



2013-
2016

PLAN ESTRATÉGICO



LARES Federación.
2013 - 2016

INDICE

	Página
1. Introducción	3
2. Objetivos y proceso de planificación estratégica	4
3. Entorno, tendencias y contexto de actuación.....	5
4. Misión, visión y valores	9
5. Prioridades estratégicas / líneas de actuación.....	11
LÍNEA 1. IDENTIDAD Y PROYECTO COMÚN.....	11
LÍNEA 2. TRANSFORMACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN.....	14
LÍNEA 3. INCIDENCIA POLÍTICA Y SOCIAL.....	17
LÍNEA 4. VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO LARES.....	20
LÍNEA 5. DESARROLLO ORGANIZATIVO.....	22
6. Puesta en marcha, seguimiento y evaluación del plan	25

1. INTRODUCCIÓN

El II Plan Estratégico 2013-2016 de LARES Federación responde a la necesidad de dotarnos de unas orientaciones comunes en nuestro trabajo y de avanzar en la dinámica de planificación estratégica iniciada en 2006 con nuestro anterior Plan.

Con ocasión del primer Plan Estratégico, la Federación LARES llevó a cabo un profundo análisis de la realidad y de nuestras capacidades para identificar las estrategias y objetivos sobre los que articular nuestra actuación entre los años 2006 y 2012.

Este nuevo Plan Estratégico recoge las orientaciones para nuestra actuación en los próximos cuatro años, en los que la evolución de la realidad social y económica del ámbito de la dependencia nos demanda retos y soluciones cada vez más profundos.

Para alcanzar este objetivo, la Asamblea General de LARES, a propuesta de su Junta Directiva, acordó la elaboración del Plan Estratégico 2013-2016 que permite abordar los retos de futuro provenientes de sus grupos de interés, establecer con claridad los objetivos de futuro y posibilita, a través de la participación y del despliegue de los mismos en todo el colectivo del LARES, la consecución de la excelencia en todos los procesos de la organización.

Éste documento se ha elaborado a través de un proceso continuado de participación en el que han colaborado directamente la Junta Directiva de la Federación, la comisión de Plan Estratégico configurada al efecto, en determinadas fases el grupo de trabajo ampliado, las Juntas de las Asociaciones Autonómicas, la Secretaría General de la Federación y todas las personas asistentes a las XII Jornadas de la Federación LARES, con la coordinación y dinamización del equipo de MATIA Instituto Gerontológico y el liderazgo de las presidencias de LARES Federación y la comisión del Plan Estratégico.

2. OBJETIVOS Y PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Los objetivos más operativos planteados durante este proceso han sido:

1. Realizar el análisis de la situación de LARES teniendo en cuenta los requerimientos y condicionantes procedentes del entorno en el que desarrolla su actividad. El análisis debe conducir a la definición de sus principales Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (Matriz DAFO) y emitir el diagnóstico de situación de la organización.
2. Reformular, si procede, las grandes cuestiones del Modelo de Gestión actual: Misión, Visión, Valores, Factores Clave de Éxito.
3. Definir el nuevo modelo de intervención necesario de acuerdo con los nuevos paradigmas sociales.
4. Establecer objetivos, estrategias y líneas de acción de LARES para los próximos cuatro años.
5. Establecer las directrices para la adecuación organizativa de LARES a los objetivos marcados y definir un modelo básico de organización que responda con las competencias exigidas para el cumplimiento de los retos.
6. Introducir la cultura de la dirección estratégica en los responsables de LARES a través de una participación activa, tanto en el análisis de situación de los procesos claves actuales, como en el primer despliegue de los Objetivos a los procesos.

El proceso seguido ha permitido constatar la complejidad de la Federación LARES, su heterogeneidad y las distintas realidades en las que opera. Ha sido un reto el desarrollar procesos participativos y colaborativos donde se ha buscado un grado adecuado de cohesión interna y canales efectivos de comunicación y relación.

Se han utilizado los canales formalmente establecidos (Comisiones) y espacios para la participación y colaboración. Este proceso ha favorecido la reflexión y actualización sobre lo que supone ser miembro de una Comisión, el compromiso que supone y la responsabilidad que se adquiere.

