

PLAN ESTRATÉGICO

UPACE SAN FERNANDO

2021-2024



1. MISIÓN, VISIÓN, VALORES

MISIÓN

Abordar las necesidades de las personas con parálisis cerebral y capacidades diferentes, así como sus familias, promoviendo la máxima autonomía e inclusión social, además de la defensa de sus derechos.

VISIÓN

Ser una asociación referente en la mejora de la calidad de vida, la defensa de los derechos, la visibilidad y la inclusión social de las personas con parálisis cerebral y capacidades diferentes, involucrando a la sociedad.

VALORES:

COMPROMISO con/de todas las personas y SENSIBILIDAD con lo diferente.

SOLIDARIDAD con el empoderamiento e INNOVACIÓN en los apoyos.

RESPECTO a los derechos y RESPONSABILIDAD en las decisiones.

2. ANÁLISIS DAFO ESTRATÉGICO

<u>Debilidades</u>		<u>Fortalezas</u>	
D1	Pérdida de memoria histórica	F1	Entidad pionera en España
D2	Insuficiente defensa de derechos	F2	Entidad social y de utilidad pública
D3	Asociación muy cerrada	F3	Censo de socios
D4	Poca implicación del movimiento asociativo	F4	Conexión interdisciplinar entre todos
D5	Falta motivación	F5	Abarcar todas las etapas de la vida
D6	Falta tiempo, saber priorizar	F6	Cartera de servicios
D7	Se cuestionan las decisiones	F7	Capacidad de adaptación
D8	Buscar más financiación	F8	Los usuarios se sienten bien tratados
D9	Infraestructuras	F9	Ratios de atención
D10	Necesidad de transformación digital	F10	Implicación, profesionalidad y experiencia
D11	Desaprovechamiento recursos	F11	Formación interna
D12	Elevada baja laboral	F12	Imagen de marca
D13	Sueldo bajo	F13	Acreditaciones
D14	Desinterés por reciclarse profesionalmente	F14	Infraestructuras
D15	Envejecimiento de las plantillas	F15	Gestión. Aprovechamiento de recursos
D16	Problemas de comunicación interna	F16	Entidad consolidada
D17	Plan estratégico de comunicación		

Amenazas		Oportunidades	
A1	Competencia de otras entidades	O1	Ayudas europeas a sostenibilidad
A2	Dependencia de la Administración	O2	Digitalización
A3	Mala imagen de personas externas	O3	Innovación
A4	Falta comunicación externa	O4	Modelo del concierto social
A5	Vulneración de derechos	O5	Diseñar nuevos modelos
A6	Enfermedades contagiosas	O6	Imagen reconocida
A7	Egoísmo de la sociedad	O7	Alianzas (con colectivos)
A8	Faltan inversiones tecnológicas	O8	Voluntariado (individualizado)
		O9	Divulgar código ético
		O10	Participación sectorial
		O11	Redes sociales, Marketing
		O12	Demanda de nuevos servicios

DEBILIDADES

1. **Pérdida de memoria histórica.** Desconocer la trayectoria de UPACE: olvidarse de dónde venimos. Bajo sentido de pertenencia. Falta formación interna. Faltan protocolos de acogida.
2. **Insuficiente defensa de los derechos** de las personas con parálisis cerebral. Hay que estar en todos los foros.
3. **Asociación muy cerrada.** Hay que organizar cursos para formar a externos, hagan prácticas o no. Captación de socios: difundir las ventajas fiscales, promover testamentos solidarios. No presidir otras entidades (Federación, Cermi...) Escasa autoevaluación con perspectiva crítica.
4. **Movimiento asociativo:** acomodo por la mayoría de las familias, exigencia y **poca implicación**, despliegue de información sobre servicios, actividades, qué somos, qué ofrecemos, desarrollo de la marca UPACE SF, captación de personas socias y de entidades privadas de la Bahía. También de la familia, quizá debido al modelo.
5. Falta de **motivación** tanto por parte de las familias/representantes legales como por parte del personal profesional Falta de actitud de algunos trabajadores, por falta de **motivación** o por intereses propios que contagia a algunos de sus compañeros
6. Falta de **tiempo** ¿o falta de priorización? Falta de constancia.
7. Ciertas personas **cuestionan las decisiones** tomadas. Ciertas personas **cuestionan las decisiones** tomadas
8. Falta de recursos, deberíamos buscar más **financiación** privada para no depender tanto de la administración pública
9. Nuevas situaciones: **infraestructuras** no adaptadas y nuevo modelo de trabajo. Instalaciones obsoletas, falta robótica, revisar accesibilidad, alarmas de sonido...
10. Necesidad de **transformación digital**. Advirtiendo que las nuevas tecnologías han reducido el contacto directo entre familias y profesionales.

