona en el servicio de limpieza. Ofrece servicio de comedor y alojamiento vinculado a la escuela hogar "Santiago Galas".
- o CENTRO DE EDUCACIÓN ESPECIAL "PADRE APOLINAR": Centro específico con enseñanza básica y tránsito a la vida adulta. Cuenta con 5 unidades de enseñanza básica y 2 módulos de tránsito a la vida adulta. Nuestra comunidad educativa está formada por 9 maestros especialistas en Pedagogía terapéutica (en su mayor parte con otras especialidades como audición y lenguaje y educación infantil), 2 Profesores de Taller, 3 Auxiliares

Técnicos Educativos, 1 Orientador, 2 Logopedas, 2 Fisioterapeutas, 1 Trabajadora Social y una persona en el servicio de limpieza que atiende un alumnado de 36 personas. Ofrece servicio de comedor y transporte.

2. AREA DE ALOJAMIENTO:

- o RESIDENCIA DON DANIEL: está formada por ocho viviendas familiares para personas con discapacidad intelectual, prestando los apoyos necesarios según las necesidades de las personas. Cubre desde la etapa escolar hasta la edad adulta. Estas viviendas abarcan 3 tipos de perfiles:
 - Personas con alto nivel de dependencia e intensidad de apoyo generalizado.
 - Personas con un nivel medio de dependencia e intensidad de apoyo extenso
 - Personas con una buena autonomía e intensidad de apoyo limitado.

Cuenta con 7 Profesionales técnicos, 3 gobernantes, 42 auxiliares técnicos educativos y 7 educadores. En total atiende en régimen de alojamiento permanente a 125 personas con discapacidad intelectual.

- o El Servicio de Ocio y tiempo libre: este servicio da repuesta a las necesidades de ocio de las personas con discapacidad alojadas en la fundación, contribuyendo a la mejora de calidad de vida de las mismas. El objetivo general es realizar actividades de ocio y tiempo libre, que desarrollen las capacidades o habilidades necesarias para dar a las personas con discapacidad una mejora en su calidad de vida, teniendo en cuenta los objetivos de la programación individual de cada persona.
- o Escuela Hogar Santiago Galas: Centro público ubicado en las instalaciones de la FOSM y que atiende a 50 niños/as y adolescentes escolarizados en "Santiago Galas" y cuentan con 14 profesionales de la Consejería de Educación.

3. AREA DE ATENCIÓN DE DÍA

Servicio diurno, abierto, flexible y polivalente que mediante programas individuales pretende dar una respuesta formativa activa, de adaptación funcional e integradora a personas adultas con necesidades de apoyo extenso y generalizado en todas o casi todas las áreas de habilidades adaptativas – comunicación, vida en el hogar, habilidades sociales, utilización de la comunidad, cuidado personal, ocio, etc. – siendo su fin último el mantener, desarrollar y optimizar el funcionamiento independiente de estas personas para conseguir una forma de vida lo más autónoma posible.

El Programa de Atención de Día debe dar respuesta a las necesidades de un colectivo de personas heterogéneo en cuanto a características personales (diferentes niveles de apoyos, funcionalidad), y situaciones vitales individuales, por lo que es esencial el diseño de un Programa de centro dinámico, formativo, integrador y activo.

Consta de tres unidades de atención de día estructuradas siguiendo los siguientes criterios:

- Nivel de autonomía de los usuarios en el momento actual
- Edad (adultos que han superado la etapa escolar)
- Intensidad de los apoyos que precisan para la realización de las tareas

El servicio de atención de día, en el momento actual, presta atención en régimen de día a 42 personas con discapacidad intelectual y con necesidad de apoyo extenso y/o generalizado.

El centro de atención de día cuenta con un equipo de intervención específico formado por tres terapeutas, un educador y un monitor de actividad física y deporte.

4. AREA DE FORMACIÓN PARA EL EMPLEO

El objetivo último es insertar laboralmente a la persona apoyándola en los procesos de formación que permitan mejorar sus habilidades sociales y laborales

- o Centro Ocupacional, tiene como objetivo el desarrollo integral de la persona con discapacidad intelectual, entendido como la adquisición y/o mantenimiento de habilidades de autonomía personal y socio comunitaria, conocimientos, valores y estrategias de trabajo, en el que se desarrollan actividades o labores no productivas adaptadas a las características individuales de cada persona con el fin de conseguir un mayor grado de autonomía e integración social, tendiendo, como fin último, a favorecer su futura incorporación al trabajo productivo. En la actualidad se presta servicio a 36 personas con discapacidad intelectual. La plantilla de profesionales está compuesta por una terapeuta, psicóloga, tres maestros de taller y dos educadores.

- o Formación para el empleo, se desarrolla entre la Fundación e instituciones externas, el objetivo es preparar a las personas en situación de desventaja social en actividades laborales para su incorporación a un trabajo concreto en un plazo corto de tiempo. Las actividades se llevan a cabo en centros de trabajo reales. Las acciones a desarrollar contemplan las demandas sociales existentes en la comunidad. En este momento se lleva a cabo este tipo de formación con cuatro personas con discapacidad intelectual

5. AREA TERAPEUTICA

Se trata de una estructura organizativa de carácter multiprofesional formada por: dos trabajadoras sociales, dos psicólogas, dos fisioterapeutas, dos logopedas y una psicopedagoga que coordina el equipo y el Servicio de atención Médico-sanitaria: 1 médico, 1 psiquiatra y 1 ATS, cuyo objetivo global debe ser la planificación del proceso que atraviesa el usuario desde que se produce la

primera toma de contacto con la F.O.S.M. hasta el momento en que finalice su estancia en la misma.

Este proceso incluirá los siguientes pasos:

- Proceso de acogida al centro.
- Evaluación de la situación actual de la persona.
- Valoración interdisciplinar y orientación a los diferentes servicios.
- Definición de las necesidades que presenta la persona y apoyos que precisa.
- Información y orientación a las familias.
- Planificación individual centrada en la persona.
- Intervención y tratamiento.
- Seguimiento de la intervención en cada uno de los servicios en los que asiste.

