



Plan Estratégico 2017-2022

Con el apoyo de:



Contenidos

- 1. Introducción3
- 2. El Contexto del Plan 4
 - Transformaciones Sociales4
 - Nuevas demandas de las personas beneficiarias de la Fundación 5
 - Transformaciones en las políticas sociales y de la discapacidad 5
 - La Fundación Personas en el escenario futuro 7
- 3. Análisis DAFO..... 9
- 4. Misión y compromisos10
 - Nuestra misión..... 10
 - Nuestros compromisos 10
- 5. Ejes del Plan Estratégico10
- 6. Implementación y seguimiento 20

1. Introducción

El presente documento constituye el Plan Estratégico de la Fundación Personas para el periodo 2017-2022 durante el cual nos proponemos adecuar nuestro trabajo a las nuevas circunstancias sociales y afrontar los retos que se derivan de las mismas.

En los últimos años hemos sido capaces de consolidar el proceso de construcción la Fundación como instrumento para el desarrollo de la misión de las asociaciones fundadoras. Hemos dado pasos importantes y con este Plan nos prepararnos para continuar progresando en el futuro.

El Plan Estratégico se fundamenta en el reconocimiento de nuestras fortalezas y nos compromete a mantener la excelencia a través del desarrollo de nuestros servicios y estructuras organizativas. Asimismo, el Plan también se basa en una toma de conciencia de los desafíos que nos plantean los cambios sociales y del entorno y de las consecuencias que los mismos tienen para la Fundación.

Este Plan ha sido fruto de un proceso de reflexión y discusión que ha involucrado al Patronato, al Equipo de Delegados, al Comité de Dirección y a la plantilla de la Fundación Personas. Hemos celebrado reuniones y talleres en los que analizamos el presente de nuestra Fundación así como el contexto y las tendencias de las políticas sociales, priorizamos los retos que abordaremos en el próximo periodo, perfilamos los principales elementos de la estrategia, revisamos la misión y los compromisos de la Fundación y definimos metas, objetivos y estrategias para alcanzarlos. Asimismo, realizamos una encuesta entre la plantilla de la Fundación con objeto de recoger las aportaciones de los trabajadores.

El resultado de este proceso supone una continuación de nuestra anterior estrategia, pero se centra en tres ejes que hemos identificado como claves de desarrollo para el futuro: la mejora y adaptación de los programas y servicios, el desarrollo organizativo y la gobernanza. Los tres ejes se relacionan entre sí y el éxito en todos ellos nos proporcionará una base sólida para sostener a la Fundación Personas en el futuro y para dar mejores respuestas a las necesidades de las personas con discapacidad intelectual y sus familias, así como a otras personas que tienen necesidades similares.

2. El Contexto del Plan

Comprender en qué situación y en qué contexto se encuentra nuestra organización y anticipar cómo va a evolucionar en el futuro resulta esencial para realizar un planteamiento estratégico para los próximos años. Dicho contexto tendrá un impacto sobre el desarrollo de nuestra actividad futura y el cumplimiento de nuestra misión.

Transformaciones Sociales

En las sociedades contemporáneas se están produciendo transformaciones de calado que tendrán un impacto importante en la evolución futura de nuestra Fundación y de las personas a las que atiende, que son fundamentalmente las personas con discapacidad intelectual y sus familias.

- ➔ **El envejecimiento de la población** conlleva que descienda la población activa y existan más personas dependientes del sistema de la protección social. Es aún una incógnita cómo se va a redistribuir el gasto social en el futuro, pero las señales que se perciben actualmente parecen indicar que la intensidad de la protección será más limitada. Los recursos sociales públicos serán en consecuencia más selectivos.
- ➔ El aumento **de la desigualdad social** puede tener consecuencias directas sobre las personas con discapacidad intelectual, especialmente para las familias con ingresos escasos que encontrarán más dificultades económicas para satisfacer las necesidades de apoyo de las personas con discapacidad, en un contexto en el que las ayudas de las administraciones públicas serán probablemente más limitadas que en el pasado.
- ➔ **Los cambios en los modelos familiares** conllevan consecuencias para las personas con discapacidad, sobre todo si se tiene en cuenta que su red fundamental de apoyo es la familia. Las familias son cada vez más pequeñas y los modelos familiares más plurales (p.ej. monoparentales, familias recompuestas, familias separadas, etc.). Esto afecta a la atención y los servicios que presta la Fundación Personas.
- ➔ **El desarrollo tecnológico y el impacto de las TIC** pueden aportar grandes ventajas a la atención de las personas con discapacidad intelectual, a su inclusión social, a su grado de autonomía. Sin embargo, las TIC también pueden tener impactos negativos, sobre todo si se aumenta la “brecha digital” y se dificulta la accesibilidad produciendo barreras a la autonomía en la vida cotidiana.
- ➔ **El mercado de trabajo es cada vez más polarizado y precarizado** y la exigencia de nuevas competencias tecnológicas y de empleos más cualificados puede tener consecuencias negativas para la integración laboral de las personas con discapacidad intelectual. Al mismo tiempo un mercado laboral más flexible y cambiante que en el que emergen nuevas modalidades y formas de trabajo, es una oportunidad el empleo y para encontrar nuevas modalidades de inserción socio laboral.

Nuevas demandas de las personas beneficiarias de la Fundación

Los cambios demográficos experimentados en las últimas décadas también han traído consigo transformaciones en las características de las personas con discapacidad intelectual. La tendencia al envejecimiento de la población en general se refleja en un **envejecimiento** tanto de las personas con discapacidad intelectual como de sus familias, y el aumento de la longevidad conlleva el agravamiento de las discapacidades y el incremento de las dependencias.