11. Desaprovechamiento asociativo de los recursos (sala mutisensorial, musicoterapia...) por ajustarse al "horario laboral"
12. . Elevado número de **bajas por enfermedad** con el consiguiente gasto extra para su sustitución
13. **Sueldo** bajo por convenio
14. Falta de **profesionalidad** entre compañeros, con usuarios, agravios comparativos, ejemplo: no necesito reciclarme en cómo movilizar a una persona con discapacidad, porque lo llevo haciendo 20 años.
15. Envejecimiento de las plantillas de los centros de trabajo
16. Problemas de **comunicación interna**: entre profesionales (distintos niveles o categorías), entre las familias y/o representantes legales, directivos
17. **Plan estratégico de comunicación**. Afianzar la comunicación externa: las **redes sociales**. Ser *influencer*. Difundir los servicios en otras localidades de la provincia.

FORTALEZAS

1. UPACE es una entidad **pionera** en España con un amplio abanico de centros y servicios.
2. Entidad de carácter social y de utilidad pública (por comparativa con el sector)
3. **Censo de socios**. (Se puede valorar qué porcentaje recibe servicios de la entidad.)
4. Buena **conexión** y colaboración entre la Junta Directiva, el Equipo Dirección y profesionales, junto a las personas con discapacidad, las familias y el voluntariado. El Plan estratégico es un buen ejemplo de participación y trabajo **interdisciplinar** de todos los grupos de interés.
5. Se abarcan a **todas las etapas de la vida** de las personas con parálisis cerebral y discapacidades afines.
6. **Cartera de servicios** y cartera de clientes/usuarios.
7. **Capacidad de adaptación**. Incorporación de nuevas terapias y otras innovaciones (vibra, texturizados...) El cuidado a las personas usuarias ante la situación de COVID 19 es un buen ejemplo.
8. Las personas que participan de los centros y servicios, **se sienten** tratados tal y como son: **personas**.
9. Atención individualizada, sin presión por parte de la Dirección: con **ratios de atención** donde priman las personas.
10. **Implicación, profesionalidad y experiencia** (de la organización y de los profesionales). Buenos profesionales, con humanidad y buena cualificación. Implicación muy especial durante la pandemia. Actitud y predisposición de los profesionales ante las familias.
11. **Formación interna**. Estar siempre al día con todos los avances...
12. **Participación activa de las familias**
13. Imagen de **marca** y sello UPACE como centro de referencia.

14. **Acreditaciones** de calidad en los centros de adultos y atención temprana.
15. **Infraestructuras:** instalaciones, equipamiento...
16. Buena **gestión** de centros, a pesar de que existen áreas de mejora. Buena gestión para el **aprovechamiento de recursos**, pese a la gran cantidad de necesidades.
17. Una **entidad consolidada** y con reconocido prestigio ante la administración y otras entidades del sector.

AMENAZAS

1. **Competencia** de otras entidades. Y competencia de empresas privadas que concurren a las licitaciones públicas pese al concierto social, pese a ser un sector sin fin de lucro.
2. **Dependencia con la Administración:** concierto social, proyectos (IRPF), módulo coste/plaza, ...
3. Mala **imagen de personas externas a la entidad**
4. Falta de **comunicación externa:** redes sociales, web, revista digital, etc.
5. **Vulneración de los derechos de las personas con parálisis cerebral**
6. Efectos de la pandemia. **Enfermedades contagiosas** que requieran el aislamiento de las personas usuarias.
7. El **egoísmo** de la sociedad marca prioridades (se toman decisiones políticas) que son discriminatorias, que rompen la equidad. Caso de los turnos para vacunarse.
8. **Falta de inversiones tecnológicas** para superar barreras: poca domótica, etc.