Principios de actuación del equipo:

- Compromiso con una intervención profesional activa, innovadora y continuada, para satisfacer en todo momento las necesidades de las personas atendidas.
- Actitud sensible por parte de los profesionales a las necesidades de las personas atendidas que son el centro de nuestras actuaciones.
- Compromiso por el trabajo en equipo y el fomento de la participación activa de todos los implicados en los programas y acciones que se lleven a cabo.
- Compromiso con la formación continua de los profesionales, la supervisión y evaluación de actividades, actuaciones y funcionamiento del centro en general.

Del mismo modo que se determina que existan unos principios de actuación del equipo de valoración y seguimiento, también se trabaja por la configuración de un **modelo de trabajo en equipo**.

6. SERVICIOS DE APOYO

El área de servicios de apoyo engloban al conjunto de servicios propios o externos que dan cobertura al conjunto de la Fundación, ya sea la Residencia Don Daniel, los centros de Atención de Día y Ocupacional y los 3 colegios concertados y que permiten un mejor funcionamiento de cada uno de ellos.

- **Recursos humanos:** La Fundación Obra San Martín cuenta con un colectivo de 150 profesionales para cubrir todas las áreas. Se gestiona el personal y se garantiza la prestación de los servicios que ofrecemos en calidad y cantidad, asegurando el personal necesario en cada servicio. Para la elaboración de nóminas y contratos se cuenta con el apoyo de la Asesoría "Cuentas y Tributos" donde se confeccionan las mismas con la información recibida de la Fundación. Hay una persona responsable en este servicio.
- **Administración y recepción** cuenta con 5 personas, en administración se gestionan las compras de productos y/o servicios, la gestión de socios, revista de la Fundación, y en general cualquier gestión administrativa que deba hacerse desde la Fundación. El servicio de recepción está operativo las 24 horas de día con el fin de mejorar la atención dispensada tanto a usuarios de la Fundación como a visitantes, garantizando en todo momento la vigilancia de las instalaciones del centro.
- **Subvenciones** dado el carácter de institución sin ánimo de lucro y de los principios básicos de la Fundación, podemos acceder a ayudas convocadas por organismos públicos y entidades privadas de convocatoria anual. Desde este servicio se está pendiente de esas convocatorias, de la elaboración de proyectos, seguimiento de los mismos y justificación final de las ayudas recibidas.
- **Mantenimiento**, dos trabajadores se encargan del servicio en todas las instalaciones de la Fundación, servicio necesario dado la extensión de la misma y del colectivo de personas con las que trabajamos.

- **Servicio de limpieza** agrupa a 10 personas, una de ellas dedicada al ropero y 9 al servicio de limpieza, 3 asignadas a los colegios de los cuales es titular la Fundación y las otras 6 a la Residencia Don Daniel.
- **Servicio externo de Comedor**, subcontratado con la empresa Auzo Lagun. Semanalmente ambas partes revisan el servicio asegurando la calidad.
- **Servicio externo de lavandería**, subcontratado con el Centro Especial de Empleo SOEMCA, perteneciente a AMICA.
- **Servicio externo de asesoría contable** con la Asesoría “Cuentas y Tributos” que bajo la supervisión del Patronato y la Dirección de la Fundación elaboran la Contabilidad, Presupuestos anuales, tributos, etc.
- **Servicio externo de Prevención de Riesgos Laborales**, contratado con la empresa SELANOR, encargada de elaborar y revisar la Evaluación de Riesgos de la empresa, garantizando la seguridad y salud de los trabajadores.