Por otro lado, si bien cada vez nacen menos personas con discapacidad intelectual, aparecen nuevos síndromes y nuevas problemáticas a lo largo de la infancia y la adolescencia que requieren de una atención especializada. Todo ello conlleva un aumento de **nuevos perfiles de demanda** con necesidades más diversas y complejas que pueden incluir la atención médica, la dependencia, la salud mental, problemas específicos de conducta y riesgos asociados, etc. Estos nuevos perfiles, a veces carecen de diagnósticos precisos, entendidos éstos en sentido clásico de la discapacidad y presentan necesidades complejas y limitaciones similares a las personas con discapacidad intelectual.

También se advierten **cambios en cómo las familias jóvenes se relacionan con nuestra Fundación** a la que perciben como un servicio cuasi público en tanto que financiado por las administraciones. La expectativa de participación es menor que en el pasado mientras que el nivel de exigencia es más alto. Las familias jóvenes demandan más servicios de apoyo para desarrollar la vida cotidiana en entornos normalizados frente a los servicios como residencias y centros institucionalizados.

Todo indica que la **base social** de las entidades del Tercer Sector está **perdiendo fuerza** y que la participación de las familias es ahora más limitada, estando estas menos vinculadas a las asociaciones. Esto puede deberse a cambios culturales, cambios en la percepción que se tiene del sector, insuficiente renovación de las organizaciones o falta de adaptación de sus espacios de participación, etc.

Transformaciones en las políticas sociales y de la discapacidad

Las políticas sociales se están transformando en los últimos años y el Estado de Bienestar pierde capacidad protectora. Las administraciones públicas asumieron de manera progresiva servicios dirigidos a las personas con discapacidad intelectual, pero es previsible que en el futuro, ante el aumento de necesidades sociales, se pida una participación más amplia a las familias, a las ONG y a las iniciativas de solidaridad primaria. La capacidad e intensidad de cobertura de los servicios públicos podría decrecer, repartiéndose de este modo más las cargas con las familias y las iniciativas solidarias.

El aumento de las desigualdades sociales y de las personas en riesgo de exclusión social ha tenido como efecto que las problemáticas de otros grupos de población hayan aparecido como prioritarias en la agenda política y que las problemáticas asociadas a la discapacidad pierdan peso. En este sentido, constatamos cómo la provisión de medios económicos específicos para la discapacidad permanece congelada desde hace años y tienen el riesgo de decrecer.

Un debate clave en los años venideros será no solo qué porcentaje de gasto social pueden permitirse nuestras sociedades, sino las prioridades a las que se destina. Desde esta perspectiva,

los enfoques dominantes apuestan por **acentuar la inversión en prevención y en aquellas intervenciones que tienen mayores retornos económicos** —si bien en la práctica se realiza escasa prevención y a veces se persigue más el rédito político que el retorno económico—. Estos enfoques pueden tener consecuencias para las prioridades de actuación de la Fundación Personas.

En el ámbito específico de las políticas de discapacidad se insiste cada vez más en la desinstitucionalización, en la autonomía personal en el entorno, en los apoyos puntuales y en fomentar la capacidad de elección de las personas.

Otras tendencias y aspectos que afectan a los servicios sociales son:

- ➔ Orientación a la **integración de servicios en oferta de multiservicios** que condiciona una tendencia a contar con centros integrales con un enfoque comunitario que ofrezcan una gama amplia de apoyos diversos en lugar de servicios especializados en colectivos o problemáticas específicas. La tendencia, especialmente en las zonas rurales, apunta a desarrollar servicios que se plantean de acuerdo a las necesidades, independientemente de las características de los colectivos (p.ej. en la atención residencial). Esto implica que se fomenten servicios flexibles que al mismo tiempo respondan a las necesidades de personas con discapacidad, personas mayores, dependientes, etc.
- ➔ **Cambio de “reglas del juego” de la administración:** Los conciertos y contratos tienden a reducirse y se potencian fórmulas más flexibles, menos estables y también menos sostenibles, p.ej. presupuestos personales basados en la capacidad de decisión y elección del cliente y en línea con las tendencias de desinstitucionalización (se traducen en ayudas monetarias con las que los clientes compran servicios, como es el caso de la prestación vinculada).
- ➔ **Creciente competencia en la prestación de los servicios:** En el ámbito de la discapacidad las organizaciones familiares han dejado de ser los únicos protagonistas de la prestación de servicios especializados y, especialmente las empresas mercantiles pero también otras entidades sin ánimo de lucro no especializadas, han adquirido un creciente papel en la provisión de servicios públicos, incluyendo entre otros los ámbitos de las discapacidades, la salud mental y las personas mayores.
- ➔ Acento en el uso eficiente de los **presupuestos sociales orientados a resultados**, estableciendo ratios en los criterios de financiación y condicionando la financiación preferentemente por el precio, lo que puede incidir en la pérdida de calidad de los servicios y en la estabilidad de los mismos.
- ➔ Enfoques de trabajo **centrados en la persona**, así como enfoques de trabajo **comunitarios** que requieren el refuerzo del tejido local y de la solidaridad primaria, así como la activación de los recursos del entorno.
- ➔ Priorización de **apoyos puntuales** adaptados a las personas (focalizados en el momento en el que tienen más necesidades) sobre los apoyos y servicios continuados, lo que dificulta el mantenimiento de los servicios que requieren mayores inversiones y tienen más gastos fijos

y puede ir en detrimento de aquellas personas con discapacidad intelectual que requieren apoyos intensos y continuos.

