



PLAN ESTRATÉGICO

2023-2026



ASCASAM
salud mental
cantabria

Contenido

1. INTRODUCCIÓN	3
Justificación y oportunidad.....	4
Método de elaboración del plan estratégico	5
2. PROPÓSITO, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	7
Propósito.....	8
Misión.....	8
Visión	8
Valores	8
3. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN.....	10
Ecosistema: Grupos de interés.....	11
Ecosistema: Mercado - Ámbito	19
Ecosistema: Entorno global - Megatendencias	20
Ecosistema: Representación	22
Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Prioritarios	23
Análisis DAFO.....	24
Análisis del diagnóstico realizado	31
4. EJES ESTRATÉGICOS	34
Definición	35
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ACTUACIONES	36
Eje 1: Incremento de las Relaciones con el Entorno.....	37
Eje 2: Mejora de los Servicios Ofertados.....	42
Eje 3: Recursos humanos.....	46
Eje 4: Mejora de la Gestión Interna	51
Eje 5: Fortalecer la implicación asociativa	56
6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	60
7. PLAN DE DIFUSIÓN	62

1. INTRODUCCIÓN

JUSTIFICACIÓN Y OPORTUNIDAD

Este documento concreta el trabajo realizado durante el año 2023, para establecer las principales líneas estratégicas de carácter corporativo que han de guiar la acción de la asociación a lo largo de los próximos años, hasta el 2026.

Este Plan Estratégico pretende continuar avanzando en el camino hacia la excelencia ya iniciado por la asociación durante los últimos años, siendo sus principales objetivos:

1. Revisión y definición del Propósito, la Misión, la Visión y los Valores de la entidad.
2. Realizar un análisis de los grupos de interés, conjuntamente con sus necesidades y expectativas, priorizando su importancia.
3. Definir aquellos aspectos del Ámbito – Mercado que pueden influir sobre la creación de valor sostenible actual y futuro en nuestra actividad:
4. Concretar las Megatendencias o temas que se espera tengan una influencia global en los próximos años y a los que ASCASAM deberá prestar atención si quiere seguir siendo relevante.
5. Revisar y analizar el resultado final de los objetivos planteados en el Plan Estratégico Anterior, como media de mejora para la siguiente planificación.
6. Analizar las fortalezas y debilidades de ASCASAM, para poder hacer frente a los desafíos internos planteados.
7. Realizar un análisis del entorno externo y la situación actual para poder dar respuesta a la realidad y a los cambios que se produzcan a corto, medio y largo plazo.
5. Definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo en el tiempo para alcanzar los mismos.
6. Establecer criterios que permitan hacer un seguimiento de los objetivos planteados.
7. Dar transparencia en la gestión de la asociación de cara a los grupos de interés afectados por el mismo.

MÉTODO DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico se ha elaborado a través de un proceso participativo que ha dado cabida a diferentes representantes de ASCASAM.

Composición equipo de trabajo

La composición de los grupos se ha plasmado en la designación de los siguientes grupos:

- ***Equipo principal de trabajo. Integrado por:***

NOMBRE	ORGANIZACIÓN	RESPONSABILIDAD EN EL PROYECTO
Ignacio Fernández Allende	ASCASAM	Junta Directiva y Presidente
José Luis Villar Rodríguez	ASCASAM	Comité en 1ª persona y Junta Directiva
Gema Amieva Sierra	ASCASAM	Jefa Dpto. de Administración
Soledad Arrarte Elorza	ASCASAM	Consejo de Dirección / Dirección Técnica
Marta Vega Menchaca	ASCASAM	Consejo de Dirección / Dirección Técnica
Irene Palacios García-Cuevas	ASCASAM	Consejo de Dirección / Dirección Técnica
Mapi Fernández Mier	CONFIRMA	Jefe de Proyecto

Tabla 1. Grupos de interés: Clientes - Personas con problemas de salud mental (sean o no personas usuarias)

- ***Grupos de trabajo.*** Creación de 3 grupos de trabajo dependientes de las áreas cubiertas por las Direcciones Técnicas.

Metodología de trabajo.

La metodología seguida para la elaboración del Plan Estratégico consta de una serie de etapas secuenciales que han permitido aplicar criterios aceptados y consolidados por parte de todo el equipo de trabajo.

- ***Selección de los Grupos de Trabajo***

Identificación de las personas que han formado parte del Equipo de Proyecto para el desarrollo de las tareas de cada una de las fases desarrolladas.

En esta fase ha sido fundamental la comunicación e implicación de todas las personas de la entidad que han participado en el proyecto.

- ***Reflexión sobre Propósito, Misión, Visión y Valores***

Partiendo de la definición de la Misión, Visión y Valores de ASCASAM se ha realizado una nueva definición, revisión y aprobación de cambios incluyendo el Propósito de la organización.

- ***Diagnóstico y análisis estratégico***

En este apartado se ha definido el Ecosistema (Grupos de interés - Mercado - Megatendencias), los ODS prioritarios, la matriz DAFO y se ha realizado un Diagnóstico del Plan Estratégico anterior

- ***Definición de ejes estratégicos***

Mediante el análisis y agrupación de las posibles acciones estratégicas definidas en la fase anterior.

- ***Definición de objetivos, actuaciones e indicadores***

Por cada eje se han definido objetivos, proyectos y acciones, así como el sistema de medición del desempeño como método de evaluación final.

La siguiente ilustración presenta el cronograma del plan de trabajo llevado a cabo:

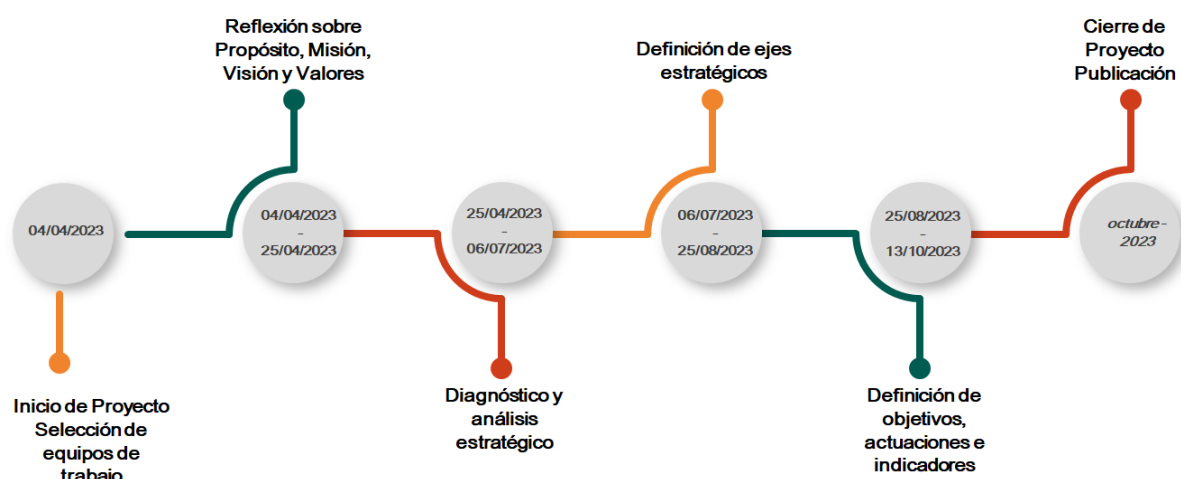


Ilustración 1: Cronograma del plan de trabajo

2. PROPÓSITO, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

PROPÓSITO

Existe la necesidad de mejorar la calidad de vida, el reconocimiento de sus derechos y su inclusión en la comunidad de las personas con problemas de salud mental, sus familias y personas allegadas.