8. ANALISIS ESTRATEGICO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Déficit de metodología, de sistematización del trabajo, de planificación, de investigación, innovación, gestión del conocimiento y programación. 2. Faltan procesos de evaluación y análisis del trabajo realizado. 3. Incipiente liderazgo del equipo de dirección. 4. Dificultad de concretar la visión de la fundación y sus objetivos estratégicos. 5. Escasa cultura de pertenencia, falta de interés, responsabilidad e implicación del personal. Necesidad de crecer en el sentido de pertenencia a la organización. 6. Ausencia de una definición clara de las funciones y responsabilidades por puestos de trabajo. 7. Salarios bajos comparándolos con las mismas categorías de otros convenios. 8. Falta de personal especializado y apoyo técnico en algunos servicios y exceso de personal en otros, sin posibilidad de movilidad. 9. Resistencia pasiva al cambio en sectores minoritarios del personal y nos hace también resistentes al cambio la tradición. 10. Tensión laboral innecesaria producida por la poca implicación del comité de empresa en el proyecto de la FOSM, relanzando procesos de mejora de interés general. 11. Anteposición de intereses personales y laborales a los de las personas usuarias, incluso con mentalidad "funcionarial" en algunas ocasiones. 12. Falta de conocimiento interno del conjunto de servicios que se ofrecen. 13. Escasa estructuración de la coordinación entre áreas. Y dificultad para optimizar y compartir recursos. 14. Benevolencia y paternalismo excesivo, falta exigencia en cuanto al cumplimiento de objetivos 15. La escasa participación de la familias y de las personas usuarias en la marcha de la fundación. 16. Existencia de centros educativos sin historia común, ni dirección compartida, con la consiguiente dispersión de objetivos y planteamientos. 17. Falta iniciativa y renovación pedagógica en la actividad educativa. 18. Falta potenciar interna y externamente la nueva imagen de la FOSM. 19. Poca creatividad e innovación en la realización de proyectos. 20. Escasa relación con la Administración Pública, poca presencia en actos públicos y la no pertenencia a redes o federaciones que nos representen. 21. Instalación en un modelo médico-rehabilitador mejorado y no avanzar hacia un modelo de vida autónoma. 22. Inexistencia por escrito de un ideario concreto, un reglamento de régimen interior y un código de buenas prácticas. 23. Desconocimiento de la legislación vigente y puesta al día en normativa referente a Servicios Sociales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tendencia a favorecer el sector público en las políticas del Gobierno, dejando solo algunos servicios a la gestión concertada. 2. Generalización de la oferta pública educativa para todos los niveles escolares y en todos los tipos de escolarización. 3. Escaso desarrollo de la legislación en los Servicios Sociales de nuestra Comunidad Autónoma. Y excesiva rigidez en la aplicación de las normas existentes que impiden la innovación. 4. En la sociedad cantabra existe una confusión con modelos anteriores e ideas asistenciales y benéficas respecto a la fundación. 5. Desconocimiento del cambio operado en esta entidad y del trabajo por el ejercido de los derechos de las personas. 6. La no pertenencia a redes de intercambio y apoyo mutuo donde se toman decisiones que nos afectan. 7. Sentido de competencia entre algunas entidades del sector. 8. Poca conocimiento social de las necesidades, posibilidades y realidad de las personas en situación de desventaja social. 9. Excesivo número de personas usuarias alojadas de otras comunidades autónomas, que limita los apoyos familiares y favorece el desarraigo.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con una definición de la Misión de la Fundación, un proyecto de funcionamiento y la división en áreas. 2. Existencia de una dirección propia formada por técnicos y en proceso de consolidación. 3. Conocimiento mayor y más cercano del patronato a la realidad de la Fundación y seguimiento del trabajo. 4. Implantada una cultura positiva de mejora permanente, de transparencia e información continúa en los órganos de dirección y organización. 5. Creado un sistema de participación del personal en la vida de la Fundación. Implicación fuerte de algunos y apoyo sostenido de los demás. 6. Dinámica de planificación anual de objetivos, revisión periódica y memoria de resultados. 7. Larga trayectoria en el campo de la educación y de la discapacidad, amplia experiencia en la gestión de centros escolares y residenciales. Contamos con buenos profesionales. 8. Satisfacción de las familias y los usuarios con la atención recibida. 9. Capacidad de adaptación a las necesidades de los usuarios, "convencemos porque solucionamos un problema social grave". 10. Oferta de un amplio abanico de servicios, facilidad de dar respuestas a colectivos diversos, no sólo en un momento puntual sino a lo largo de gran parte de la vida de las personas. 11. Oferta a la administración de servicios bien gestionados, logrando una mayor confianza de la administración pública. 12. Existencia de un equilibrio presupuestario en la gestión contando con recursos propios para las inversiones. 13. Renovación de instalaciones, buen nivel de infraestructuras, más modernas y mejoradas. 14. Imagen renovada ante la sociedad y ante la propia fundación, resultado de un cambio interno, con una visión más activa e innovadora. 15. Mejora de la calidad y diversidad de servicios que prestamos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La mejor valoración de la calidad de los servicios de la Fundación en la Administración. 2. La ampliación de convenios y de plazas con el Gobierno de Cantabria. 3. Mayor conciencia social de la necesidad de atender a las personas en riesgo de exclusión y reconocer sus derechos. 4. Tendencia creciente a reclamar y reconocer el derecho universal a los servicios sociales 5. La creciente demanda de servicios para personas con riesgo de exclusión social. 6. La disposición más abierta de las consejerías de Sanidad y Educación. 7. Las nuevas tecnologías de la información como herramientas de trabajo e instrumento de coordinación. 8. Nuevas demandas de niños y adolescentes en desventaja social que necesitan escolarización y un régimen familiar alternativo. 9. El envejecimiento de la población con discapacidad, personas gravemente afectadas, necesitadas de recursos nuevos, necesidad de dar respuesta a una realidad palpable. 10. Existencia de numerosos convenios de prácticas y de colaboración con otras entidades. 11. La colaboración estratégica con AMICA para realizar la transferencia de experiencias y complementariedad de servicios. 12. El apoyo de la congregación de la Sagrada Familia en la dirección y el acompañamiento de las personas. El apoyo de la Universidad de Cantabria con un convenio que permite iniciar una línea de formación e investigación necesaria para el desarrollo y la renovación pedagógica.

CONCLUSIONES

El entorno en que desarrolla su actividad y la situación renovada que presenta en estos momentos la Fundación ofrecen una serie de **oportunidades** que debe aprovechar. Aspecto positivo es el disponer de una serie de alianzas externas: Congregación de la Sagrada Familia, Universidad, Amica... unidas a una disposición más abierta por parte de la Consejería de Educación y Sanidad, una mejor valoración de los servicios que prestamos por parte de la Administración Pública y a una mayor conciencia social de la necesidad de atender a las personas en riesgo de exclusión social y reconocer sus derechos.

Algunas **amenazas** para el desarrollo del plan estratégico son: la tendencia a favorecer el sector público en las políticas del Gobierno, incluyendo el ámbito educativo, el excesivo número de personas usuarias de otras comunidades autónomas, el enfoque asistencialista de la concertación, la imagen benéfica de la fundación en la sociedad y la no participación en federaciones.

Destacan como principales **fortalezas**: contar con una definición de la misión, un proyecto de funcionamiento y una dinámica implantada de planificación y revisión, la existencia de una dirección propia en cohesión con el patronato, la creación de un sistema de participación del personal, la imagen actual de la Fundación, así como la capacidad de cambio y mejora junto a la experiencia y trayectoria en el sector.

Entre las **debilidades** del momento destaca: la escasa cultura de pertenencia del personal, la poca iniciativa en la necesaria renovación pedagógica de la actividad educativa, la infrecuente participación de las familias y de las personas usuarias en la marcha de la Fundación, las reticencias al cambio.

Como **conclusión** se puede afirmar que aunque el cambio generado en los tres últimos años es indudable, debemos superar las dificultades para entender la mejora continua y convertirla en una práctica diaria, una vez alcanzado un nivel que nos permite su implantación dentro de un sistema de calidad.