El Plan Estratégico es un trabajo de la organización y ha supuesto la búsqueda del consenso con un alcance global y posibilista.

Esta planificación estratégica ha significado un proceso de aprendizaje organizativo que abre el camino al pensamiento y la reflexión sobre quiénes somos, lo qué hacemos y hacia dónde vamos y ayuda a planificar y superar etapas de cambio.

El camino por recorrer aportará mucha claridad a la organización y es una buena oportunidad para mejorar la comunicación interna además de ser una herramienta que ayudará a los órganos directivos de la Federación en la toma de decisiones futuras.

3. ENTORNO, TENDENCIAS Y CONTEXTO DE ACTUACIÓN

Los Servicios Sociales en general y la atención a las Personas en situación de Dependencia en particular, han realizado un recorrido en los últimos años que ha supuesto un avance sustancial por los cambios que se han generado en diferentes aspectos.

La Política Social y su desarrollo legislativo han generado un derecho de la ciudadanía en lo que corresponde a los cuidados de larga duración y atención a las situaciones de dependencia y supone la formalización de un Sistema de Atención a la Dependencia.

Vivimos un momento de cambios a todos los niveles. Desde un punto de vista cuantitativo, y tal como nos indican las proyecciones demográficas, el creciente aumento de la población mayor y por tanto el incremento de situaciones con necesidades de atención y sus consecuencias en el corto y medio plazo es motivo de preocupación. El aumento de la esperanza de vida, un logro en sí mismo, lleva aparejada el aumento de necesidades de atención al ser más numerosas las situaciones de personas que se encuentran con necesidades de apoyos para el mantenimiento de una vida independiente en sus actividades de vida diaria.

Consecuencia de este incremento de necesidades es el desarrollo de los Recursos y Servicios de Atención a la Dependencia, que también está siendo importante, con un aumento considerable de los índices de cobertura, aunque todavía no responde a las verdaderas necesidades existentes y comparativamente con nuestro entorno europeo se aprecien diferencias sustanciales. Quizás este importante desarrollo cuantitativo de servicios no ha ido acompañado de un desarrollo cualitativo suficiente en lo que se refiere a los enfoques, diseño de servicios y modelos de atención.



En este sector de atención a la dependencia apreciamos cambios profundos en los últimos tiempos.

En primer lugar, desde un punto de vista de mercado y actividad empresarial ha pasado de ser un ámbito casi reducido a lo público y a una presencia de organizaciones del Tercer Sector, no lucrativas, a ser un sector de actividad identificado como oportunidad de negocio y generación de actividad y empleo. Y se ha configurado como un sector emergente en el que conviven la iniciativa pública y privada, sin ánimo y con ánimo de lucro con un aumento importante de ésta última y como consecuencia con la incorporación de culturas organizacionales diferentes.

En segundo lugar han cambiado los servicios con una tendencia a la especialización ya que los perfiles de las personas usuarias han evolucionado hacia grados de dependencia más elevados, hacia perfiles más complejos, psicogerítricos, en algunos casos. En definitiva hacia unas necesidades de atención que exigen planteamientos más personalizados. Quizás y con relación a este aspecto no se ha sabido, o podido, adecuarse a lo que supone este cambio. Se ha mantenido un catálogo de servicios o mejor, de recursos, con enfoques de atención que no responden en su totalidad a los cambios en las necesidades, preferencias y deseos de las personas, a sus perfiles y expectativas diferentes.

En tercer lugar, se están produciendo cambios en los modelos de atención. Una visión excesivamente marcada por una homogeneización de las personas y sus necesidades así como una intervención basada en el déficit o carencias ha prevalecido en el sistema de atención. Y el cambio debe guiarnos hacia un modelo en el que uno de los principios fundamentales es el de Autonomía. Las personas residentes de un centro tienen derecho a mantener en él el control sobre su propia vida y a tomar decisiones sobre aspectos importantes o sobre las rutinas que componen su cotidianidad. Y como consecuencia se debe sustentar en un criterio de diversidad y promoción de la autodeterminación. En definitiva un modelo de atención centrado en la Persona.

Este es, sin duda, uno de los grandes retos del sector en su conjunto. De las administraciones públicas como garantes de la calidad de atención en los servicios y planificadores de los recursos y de las entidades proveedoras de servicios en la aplicación del modelo.