MISIÓN

Promover, colaborar e implantar cualquier tipo de medidas que contribuyan a la mejora de la calidad de vida de las personas con problemas de salud mental, sus familias y personas allegadas, la defensa de sus derechos y la representación del movimiento asociativo en Cantabria.

VISIÓN

ASCASAM aspira a ser la organización de referencia en Cantabria en el ámbito de la salud mental, reconocida como fuente de confianza, información, concienciación, representación, defensa de los derechos y apoyo en materia de promoción del bienestar, prevención, intervención, rehabilitación y recuperación con criterios de calidad desde una perspectiva holística.

VALORES

- **Liderazgo:** La asociación asume ser portavoz y representante de las Personas con Problemas de Salud Mental y sus Familias, lo que supone lograr canales de participación, comunicación y acercamiento a las demás entidades representativas de personas con diversidad funcional para la consecución de sus objetivos de interés general. La Asociación se identifica como entidad líder en el ámbito de la Salud Mental.
- **Universalidad:** La Asociación promueve una actitud abierta a todas las personas y entidades que conforman el entorno de la salud mental.
- **Participación:** La Asociación promueve la colaboración de todos sus grupos de interés para el cumplimiento de su misión y visión, promoviendo acciones y actitudes que garanticen la participación.
- **Democracia:** En la Asociación la toma de decisiones se produce mediante el diálogo y el consenso como estrategia preferida sobre la votación. En este sentido, la Asociación tiene un funcionamiento y actitud democrática.

- **Transparencia:** la Asociación asegura una completa información clara y veraz en todas sus actuaciones internas y externas.
- **Justicia:** la Confederación defiende los derechos de las Personas con Problemas de Salud Mental y sus Familias. La Asociación exige las condiciones adecuadas para el ejercicio pleno de los derechos, reconociendo de forma diferente necesidades y expectativas diferentes, desde el respeto y defensa de la individualidad.
- **Eficacia:** La Asociación manifiesta su compromiso con su misión, generando todos los recursos necesarios para ellos, a la vez que se asegura la mayor eficiencia en el uso de estos recursos.
- **Solidaridad:** la Asociación trabaja por el bien común de sus grupos de interés y promueve el apoyo y aprendizaje mutuo. Para ello pone a disposición de los grupos de interés, su información, conocimiento, sus formas de hacer y sus logros, de manera que puedan ser útiles y provechosos para personas y entidades. Asimismo, fomenta la solidaridad promoviendo y promocionando el voluntariado social.
- **Autodeterminación:** la Asociación apoya la capacidad de las personas para decidir sobre su vida, promoviendo la máxima autonomía y capacidad propia individual.
- **Equidad:** la Asociación entiende la equidad como principio regulador que defiende la equiparación de la salud mental y sus consecuencias, para así superar la discriminación y el estigma.
- **Coherencia:** la Asociación sitúa a la persona en el centro de las diferentes actividades que desarrolla.

3. DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

ECOSISTEMA: GRUPOS DE INTERÉS

GRUPO DE INTERÉS		CLIENTES					
SUBGRUPO	PERSONAS CON PROBLEMAS DE SALUD MENTAL (SEAN O NO PERSONAS USUARIAS)						
DEFINICIÓN	Razón de ser de la asociación					TIPO	Interno
EVALUACIÓN	Poder	Alto	Interés	Alto	Identificación	A-Agente Clave	
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	• Información, orientación y asesoramiento individualizado. • Proporcionar servicios y realizar actividades orientadas a mejorar su calidad de vida y a la recuperación de su autonomía. • Continuidad de los servicios prestados e innovación en nuevos proyectos/programas/servicios. • Lucha contra el estigma existente en la sociedad actual • Personal profesional y con empatía y calidez. • Representación y defensa de sus derechos e intereses. • Participación en nuevos proyectos y acciones de investigación que den continuidad a la labor de la asociación. • Instalaciones adecuadas a las necesidades de los servicios que se prestan • Garantías de protección sanitaria frente a exposición de riesgos para la salud. • Formar parte de una entidad alineada con los ODS.						

Tabla 2. Grupos de interés: Clientes - Personas con problemas de salud mental (sean o no personas usuarias)

GRUPO DE INTERÉS		CLIENTES					
SUBGRUPO	FAMILIAS Y PERSONAS ALLEGADAS						
DEFINICIÓN	Familiares y personas allegadas de personas con problemas de salud mental, beneficiarios directos o indirectos de los apoyos y servicios, como pilar básico de la entidad.					TIPO	Interno
EVALUACIÓN	Poder	Alto	Interés	Alto	Identificación	A-Agente Clave	
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	• Mejorar la calidad de vida tanto de las personas con problemas de salud mental como la suya propia. • Fomentar el aprendizaje de estrategias y herramientas para la gestión y manejo de diversas situaciones y promover el autocuidado. • Información, orientación y apoyo en el desempeño de su rol de cuidadores. • Acompañar a las familias y personas allegadas en el proceso de rehabilitación, reinserción social y laboral de las personas con problemas de salud mental. • Lucha contra el estigma existente en la sociedad actual • Representación y defensa de sus derechos e intereses. • Ser un lugar de encuentro y apoyo. • Participación en nuevos proyectos acciones de investigación que den continuidad a la labor de la asociación. • Programación de actividades terapéuticas y de respiro familiar. • Garantías de protección sanitaria frente a exposición de riesgos para la salud. • Formar parte de una entidad alineada con los ODS.						

Tabla 3. Grupos de interés: Clientes – Familias y personas allegadas

GRUPO DE INTERÉS		CLIENTES				
SUBGRUPO	CLIENTES DE LOS PRODUCTOS ELABORADOS EN LOS CENTROS OCUPACIONALES					
DEFINICIÓN	Clientes privados y/o públicos demandantes de los productos desarrollados en los centros ocupacionales.					TIPO Externo
EVALUACIÓN	Poder	Alto	Interés	Alto	Identificación	A-Agente Clave
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	- Continuidad e innovación en los servicios prestados. m - Personal profesional y con empatía y calidez. - Atención a sus demandas en las condiciones establecidas. - Promoción y reconocimiento de su colaboración con la asociación como parte de su compromiso con la responsabilidad social corporativa. - Garantías de protección sanitaria frente a exposición de riesgos para la salud. - Formar parte de una entidad alineada con los ODS.					