OPORTUNIDADES

1. Tramitar **ayudas europeas** para invertir en **instalaciones más sostenibles**, respetuosas con el medio ambiente, domótica...
2. Transformación digital. **Digitalización.** Opciones tecnológicas de teletrabajo y tele servicio para conectar a las familias (desde servicios de fisioterapia...hasta la Asamblea) La pandemia nos ha permitido experimentar reuniones telemáticas, incluso entre los directivos y otras entidades.
3. **Innovación, I+D+I:** lectura fácil, con pictograma, aplicaciones informáticas (Como el tablero Residencia que nos muestra Jose Luis de Celis adaptado a ordenador y Tablet). También evidenciar formación en nuevas tecnologías.
4. **Modelo concierto social.** Renovar los conciertos con la Administración dan estabilidad y seguridad.
5. Diseñar nuevos **modelos** de residencia mixta, programas de integración en la comunidad.... Rediseño de espacios compartidos con la circunstancia actual de pandemia, rediseños para edificios y en forma de trabajar también. También el nuevo modelo de liderazgo en UPACE y la formación a la junta directiva.

6. **Imagen** de entidad solidaria y consolidada para la ciudadanía y las administraciones públicas, atraer prácticas. Percibir a UPACE como entidad polivalente, flexible...
7. **Alianzas** (colectivas) con UCA (voluntariado) y otras entidades colaboradoras: Federación, ayuntamiento, Confederación, Cerami, Feproami, servicios sanitarios y otros.
8. Voluntariado (individual), con nuevos perfiles: acompañar en hospitalizaciones, gestionar redes sociales, dar cursos de informática... y aprovechar el talento que perdemos
9. Divulgación del código ético.
10. **Participación sectorial** activa y pertenencia a otras federaciones sectoriales, comisiones de trabajo...
11. Marketing. Difundir a través de las **redes sociales** el quehacer diario de los servicios (productos elaborados en el centro ocupacional...), folletos digitales para dar visibilidad a nuestra entidad.
12. **Demanda de nuevos servicios.** Cuidadores para ayuda a domicilio para apoyo en mañanas y noches (levantar/aseo...), y así poder retrasar su entrada en la residencia. También en períodos de hospitalización de usuarios/as. E incluso en eventos (celebraciones, bodas, comuniones...) (Con o sin cofinanciación privada: esta situación puede encarecer la ratio de atención).

3. EJES ESTRATÉGICOS

Alrededor de una cultura de **CALIDAD** en nuestra entidad tenemos 5 ejes estratégicos:

1. Personas
2. Gestión
3. Liderazgo
4. Servicios
5. Comunicación

EJE 1. PERSONAS

LÍNEA 1.1.: Formación

LÍNEA 1.2: Política de personas

LÍNEA 1.3: Voluntariado

LÍNEA 1.4: Ética

EJE 2 GESTIÓN

LÍNEA 2.1: Gestión económica

LÍNEA 2.2: Gestión Laboral

LÍNEA 2.3: Inversiones y mantenimiento

LÍNEA 2.4: Captación de fondos

LÍNEA 2.5: Gestión por procesos

EJE 3 LIDERAZGO

LÍNEA 3.1: Alianzas

LÍNEA 3.2: Movimiento asociativo

LÍNEA 3.3: Reivindicación de derechos

LÍNEA 3.4: Innovación. Digitalización

EJE 4. SERVICIOS

LÍNEA 4.1.: Servicios y programas

LÍNEA 4.2: Gestión de centros

LÍNEA 4.3: Proyectos

LÍNEA 4.4: Diseño de nuevos servicios

EJE 5. COMUNICACIÓN

LÍNEA 5.1: Sensibilización

LÍNEA 5.2: Marketing social

LÍNEA 5.3: Comunicación interna

LÍNEA 5.4: Redes sociales, web...

CALIDAD

D6 y D7, F8

Cultivar un estilo corporativo caracterizado por saber identificar prioridades, ajustar tiempos y recursos, y ser consecuentes con la toma de decisiones.