- ➔ Combinación y complementariedad entre servicios y recursos favoreciendo la posibilidad de elección; p.ej. **prestación vinculada** para que las personas puedan pagar un servicio profesional, lo que abre la oportunidad de poner en marcha nuevos servicios, pero también presenta el riesgo de discontinuidad en la atención de las personas, así como de menor financiación.
- ➔ La necesidad comúnmente compartida de **colaboración** más estrecha entre el **ámbito social y el empleo y el ámbito social y el sanitario**, para dar respuesta a los vacíos e ineficiencias que se producen actualmente en la atención, puede ofrecer nuevas oportunidades a la Fundación Personas.
- ➔ Emergencia de **plataformas y redes transversales del Tercer Sector de Acción Social**: El Tercer Sector se está articulando en plataformas y redes más allá de la discapacidad que hacen que perdamos interlocución directa con las administraciones. Ello exige repensar nuestra forma de participación en las mismas.

La Fundación Personas en el escenario futuro

La valoración de la trayectoria y de la situación actual de la Fundación Personas ha de ser positiva ya que hemos superado una etapa difícil, para la sociedad en general y para las entidades del Tercer Sector en particular, durante la que **hemos operado una transformación organizativa** y culminado con éxito la integración de los servicios de cinco asociaciones. Avanzamos progresivamente en una estructura común de gestión compartida unificando procesos básicos de gestión y desarrollando áreas transversales (relaciones laborales, recursos humanos, prevención de riesgos).

Somos una **organización con experiencia y consolidada**, presente en muchos territorios con grandes infraestructuras y equipos humanos comprometidos que ofrecen respuestas eficaces a las necesidades de las personas con discapacidad y sus familias y las acompañan a lo largo de la vida adaptándose a las circunstancias de cada momento. Tenemos capacidad de gestión y de emprender nuevos retos. Por todo ello, la Fundación Personas cuenta con **prestigio y reconocimiento de las administraciones**.

No obstante, **debemos prevenir el riesgo de estancamiento** que cualquier organización afronta y constatamos que aún es necesario seguir dando pasos para:

- ➔ cohesionar nuestra cultura organizativa,
- ➔ trabajar de manera más homogénea los aspectos organizativos, de gestión, de imagen,
- ➔ profundizar en sistemas de calidad, herramientas y modelos comunes de organización y gestión.

En el **plano económico** nuestra situación está actualmente más saneada en el pasado, pero continúa siendo **necesario asegurar la sostenibilidad** de algunos de nuestros servicios que

cuentan con costes altos de estructura y precisan de una racionalización que mejore su competitividad.

En cuanto a nuestros **equipos humanos**, hemos de avanzar hacia una política más consistente y unificada en ámbitos como la homogeneidad de salarios, los sistemas de selección, la movilidad geográfica y la racionalización de los puestos de trabajo; al mismo tiempo hemos de preparar a nuestros recursos humanos para acometer los nuevos retos.

Por otro lado, constatamos que nuestros **órganos de gobierno** han sido un factor clave en el camino de consolidación de la Fundación, pero en la visión del futuro hay aspectos en los que mejorar en relación con su tamaño, composición, mandato y actividades, que han de ser abordados en un proceso plenamente participado y consensuado.

La función de **representación e interlocución** ante las administraciones de la Fundación Personas se ha visto alterada ante el desarrollo de plataformas y redes del Tercer Sector que realizan un papel de interlocución directa con las administraciones. El posicionamiento y la presencia de nuestra Fundación en este nuevo contexto y en los espacios articulados del sector de la discapacidad es, hoy por hoy, mejorable y nos demanda una reflexión y un posicionamiento más claro para progresar durante los próximos años. Asimismo, constatamos que aún no hemos consolidado una “imagen de marca” ante la sociedad que aún identifica mejor a las asociaciones que a la Fundación.

Por último, también **constituye un reto reforzar nuestra base social** desde la perspectiva del triple eje asociativo, prestando especial atención a la vinculación de las familias, reforzando su participación e implicación en los proyectos que desarrollamos. Esta tarea, que ha de llevarse a cabo a través de acciones de dinamización asociativa, y de la vinculación y capacitación de los socios, ha de conducir a una mayor implicación de las familias, de modo que aumente el número de socios. Para ello se tomará como base el trabajo desarrollado por Plana Inclusión en el plan de dinamización asociativa.

La reflexión estratégica acerca de cómo dar una respuesta óptima a los retos que hemos identificado es una oportunidad para asegurar nuestra sostenibilidad y el cumplimiento de nuestra misión.

3. Análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inercia a la perpetuación en modos de hacer cuya sostenibilidad futura presenta riesgos. ➤ Resistencias internas a introducir nuevas ideas y visiones de desarrollo entre la pluralidad de actores que nos conforman. ➤ Altos costes de estructura y escasa competitividad de algunos servicios. ➤ Necesidad de mayor desarrollo de sistemas compartidos de gestión de recursos humanos, materiales y económicos. ➤ Configuración y funcionamiento de los órganos de gobierno. ➤ Pérdida relativa de conexión con nuestra base social con menor participación de las familias jóvenes. ➤ Aumento de la edad media de la plantilla y costes laborales. ➤ Insuficiente cohesión interna e insuficiente claridad de los roles y responsabilidades de las estructuras de dirección. ➤ Limitada capacidad de influencia en los foros y plataformas del sector de la discapacidad. ➤ Percepción distorsionada de nuestra entidad en el exterior (se nos asocia con la atención especializada a la discapacidad severa). ➤ Falta de imagen de marca ante la sociedad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incertidumbre ante la inversión pública futura para el sostenimiento económico de nuestra actividad. ➤ Estancamiento de los presupuestos públicos destinados a la discapacidad. ➤ Falta de recursos públicos para la atención a personas con discapacidad que no son dependientes. ➤ Tendencia a la desinstitucionalización como amenaza la atención continuada y de calidad a las personas. ➤ Priorización de servicios diferentes en los presupuestos públicos. ➤ Tendencias hacia la contratación pública (por medio de licitación) y hacia el presupuesto personal (prestación vinculada). ➤ Entrada de la empresa mercantil y otras entidades sin ánimo de lucro como <i>competidores</i> en las áreas de servicio que desarrollamos. ➤ Desarrollo de plataformas y estructuras de diálogo civil del Tercer Sector con las administraciones que pueden hacernos perder peso en la interlocución directa. ➤ Segmentación y precarización del mercado de trabajo.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consolidación como organización de referencia en el sector de la discapacidad intelectual. ➤ Tamaño e implantación de los servicios de la Fundación. ➤ Equipo humano con capacidad y experiencia. ➤ Especialización en ámbitos como formación e integración laboral, centros residenciales, centros de día, etc. ➤ Reconocimiento de las familias y participación de las mismas en el seguimiento y mejora de los servicios. ➤ Reconocimiento con el que contamos por parte de las administraciones. ➤ Compromiso para continuar sirviendo a nuestros fines. ➤ Enfoque de calidad como prioridad de gestión con implicación de profesionales y familias. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nuevas necesidades de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias ocasionadas por el envejecimiento, enfermedades crónicas, etc., así como personas en riesgo de exclusión. ➤ Demanda potencial de servicios similares a los nuestros por parte de otras personas y grupos. ➤ Nuestros centros pueden generar nuevas actividades y servicios innovadores adaptados a las nuevas demandas diversificadas. ➤ Nuevos enfoques emergentes en las políticas sociales que ponen el acento en la desinstitucionalización. ➤ Acceso a financiación europea. ➤ Avances tecnológicos. ➤ Establecimiento de alianzas con operadores públicos y privados.

4. Misión y compromisos

Nuestra misión

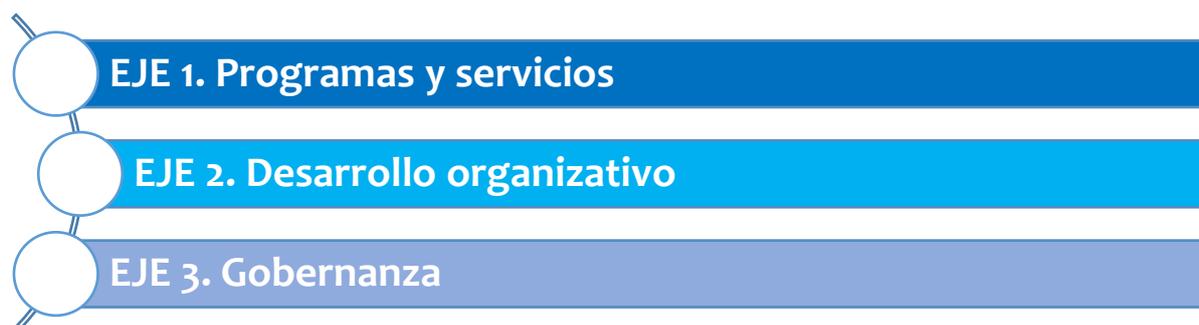
Fomentar el bienestar de las personas con discapacidad intelectual y sus familias desarrollando servicios y apoyos especializados que den respuesta a sus necesidades.

Nuestros compromisos

- ➔ Procuramos calidad de vida a las personas con discapacidad intelectual y a sus familias desde el respeto a su voluntad y preferencias.
- ➔ Tenemos sensibilidad hacia las situaciones de otros grupos y problemáticas sociales a cuyo bienestar podemos contribuir con nuestros servicios y programas.
- ➔ Nos mantenemos atentos a los cambios y necesidades sociales para adaptar nuestras respuestas.
- ➔ Preservamos y mejoramos el modelo de atención impulsado por las familias en los orígenes de nuestra organización.
- ➔ Fortalecemos el movimiento de familias y aseguramos su participación en los espacios de decisión de la organización.
- ➔ Desarrollamos una cultura de colaboración con las administraciones públicas y de cooperación con otros actores sociales.
- ➔ Fomentamos la salud y seguridad laboral de nuestros equipos y su desarrollo profesional.
- ➔ Atendemos a las necesidades de las personas en su entorno más próximo.
- ➔ Revisamos de manera periódica nuestras políticas, enfoques y prácticas para mejorar su eficacia e impacto.

5. Ejes del Plan Estratégico

Nuestras principales metas y objetivos estratégicos para el periodo de duración del Plan están encuadradas en tres ejes generales:



La FP presta una atención centrada en la persona a través de servicios de calidad adaptados a las necesidades, la voluntad y las preferencias de las personas con discapacidad intelectual y de sus familias, pero flexibles y abiertos a otras personas y grupos que los demanden.