Tabla 4. Grupos de interés: Clientes – Clientes de los productos elaborados en los centros ocupacionales

GRUPO DE INTERÉS		CLIENTES				
SUBGRUPO	CLIENTES DE LAS JORNADAS DE SENSIBILIZACIÓN					
DEFINICIÓN	Otras entidades privadas o públicas que quieran recibir sensibilización y/o formación en salud mental.					TIPO Externo
EVALUACIÓN	Poder	Bajo	Interés	Alto	Identificación	C- Mantenerlos informados
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	• Cubrir sus necesidades puntuales relacionadas con este servicio y demandas concretas. • Profesionales especializados en salud mental y alineados con los valores de la entidad. • Promoción de su colaboración con la asociación como parte de su compromiso con la responsabilidad social corporativa. • Garantías de protección sanitaria frente a exposición de riesgos para la salud. • Formar parte de una entidad alineada con los ODS.					

Tabla 5. Grupos de interés: Clientes – Clientes de las jornadas de sensibilización

GRUPO DE INTERÉS		PERSONAS					
SUBGRUPO	JUNTA DIRECTIVA						
DEFINICIÓN	Órgano de Gobierno que ostenta la representación de la Asociación ante todo tipo de organismos e instancias de carácter público y privado.					TIPO	Interno
EVALUACIÓN	Poder	Alto	Interés	Alto	Identificación	A-Agente Clave	
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	• Cumplimiento de objetivos fijados por la asociación. • Disponer de información clara y veraz para la toma de decisiones. • Intercambio de información con el equipo profesional, personas usuarias, familias y personas allegadas. • Cumplimiento de plazos de calendario de reuniones. • Mayor involucración de otras personas asociadas para que puedan formar parte de este grupo tras la salida de éstos. • Búsqueda de financiación externa y otros beneficios sociales para las personas asociadas. • Implicación, colaboración, transparencia para hacer frente a situaciones de exposición de riesgos para la salud. • Medios y formación necesaria en el desempeño de sus funciones • Formar parte de una entidad alineada con los ODS.						

Tabla 6. Grupos de interés: Personas – Junta Directiva

GRUPO DE INTERÉS		PERSONAS				
SUBGRUPO	CONSEJO DE DIRECCIÓN					
DEFINICIÓN	Equipo directivo de la entidad cuyo objeto es supervisar el buen funcionamiento y tomar decisiones en el día a día en base a la misión de la Asociación.					TIPO Interno
EVALUACIÓN	Poder	Alto	Interés	Alto	Identificación	A-Agente Clave
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	• Reconocimiento de la labor llevada a cabo y los esfuerzos realizados de manera individual y conjunta con respecto a las responsabilidades asumidas. • Disponer de información clara y veraz para la toma de decisiones. • Desarrollo profesional. • Formación continua. • Estabilidad laboral. • Mejora de condiciones laborales. • Disponer de más recursos (humanos, económicos, tecnológicos, de infraestructuras). • Conciliación de la vida laboral y personal. • Mayor implicación de todas las personas trabajadoras. • Apoyo de la junta directiva, equipo profesional, de las familias y personas allegadas. • Implicación, colaboración, transparencia para hacer frente a situaciones de exposición de Garantías de protección sanitaria frente a exposición de riesgos para la salud. • Formar parte de una entidad alineada con los ODS.					

Tabla 7. Grupos de interés: Personas – Consejo de Dirección

GRUPO DE INTERÉS		PERSONAS				
SUBGRUPO	PERSONAS TRABAJADORAS					
DEFINICIÓN	Profesionales que trabajan en la asociación y que prestan apoyos y servicios a las personas con problemas de salud mental, sus familias y personas allegadas.					TIPO Interno
EVALUACIÓN	Poder	Alto	Interés	Alto	Identificación	A-Agente Clave
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	• Desarrollo profesional. • Formación continua. • Estabilidad laboral. • Mejora de condiciones laborales. • Reconocimiento de la labor llevada a cabo y los esfuerzos realizados de manera individual y conjunta con respecto a las responsabilidades asumidas. • Conciliación de la vida laboral y personal • Disponer de más recursos (humanos, económicos, tecnológicos, de infraestructuras). • Información del equipo profesional, personas usuarias, familias y personas allegadas. • Mayor implicación de todas las personas trabajadoras. • Contar con el apoyo del Consejo de Dirección. • Creación de acciones enfocadas al autocuidado de los profesionales. • Creación de un espacio para compartir dificultades e inquietudes con otras personas trabajadoras de la entidad. • Garantías de protección sanitaria frente a exposición de riesgos para la salud. • Formar parte de una entidad alineada con los ODS.					

Tabla 8. Grupos de interés: Personas – Personas trabajadoras

GRUPO DE INTERÉS		PERSONAS				
SUBGRUPO	REPRESENTANTES LEGALES DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS					
DEFINICIÓN	Personas de la organización elegidas para la defensa y gestión de los derechos de las personas trabajadoras en el ámbito de la asociación					TIPO Interno
EVALUACIÓN	Poder	Alto	Interés	Bajo	Identificación	B-Mantenerlos satisfechos
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	- Comunicación fluida y contacto regular con la organización. Colaboración en equipos y comités de trabajo. - Cumplimiento de la legislación y del Convenio Colectivo vigente. - Satisfacer las solicitudes de información con la mayor prontitud y detalle. - Tomar en consideración todas las cuestiones expuestas y realizar propuestas pertinentes. - Contar con los medios necesarios para el desempeño de sus funciones. - Garantías de protección sanitaria frente a exposición de riesgos para la salud. - Formar parte de una entidad alineada con los ODS.					

Tabla 9. Grupos de interés: Personas – Representantes legales de las personas trabajadoras

GRUPO DE INTERÉS		PERSONAS					
SUBGRUPO	PERSONAS VOLUNTARIAS						
DEFINICIÓN	Personas que se comprometen de forma libre a prestar apoyos y desarrollar acciones programadas.					TIPO	
EVALUACIÓN	Poder	Bajo	Interés	Alto	Identificación	C-Mantenerlos informados	
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	• Información sobre actividades/proyectos realizados/conseguidos • Reconocimiento a la labor llevada a cabo. • Formación / experiencia a nivel personal o profesional. • Tener en cuenta sus necesidades para involucrarlos dentro de la asociación. • Seguimiento de la labor realizada. • Garantías de protección sanitaria frente a exposición de riesgos para la salud. • Formar parte de una entidad alineada con los ODS.						

Tabla 10. Grupos de interés: Personas – Personas voluntarias

GRUPO DE INTERÉS		PERSONAS					
SUBGRUPO	PERSONAS EN PRÁCTICAS						
DEFINICIÓN	Personas que realizan actividades profesionales dentro de la organización con carácter previo a su ingreso en el mercado laboral para poner a prueba su conocimiento adquirido mediante la teoría recibida.					TIPO	Interno
EVALUACIÓN	Poder	Bajo	Interés	Alto	Identificación	C-Mantenerlos informados	
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	• Información sobre actividades/proyectos realizados/conseguidos • Reconocimiento a la labor llevada a cabo. • Formación / experiencia a nivel personal o profesional. • Tener en cuenta sus necesidades para involucrarlo dentro de la asociación. • Seguimiento de la labor realizada. • Garantías de protección sanitaria frente a exposición de riesgos para la salud. • Formar parte de una entidad alineada con los ODS.						