Para que este planteamiento sea una realidad queda mucho camino por recorrer. La orientación al cliente, personas mayores y sus familias en nuestro caso, que propugnan los sistemas de calidad no es una realidad generalizada. La autodeterminación y la libertad de elección en lo concerniente a su vida diaria están supeditadas a la rigidez organizacional. Se ha avanzado y se han conseguido logros en el diseño y la prestación de servicios y alojamientos para las personas mayores, pero todavía no se ha dado un cambio sustancial que nos permita concluir que la prioridad en los recursos de atención sea la orientación a las personas frente a la orientación al servicio, a lo organizacional.



El Modelo de alojamiento residencial desarrollado en los últimos años y que hoy en día sigue vigente en las nuevas iniciativas y proyectos residenciales, se basa en criterios de un modelo clínico-asistencial más que en un modelo que reproduzca “lugares para vivir” una etapa vital en la que las personas necesitan apoyos para su vida diaria, pero en la que sigue existiendo un proyecto vital.

El enfoque arquitectónico ambiental, la dimensión media de los centros residenciales estándar dificulta la implantación del Modelo de Atención centrado en la Persona. Esta tipología de Recursos merma el derecho a la privacidad de las personas y la práctica habitual de la autodeterminación, autonomía y libertad de elección.

La configuración de ambientes limita, cuando no elimina, las posibilidades de las personas de disponer de un espacio propio, de un espacio de pertenencia como elemento primordial para conseguir que estos recursos de alojamiento alternativo al domicilio sean un “lugar para vivir”.

Además, los aspectos organizativos condicionan la vida diaria de las personas que son atendidas en estos servicios de alojamiento.

La organización del trabajo de los profesionales está excesivamente compartimentada y clasificada por categorías profesionales y funciones dificultando un conocimiento y comprensión global e integral de las personas a atender minimizando la orientación a la persona. Así mismo la personalización, el acompañamiento y apoyos a la persona se sitúan en un nivel secundario (a excepción de tareas de atención básica como higiene, vestido...) no logrando influir ni promocionar las capacidades en las actividades de vida diaria.

Y en cuarto lugar se ha producido un cambio importante en los modelos de gestión de los Recursos y de las Organizaciones proveedoras de servicios.

Como consecuencia de esta evolución como sector de actividad, de desarrollo de recursos y servicios, de marco legislativo y desarrollo normativo, de incorporación al sector de entidades y empresas con experiencia en otros sectores de actividad, de la evolución de las entidades existentes y en general de la profesionalización en la gestión empresarial también se han incorporado metodologías y sistemas que resultaban ajenas en etapas anteriores en el ámbito de los servicios de atención.

Se puede señalar como retos y tendencias actuales:

RETOS DEL SECTOR:

- Afrontar la situación de crisis e incertidumbre actual
- Garantizar una atención y servicios de calidad
- Adecuación a las nuevas necesidades cuantitativas y cualitativas
- Reformar los Modelos de Atención
- Mejorar las competencias en Gestión Organizacional
- Capacitación y cualificación del sector
- Replantear e incrementar la colaboración público-privado

TENDENCIAS

- Incorporación de las preferencias de las personas en la planificación y prestación de los servicios.
- El entorno domiciliario como lugar adecuado para recibir los apoyos y cuidados.
- Servicios abiertos a comunidad.
- Transformación de la residencia estándar a alojamientos alternativos al domicilio, viviendas con servicios etc. .
- Importancia del conocimiento y polivalencia de roles en los profesionales
- Plena garantía de Derechos, promoción autonomía, humanización.
- Copago en la prestación de servicios.
- Desarrollo de servicios proximidad.
- Generalización o al menos ampliación de la aplicación de nuevas tecnologías.
- El papel de la familia en los apoyos y cuidados variara como consecuencia de los cambios demográficos y socioculturales.

4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Bajo el nombre genérico de LARES nos hemos asociado instituciones, a quienes nos caracteriza una larga e intensa historia de servicio a las personas mayores más desasistidas, un espíritu ajeno a todo interés lucrativo, y una inspiración e impulso nacidos de la solidaridad y el compromiso.