EJE 1. PERSONAS

D5, D12, D13, D14, D15 y F10

Meta 1. Detectar y resolver las causas de la desmotivación

D3, A3, F1, F2, F8, F12, F13, O6

Meta 2. Organigrama transparente y nominal

EJE 2. GESTIÓN

D9, A6, F14, F15, O4 y O5

Meta 3. Rediseñar instalaciones más seguras

D3, D5, D8, A2, A7, F15, O1 y O12

Meta 4. Diversificar las fuentes de financiación

D10, A8, F7, F11, F15, O1, O2, O3, O7 y O8
Meta 5. Plan de inversiones tecnológicas y domóticas
D11, F4, F9 y F10
Meta 6. Revisar la política de personal

EJE 3. LIDERAZGO
D1, F1, F2, F7 y F16
Meta 7. Difundir la trayectoria de UPACE San Fernando
A5 y A6
Meta 8. Garantizar la reivindicación de los derechos
D3, D4, A3, A7, F1, F2, F3, F12, F16, O6, O8 y O11
Meta 9. Campaña de captación de fondos
D9, F4, F5, F14, F15 y O5
Meta 10. Propiciar espacios de encuentro entre familias, socios...
D10, A8, F11, O1, O2 y O3
Meta 11. Transformación digital

EJE 4. SERVICIOS
D11, F4, F6, F8, F9, F13, F16, O4, O5 y O12
Meta 12. Afianzar servicios

EJE 5. COMUNICACIÓN

D2, D4, D16, D17, A4, F6, O9 y O11

Meta 13. Plan de comunicación

Meta 14. Comunicación online (web, redes sociales, ...)

Meta 15. Visibilidad del empoderamiento en los órganos de representación

A1, A2, A3, A5, A7, F6, F8, F12, F13, O4, O6, O7, O8 y O10

Meta 16. Impulsar la reputación para ganar visibilidad

A7

Meta 17. Elaborar discursos más persuasivos dirigidos a la sociedad

4. PROPUESTAS PARA ORIENTAR UN PLAN OPERATIVO

CALIDAD

D6, D7 F8

CALIDAD. Cultivar un estilo corporativo eficiente

- *Plantear objetivos reales*
- *Gestión del tiempo (reciclaje)*
- *Que los vocales se “especialicen” y sea la Junta más reivindicativa*
- *Formación externa y empleo*

PERSONAS

D5, D12, D13, D14, D15 F8, F10

Meta 1. Detectar y resolver las causas de la desmotivación

- *Analizar cómo se está coordinando*
- *Profesionalizar la selección de personal. Evitar el amiguismo*
- *Actualizar la bolsa de trabajo*

• <i>Reciclaje de las personas trabajadoras</i> • <i>Comunicación con otras entidades a nivel profesional</i> • <i>Salud laboral/ ergonomía</i> • <i>Rotar a puestos de trabajo menos exigentes (físicamente)</i>			
D3	A3	F1, F2, F8, F12, F13	O6
Meta 2. Organigrama transparente y nominal			
• <i>Informar a las personas que tienen cargo en la asociación. Organigrama con los nombres de responsables, en trípticos, panel de entrada al centro...</i>			

GESTIÓN			
D9	A6	F14, F15	O4, O5
Meta 3. Rediseñar instalaciones más seguras			
• <i>Diseño de nuevas instalaciones o rediseño de las actuales preparadas para la aparición de enfermedades contagiosas (brotes, pandemias) que requieran el aislamiento de las personas usuarias</i> • <i>Inventario informatizado de recursos materiales</i> • <i>Análisis de infraestructuras</i> • <i>Añadir piscinas, vivienda compartida...</i>			
D3, D5, D8	A2, A7	F15	O1, O12
Meta 4. Diversificar las fuentes de financiación			
• <i>Captar fuentes de financiación alternativas</i> • <i>Creación de un departamento de proyecto</i> • <i>Conocimiento de empresas para poder realizar prácticas nuestros chicos/as</i>			
D10	A8	F7, F11, F15	O1, O2, O3, O7 y O8
Meta 5. Plan de inversiones tecnológicas y domóticas			
• <i>Plan de inversiones tecnológicas. También en domótica</i>			
D11		F4, F9, F10	
Meta 6. Revisar la política de personal			
• <i>Revisar el sistema de selección de personal. Perfiles profesionales, análisis de puestos de trabajo, análisis de CV, anticipar situaciones de envejecimiento</i> • <i>Nueva ubicación de recursos</i>			