Tabla 11. Grupos de interés: Personas – Personas en prácticas

GRUPO DE INTERÉS		INVERSORES Y REGULADORES				
SUBGRUPO	PERSONAS ASOCIADAS					
DEFINICIÓN	Aquellas personas físicas o jurídicas que voluntariamente han decidido formar parte de la asociación en todas sus modalidades (numerarios y no numerarios)					TIPO Externo
EVALUACIÓN	Poder	Alto	Interés	Alto	Identificación	A-Agente Clave
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	• Información sobre los servicios y acciones desarrollados por la asociación. • Reconocimiento de la utilidad de sus aportaciones. • Participación en nuevos proyectos y acciones de investigación que den continuidad a la labor de la asociación. • Obtener algún tipo de beneficio social (actividades, promociones, etc.) por su condición de personas asociadas. • Garantías de protección sanitaria frente a exposición de riesgos para la salud. • Formar parte de una entidad alineada con los ODS.					

Tabla 12. Grupos de interés: Inversores y reguladores – Personas asociadas

GRUPO DE INTERÉS		INVERSORES Y REGULADORES					
SUBGRUPO	ADMINISTRACIONES PÚBLICAS RESPONSABLES PRINCIPALES DEL BIENESTAR Y LA PARTICIPACIÓN SOCIAL DE LAS PERSONAS CON PROBLEMAS DE SALUD MENTAL.						
DEFINICIÓN	Organizaciones de carácter público que aportan financiación a la entidad (estatal, autonómica y local)					TIPO	Externo
EVALUACIÓN	Poder	Alto	Interés	Alto	Identificación	A-Agente Clave	
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	• Cumplimiento de la legislación y normativa. • Conocer la opinión de la asociación y del colectivo al que representan antes de la toma de decisiones. • Participación conjunta en proyectos comunes. • Apoyo en la consecución de sus obligaciones (sobre todo con fines de imagen ante la opinión pública). • Cumplimiento de las condiciones establecidas acordes a la financiación concedida. Justificación de subvenciones obtenidas de acuerdo a los objetivos perseguidos. • Estar al corriente de todas las obligaciones legales (fiscales, laborales, etc.). • Responder ante sus requerimientos de forma ágil y rápida. • Establecer una relación de confianza y colaboración mutua. • Garantías de protección sanitaria frente a exposición de riesgos para la salud. • Formar parte de una entidad alineada con los ODS.						

Tabla 13. Grupos de interés: Inversores y reguladores – Administraciones públicas responsables principales del bienestar y la participación social de las personas con problemas de salud mental.

GRUPO DE INTERÉS		INVERSORES Y REGULADORES					
SUBGRUPO	ENTIDADES FINANCIADORAS PRIVADAS						
DEFINICIÓN	Organizaciones de carácter privado que aportan financiación a la entidad.					TIPO	Externo
EVALUACIÓN	Poder	Alto	Interés	Alto	Identificación	A-Agente Clave	
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	• Cumplimiento de la legislación y normativa. • Cumplimiento de las condiciones establecidas acordes a la financiación concedida. • Estar al corriente de todas las obligaciones legales (fiscales, laborales, etc.). • Responder ante sus requerimientos de forma ágil y rápida. • Establecer una relación de confianza y colaboración mutua. • Garantías de protección sanitaria frente a exposición de riesgos para la salud. • Formar parte de una entidad alineada con los ODS.						

Tabla 14. Grupos de interés: Inversores y reguladores – Entidades financiadoras privadas

GRUPO DE INTERÉS		INVERSORES Y REGULADORES					
SUBGRUPO	OTRAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS						
DEFINICIÓN	Otras entidades públicas reguladoras que afectan a la actividad.					TIPO	Externo
EVALUACIÓN	Poder	Alto	Interés	Alto	Identificación	A-Agente Clave	
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	• Cumplimiento de la legislación y normativa. • Responder ante sus requerimientos de forma ágil y rápida. • Estar al corriente de todas las obligaciones legales (fiscales, laborales, etc.). • Garantías de protección sanitaria frente a exposición de riesgos para la salud. • Formar parte de una entidad alineada con los ODS.						

Tabla 15. Grupos de interés: Inversores y reguladores – Otras Administraciones Públicas

GRUPO DE INTERÉS		PARTNERS Y PROVEEDORES					
SUBGRUPO	COLABORADORES / ALIADOS						
DEFINICIÓN	Entidades y organizaciones que participan conjuntamente con ASCASAM en proyectos o actividades para conseguir un fin común.					TIPO	Externo
EVALUACIÓN	Poder	Alto	Interés	Alto	Identificación	A-Agente Clave	
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	• Representación y defensa común de intereses complementarios. • Participación conjunta de áreas de mejora. • Apoyo e implicación como entidad en las distintas comisiones formadas para conseguir el desarrollo mutuo. • Participación para proyectos comunes. • Garantías de protección sanitaria frente a exposición de riesgos para la salud. • Formar parte de una entidad alineada con los ODS.						

Tabla 16. Grupos de interés: Partners y proveedores – Colaboradores / aliados

GRUPO DE INTERÉS		PARTNERS Y PROVEEDORES					
SUBGRUPO	PROVEEDORES						
DEFINICIÓN	Toda entidad o persona que provea de productos o servicios a la asociación.					TIPO	Externo
EVALUACIÓN	Poder	Bajo	Interés	Bajo	Identificación	D-Mínimo esfuerzo	
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	• Cumplimiento de lo estipulado en contratos/acuerdos. • Lealtad y establecimiento de una relación de confianza a largo plazo. • Apoyar el desarrollo mutuo. • Cumplimiento de la legislación. • Garantías de protección sanitaria frente a exposición de riesgos para la salud. • Formar parte de una entidad alineada con los ODS.						

Tabla 17. Grupos de interés: Partners y proveedores – Proveedores

GRUPO DE INTERÉS		SOCIEDAD				
SUBGRUPO	SOCIEDAD EN GENERAL					
DEFINICIÓN	Organizaciones, entidades, asociaciones, instituciones, etc. que mantienen una relación con ASCASAM en busca de su propio beneficio y que sirven como catalizadores para llegar al colectivo, sobre todo para eliminar el estigma o la discriminación de las personas con problemas de salud mental. Aquí se englobarán entre otros: grupos políticos, entidades colaboradoras (por ejemplo, centros educativos, empresas privadas), agentes sociales (organizaciones empresariales, patronales, sindicatos, etc.), cámara de comercio, medios de comunicación, etc.				TIPO	Externo
EVALUACIÓN	Poder	Bajo	Interés	Alto	Identificación	C-Mantenerlos informados
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	• Información y acercamiento de la realidad de las personas con problemas de salud mental. • Transparencia, accesibilidad y veracidad de la labor realizada por la asociación y sus centros. • Realización de programas / proyectos específicos. • Aumentar el impacto de las acciones y conocimiento de la atención prestada. • Formar parte de una entidad alineada con los ODS.					