OBJETIVOS	¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diversificar una carta de servicios adaptados a nuevas realidades, demandas y oportunidades. ➤ Consolidar los servicios con riesgos de sostenibilidad haciéndolos más eficientes. ➤ Ampliar la población destinataria de nuestros servicios con nuevos colectivos que aporten complementariedad entre sus necesidades y nuestras especialidades. ➤ Ampliar la población destinataria de nuestros servicios con personas afines, en el entorno de la discapacidad, que actualmente no acuden a nuestros servicios. ➤ Posicionar a la Fundación Personas como proveedor reconocido de una carta de servicios de calidad adaptados a distintas necesidades. ➤ Impulsar fórmulas diversificadas de acceso al empleo de personas con discapacidad intelectual. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizando la demanda potencial de servicios que pueden aportar valor tanto a personas con discapacidad intelectual y sus familias como a otras personas con necesidades semejantes (especialmente mayores, dependencia y personas vulnerables); p.ej. servicios de respiro, atención temprana, servicios de autonomía personal (atención terapéutica y sanitaria integrada), formación para el empleo, etc. 2. Llevando a cabo análisis de problemáticas y demandas transversales en los lugares donde actúa la Fundación, teniendo en cuenta las especificidades rurales y urbanas. 3. Examinando los servicios que ahora prestamos desde la perspectiva de sus posibilidades de ajuste, adaptación y/o reconversión para responder a nuevas demandas de personas con discapacidad intelectual, sus familias, así como de otras personas que se puedan beneficiar de ellos. 4. Analizando las infraestructuras con las que contamos y las necesidades de adaptación desde los criterios de polivalencia, uso eficiente y rentabilidad. 5. Incorporando innovaciones tecnológicas al desarrollo de los servicios. 6. Pilotando y evaluando innovaciones en los servicios de manera experimental para su posterior implantación y generalización de manera gradual. 7. Asegurando que la cobertura de los servicios y apoyos respondan a las necesidades de las personas que habitan en el entorno rural. 8. Analizando las necesidades de capacitación de los equipos humanos para la adaptación a los nuevos servicios y personas beneficiarias, y diseñando y desarrollando las actividades formativas adecuadas. 9. Desarrollando un Plan de Comunicación e Interlocución de la nueva oferta de servicios y nuestro nuevo posicionamiento dirigido a:

OBJETIVOS	¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?
	<ul style="list-style-type: none"> • las personas potencialmente interesadas, • las administraciones públicas, • otras instituciones <p>10. Potenciando y ejecutando una política de alianzas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • actores públicos, • empresas, • otras organizaciones del tercer sector, <p>para realizar actividades conjuntas y/o complementarias que mejoren la respuesta a las necesidades y demandas de las personas con discapacidad intelectual, sus familias y de otras personas y grupos.</p> <p>11. Incidiendo en las administraciones para incrementar la reserva de contratos de las administraciones públicas, para la mejora de las condiciones de acceso a los mismos y para la inclusión de cláusulas sociales y de criterios de contratación pública responsable determinados por el principio de mejor relación calidad precio.</p> <p>12. Haciendo seguimiento del efectivo cumplimiento de la normativa sobre la cuota de reserva y el fomento de medidas alternativas en empresas públicas y privadas para el empleo de personas con discapacidad.</p> <p>13. Apoyando el desarrollo y la formación de las personas con discapacidad en los nuevos ámbitos de demanda de empleo.</p> <p>14. Prospectando nuevas áreas de actividad en las que existan oportunidades de desarrollo de centros especiales de empleo y otras formas de empleo protegido.</p> <p>15. Trabajando con las empresas nuevas modalidades y oportunidades de empleo a través de la identificación de enclaves productivos, empleos con apoyo y otras fórmulas que emerjan en el actual contexto de transformación del empleo.</p>

El camino a seguir

Los servicios que ofrecemos se encuentran en una encrucijada: por una parte, por el cambio de reglas y enfoques en las administraciones en lo que respecta a la naturaleza de los servicios que prioriza; por otra, por la mercantilización de los servicios sociales y la competencia creciente de nuevos actores.

Hoy en día existen necesidades ante las que la sociedad está más sensibilizada y las problemáticas asociadas a la discapacidad ya no preocupan tanto; por ello nos proponemos abrir nuestra actividad a nuevos perfiles cuyas necesidades coincidan parcialmente con las personas con discapacidad intelectual.

Los cambios demográficos y la implantación progresiva del Sistema de Dependencia generan nuevas oportunidades que hemos de analizar para determinar en qué medida la Fundación Personas puede proporcionar nuevas respuestas. Identificar la demanda de servicios no suficientemente cubierta y realizar un esfuerzo de adaptación son retos clave para fortalecer nuestra sostenibilidad.

Para ello identificaremos nichos de mercado en los que nuestra experiencia pueda aportar valor, como por ejemplo: guarderías, servicios de respiro y atención temprana, comedores sociales, servicios de respiro para personas mayores, modelos de estancia de mayores intermitentes-permanentes, centros día para personas con dependencia, centros de atención a enfermos crónicos, centros multiservicios, unidades de convivencia de padres mayores e hijos discapacitados, asistencia personal con apoyos a la vida independiente, unidades de problemas de conducta, servicios de ayuda a domicilio integral (p.ej. limpieza, lavandería, tele asistencia, compras, acompañamiento, etc.), servicios de rehabilitación abiertos distintos perfiles (p.ej. fisioterapia, logopedia, etc.), servicios de autonomía personal (atención terapéutica y sanitaria integrada), terapia ocupacional en los centros de día, pisos tutelados, residencias.