Misión

Las instituciones asociadas y federadas participamos de una misma MISIÓN, compartiendo una misma definición:

1. Somos una organización inspirada en los valores del humanismo cristiano que tenemos por finalidad principal atender a las necesidades de las personas mayores más vulnerables, orientando preferentemente nuestra actividad hacia aquellos ámbitos sociales de más acuciante necesidad y de más escasos recursos.
2. Nos define el empeño común de prestar a las personas destinatarias una atención de calidad y calidez, personalizada, de forma que vean satisfechas sus necesidades y expectativas, y cubiertas todas sus dimensiones como personas humanas.
Fruto de esa actitud ante el servicio, es nuestro compromiso expreso con la mejora continua.
3. Consideramos clave el valor añadido que aportan las personas en la prestación del servicio, y en la gestión de nuestras instituciones. Conscientes del origen de nuestros recursos, en nuestra gestión actuamos con rigor, y con criterios de eficiencia y de compromiso social.

Visión

Pretendemos que las instituciones y centros que nos asociamos y federamos bajo el nombre de LARES, lleguemos a ser referencia, en el ámbito de las instituciones que se dedican al servicio a los mayores:

1. En cuanto a la calidad humana y técnica en la prestación de los servicios, y la individuación y la integralidad de éstos, así como en su adecuación a las necesidades de las personas, ya usuarias, o potenciales.
2. En cuanto a la consideración que tenemos del valor añadido que aportan las personas que prestan el servicio, impulsando su capacitación, sus cualidades humanas, su motivación para el servicio y su implicación en nuestras organizaciones.
3. Como organización cohesionada en sí misma, capaz de compartir recursos, y promover alianzas en orden a conseguir un sector solidario, sólido y significativo, que proyecte sus valores eficazmente hacia la sociedad, y contribuyendo hacia su transformación.
4. Como organización abierta a la colaboración entre los distintos agentes sociales, públicos y privados, con el fin de conseguir la mejora del sistema de los servicios sociales, y de conseguir mayores cuotas de justicia social.

Valores sobre los que se sustenta

1. **La dignidad de toda persona.** La persona se constituye en razón de ser de nuestro servicio. Estamos comprometidos en la defensa de su dignidad y sus derechos, tanto más cuanto permanecen en situación de vulnerabilidad.
2. **La vejez, etapa de plenitud.** Reconocemos la vejez como una etapa de plenitud de vida y experiencia, capaz de aportar a la sociedad y a otras personas, con sentido de solidaridad y corresponsabilidad superando individualismos.
3. **Cada persona única y pluridimensional.** Consideramos la persona en todas sus dimensiones –física, psíquica, emocional, social y espiritual-. Nuestros servicios atienden todas ellas, desde el convencimiento añadido de que cada persona es una realidad única e irrepetible.
4. **Calidad asistencial y relacional.** Estamos comprometidos en la búsqueda de la excelencia de los servicios, e incorporamos a ese proceso de mejora los avances tecnológicos y las mejoras prácticas.
5. **Compromiso ético.** Nuestras decisiones y actuaciones profesionales sobre las personas, están basadas en el respeto de su autonomía, la búsqueda de su bienestar y la justicia.
6. **Solidaridad.** La solidaridad nos configura como red, nos lleva – como instituciones- a compartir nuestro saber hacer, a apoyarnos mutuamente, y a fortalecer el sector solidario del que formamos parte, frente a la mercantilización de los servicios y la instrumentalización de las personas.

5. PRIORIDADES ESTRATÉGICAS / LÍNEAS DE ACTUACIÓN

LÍNEA 1. IDENTIDAD Y PROYECTO COMÚN

Concretar un modelo identitario alrededor de un Proyecto común que fomente los valores y la identidad de LARES a través de la comunicación y el compartir el conocimiento / ayuda mutua de forma multidireccional para conocernos más, mejor, compartir experiencias y herramientas e incrementar el sentimiento de pertenencia.

OBJETIVO 1

Disponer de una Carta de Identidad renovada y actualizada (M, V, V) que permita la plena identificación del conjunto de la Federación y sirva de referencia para la identificación de un Proyecto Común.