Tabla 18. Grupos de interés: Sociedad – Sociedad en General

ECOSISTEMA: MERCADO - ÁMBITO

Identificación	Comentario
Potenciales personas usuarias	Llegar a un mayor número de personas que puedan requerir nuestros servicios.
Prescriptores	Conseguir que cada vez seamos más conocidos en nuestro entorno, contando con mayor número de personas prescriptoras que recomienden, difundan, deriven e influyan en que potenciales personas usuarias acudan a nosotros.
Competencia	Otras entidades que concurren en nuestro mismo ámbito con servicios similares.
Recursos públicos	Mantener o incrementar las percepciones e ingresos que percibimos de la Administración Pública de cualquier naturaleza.
Potenciales financiadores	Obtener otros financiadores (públicos y/o privados) adicionales a los actuales.
Retención del talento	Desarrollo de políticas de atracción y retención del talento de las personas trabajadoras para evitar su salida de la asociación.
Coordinación de equipos de trabajo internos	Colaboración continua y coordinada entre los distintos equipos de trabajo internos establecidos.
Trabajo en red	Trabajo de colaboración de nuestras personas trabajadoras con otras organizaciones.
Requisitos legales	Obligaciones de cumplimiento impuestas por leyes, reglamentos, códigos, estatutos, acuerdos u otros textos legalmente vinculantes que son aplicables a la asociación y al sector en el que operamos.
Medios de comunicación – Redes Sociales	Canales e instrumentos para informar y comunicar a la sociedad actual acerca de acciones que desarrolla o apoya la asociación.

Tabla 19. Mercado - Ámbito

ECOSISTEMA: ENTORNO GLOBAL - MEGATENDENCIAS

Identificación	Comentario
Dinamismo y sobre exigencia de entorno regulatorio	Cumplir con una regulación cada vez mayor y alineada con las preocupaciones globales tiene un impacto directo en la gestión interna, la economía y los mercados. Crece la demanda (a nivel nacional e internacional) por una mayor regulación de la actuación, transparencia e impacto de las organizaciones.
Incertidumbre política nacional e internacional	El aumento continuo de la interconexión entre las diferentes naciones del mundo en el plano económico, político, social y tecnológico y la inestabilidad política tiene un impacto creciente en todas las organizaciones. Entre los ejemplos a destacar están las guerras (como la de Ucrania), los cambios en gobierno nacional y regional, la inestabilidad política, la crisis económica y de recursos, etc. Todo esto está impactando en la inflación y sobrecostos de actividades, los tipos de interés, menor crecimiento del PIB, incremento de recursos con limitación de disponibilidad o la gestión de recursos públicos.
Gestión de la diversidad demográfica	Cambio en la composición de la edad de la población, con envejecimiento de la población que pueden llevar a tener que desarrollar nuevos modelos de apoyo a las personas con problemas de salud mental. Además se observa un crecimiento de la población de las ciudades, lo que provoca un aumento de las demandas de servicios sanitarios y educativos, así como problemas de desigualdades. La migración internacional no deja de aumentar.
Creciente importancia de la igualdad de género	El perfil de género, la sintomatología y el rol de la persona cuidadora interfiere directamente en la calidad de vida de las mujeres con problemas de salud mental. Partiendo de ello, y teniendo en cuenta los cambios que se están desarrollando en la sociedad en materia de igualdad, deriva en la importancia de una mayor atención a través de programas de intervención comunitaria.

Identificación	Comentario
Incremento de las crisis sanitarias	Con consecuencias económicas, tanto para el sector privado como para las administraciones públicas. Existe una mayor conciencia de la salud en la población, lo que conlleva a una nueva manera de vivir, sobre todo en la población más joven. La pandemia provocada por la COVID-19 ha supuesto un incremento de personas con problemas de salud mental, principalmente en la población infanto-juvenil.
Incremento de la preocupación por el desarrollo sostenible	Existe una tendencia tanto a nivel privado como público en el desarrollo de medidas sociales y medio ambientales que complementen las acciones económicas. Cada vez se tiene más en cuenta el impacto que las organizaciones tienen sobre la escasez de recursos (energía, agua) e incremento del consumo, el cambio climático, el incremento de las desigualdades en la población, etc. ODS, Agenda 2030
Incremento del uso de las nuevas tecnologías	Utilización de aplicaciones, herramientas y plataformas que hacen que sea necesario el desarrollo de nuevas formas de trabajo en los procesos internos, de gestión y de relación con el entorno.
Incremento del uso de nuevas tecnologías e incremento de la inteligencia artificial	El aumento del uso de las redes sociales y aplicación de la inteligencia artificial en la población general puede impactar negativamente en la salud mental de las personas. El aumento de la brecha digital provoca el aumento de la desprotección de las personas.
Transformación cultural en los entornos de trabajo	La digitalización, la globalización y los cambios de paradigma social están llevando a un replanteamiento de los entornos de trabajo. Cada vez son más importantes aspectos como la conciliación de la vida laboral y familiar, el aseguramiento de las condiciones de trabajo iguales y no discriminatorias o el teletrabajo.

Tabla 20: Entorno global - Megatendencias

Cientes

- ☐ Personas con problemas de salud mental (sean o no personas usuarias)
- ☐ Familias y personas allegadas
- ☐ Clientes de los productos elaborados en los centros ocupacionales
- ☐ Clientes de las jornadas de sensibilización

Personas

- ☐ Junta Directa
- ☐ Consejo de Dirección
- ☐ Personas trabajadoras
- ☐ Representantes legales de las personas trabajadoras
- ☐ Personas voluntarias
- ☐ Personas en prácticas



Inversores y reguladores

- ☐ Personas asociadas
- ☐ Administraciones públicas responsables principales del bienestar y la participación social de las personas con problemas de salud mental.
- ☐ Entidades financiadoras privadas
- ☐ Otras administraciones públicas

Partners y proveedores

- ☐ Colaboradores / aliados
- ☐ Proveedores

Sociedad

- ☐ Sociedad en general

Ilustración 2. Ecosistema

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE (ODS) PRIORITARIOS

		Impacto				Influencia			Prioridad	
		Nº	Valor	Grado	Jerarquía	Nº	Valor	Grado	Valor	Grado
ODS1	Objetivo 1 - Fin de la pobreza	7	2	Medio	10	60%	2	Medio	4	Media
ODS2	Objetivo 2 - Hambre cero	2	1	Bajo	11	0%	1	Bajo	1	Bajo
ODS3	Objetivo 3 - Salud y Bienestar	19	3	Alto	1	67%	2	Medio	6	Alto
ODS4	Objetivo 4 - Educación de calidad	10	2	Medio	9	57%	2	Medio	4	Media
ODS5	Objetivo 5 - Igualdad de Género	16	3	Alto	3	50%	2	Medio	6	Alto
ODS6	Objetivo 6 - Agua limpia y saneamiento	2	1	Bajo	11	0%	1	Bajo	1	Bajo
ODS7	Objetivo 7 - Energía asequible y no contaminante	2	1	Bajo	11	0%	1	Bajo	1	Bajo
ODS8	Objetivo 8 - Trabajo decente y crecimiento económico	13	3	Alto	5	60%	2	Medio	6	Alto
ODS9	Objetivo 9 - Industria, innovación e infraestructura	2	1	Bajo	11	0%	1	Bajo	1	Bajo
ODS10	Objetivo 10 - Reducción de las desigualdades	16	3	Alto	3	43%	2	Medio	6	Alto
ODS11	Objetivo 11 - Ciudades y comunidades sostenibles	2	1	Bajo	11	0%	1	Bajo	1	Bajo
ODS12	Objetivo 12 - Producción y consumo responsables	11	3	Alto	7	25%	1	Bajo	3	Media
ODS13	Objetivo 13 - Acción por el clima	11	3	Alto	7	33%	1	Bajo	3	Media
ODS14	Objetivo 14 - Vida submarina	2	1	Bajo	11	0%	1	Bajo	1	Bajo
ODS15	Objetivo 15 - Vida de ecosistemas terrestres	2	1	Bajo	11	0%	1	Bajo	1	Bajo
ODS16	Objetivo 16 - Paz, justicia e instituciones sólidas	18	3	Alto	2	40%	2	Medio	6	Alto
ODS17	Objetivo 17 - Alianzas para lograr los objetivos	13	3	Alto	5	26%	1	Bajo	3	Media