9. LINEAS ESTRATEGICAS

Presentamos la síntesis de las líneas que se desarrollarán en objetivos, acciones, indicadores y responsables:

1. **FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA:** necesidad de consolidar el modelo de dirección participada, la estructura interna de cada área y la coordinación de áreas, así como de mejorar la participación y profesionalización del personal de la FOSM.
2. **IMPLANTAR LA CULTURA DE CALIDAD BASADA EN LA MEJORA CONTINUA Y LA INFORMATIZACIÓN DE TODA LA INFORMACIÓN:** cumplimiento de leyes y normativas de carácter obligatorio (ley de protección de datos, de riesgos laborales) e implantación progresiva de acciones encaminadas a conseguir la certificación de un modelo de calidad en la FOSM
3. **CREACIÓN DE UNA RED DE ALIANZAS Y COLABORACIÓN INSTITUCIONAL:** mejorar y cuidar las relaciones con la Administración Pública, participar de redes con otras instituciones, actualizar convenios de colaboración e iniciar programas de cooperación al desarrollo.
4. **CAMBIO DE IMAGEN DE LA FUNDACIÓN OBRA SAN MARTÍN:** lanzar una campaña de publicidad que ayude a mejorar y modernizar la imagen pública de la F.O.S.M

5. **LA PERSONA COMO EJE DE TODAS LAS ACTUACIONES:** Afianzar el programa individual como base de intervención con la persona. Consolidar la metodología de la planificación centrada en la persona y mantener la mejora continua en la prestación de los servicios de acuerdo a las demandas y necesidades de la persona

6. **ADAPTAR LA RESPUESTA A LAS DEMANDAS SOCIALES Y SERVICIOS A PRESTAR:** Clarificación y diseño del servicio educativo en la FOSM de acuerdo a las demandas existentes. Estudiar y diseñar nuevas formulas de alojamiento atendiendo las necesidades de las personas

7. **CONSOLIDAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE CADA ÁREA Y DIVERSIFICAR LOS MODELOS DE INTERVENCIÓN.** Diversificar los programas de intervención en atención de día, así como potenciar el modelo de intervención ocupacional y el modelo de intervención prelaboral en el área de formación para el empleo.

1.- FORTALECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA: necesidad de consolidar el modelo de dirección colegiada y mejorar la profesionalización del personal de la FOSM.

OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	RESPONSABLES
1.1 Consolidar el equipo de dirección de la fosm	Reforzar y completar el Equipo de Dirección hasta seis miembros	Nombramientos	Patronato
	Consultar al personal para el nombramiento del equipo en una segunda etapa	La consulta realizada	Equipo de Dirección
1.2 Estructurar la coordinación de áreas	Transferencia y optimización de recursos existentes.	Acciones realizadas	Equipo de Dirección
	Elaboración de procedimientos de coordinación entre áreas para un mejor funcionamiento.	Procedimientos elaborados	
	Establecer reuniones quincenales de coordinación con áreas afines.	Actas de las reuniones	
1.3 Profesionalización	Reforzar la plantilla en lo referente al personal técnico y con cualificación mayor para su trabajo.	Nuevos contratos de trabajo	Equipo de Dirección
1.4 Mejorar la participación del comité de empresa en el funcionamiento de la fosm.	Reuniones bimensuales	Actas de las reuniones	Representantes del comité y Equipo de Dirección
	Sesiones de trabajo conjuntas sobre temas de interés general exentos de toma de decisiones.	Documentos de trabajo	
1.5 Plan de formación continua del personal	Garantizar y organizar un mínimo de 20 horas de formación a toda la plantilla	La acción formativa	Equipo de Dirección
	Elaboración del Plan de Formación individual del personal y el Plan de Formación grupal del servicio / área	Planes individuales y grupales de formación	
	Financiación de acciones formativas extraordinarias a trabajadores que lo soliciten.	El curso realizado	
1.6 Plan de promoción interna.	Cubrir todos los puestos de promoción con las personas que estén preparadas para realizar dicha función.	El cambio de contrato	Equipo de Dirección

PLAN ESTRATEGICO 2006 - 2008

1.7 Contar con un plan de acción positiva.	Estudiar la viabilidad de acciones encaminadas a la conciliación de la vida familiar y profesional. Poner en marcha dichas acciones y contemplarlas en los baremos de promoción.	Las nuevas condiciones laborales.	Equipo de Dirección
1.8 Crear el área de servicios generales y optimización de los recursos humanos existentes.	Mejorar el servicio de limpieza, estudiar con empresas especializadas la gestión de dicho servicio.	El estudio realizado	Equipo de dirección y recursos humanos
	Optimizar los recursos humanos de recepción, administración y gobernantes, encomendándoles nuevas competencias que mejoren el trabajo	Los trabajos realizados	Equipo de dirección y recursos humanos
1.9 Coordinación del servicio de ocio con otros servicios.	Mejorar la coordinación con los educadores de vivienda y responsable de alojamiento, unificando los aspectos vinculados al ocio en las programaciones	Actas de reuniones y programaciones de ocio	Responsable de alojamiento. Y responsable de ocio.