LIDERAZGO			
D1	F1, F2, F7 y F16		
Meta 7. Difundir la trayectoria de UPACE San Fernando			
• <i>Publicar la historia de UPACE-San Fernando</i> • <i>Realización de un archivo en distintos formatos (soporte informático, papel, diagrama, cronograma, fotos, organigrama, etc.) que represente el pasado, presente y futuro de la asociación</i>			
A5 y A6			
Meta 8. Garantizar la reivindicación de los derechos			
• <i>Reivindicar... e incluso denunciar los agravios, y en especial los ataques a los derechos.</i> • <i>Tomar nota de los estragos de la pandemia.</i> • <i>Creación de una comisión en defensa y para garantizar los derechos de las personas con pc donde se incluya el protocolo de intimidad.</i>			
D3, D4	A3, A7	F1, F2, F3, F12, F16	O6, O8 y O11
Meta 9. Campaña de captación de fondos			
• <i>Campaña para captar más socios numerarios.</i> • <i>Campaña de captación de personas socias, de empresas de la bahía.</i> • <i>Colaboración y asesoramiento de familiares de personas usuarias.</i> • <i>Mayor difusión de Upace cómo entidad tutelar.</i> • <i>Organizar eventos.</i> • <i>Ampliar y retomar alianzas con IES, asociación de vecinos, asociación amas de casa, centro de mayores...</i> • <i>Servicio de ocio, tiempo libre y deporte dentro de la Asociación.</i> • <i>Incorporación de figura de logopeda para área de adultos.</i> • <i>Viviendas tuteladas y viviendas mixtas de padres y usuarios.</i> • <i>Unidades de apoyo integradas en la comunidad, apoyo en determinados momentos para personas de grado 1.</i> • <i>Captar fuentes de financiación alternativas.</i> • <i>Creación de un departamento de Proyecto.</i> • <i>Conocimiento de empresas para poder realizar prácticas nuestros chicos/as .</i>			
D9	F4, F5, F14 y F15	O5	
Meta 10. Propiciar espacios de encuentro entre familias, socios...			
• <i>Usos fuera de horario “laboral”.</i>			

• Punto de encuentro para usuarios, jóvenes de diferentes centros (tratamiento médico funcional, educación, taller ocupacional) y diferentes modalidades de escolarización (aulas específicas, centro específico, adultos...). Un espacio que puedan tener para contactar con chicos/as de su edad o con intereses comunes. Se pueden utilizar instalaciones ya existentes en el centro.			
• Punto de encuentro de familias, utilizar instalaciones ya existentes.			
• Conversión de una instalación ya existente en aula-hogar necesaria para trabajar la autonomía en chicos/as del centro educativo cómo en candidatos de otros centros.			
D10	A8	F11	O1, O2, O3
Meta 11. Transformación digital			
• Formación en materia digital a personas usuarias, familias, representantes legales y personal trabajador			
• Potenciar la formación interna entre centros priorizando la formación en nuevas tecnologías para disminuir la brecha digital y para que las personas que cambien de centro tengan la misma igualdad de oportunidades en el avance tecnológico de la comunicación			

SERVICIOS			
D11		F4, F6, F8, F9, F13, F16	O4, O5, O12
Meta 12. Afianzar servicios			
• Transporte externalizado definiendo los puestos de conductor y de monitor, y uso de la plataforma elevadora. Formación al inicio del curso			
• Revisar las comidas trituradas para evitar atragantamiento			
• Disponer de más juguetes adaptados con luces y sonidos en atención temprana			
• Poner en marcha un club de ocio, para fiestas y cumpleaños, con acceso a parque acuático, ...			
• Publicitar recursos como VIBRA, piscina, sala de formación, centro ocupacional como centro de visitas para los colegios...			
• Recuperar el proyecto de piscina abierta al barrio. Compartir con asociaciones de atención temprana.			
• Compatibilizar pista de boccia con otras actividades deportivas			