Tabla 21. ODS Prioritarios



Ilustración 3. ODS

DIAGNÓSTICO INTERNO		
Aspecto analizado	Debilidades	Fortalezas
Estructura organizacional, roles y responsabilidad	D1 El personal de reciente incorporación tiene poca experiencia en salud mental.	F1 Se realiza formación específica para el personal de reciente incorporación a la entidad de forma personalizada y a las características de las personas atendidas.
	D2 Los ratios de personal que se exigen por parte de la Administración Pública no están equilibrados para atender los servicios prestados.	
	D3 Alto absentismo laboral	
	D4 Profesionales con desmotivación, dificultad para acometer nuevos proyectos, etc.	
	D5 Es complicado encontrar un equilibrio entre lo que cada profesional tiene que realizar en cuanto a sus funciones por su propio puesto de trabajo y otras tareas adicionales a llevar a cabo. Se busca al final que todo el personal sea polivalente.	
	D6 Se dispone de descripciones de puestos de trabajo que es necesario actualizar.	F2 Se han actualizado la tabla de Reconocimientos No Económicos y Económicos aprobados en Junta Directiva.
		F3 Se ha aprobado un Plan de Igualdad que ha conseguido mejoras en conciliación de la vida personal y laboral.
		F4 Existe un Consejo de Dirección que garantiza la estabilidad de la gestión de la entidad.

DIAGNÓSTICO INTERNO		
Aspecto analizado	Debilidades	Fortalezas
	D7 Escasa y desigual participación de las familias y personas allegadas. D8 Escaso movimiento asociativo D9 Dificultad en la captación de nuevas personas asociadas. D10 Insuficiente reconocimiento a las personas voluntarias. D11 Reducida captación de nuevas de personas voluntarias.	F5 Se dispone de un plan de voluntariado en activo y adecuado a las características actuales de la entidad. F6 Se ha creado la Comisión Red Digital que permite mejorar la visibilidad de las acciones realizadas en la entidad
Capacidades, entendimiento en relación de recursos y conocimiento	D12 Las partidas presupuestarias establecidas por las entidades financiadoras (orden de acreditación y/o subvenciones) dan lugar a contrataciones de personal con jornadas parciales que provocan la salida de talento de la organización D13 Los cambios en el personal provocan que la percepción en la calidad de los servicios prestados a las personas usuarias, sus familias y personas allegadas haya descendido.	F7 Se desarrollan Planes de Formación anuales con detección de necesidades formativas de forma global.
Estándares, procesos, procedimientos y modelos de gestión adoptados	D14 Algunos de los procesos no dependen únicamente de la organización, sino que deben ir adecuándose a los continuos cambios en los requerimientos del ICASS. D15 Bajo compromiso del personal en la lectura y puesta en marcha de los protocolos y otra información documentada aprobada.	F8 La entidad lleva un largo camino recorrido en la gestión por procesos. F9 Se ha invertido en el desarrollo y aprobación de protocolos de trabajo en variedad de actividades.

DIAGNÓSTICO INTERNO		
Aspecto analizado	Debilidades	Fortalezas
Las relaciones con las partes interesadas, sus percepciones y sus valores	D16 Mapa de procesos pendiente de adaptar a las necesidades actuales de la entidad, así como de la información documentada correspondiente. D17 Necesidad de redacción y aprobación de un nuevo Código Ético	F10 Se ha producido un aumento progresivo del conocimiento externo de la entidad en los últimos años. F11 Se han incrementado las relaciones externas con los organismos sociosanitarios. F12 Reconocimiento e identificación externa de la imagen corporativa
Recursos económicos	D18 La financiación está claramente vinculada a los conciertos de plazas y a las subvenciones. D19 El acceso actual para la obtención de nuevos proyectos financiados depende de la exigencia de una auditoría externa de cuentas o de un mayor porcentaje de financiación privada. D20 No se dispone de una estrategia económico-financiera a largo plazo. D21 No se dispone de recursos internos para la búsqueda de otras fuentes de financiación externa en entidades privadas y públicas. D22 No se dispone de recursos suficientes para potenciar las comunicaciones a nivel de página web y redes sociales.	F13 Búsqueda continua de nuevos proyectos para incrementar la financiación externa a corto y medio plazo a través de convocatorias de subvenciones y ayudas.

DIAGNÓSTICO INTERNO		
Aspecto analizado	Debilidades	Fortalezas
Sistemas de información, flujos de información y proceso de toma de decisiones (formal e informal)	D23 Potenciar la mejora de los sistemas de información administrativa / gestión y del área de gestión de personas usuarias y las personas trabajadoras	F14 Se ha ampliado la gestión de grupos internos a través de la creación de diferentes Comisiones de Trabajo. F15 En los últimos años se ha trabajado en la comunicación interna y la transmisión de información a todos los niveles de la entidad.
Infraestructuras	D24 Las instalaciones en algunos casos están obsoletas y no dan una imagen adecuada a las personas usuarias, las familias / personas allegadas y personas trabajadoras. D25 No se dispone de un inventario de instalaciones y equipos que permita llevar una gestión activa de los mismos.	F16 Mayor implicación de la Junta Directiva y del Consejo de Dirección en la búsqueda de nuevas ubicaciones.

Tabla 22. Diagnóstico interno

DIAGNÓSTICO EXTERNO		
Aspecto analizado	Amenazas	Oportunidades
Mercado / Competencia	A1 Se observa una doble discriminación en cuanto a las personas con problemas de salud mental viéndose en desigualdad respecto a otras discapacidades. A2 Existencia de otras entidades que ofrecen servicios similares. A3 Intrusismo profesional por parte de otros sectores ajenos a los problemas de salud mental.	O1 Al ser una asociación de utilidad pública sin ánimo de lucro, el objetivo es la mejora de la calidad de vida del colectivo. O2 Se ofrecen servicios gratuitos que otros competidores no disponen. O3 Se disponen de recursos especializados en salud mental referentes y únicos en Cantabria.