ACCIONES:

1. Analizar y reformular, si procede, la Carta de Identidad con visión crítica y contraste de evidencias.
2. Elaborar un documento básico que refleje el proyecto LARES aglutinador de las diversas realidades autonómicas.
3. Promover un proceso participativo y de contraste en el conjunto de las Asociaciones Autonómicas (Juntas Directivas) con el fin de consensuar la Carta de Identidad y las bases del Proyecto Común LARES.

OBJETIVO 2

Desplegar al conjunto de la Federación, Asociaciones Autonómicas, Centros Asociados y profesionales trabajadores el Proyecto Común elaborado y la Carta de Identidad

ACCIONES:

1. Planificar y programar en las Asociaciones Autonómicas las sesiones de información y divulgación necesarias para abordar al 100% de los Centros Asociados
2. Desarrollar las sesiones previstas entre profesionales trabajadores con el fin divulgativo y de refuerzo del sentimiento de pertenencia en torno al proyecto Común.

OBJETIVO 3

Reforzar la cohesión del conjunto de la Federación considerando la diversidad de las Asociaciones Autonómicas y su autonomía.

ACCIONES:

1. Planificar un proceso de conocimiento y acercamiento mutuo entre LARES Secretaria General y cada Asociación Autonómica además de entre las Asociaciones Autonómicas entre sí.
2. Elaborar un mapa-diagnóstico del conjunto de la Federación que identifique la diversidad de realidades con relación a los apoyos, soportes y servicios que la Secretaria General debe aportar.
3. Diseñar y desarrollar un plan que potencie la comunicación, el intercambio de experiencias y la cooperación entre Asociaciones.



OBJETIVO 4:

Afianzar la imagen corporativa de la Federación en el conjunto de las Comunidades Autónomas.

ACCIONES

1. Analizar y validar en su caso la marca LARES como propia.
2. Establecer los criterios y normas para compartir y utilizar la imagen y marca. Compromiso y vinculación con la pertenencia a LARES.
3. Diseñar la estrategia necesaria para situar la imagen corporativa en el lugar definido tanto internamente, en el sector y en la sociedad.

LÍNEA 2. TRANSFORMACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN.

Desarrollar nuestro modelo de atención LARES que potencie nuestra identidad, y sea coherente con nuestros valores en los que la Persona es el centro y sus derechos y su dignidad sea la clave para desarrollar un modelo de atención personalizada y promotor de la Autonomía personal. Y nos muestre como un sector solidario diferencial e innovador permanentemente.

OBJETIVO 1.

Definir el Modelo de Atención que contemple como ejes clave la garantía de Derechos de las personas y la promoción de la Autonomía Personal

ACCIONES:

1. Formalizar una comisión de trabajo específica para analizar experiencias, buenas prácticas y modelos de intervención existentes en Lares de cara a elaborar un documento sobre Modelo de Atención LARES y sus parámetros básicos.
2. Diseñar un proceso de socialización y sensibilización que permita la comprensión del Modelo definido y las buenas prácticas que lo articulan.
3. Consensuar el Modelo de Atención LARES considerando los diferentes grados de desarrollo en los Centros Asociados y por tanto los diversos recorridos a realizar.

OBJETIVO 2.

Implantar el Modelo de Atención en determinados Centros para afianzar el posterior desarrollo

ACCIONES:

1. Fomentar y dar seguimiento y apoyo a la continuidad de la implantación del modelo de atención LARES en centros piloto (al menos uno por Comunidad Autónoma) que permita generar y transferir el conocimiento al conjunto de la Federación.
2. Identificar, dar apoyo a un equipo de docentes, propios de LARES si es posible, que después de continuar su proceso de formación de formadores divulguen el modelo de atención LARES desarrollado.
3. Programar un Plan de formación sobre el Modelo de Atención para todas las Asociaciones Autonómicas y centros LARES.

OBJETIVO 3.

Consolidar el Modelo de Atención de manera progresiva en el conjunto de la Federación considerando la diversidad de realidades existentes.

ACCIONES:

1. Evaluar los logros obtenidos e identificar las variables, apoyos y soportes a incluir que garanticen el éxito del proceso de cambio.
2. Elaborar documentos de buenas prácticas relacionadas con el modelo y la atención, así como guías para abordar la implantación del modelo de atención LARES.



OBJETIVO 4.