COMUNICACIÓN			
D2, D4	A3, A4	F6	O9, O11
Meta 13. Plan de comunicación			
• Dar visibilidad a marca UPACE para los productos que se elaboran desde el centro ocupacional como alimentos sanos, productos artesanos, ...			
• Vídeos promocionales de los centros actuando ellos cómo protagonistas			
• Crear comisiones por temas de interés, aprovechando la formación de las familias			

				Comisión de personas usuarias y familias para mejorar
				Más fluidez entre Junta Directiva y familias/y diferentes sectores de personas trabajadoras con el fin de que se sientan escuchadas
				Despliegue de la información
				Díptico claro de UPACE donde se visualice imagen de unidad
				Volver a realizar los protocolos de acogidas de profesionales, familias y voluntariado
D2, D4	A3, A4	F6	O9,011	
Meta 15. Visibilidad del empoderamiento en los órganos de representación				
				Más personas con parálisis cerebral en los órganos de representación
				Red de ciudadanía
				Destacar los beneficios de ser socios
A1, A2, A3, A5, A7		F6, F8, F12, F13	04, 06, 07, 08	
Meta 16. Impulsar la reputación para ganar visibilidad				
				Transparencia
				Involucrar a las familias protagonistas para que entiendan que es mejor compartir
				Apoyarse en un buen plan de comunicación, redes, ...
				Buen trato a todos los GGII, alta especialización de las personas trabajadoras estando siempre al corriente de todo tipo de actualización, contacto “permanente” con otros ASPACES (redes de comunicación, TALENTO ASPACE...), innovadores, competitivos.
				Vender la MARCA UPACE: qué hace, cómo lo hace, para quién lo hace...
A7				
Meta 17. Elaborar discursos más persuasivos dirigidos a la sociedad				
				Cuidar que los mensajes que no se ciñan a temas de parálisis cerebral (cambios posturales...) sino generalizarlos (postura ante el ordenador...) para cargar el interés de los distintos miembros del entorno familiar
				Dar charlas, cursos a familias
				Mensajes atractivos

5. PRIORIDADES PARA EL 2021/2022

El Grupo estratégico en la última sesión de trabajo, propone facilitar una serie de prioridades en torno al Plan estratégico, para orientar la toma de decisiones de la Asamblea, de la Junta directiva y del Equipo director, llegando a establecer tres prioridades:

PRIORIDAD CON LA ASOCIACIÓN

Difundir la **trayectoria** de Upace San Fernando (meta 7) procurando explicar su actual **organización** (meta 2), y poder reforzar el **movimiento asociativo** (meta 9) ante la comunidad.

PRIORIDAD CON LOS SERVICIOS

Perseverar en afianzamiento de la actual cartera de **servicios** (meta 12) procurando una diversificación de las fuentes de **financiación** (meta 4) que permita alinearse con la **transformación digital** (meta 11) tan imprescindible.

PRIORIDAD CON LA COMUNIDAD

Esmerar la **comunicación** en general, y la comunicación **online** (meta 14) en especial.

El Plan estratégico debe estar alineado a los Objetivos de desarrollo sostenible de naciones Unidas. AGENDA 2030.



Los ODS que vinculan a Upace San Fernando **institucionalmente** son:

ODS 17. Promover instituciones eficaces, responsables e inclusivas

ODS 10. Reducir las desigualdades sociales

Por las **prioridades** establecidas en el Plan de gestión 2021/2022, se pueden destacar:

Prioridad con la asociación

ODS 16. Alianza institucional para el desarrollo sostenible

Prioridad con los servicios

ODS 3. Garantizar la salud y el bienestar

ODS 4. Oportunidad de educación para todos

ODS 8. Crecimiento sostenido e inclusivo

Prioridad con la comunidad

ODS 9. Fomentar la innovación

**Este Plan Estratégico fue aprobado, por unanimidad, en la Asamblea Extraordinaria de
UPACE San Fernando, celebrada el 23 de junio de 2021.**