DIAGNÓSTICO EXTERNO		
Aspecto analizado	Amenazas	Oportunidades
	A4 Cada vez más empresas privadas crean fundaciones y centros ocupacionales o centros especiales de empleo para conseguir beneficios fiscales y dar imagen de empresa socialmente responsable. A5 Posibles discrepancias con otras asociaciones, entidades privadas y/o entes públicos. A6 Mayores recursos por parte de otras entidades en cuanto a las publicaciones en sus páginas web y redes sociales, con lo que consiguen una mayor visibilidad de sus servicios. A7 Mal uso del concepto de problema de salud mental en medios de comunicación utilizando en ocasiones el sensacionalismo y otros profesionales de la sociedad en general con un mal uso del lenguaje.	O4 Incremento de la concienciación a temas relacionados con la RSC. O5 Alianzas ya establecidas con otras entidades como pueden ser la Confederación Salud Mental España, CERMI y otras entidades de la Comunidad de Cantabria. O6 Posibilidad de seguir mejorando las redes sociales y página web dando lugar a otro canal alternativo de comunicación con la entidad. O7 Mayor visibilidad de los problemas de salud mental (medios de comunicación, personajes públicos).
Atenciones a las personas usuarias / aspectos demográficos	A8 Necesidad de adaptar los servicios a las nuevas demandas de las personas provocados por el envejecimiento de la población, el crecimiento de la población de las ciudades, la migración, la creciente importancia de la igualdad de género, brecha digital, etc. A9 Envejecimiento de la persona que hacía históricamente de cuidador o cuidadora principal	O8 Las personas usuarias solicitan la adaptación de nuestros servicios a su proyecto vital. O9 Predominio del modelo de atención centrada en la persona, que abre la oportunidad de crear nuevos servicios para adaptarnos a las necesidades emergentes.

DIAGNÓSTICO EXTERNO		
Aspecto analizado	Amenazas	Oportunidades
	A10 No se dispone de los recursos suficientes para atender a la creciente demanda de jóvenes con problemas de salud mental. A11 Dispersión geográfica de las personas usuarias. A12 Gran estigma social. Sobre todo, en el entorno rural. A13 Dificultades de coordinación en red con instituciones públicas y privadas.	O10 La asociación proyecta hacia el exterior una imagen de especialización en salud mental. O11 Incremento de la sensibilidad por parte de la ciudadanía, otros agentes implicados y de diversos ámbitos con la salud mental.
Relación con Administraciones Públicas / Cambios políticos	A14 Cambios continuos en la orden acreditación de centros de Cantabria. A15 Incremento de las obligaciones de cumplimiento impuestas por leyes, reglamentos, códigos, estatutos, acuerdos u otros textos legalmente vinculantes que son aplicables a la asociación y al sector en el que operamos. A16 Apoyos insuficientes por parte de algunas instituciones públicas. A17 Entorno político inestable.	O12 Mayor conocimiento exterior de la misión y servicios de la asociación. Por ejemplo: Confederación Salud Mental España, Ayuntamientos, comunidad en general. O13 Relaciones institucionales ya establecidas. O14 Buena coordinación con algunos recursos sociosanitarios. O15 Existe un Plan de Salud Mental Cantabria 2022-2026
Aspectos Económicos	A18 Limitación de importes globales en subvenciones debido a los requisitos y los tiempos de resolución establecidos en las convocatorias. A19 El porcentaje de reserva de plaza de los conciertos no es por la totalidad.	

DIAGNÓSTICO EXTERNO		
Aspecto analizado	Amenazas	Oportunidades
	A20 Falta de otras fuentes de financiación externas y privadas alternativas.	O16 Obtener otros financiadores (públicos y/o privados) adicionales a los actuales. O17 Mayor visualización en empresas, Ayuntamientos y sociedad
Medio ambiente		O18 Desarrollo de proyectos ligados a actividades con el medio ambiente.

Tabla 23. Diagnóstico externo

ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO REALIZADO

Tras las reflexiones realizadas en los apartados anteriores con la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas, se realiza un análisis con la finalidad de obtener conclusiones acerca de la situación de ASCASAM y la necesidad de emprender actuaciones en particular. Con este análisis a través del cruce de sus factores y evaluación integral del diagnóstico interno y del diagnóstico externo, podemos establecer los ejes en los que se va a basar nuestra gestión y las posibles estrategias a seguir en cada uno de ellos.

El resultado es el siguiente:

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20
D1	3				3		3	1,2, 3,4		1,2, 3,4			1,3	2,3, 4						3
D2	1				1								1	1,2, 3,4	1,2, 3,4	1	1			
D3														3,4						
D4		3												3						
D5		3												3						
D6		3												3						
D7	5						1	1,2, 3,4, 5	1,2, 3,4, 5		1,2, 3,4, 5	1,2, 3,4, 5								
D8	1,4, 5	1,4, 5	1,4, 5	1,4, 5		1,4, 5	1				1,4, 5	1,4, 5								1,4, 5
D9	1,4, 5	1,4, 5	1,4, 5	1,4, 5		1,4, 5	1				1,4, 5	1,4, 5								1,4, 5
D10				2,4, 5		4,5	4,5				4,5	4,5				4,5				4,5
D11		1,4, 5	1,4, 5	1,4, 5		4,5	4,5				4,5	4,5				4,5				4,5
D12	2,3, 4	2,3, 4	2,3, 4	2,3, 4									1,2, 3,4	1,2, 3,4		1,2, 3,4	1,2, 3,4	1,2, 3,4	1,2, 3,4	1,2, 3,4
D13		1,2, 3	1,2, 3	1,2, 3		1,3								1,3, 4	1,3, 4	1,4		4		4
D14	1	1	1		1								1	1,2, 4	1,2, 4	1,2, 4	1,2, 4	1,2, 4	1,2, 4	
D15														2,3, 4	2,3, 4					
D16														2,3, 4	2,3, 4					
D17					4										4					
D18		2,4		2,4		2,4	2,4			2,4			2,4		2,4		1,2, 4	2,4	1,2, 4	2,4
D19						2,4									4			2,4		2,4
D20								2,4	2,4	2,4	2,4	1,2, 4			2,4					
D21								2,3, 4		2,3, 4	2,3, 4			2,3, 4	1,2, 3,4			2,3, 4	2,3, 4	2,3, 4
D22						1,3, 4												1,3, 4		1,3, 4
D23								2,4	2,4	2,4										2,4
D24		2,4	2,4	2,4																2,4
D25		2,4	2,4	2,4																

Tabla 24. Definición de ejes estratégicos - Cruce Debilidades - Amenazas

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18
D1				3	3			2,3,4	2,3,4	2,3,4				3				
D2					1								1					
D3																		
D4																		
D5																		
D6																		
D7	5	5	5			1,4,5	5	1,2,4,5	5									
D8						1,4,5	5			1,4,5	1,4,5	1,4,5					1	
D9						1,4,5	5			1,4,5	1,4,5	1,4,5					1	
D10			4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	2,4,5		4,5	4,5	4,5		4,5		4,5	4,5	2,3,4
D11	1,4,5		4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	1,2,4,5		4,5	4,5	4,5		4,5		4,5	4,5	2,3,4
D12				1,2,4	1,2,4				1				1			1,4	1,4	
D13		1,2,3		4		4				3						4		
D14			1		1,2,4			1,2,4		1,2	1,2	1,2,4	1,2,4					
D15								4	4									
D16								4	4									
D17	4			1,2,4	1,4					1,4	1,4	1,4				1,4		
D18		2,4		2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	1,2,4	1,2,4				2,3,4	1,2,3,4	2,3,4
D19		2,4		2,4		2,4										2,3,4		2,3,4
D20																2,4		
D21				2,3,4									1, 2, 4, 5					2,3,4
D22						1,3,4	1,3,4			1,3						4		
D23								2,4	2,4							2,4		2,4
D24				2,4												2,4	2,4	
D25																	2,4	