Conseguir el reconocimiento externo (sector y sociedad) hacia el Modelo de Atención LARES

ACCIONES:

1. Publicar la experiencia y otros documentos relacionados con la implantación del Modelo de Atención.
2. Asistir y participar en foros especializados y divulgativos del sector con la experiencia desarrollada.
3. Transferir el conocimiento generado a otras entidades del sector.

LÍNEA 3. INCIDENCIA POLÍTICA Y SOCIAL.

Afianzarnos como organización interlocutora y capaz de incidir en el nuevo escenario de desarrollo de la Ley de la Dependencia y la Autonomía Personal, así como lograr el reconocimiento de la marca LARES en la sociedad y en sector.

OBJETIVO 1.

Conseguir que se nos conozca e identifique como LARES y obtener un mayor impacto en la sociedad.

ACCIONES:

1. Desarrollar campañas divulgativas en medios de comunicación generalistas para llegar a la población en general y otros grupos de interés y difundir la actividad de LARES a la sociedad.
2. Valorar la conveniencia y en su caso diseñar un plan de Marketing y comunicación general de LARES Federación con alcance en las Comunidades Autónomas de manera diferenciada que sitúe la marca LARES y sus señas de identidad diferenciales en la provisión de servicios.
3. Solicitar y lograr el apoyo de los centros Lares en la difusión, identificación y búsqueda del reconocimiento de la marca LARES en su entorno de influencia.
4. Impulsar e incrementar la presencia en redes sociales.

OBJETIVO 2.

Ser referentes en la atención a personas en situación de vulnerabilidad, fragilidad y dependencia y lograr mayor peso específico en el sector.

ACCIONES:

1. Posicionar a la Federación LARES y sus Centros Asociados en el sector a través de su participación en foros, encuentros, asociaciones, comisiones y redes a nivel estatal y autonómico.
2. Participar como agentes dinamizadores en movimientos de desarrollo y visibilidad del sector no lucrativo proveedor de servicios a las personas en las que se compartan objetivos y valores.
3. Identificar y establecer acuerdos de colaboración con otros agentes sean o no del Tercer Sector para alcanzar un posicionamiento adecuado a la dimensión de LARES y su potencialidad.

OBJETIVO 3

Desarrollar una mayor capacidad de interlocución con las instituciones.

ACCIONES:

1. Realizar una revisión, y adecuación en su caso, de los mecanismos de comunicación, difusión e influencia de LARES en el ámbito institucional a nivel autonómico y estatal.
2. Formalizar, impulsar y poner en marcha una comisión de relaciones institucionales que traslade iniciativas y propuestas a las instituciones competentes en los niveles autonómico y estatal que le sitúen como interlocutor de interés.

3. Mantener actualizada la información sobre la evolución y situación de la Federación, Asociaciones Autonómicas y Centros y Servicios asociados tanto en lo relativo a aspectos de gestión económica (costes, financiación pública, etc.) como de los servicios (coberturas, ocupación, estándares estructurales, etc.) como de la atención (buenas prácticas, innovaciones, etc.)

OBJETIVO 4

Aumentar la incidencia y el prestigio de LARES en el ámbito gerontológico.

ACCIONES:

1. Realizar una supervisión permanente a nivel estatal y autonómico (barómetro de la dependencia), de la incidencia e impacto de la Ley de Dependencia y su desarrollo en la ciudadanía en general y en las personas en situación de dependencia en particular, así como en los servicios y centros de atención del Tercer Sector.
2. Difundir y diseminar las conclusiones derivadas del barómetro de la dependencia con el objeto de sensibilizar sobre la evolución y consecuencias relacionadas.
3. Promover, favorecer y participar activamente en estudios de investigación del sector, en redes y consorcios con otros agentes.
4. Participar de forma activa en congresos y jornadas a nivel autonómico y estatal identificando, estableciendo las relaciones convenientes y aportando planteamientos oportunos, innovadores y de interés.
5. Organizar y liderar una jornada anual o bianual abierta al sector en cada Comunidad Autónoma incorporando a otros agentes del sector (proveedores, instituciones, asociaciones, etc.) a participar en los programas que se diseñen.

LÍNEA 4. VIABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO LARES.