En el ámbito del empleo vamos a intensificar nuestro trabajo a varios niveles:

- Mejoraremos nuestras estrategias dirigidas a aumentar el mantenimiento del empleo.

- A nivel político trabajaremos para que se cumpla la reserva de contratos y que en la misma se tengan en cuenta las desventajas que tienen las personas con discapacidad intelectual para acceder a un empleo.
- Avanzaremos en el trabajo de desarrollo de las competencias transversales.
- Sistematizaremos los servicios de atención asistencial a las personas que ya están realizando un empleo. Hasta el momento hemos prestado esta atención respondiendo a demandas puntuales, pero en el futuro vamos a planificar una oferta estructurada de este servicio.

Otras posibles oportunidades que exploraremos y de las que se podrían beneficiar otros colectivos son la formación para el empleo de acuerdo a las necesidades de las personas que atendemos y a la evolución de los sectores de actividad tales como las iniciativas de empleos verdes, medioambientales, economía colaborativa, etc.

Los nuevos servicios que pongamos en marcha en base a las oportunidades que identifiquemos, serán sometidos al filtro de la viabilidad para determinar su prioridad; para ello tendremos que:

- diagnosticar si son realmente una necesidad y existe demanda,
- analizar la capacidad de la Fundación para prestarlos,
- analizar su potencial recorrido de mercado,
- estudiar su potencial consolidación y rentabilidad.

Un nuevo posicionamiento nos exige trabajar la marca de la Fundación intensificando la publicidad sobre nuestra oferta de servicios para trasladar eficazmente el mensaje de que no solo atendemos a las personas con discapacidades más severas, sino también a perfiles de discapacidad ligera y a otras personas. Para ello, cada nuevo programa incorporará objetivos de visibilidad y de posicionamiento.

Nos planteamos como resultado esperado que, dentro de cinco años, el 10% de nuestros servicios estén centrados en nuevas necesidades y/o abiertos a nuevos grupos de población.

EJE 2. DESARROLLO ORGANIZATIVO

La Fundación Personas cuenta con una estructura interna funcional, una cultura organizativa compartida y una gestión homogénea, eficaz y eficiente de las personas y de los recursos materiales, económicos y financieros.

OBJETIVOS	¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar y consolidar la cohesión organizativa de la Fundación en los ámbitos de la planificación y gestión e intervención. ➤ Mejorar la eficacia y la eficiencia de la gestión administrativa y económico-financiera. ➤ Implantar una nueva política de gestión de las personas coherente con el desarrollo de la organización. ➤ Introducir sistemas mejorados de evaluación de los servicios. ➤ Diversificar las fuentes de financiación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizando la estructura operativa de la Fundación e introduciendo mejoras que refuercen la unidad y cohesión entre las asociaciones. 2. Identificando e introduciendo los cambios organizativos que exigirá la articulación y sistematización del ajuste y diversificación de nuestros servicios. 3. Redefiniendo roles y responsabilidades entre los diferentes servicios y niveles organizativos. 4. Estableciendo grupos de desarrollo organizativo en función de áreas transversales. 5. Unificando criterios de intervención a través del equipo de delegados teniendo en cuenta las particularidades propias de servicios y niveles organizativos. 6. Revisando la distribución de funciones de participación, representación y prestación de servicios entre la Fundación y las asociaciones. 7. Mejorando el sistema de comunicación interna que asegure el flujo de información relevante entre los miembros del patronato, la plantilla, los asociados, las personas usuarias de los servicios y sus familias. 8. Consensuando códigos relacionales en todos los niveles de la organización. 9. Mejorando las economías de escala en nuestros servicios reduciendo costes de estructuras e infraestructuras, duplicidades e ineficiencias. 10. Revisando la gestión de los equipos humanos y las condiciones laborales dotándolas de mayor

OBJETIVOS	¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?
	<p>consistencia y homogeneidad.</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Atrayendo nuevo talento a la organización para el desarrollo de los nuevos servicios e introduciendo nuevas figuras y perfiles como la figura del asistente personal. 12. Formando y motivando a los recursos humanos existentes. 13. Unificando criterios y sistemas para evaluar los servicios de forma sistemática e introduciendo indicadores de impacto. 14. Revisando y mejorando los indicadores de desarrollo relacionados con las personas usuarias. 15. Unificando los sistemas de medición de la satisfacción de las personas usuarias de nuestros servicios y sus familias. 16. Realizando un seguimiento periódico de los cambios introducidos por el plan estratégico. 17. Explorando nuevas vías y fórmulas de financiación a distintos niveles.

El camino a seguir

Nuestros modelos de organización y gestión deben adaptarse a los retos que nos plantea la adaptación de nuestros servicios estando siempre atentos a los cambios y adaptándonos con agilidad a los mismos.

Para ello, nuestra aspiración es contar con un equipo de personas cohesionado, proactivo y motivado que desarrolle una cultura organizativa propia basada en nuestros compromisos. Además, queremos un equipo orientado a la eficiencia que, gracias a la mejora de nuestros sistemas de gestión, contribuya a reducir costes para poder ser más competitivos.

La revisión de nuestros sistemas de trabajo nos ha de conducir a una unificación de criterios en todas las dimensiones de la intervención que nos permita mayor conectividad y sinergias entre servicios, así como entre áreas de gestión (finanzas, recursos humanos, comunicación, área jurídica, sistemas informáticos). Nuestro modelo de intervención tiene que ser común, penamente identificado y cohesionado a todos los niveles de la organización.