2.- IMPLANTAR LA CULTURA DE CALIDAD BASADA EN LA MEJORA CONTINUA así como LA INFORMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN: implantación progresiva de acciones encaminadas a conseguir la certificación de un modelo de calidad en la FOSM			
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	RESPONSABLES
2.1 Aplicación de la ley de protección de datos de carácter personal. ajustarnos a la legislación vigente.	Trabajar con la consultora externa que nos ayude a definir las pautas a seguir.	El manual que elabora la consultora	Equipo de Dirección
	Informar al personal afectado de la obligación de su cumplimiento	Carta firmada por el trabajador	
	Poner en marcha el servidor y el sistema informático necesario para ajustarnos a la ley.	El servidor y el mismo sistema informático.	
2.2 Mejorar el sistema informático y crear una base de datos	Crear una base de datos para poder informatizar los expedientes de los usuarios que atendemos	Los equipos y la base de datos	Equipo de Dirección
	Base de datos para inventariar el inmovilizado existente.	Los trabajos realizados	
2.3 Introducir a la FOSM en un modelo de calidad con el fin de obtener la certificación correspondiente al final del proceso.	Creación de un comité de Calidad y un responsable de calidad	Nombramientos	Equipo de Dirección
	Contactar con una consultora externa que evalúe la FOSM y nos de las pautas a seguir.	El trabajo de la consultora	Equipo de Dirección Responsable de Calidad
	Elaboración del plan de calidad y procedimientos necesarios	Plan de calidad Numero de procedimientos elaborados	Equipo de Dirección Responsable de calidad

PLAN ESTRATEGICO 2006 - 2008

	Implementar los procedimientos	Grado de implementación	Coordinación de áreas y servicios Responsable de Calidad
	Obtención de la certificación	La propia certificación	Equipo de Dirección Responsable de calidad
2.4 Promover y consolidar la seguridad y salud de los trabajadores en todas las fases de la actividad	Información, consulta y participación equilibrada para conseguir la eliminación o disminución de riesgos	Estudio e informe de la empresa de Prevención de Riesgos	Equipo de Dirección
	Formación de los trabajadores	Participación en cursos de formación	
	Reuniones bimensuales del comité de prevención de riesgos laborales	Actas de las reuniones	
	Coordinar con RRHH ante la incorporación de personal nuevo.	La firma de la documentación	Recursos Humanos

3.- CREACIÓN DE UNA RED DE ALIANZAS Y COLABORACIÓN INSTITUCIONAL: mejorar las relaciones con la Administración Pública y con otras instituciones			
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	RESPONSABLES
3.1 Asociarnos a redes y/o federaciones con intereses afines	Analizar las diferentes plataformas existentes a nivel autonómico y nacional	Contactos establecidos y estudio realizado	Equipo de dirección
	Decidir la incorporación de la F.O.S.M a las opciones más adecuadas	Firmas de acuerdos	
3.2 Ampliar las relaciones con la administración pública.	Mantener un calendario periódico de reuniones de negociación de los actuales convenios.	Las reuniones mantenidas	Equipo de Dirección
	Continuar la negociación de convenios y nuevos servicios con las diferentes consejerías	Los convenios firmados	
	Participar de actos organizados por las diferentes consejerías.	La asistencia a los actos	
3.3 Realizar acciones de cooperación al desarrollo	Abrir las puertas de nuestra institución más allá de los marcos regionales, colaborando y apoyando proyectos de cooperación con otros países.	Proyectos elaborados	Equipo de Dirección
	Solicitar de organismos oficiales las ayudas necesarias para la financiación de dicho proyecto.	Las solicitudes de subvenciones	
3.4 Renovación de convenios de colaboración y firma de nuevos convenios	Abrir nuestra institución a la colaboración participando con otras entidades en proyectos comunes de formación, investigación, etc.	Los convenios	Equipo de dirección

4.- CAMBIO DE IMAGEN DE LA FUNDACIÓN OBRA SAN MARTÍN.			
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	RESPONSABLES
4.1 Lanzar una campaña de publicidad que ayude a mejorar y modernizar la imagen pública de la FOSM.	Trabajar con la empresa externa en la campaña de publicidad que se quiere lanzar.	Las propuestas de la campaña	Equipo de Dirección
	Elaborar un material que nos ayude a dar a conocer la FOSM como institución moderna	Los materiales de la campaña	
	Clarificar de cara al exterior la imagen y la diversidad de los diferentes centros educativos. Realizar una campaña publicitaria bien estructurada, que resulte clarificadora y diferenciación de los servicios educativos.	Campaña publicitaria	Equipo de Dirección
4.2 Abrir los centros al exterior con el fin de transmitir una imagen moderna, actualizada y profesionalmente bien dotada.	Incrementar la participación del alumnado en actividades deportivas, culturales, lúdicas, medioambientales,...	Número de actividades efectuadas	Dirección / Claustro
	Realizar acciones positivas con el fin de romper ciertos complejos que a veces atenazan la consideración y la autovaloración de la actividad profesional	- Número de acciones realizadas	
	Realizar acciones encaminadas a superar la estigmatización que a nivel social identifica a nuestro alumnado	- Número de acciones puestas en marcha	

5.- LA PERSONA COMO EJE DE TODAS LAS ACTUACIONES.			
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	RESPONSABLES
5.1 Planificar la metodología de actuación en cuanto a valoraciones y programaciones individuales y grupales.	Actualizar las programaciones individuales, incluyendo nuevos campos en la programación.	90% de las programaciones. Plantilla de programación	A. Terapéutica Coordinadora Área Terapéutica
	Introducción de nuevas figuras (terapeuta, educador) como profesionales que participen en la programación.	Programación, participación en el equipo de trabajo, asistencia a reuniones.	Área. Terapéutica – terapeutas- educadores.
	Apoyar, guiar el proceso de implementación las programaciones individuales. Apoyo en la elaboración de los registros de implementación y evaluación final con el PEU (instrumento de elaboración propia). Apoyo y supervisión de la elaboración de los informes de implementación.	Registros de implementación. Informes de implementación.	Educadores / Terapeutas.
	Supervisión y apoyo en la elaboración de las programaciones grupales de las diferentes áreas	Programaciones grupales	Coordinadora del Área Terapéutica.
	Elaboración de los informes multiprofesionales bianuales	90% de los informes realizados.	A. Terapéutica / terapeutas
	Evaluación de los usuarios con instrumentos estandarizados.	90% de evaluaciones.	A. Terapéutica
5.2 Unificar y compartir la información sobre usuarios	Fomento del uso del expediente único e informatización del mismo como herramienta de trabajo dentro del área terapéutica.	Hoja de uso y base de datos	Área Terapéutica.
	Conocimiento de los protocolos de acceso y tratamiento de la información del expediente único por parte de las áreas.	Actas de reuniones	Coordinadores de áreas
	Generalización del uso del expediente como herramienta de trabajo en otras áreas.	Hoja de uso	Coordinadores de áreas