Ser capaces de ser sostenibles en el proyecto compartido, garantizando los servicios que se prestan y su posible diversificación de modo que nos acerquen a las necesidades de las personas dependientes y sus preferencias, así como a las tendencias de las Políticas Sociales más avanzadas a través de la mejora continua y puesta en marcha de nuevas líneas de intervención.

OBJETIVO 1

Buscar de forma proactiva y conjunta la sostenibilidad económica de los centros y servicios LARES.

ACCIONES:

1. Realizar un análisis conjunto y diferenciado por autonomías de los costes de la actividad asistencial en los centros LARES.
2. Promover acciones formativas y la participación para lograr una mejora de la gestión de los centros y recursos.
3. Desarrollar iniciativas que permitan la racionalización del gasto y la optimización del ahorro (ej. ahorro energético, portal de compras, etc.)
4. Fomentar la plena ocupación de los centros LARES e impulsar la concertación pública en los casos de necesidad.
5. Analizar la conveniencia de la diversificación y desarrollo de nuevos servicios a la comunidad. Explorar e identificar los posibles servicios y realizar un análisis de viabilidad.
6. Establecer una estrategia para lograr una mayor diversificación de los ingresos.
7. Diseñar y poner en práctica una estrategia de captación de clientes y ocupación de plazas. Mejorar la accesibilidad a las plazas LARES. Tener mayor presencia en Internet y/o crear una red intercentros en cada CCAA para la búsqueda de plazas residenciales.

OBJETIVO 2

Garantizar la sostenibilidad de la estructura estatal y autonómica de LARES.

ACCIONES:

1. Elaborar un plan de sostenibilidad y viabilidad para las estructuras de la Federación y las Asociaciones Autonómicas.
2. Realizar una revisión de la cartera de servicios y cuotas de las Asociaciones Autonómicas a la Federación y de los centros asociados autonómicos.
3. Elaborar un mapa de financiación estatal y autonómica con el fin de explorar diversas oportunidades para garantizar la sostenibilidad de las estructuras.

OBJETIVO 3

Incrementar el número de asociados a LARES.

ACCIONES:

1. Analizar, desarrollar y poner en práctica una estrategia de incorporación de nuevos asociados a LARES en todas las Asociaciones Autonómicas.
2. Estudiar y proponer a nivel estatutario la incorporación de otros grupos residenciales y de servicios afines a LARES del tercer sector que trabajan con personas dependientes.

LÍNEA 5. DESARROLLO ORGANIZATIVO.

Concretar un desarrollo organizativo y asociativo cohesionado, reforzado, diverso, compartido, plural, común y dinámico e interrelacionado que logre establecer un funcionamiento equilibrado entre la autonomía de las Asociaciones Autonómicas y la pertenencia a la Federación y al Proyecto común donde fluya el conocimiento en todos los niveles de la Federación y se identifiquen con la Misión, Visión y Valores de LARES.

OBJETIVO 1

Promover un modelo organizativo que se base en una estructura federativa operativa que garantice el interés común.

ACCIONES:

1. Revisar, y adecuar si procede, con carácter general los Estatutos adecuándolos a la Misión, Visión y Valores y Proyecto Común LARES.
2. Actualizar los Estatutos en las Asociaciones adecuándolos a la Misión, Visión y Valores y al Proyecto Común LARES así como a las características específicas de cada una de ellas.
3. Realizar un análisis, y adecuación en su caso, de las estructuras organizativas a nivel estatal y autonómico definiendo puestos y funciones de los profesionales de las mismas.

OBJETIVO 2

Fomentar la cohesión entre Federación, Asociaciones Autonómicas y Centros Asociados.

ACCIONES:

1. Evaluar el funcionamiento de las actuales Comisiones establecidas con relación a variables como la función que cumplen, objetivos que consiguen, participación y compromiso de los componentes y poner en marcha las acciones de mejora necesarias.
2. Creación de Comisiones o Equipos de trabajos monográficos y coyunturales con criterio de competencia e idoneidad para abordar aspectos relevantes y actuales de la Federación LARES.
3. Realizar una evaluación periódica de la cartera de servicios de la Federación, la Fundación y Asociaciones. Completar con encuestas de satisfacción anuales.