Uno de los retos principales a los que nos enfrentamos es reconocer, definir mejor y reforzar nuestra ventaja competitiva en el contexto mercantilizado en el que las empresas de modo creciente compiten por los servicios que ofrecemos a las personas. Nuestra ventaja competitiva tradicional ha residido en prestar los servicios ofreciendo un trato cercano a las familias. Debemos tener en cuenta, no obstante, que si bien hoy en día muchas personas beneficiarias continúan relacionándose con la Fundación como socios, otras muchas se acercan a nosotros solo como clientes de servicios sin implicarse en la estructura asociativa, quedando las familias distantes de la Fundación y las asociaciones. Haremos un esfuerzo por permanente por fidelizar a las familias en nuestros servicios, intentando que estos sean de la mayor calidad.

En un entorno de fuerte competencia empresarial en el que se hace muy difícil competir por volumen y por precios, nuestra ventaja competitiva reside en un concepto de servicio en el que somos capaces de implicar a la base asociativa y de movilizar la solidaridad primaria, así como de crear sinergias entre nuestros servicios de modo que aporten mayor valor. El valor de lo que hacemos se multiplica dependiendo

de cómo lo hacemos y del compromiso que tenemos con las personas.

Hemos desarrollado servicios útiles, profesionales y adaptados a las necesidades de las personas, pero nuestra base social no está hoy suficientemente implicada en la prestación de los servicios; esa implicación activa nos permitirá ir adaptando nuestras respuestas a las necesidades de cada momento.

Reforzar nuestra ventaja competitiva nos plantea una revisión de la organización de los servicios y de la gestión de las personas en varios sentidos:

- Perfilar un concepto en el que los profesionales no solo se centran en prestar una determinada forma de atención a las personas beneficiarias, sino que combinan su atención con trabajo de dinamización en el entorno de modo que se refuerce nuestro capital social.
- Reforzar la motivación y hacer sentir a las y los trabajadores que son agentes activos de la Fundación Personas y actores permanentes de innovación.
- Activar mejor los recursos de la comunidad que pueden contribuir a que nuestros servicios sean más eficientes.

Esta revisión conlleva consecuencias para las competencias profesionales, para la preparación de los trabajadores, los sistemas de retribución, los sistemas de valoración del desempeño, la búsqueda de nuevos perfiles, etc. Todo ello será estudiado con el fin de proceder a los cambios que sean necesarios.

Por otro lado, existen tres elementos consustanciales a nuestra misión y de cuyo equilibrio depende una articulación eficaz de nuestras diferentes funciones:

- Representación,
- Participación,
- Prestación.

En los últimos años hemos realizado avances racionalizando y unificando servicios en la Fundación, mientras que las asociaciones asumían los ingredientes de la participación y la defensa de los derechos. En el futuro vamos a articular estas tres dimensiones de modo armónico e integrado y no exclusivamente desde la división de competencias entre la Fundación y las asociaciones.

EJE 3. GOBERNANZA

La Fundación Personas está gobernada por un grupo de personas que actúan de modo cohesionado desde el conocimiento de la institución y del campo de actividad en el que trabaja. Sus órganos de gobierno y equipos directivos contribuyen decisivamente al desarrollo de la calidad de nuestras actividades y a una eficaz incidencia política y social.

OBJETIVOS	¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?
<ul style="list-style-type: none">➔ Formar y consolidar un patronato funcional, ágil y eficaz en la toma de decisiones.➔ Reforzar la cohesión entre la Fundación y las asociaciones para intensificar el impacto de nuestras actuaciones.➔ Aumentar la incidencia y la capacidad de influencia ante las administraciones y ante la sociedad.➔ Comunicar de modo más efectivo nuestros objetivos y actuaciones a todos los grupos de interés.	<ol style="list-style-type: none">1. Ajustando el Patronato a las nuevas orientaciones e intereses de la Fundación, de tamaño más reducido (orientativamente 12-15), composición plural y con un marco revisado de responsabilidades y funcionamiento operativo.2. Implementando un plan de desarrollo del patronato, reforzando la capacidad y la visión compartida de los miembros para el ejercicio de su función y responsabilidades y desarrollando un Código de buen gobierno que sirva de guía en las actuaciones y decisiones.3. Creando un Consejo consultivo en el que estén representadas las asociaciones de modo que aporten conocimiento y valor y se refuerce la participación.4. Colaborando con las asociaciones en su función de velar por la promoción y aplicación efectiva de los derechos.5. Revisando y reforzando los mecanismos de participación familiar en las asociaciones y en los órganos de gobierno y consultivos de la Fundación, así como la presencia activa de las familias en otros eventos y reuniones.6. Desarrollando mecanismos para la participación activa de las personas con discapacidad intelectual y en general de las personas con las que se trabaja.7. Desarrollando una estrategia de comunicación que asegure que los principales grupos de interés reciben información relevante y consistente sobre el progreso de las actividades de la

OBJETIVOS	¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?
	<p>Fundación, y cuentan con una imagen de su trabajo y contribución acorde con su realidad.</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Redefiniendo roles entre órganos, representantes, y personal directivo y técnico en relación con la interlocución con las instituciones públicas y apoyando a los equipos técnicos en su función de interlocución con las administraciones. 9. Impulsando una presencia y una participación acorde con nuestro volumen de actividad en los foros y plataformas del Tercer Sector y de la discapacidad tanto directamente como mediante el establecimiento de alianzas. 10. Intensificando la interlocución directa con el nivel político de las administraciones públicas siendo respetuosos con los sistemas de interlocución existentes y al mismo tiempo fieles a nuestros compromisos institucionales. 11. Evaluando periódicamente el funcionamiento de los nuevos mecanismos de gobernanza con objeto de aplicar todas aquellas mejoras que los hagan más eficaces.