	Mantenimiento y actualización permanente del expediente único.	Expediente único y base de datos	Coordinadora del área terapéutica.
5.3 Elaborar proyectos personales.	Recoger información sobre los intereses del usuario.	Entrevistas personales. Informes de las organizaciones que participan.	Coordinador del área de formación y empleo, Área Terapéutica, otras organizaciones.
	Apoyar los intereses del usuario conociendo las oportunidades existentes en la comunidad.	Visitas y entrevistas	Área terapéutica
	Colaborar en la realización del proyecto personal con el resto de agentes implicados en el proceso.	Proyecto personal (documento) Actas de las reuniones con los profesionales de otras entidades /organizaciones.	Coordinador del área de formación y empleo, Área Terapéutica, otras organizaciones.
	Evaluación y seguimiento: centrada En la idoneidad de los apoyos prestados y en el cumplimiento de los compromisos adquiridos.	Reuniones, informes	Área Terapéutica – otras entidades. Coordinador del área de formación y empleo
5.4 Selección de un instrumento para conocer la satisfacción de los usuarios.	Búsqueda, selección y/o adaptación de un instrumento de satisfacción: sobre el funcionamiento de la vivienda, del centro de día y ocupacional.	Instrumento	Area terapéutica, Área de alojamiento, formación para el empleo, atención de día.
	Aplicación del instrumento	Instrumento	Coordinadores de áreas
	Análisis y difusión de los resultados.	Informe	Coordinadores de áreas
5.5 Consolidar y mantener la mejora continua en la prestación del servicio de alojamiento de acuerdo a las necesidades de la persona	Elaboración de las programaciones grupales de cada vivienda participando el educador en su elaboración	Programaciones	Área de alojamiento Área Terapéutica
	Implementar la programación grupal en cada vivienda	Los registros	Educadores Coordinadora del área

PLAN ESTRATEGICO 2006 - 2008

	Valoración y revisión de la programación grupal anualmente	La programación	Área de alojamiento Área Terapéutica
5.6 Cohesionar las programaciones individuales de los usuarios con las programaciones de las unidades de día	Participar en el debate que permita ajustar el formato de los programas individuales haciéndolos funcionales	Formato de programa individual	Área terapéutica Terapeutas
	Establecer cauces de formación sobre: Sistemas evaluación Adaptación metodológica Nuevos modelos	Diseño plan de formación para tres años	Equipo de dirección Recursos Humanos
	Potenciar la figura del terapeuta como trasmisor desde su conocimiento de la realidad del día a día	Programas individuales firmados por un equipo multiprofesional	Área terapéutica Coordinador de área
5.7 Establecer sistemas de evaluación de las diferentes estructuras del centro de día	Diseñar las programaciones grupales de las unidades de día	Documento que recoja las programaciones	Coordinador área Terapeutas
	Revisar anualmente las programaciones grupales	Documento que recoja las revisiones programaciones	Coordinador área Terapeutas
	Establecer un seguimiento de la participación de cada usuario en las actividades	Hojas de seguimiento de actividades	Terapeutas
	Unificar criterios de elaboración de programas grupales	Plantilla base de programación "Carta de programas comunes"	Área terapéutica Coordinador de área
5.8 Contar con una programación individual del área formativo-ocupacional	-Establecer los objetivos individuales y aportarlos a las programaciones individuales	50% de programas	Equipo de Área

6.- ADAPTAR LA RESPUESTA A LAS DEMANDAS SOCIALES Y SERVICIOS A PRESTAR.				
	OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	RESPONSABLES
6.1 - ÁREA ALOJAMIENTO	6.1.1 Estudiar y diseñar nuevas formulas de alojamiento. Adaptarnos a las necesidades de una población de usuarios en periodo de envejecimiento	Realizar un estudio de personas que estén en proceso de envejecimiento por edad y situación física	La memoria redactada	Coord. alojamiento Coord. terapéutica
		Elaborar un proyecto de servicios de apoyo basado en las necesidades y demandas de estas personas.	Proyecto	Área de alojamiento Equipo de dirección
	6.1.2 Diseño y puesta en marcha de un piso tutelado	Selección del perfil del usuario. Establecimiento de criterios	Criterios de selección	Área terapéutica Área de alojamiento
		Elaboración del proyecto	Proyecto	Área de alojamiento Equipo de dirección
		Preparación del transito de las personas a la vivienda tutelada	Programación individual y grupal	Área terapéutica Área de alojamiento
	6.1.3 Enseñar nuevos modelos de alojamiento para infancia y adolescencia	Elaborar criterios de selección de los usuarios	Los propios criterios	Área terapéutica Área de alojamiento
		Implementación de metodología	Programas	Área terapéutica Área de alojamiento
		Seguimiento de la evolución de la vivienda	Informes de seguimiento	Área terapéutica
	6.2 - ÁREA EDUCATIVA	6.2.1 Clarificación y diseño del servicio educativo el la FOSM de acuerdo a las demandas sociales existentes	Estudiar y evaluar el servicio educativo en el conjunto de la F.O.S.M y la acción de los profesionales que integran el Área.	Documento de evaluación redactado
Autoevaluar cada Centro Educativo en función de un protocolo previamente diseñado			Protocolo de auto evaluación	Comisión de Coord. del Área Educativa
6.2.2 Clarificar definitivamente el papel que desempeñan los centros educativos en el proyecto de FOSM		Elaboración de proyectos	Proy. educativos y actas	Claustros y Coord. Área
		Puesta en común	Doc. recopilada	Coordinación Área
6.2.3 Plasmar en un proyecto educativo único la acción de la FOSM en esta área	Estudio y análisis de la documentación aportada	Presentación y aprobación del P. E. por el Patronato.	Equipo de Dirección y Patronato F.O.S.M.	