OBJETIVO 3

Lograr una mayor participación de los asociados.

ACCIONES:

1. Fomentar, captar y motivar hacia el compromiso y la participación en la vida asociativa de LARES reconociendo la participación en la misma.
2. Fomentar el uso de nuevas tecnologías promoviendo la formación en el uso de TICs. de las personas implicadas en los proyectos de la Federación.
3. Impulsar una dinámica participativa desde la base (Centros Asociados, Asociaciones Autonómicas) que genere nuevos liderazgos locales, desarrollando acciones formativas, seminarios y encuentros con alcance a todos los niveles de la Federación.

OBJETIVO 4

Fomentar la coherencia de la gestión de los Centros, Asociaciones y Federación inspirada en los valores propios de LARES.

ACCIONES:

1. Elaborar un Manual de buen gobierno (buena práctica en el gobierno y la gestión) y formar a los gestores y responsables en las líneas del mismo; en el que los modelos de gestión y dirección sean inspirados en los principios de transparencia, sostenibilidad, ética y responsabilidad social, con alcance al conjunto de la Federación, Asociaciones Autonómicas y centros Lares.

OBJETIVO 5

Desarrollar un modelo de organización que potencie el desarrollo y capacidad de las Asociaciones y centros.

ACCIONES:

1. Establecer criterios y asignar recursos económicos adicionales para la potenciación de la capacidad de las Asociaciones.
2. Realizar jornadas y encuentros nacionales y autonómicos donde se ponga en conocimiento del resto de centros los últimos avances y el trabajo profesional que se realiza dando cabida a todas las Asociaciones Autonómicas.
3. Potenciar el trabajo en red entre Asociaciones Autonómicas y Centros Asociados, para el intercambio mutuo de conocimientos y experiencias.
4. Crear un portal del conocimiento LARES.

6. PUESTA EN MARCHA, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN

El Plan Estratégico nos posiciona ante un importante reto a toda la Federación LARES. Cada una de las líneas estratégicas identificadas y desarrolladas, en sus respectivos objetivos y acciones, es un desafío en sí misma.

En su conjunto contempla cinco líneas estratégicas, veinte objetivos y sesenta y tres acciones. El Plan Estratégico busca el compromiso de todos y su objetivo es lograr la participación de todas las personas que componen la Federación en la construcción de su futuro como entidad clave en el Sector de Atención a la Dependencia.

Como es lógico un planteamiento ambicioso, de transformación necesita los impulsos del conjunto de la Federación, pero se han identificado los responsables directos para cada una de las acciones establecidas. En la mayoría de los casos además se plantean responsabilidades compartidas. Tanto la Junta Directiva de LARES, como las Juntas Directivas Autonómicas tienen un papel relevante en su desarrollo. Así mismo la Secretaria General debe jugar un rol de máxima importancia en la coordinación e impulso permanente de los compromisos adquiridos.

Son los cuatro próximos años los establecidos para recorrer este camino de transformación, cambio y mejora. La consecución de logros como efecto de la realización de las acciones planteadas tiene un momento definido en el tiempo. La organización y planificación de las acciones con una acertada temporalización es también un aspecto fundamental para garantizar el éxito del Plan. Por ello cada acción tiene unos tiempos determinados y fijados en una cronología detallada. Es ésta además necesaria para una correcta evaluación, supervisión y seguimiento.

Para esta labor, fundamental, de supervisión continua el Plan se vale de un conjunto de indicadores que permitirá medir en algunos casos y determinar su logro en otros. Se organizan los indicadores por líneas y objetivos para un continuo seguimiento de cumplimiento y desviaciones.

La evaluación continua de desarrollo del Plan exige disponer de un Cuadro de Mando ágil, claro y correctamente seleccionado con los aspectos prioritarios y determinantes que nos permita identificar sencilla y directamente la evolución del Plan Estratégico para actuar en consecuencia.

La Junta Directiva de la Federación realizará un seguimiento con periodicidad trimestral de los compromisos, acciones y resultados establecidos.

Además se plantea una Evaluación en profundidad en su fase intermedia de desarrollo y por supuesto final.



Borrador elaborado para su aprobación durante la XXIV Asamblea de la Federación

Lares a celebrarse el 17 de Abril de 2013.