El camino a seguir

Proyectar una nueva estrategia para los próximos años nos exige alinear nuestro sistema de gobernanza con dicha estrategia. Su desarrollo a medio plazo se fundamenta en tres vectores principales:

- una visión compartida,
- una actitud constructiva
- una orientación a objetivos.

Para servir a nuestra misión y para avanzar hacia nuestros nuevos objetivos el Patronato buscará una mayor agilidad en la construcción de consensos, para lo cual proyectamos formar un Patronato más reducido, bien preparado para liderar la Fundación en los nuevos tiempos y orientado a la defensa del colectivo. Nos comprometemos a que esto sea una realidad antes de que finalice este Plan Estratégico.

Nuestro Patronato, en el futuro, estará centrado en sus propias funciones de gobierno y representación institucional, sin destinar esfuerzos innecesarios a aspectos operativos, pero manteniendo una fluida comunicación con los equipos técnicos cuyo apoyo en la toma de decisiones es indispensable.

En su composición, el Patronato será reflejo de la nueva fase en la que entra la Fundación, en la que funciona como un todo, actúa de manera ágil y es reflejo de las distintas sensibilidades, de modo que junto con la presencia preferente de familiares, se abre a personas comprometidas con el movimiento asociativo de la discapacidad intelectual que aporten conocimiento y valor y que estén implicadas con nuestras causas.

En su funcionamiento, el Patronato actuará de modo unido, representando por encima de todo los intereses de conjunto, siendo sensible a la realidad de nuestra Fundación que es heterogénea y defendiendo a la misma por encima de cualquier otro interés.

El Consejo Consultivo será un espacio de participación activa y plural de las asociaciones en el que se manifiesten las distintas inquietudes, se discutan asuntos estratégicos para la Fundación y se refuerce la cohesión entre la actividad asociativa y los servicios que presta la Fundación; será un espacio privilegiado de participación y consulta.

La Fundación colaborará estrechamente con las asociaciones en la participación e implicación de las familias mediante acciones de formación e iniciativas que fomenten la renovación y la incorporación de nuevas familias que canalicen nuevas inquietudes y sensibilidades.

La defensa de nuestra misión fundacional, de nuestros objetivos y de los intereses de las personas con discapacidad intelectual y sus familias a quienes nos debemos primará siempre en nuestra actuación. Ello requerirá reforzar nuevas formas de interlocución, tanto directa de la propia Fundación como a través de agrupaciones de entidades de discapacidad o del conjunto del Tercer Sector.

En los próximos años estaremos más atentos a la participación activa de las personas con discapacidad en los servicios que presta la Fundación; seremos sensibles a sus inquietudes y encontraremos vías para darles respuesta.

Convencidos de nuestra misión transformadora y de la responsabilidad que tenemos, haremos un esfuerzo por comunicar más activamente, tanto a las administraciones públicas como a otras instituciones y a la sociedad en general, los valores que defendemos, los servicios que desarrollamos y los resultados que conseguimos; todo ello generará nuevas alianzas y apoyos a nuestra causa.

Estaremos especialmente atentos a revisar el funcionamiento tanto del Patronato como de nuestros órganos de participación; lo haremos con sentido crítico y acometiendo aquellas mejoras y cambios que contribuyan a su buen funcionamiento.

6. Implementación y seguimiento

El impacto final del Plan Estratégico dependerá de su implementación, que requerirá un alto nivel de implicación y participación de todos los órganos y departamentos de la Fundación, incluyendo al Patronato, el equipo de delegados y del conjunto del equipo gestor.

El Plan Estratégico contará con un sistema de coordinación y seguimiento liderado por el Comité de Dirección en el que se implicará el conjunto de áreas que participarán en su ejecución.

La coordinación de la implementación será tarea del Comité de Dirección. Con objeto de concretar las estrategias, orientaciones y medidas que establece el Plan, en la planificación operativa anual de la Fundación se incluirán las actividades detalladas que se llevarán a cabo en cada ejercicio, con responsables, participantes, recursos y plazos; anualmente se revisará el grado de consecución de los objetivos planteados en el Plan estratégico. El Comité de Dirección asegurará la coordinación y facilitará la cooperación entre las diferentes áreas que intervendrán en la implementación operativa.

Para el desarrollo operativo de las acciones y su seguimiento, el Comité de Dirección podrá apoyarse, si fuese necesario, en personas y equipos de áreas funcionales clave, que trabajarán en el logro de objetivos específicos de cada eje del plan.

Por último, el Patronato realizará funciones consultivas y de seguimiento, será informado y consultado sobre el desarrollo del Plan Estratégico, propondrá mejoras en su funcionamiento y facilitará la implicación de todos los actores, de las asociaciones y las familias.

La ejecución del Plan será revisada periódicamente y se realizarán los informes oportunos que serán revisados por el patronato; ello permitirá introducir las modificaciones que se consideren necesarias que estarán alineadas con la misión y compromisos de la Fundación y con las metas del Plan.

El Plan será evaluado al final de su periodo de implementación y los resultados de la evaluación servirán para planificar la futura dirección estratégica.