7.- CONSOLIDAR LA ESTRUCTURA DE LAS ÁREAS Y DIVERSIFICAR LOS MODELOS DE INTERVENCION				
	OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	RESPONSABLES
7.1 - ÁREA TERAPEUTICA	7.1.1 Abrir el Área Terapéutica a toda la Fundación	Realización de valoraciones a otros servicios (centros educativos pertenecientes a la FOSM)	Valoraciones realizadas	Área Terapéutica
		Asesoramiento e intervención en nuevos colectivos de actuación	Valoraciones, reuniones, informe de evolución del proyecto	Área Terapéutica
		Participación y asesoramiento en la elaboración de proyectos, subvenciones presentadas por otras áreas	Subvenciones presentadas	Área Terapéutica y otras áreas
	7.1.2 Ampliar el número de profesionales	Potenciación de equipos específicos	Contratos	Equipo Directivo Recursos Humanos
	7.1.3 Mejorar la coordinación y trabajo en equipo	Elaboración y/o revisión de protocolos de comunicación interna (dentro del mismo área) y externa con otros servicios dentro y fuera de la FOSM	Protocolos	Área Terapéutica
		Consolidación de los profesionales del área terapéutica como referentes en otros servicios	Participación en proyectos en las áreas implicadas. Intervenciones en el servicio	Área Terapéutica
	7.1.4 Potenciar la formación de los profesionales en la difusión de experiencias en la FOSM	Intercambio de experiencias con otras entidades y dentro de la FOSM	Reuniones establecidas	Área Terapéutica Otras Entidades

7.2 - ÁREA EDUCATIVA	7.2.1 Aunar criterios de gestión y administración de los centros educativos en los aspectos comunes.	Planificar anualmente las actividades y evaluar su grado de consecución.	Planes de actividades y Memorias.	Dirección del centro y Claustros
		Planificación general anual de la actividad docente que se desarrolla en los Centros incluyendo los periodos en los que no hay actividad lectiva por la tarde.	Documentación aportada sobre la organización general y Planes de trabajo de Junio y de Septiembre.	Dirección del centro y Jefaturas de Estudios
		Actualizar y/o realizar la documentación propia de todo Centro Educativo.	Libros de Escolaridad, Inventarios	Dirección del centro y Secretaría
		Elaborar una Memoria de Dirección de acuerdo a un esquema prefijado acorde a la gestión de cada Centro.	Memoria de Dirección	Dirección del centro
	7.2.2 Involucrar al área educativa participando activamente de la metodología organizativa de la f.o.s.m.	Consolidar el Área Educativa como un área más dentro de la división estructural y funcional de la F.O.S.M.	Asunción del Organigrama de la F.O.S.M. y de las normas de funcionamiento	Coordinación del Área / Equipo de Dirección
		Asumir y ejercer las funciones estipuladas para la Comisión y la Coordinación del Área Educativa	Organigrama de la F.O.S.M.	Coordinación del Área
		Normalizar la presencia del personal del Área en los diferentes cauces de participación establecidos para todo el personal de la F.O.S.M. : Asambleas Generales y Asambleas de Área	Calendario anual de Asambleas	Equipo de Dirección / Coordinación del Área
7.3 - ÁREA ALOJAMIENTO	7.3.1 Introducir la figura del educador en las viviendas	Conocimiento de las funciones del educador para el desempeño de su trabajo, en coordinación con la responsable de alojamiento	La planificación del trabajo	Coordinadora del área de alojamiento
	7.3.2 Formar equipo de trabajo con todas las personas de atención directa de las viviendas, unificando criterios	Reuniones de vivienda elaborando propuestas de mejora para su debate y consenso	Las actas de las reuniones	Coor. Alojamiento Educadora
		Coordinar y dinamizar todas las actividades desarrolladas dentro de vivienda	Plan de actividades	Coordinadora Área Alojamiento

	de actuación			Educadora
7.4 - ÁREA ATENCION DE DIA	7.4.1 Reforzar el equipo de profesionales y crear un equipo cohesionado	Establecer y asumir las funciones y responsabilidades propias de cada profesional	Manual de funciones	Coordinador Área
		Definir la filosofía de intervención	Buenas prácticas del C D	Coordinador Área
		Contar con el personal específico necesario	Contratos	Equipo Dirección Coordinador Área
		Establecer un plan de coordinación de los profesionales compartidos con otras áreas	Informe de necesidades de reorganización de personal (alojamiento - CD - CO)	Coordinadores área Recursos Humanos
	7.4.2 Participar en el plan de acogida de los profesionales que empiezan	Introducir nuevos profesionales en el equipo	Normativa interna del servicio	Coordinador área Terapéutica
		Aportar la documentación base del servicio	Copia del proyecto CD Resumen plan estratégico	Coordinador Área
		Explicar las funciones y tareas	Manual funciones, normas interna servicio	Coordinador Área
	7.4.3 Dar a conocer y generalizar los protocolos existentes en la FOSM aplicables en el área	Canalizar la transferencia de información sobre la utilización de estos protocolos	Protocolos existentes	Área Terapeutica Coordinador de área
	7.4.4 Adaptar la programación del CD ajustándolas a las necesidades de las personas	Potenciar los programas de autonomía personal básica	Programas generales de las unidades de día Horarios de actividad Espacios físicos de intervención	Coordinador de área Terapeutas
		Introducir otras terapias alternativas de intervención mas estimulantes	Nuevos programas diseñados Espacios habilitados	Coordinador del área Equipo de Dirección
	7.4.5 Afianzar el modelo de CD puesto en marcha	Reforzar el contenido de hábitos y actividades de autonomía personal	Programa de habilidades y tareas	Coordinador de área Terapeutas
		Ampliar el abanico de programas en los grupos mas dinámicos	Programa de actividades	Coordinador de área Terapeutas
		Potenciar la participación activa en el ámbito comunitario de manera especial en usuarios	Programa de actividades	Coordinador de área Terapeutas

7.5 - ÁREA DE FORMACION PARA EL EMPLEO		residentes en la FOSM		
	7.5.1 Definir los modelos de intervención	Modelo Formativo ocupacional Modelo ocupacional prelaboral	Proyecto CO	Equipo trabajo CO
		Establecer los requisitos y criterios de integración de los usuarios en cada uno de los modelos	Criterios de delimitación gradual de modelos	Equipo de trabajo de CO y Área Terapeutica
		Elaborar un sistema de evaluación de programas atendiendo a criterios de calidad	Sistema de valoración de programas	Educadores / Terapeuta CO
	7.5.2 Contar con programas de aprendizaje de tareas atendiendo a las necesidades detectadas en cada modelo de intervención	Estudiar el tipo de actividad ofrecida / demanda existentes	Memorias realizadas Informes de usuarios	Equipo de trabajo de CO Área Terapeutica
		Estudio de la viabilidad técnica y económica de los nuevos servicios que permitan atender el perfil y la demanda existente	Informe del estudio	Coordinador Área / Equipo Dirección
		Adaptación de los aprendizajes de tareas a cada modelo de intervención	Programas generales de actividad prelaboral	Equipo trabajo de CO
		Puesta en funcionamiento de nuevos talleres como lavandería	Taller de lavandería	Coordinador Área / Equipo Dirección
	7.5.3 Contar con programas de formación básica y apoyo personal y sociocomunitario atendiendo a los objetivos planteados para cada modelo	Elaboración de programas generales de formación básica para cada modelo	100% de los Programas	Educadores CO / Terapeuta CO
		Elaboración de los programas generales de apoyo personal y socio comunitario para cada modelo	100% de los Programas	Educadores CO / Terapeuta CO
	7.5.4 Potenciar el modelo de intervención prelaboral y elaborar itinerarios como instrumento de integración sociolaboral	Definir el tipo de itinerario	Documento	Coordinador Área / Área Terapeutica
		Selección de los usuarios	Criterios de selección 50% de itinerarios realizados	Coordinador Área / Área Terapeutica
		Fases de itinerario: - Fase de acogida - Fase de desarrollo - Fase de cierre	Procedimiento	Coordinador Área / Área Terapeutica
		Revisión anual de la situación de cada usuario	100% Informes	Coordinador Área /

		Encuestas de satisfacción de los usuarios	Área Terapeutica
7.5.5 Diseñar acciones formativas para personas con riesgo de exclusión	Analizar la demanda de usuarios Elaboración del programa Ejecución y seguimiento Valoración	Informes Registros Memoria	Coordinador Area
7.5.6 Apoyarnos en recursos exteriores de formación prelaboral para la formación o el empleo	Elaboración de un protocolo de comunicación común con las entidades que cuentan con recursos para la formación y el empleo	Protocolo	Coordinador Área / Área Terapeutica
	Conocer la totalidad de los recursos externos estableciendo contactos con las organizaciones	Entrevistas Visitas	Coordinador Área / Área Terapeutica
7.5.7 Diseñar el proyecto personal de los usuarios que realizan formación o empleo en recursos externos de la FOSM	Conocer los intereses de los usuarios apoyando las áreas de intervención en las que se detectan carencias	Entrevistas personales Informes de las organizaciones que participan	Coordinador Área / Área Terapeutica / Organización exterior
	Colaborar activamente con el resto de agentes implicados en el proceso	Actas de reuniones	Coordinador Área / Área Terapeutica / Organización exterior
	Colaborar en la realización del proyecto personal	Proyectos personales 60%	Coordinador Área / Área Terapeutica / Organización exterior
	Valoración y seguimiento: ajustes e introducción de nuevos objetivos en consenso con la persona	Registros de evaluación. Informes	Coordinador Área / Área Terapeutica / Organización exterior
7.5.8 Utilizar la lavandería de la FOSM como recurso para promocionar el empleo	Detectar la existencia de personas capacitadas para acceder al recurso	Valoraciones Registros	Coordinador Área / Área Terapeutica
	Protocolo de comunicación con Amica para la puesta en común de los casos	Actas de reuniones	Coordinador Área / Área Terapeutica
	Incorporación al centro especial de empleo	Puesto de trabajo ocupados	Coordinador Área / Equipo dirección

10. EVALUACION

Estas líneas se irán definiendo en el plan de actividades que se desarrolla para cada área anualmente. Con su seguimiento trimestral y memoria de ejecución también anual.

El Equipo de Dirección evaluará el seguimiento de este plan estratégico anualmente en el que se definirá las líneas a realizar en el próximo plan de actividades.

11. GLOSARIO

PLAN ESTRATEGICO

Es un conjunto de propuestas realistas que emana de una reflexión sobre el pasado y el presente y que sitúan los objetivos de la institución en un futuro no inmediato. Tratando con ello de conseguir ventajas competitivas, en el más amplio sentido.

MISION

Es la razón de ser o propósito con que se crea la institución y se justifica su existencia. Representa la identidad y la personalidad de la organización en el momento actual y de cara al futuro.

VISION

Es la imagen deseada y alcanzable, en el futuro lejano, de la institución

ANALISIS DAFO

Se basa en un estudio interno (fortalezas y debilidades de la institución) y un estudio externo (amenazas y oportunidades del entorno). Se suele configurar en forma de matriz.

LINEAS ESTRATEGICAS

Son las líneas básicas de desarrollo de la institución y la categoría máxima dentro de un Plan Estratégico que agrupa varios objetivos que tienen un ámbito común.