Tabla 25. Definición de ejes estratégicos - Cruce Debilidades - Oportunidades

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20
F1	3				3		3	1,2, 3,4		1,2, 3,4			1,3	2,3, 4						3
F2		3	3	3										1,3	1,3					2,3, 4
F3		3	3	3											2,3, 4					3,4
F4	1,4				1,4		1,4	2,3, 4	2,3, 4	2,3, 4	2,3, 4	2,3, 4	1,4	1,2, 3,4	1,2, 3,4	1	1		1	1
F5		1,4, 5	1,4, 5	1,4, 5		4,5	4,5				4,5	4,5				4,5				4,5
F6		1,2, 3,4				1,2, 3,4	1					1								1,4
F7		2,3, 4	3,4	3,4				2,3, 4	2,3, 4	2,3, 4	2,3, 4	2,3, 4		2,3, 4						
F8														2,3, 4	2,3, 4					
F9														2,3, 4	2,3, 4					
F10	1,2, 3,4	1,2, 3,4	1,2, 3,4	1,2, 3,4						1,2, 3,4	1,2, 3,4	1,2, 3,4								1,2, 3,4
F11	1,2, 3,4	1,2, 3,4	1,2, 3,4	1,2, 3,4						1,2, 3,4	1,2, 3,4	1,2, 3,4								1,2, 3,4

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17	A18	A19	A20
F12						1,2,4														4
F13		1,4		1,4	2,4	2,4		2,4	2,4	2,4	1,4			2,4	2,4	1,2,4	1,2,4	2,4	2,4	2,4
F14								2,4	2,4	2,4										2,4
F15	1,3,4							2,3,4	2,3,4	2,3,4	2,3,4			2,3,4	2,3,4					4
F16		1,2,4	1,2,4	1,2,4				2,4	2,4	1,2,4	1,2,4	1,2,4	2,4	1,2,4	2,4	2,4	1,2,4	1,2,4		1,2,4

Tabla 26. Definición de ejes estratégicos - Cruce Fortalezas – Amenazas

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18
F1				3	3			2,3,4	2,3,4	2,3,4				3				
F2																1,3,4		
F3																3,4		
F4				1	1		1	2,3,4	2,3,4	1,2,3,4		1,2,3,4	1	1	1	1	1	2,3,4
F5	1,4,5		4,5	4,5	4,5	4,5	4,5	1,2,4,5		4,5	4,5	4,5		4,5		4,5	4,5	2,3,4
F6				1	1	1,4	1,4			1	1	1				1,4	1,4	
F7		2,3,4						2,3,4										2,3,4
F8								4	4									
F9								4	4									
F10		1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4					1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	
F11		1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4					1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	1,2,3,4	
F12				1,2,4		1,4				1,2,4		1,2,4				1,4	1,4	
F13		1,2,4		1,2,4	1,2,4			1,2,4								2,3,4	1,2,3,4	2,3,4
F14								2,4	2,4							2,4		2,4
F15								2,4	2,4							4		
F16		2,4		2,4				1,2,4								2,4		2,4

Tabla 27. Definición de ejes estratégicos - Cruce Fortalezas - Oportunidades

4.EJES ESTRATÉGICOS

DEFINICIÓN

El análisis de la matriz DAFO y de las relaciones entre cada uno de los aspectos identificados ha permitido extraer y priorizar 5 ejes estratégicos, los cuales serán desplegados posteriormente a través de objetivos concretos. En su conjunto, estos ejes estratégicos nos permiten definir y ordenar de forma lógica y sencilla nuestra actividad, nuestro compromiso con la calidad, la eficacia y la eficiencia, y la asignación de recursos necesarios para conseguirla en los plazos previstos.

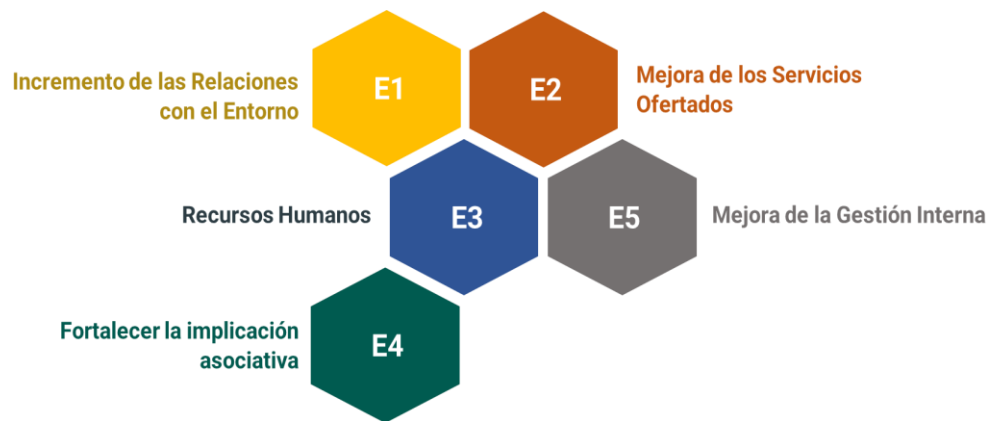


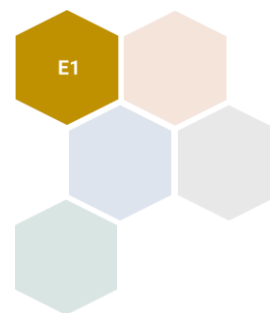
Ilustración 4: Ejes estratégicos

E1 Incremento de las Relaciones con el Entorno	Concreta las actividades de relaciones institucionales con el conjunto del Tercer Sector, las Administraciones Públicas, Agentes Sociales, Empresas, etc. que son tanto organizaciones financiadoras como aliadas.
E2 Mejora de los Servicios Ofertados	Contiene aquellos cambios en la cartera servicios actuales e incremento de los mismos para dar respuesta a las necesidades de las personas con problemas de salud mental a las que nos dirigimos y sus familias.
E3 Recursos Humanos	Se tiene en cuenta los objetivos a conseguir relacionados con la gestión de las personas que forman parte de nuestra asociación.
E4 Mejora de la Gestión Interna	Se integran en esta línea, por un lado, las necesidades financieras y la estructura adecuada en cuanto a financiación pública y privada; por otro, la continuación del camino hacia la excelencia en gestión; y, por último, el establecimiento de los recursos materiales necesarios para llegar a conseguir los objetivos propuestos.
E5 Fortalecer la implicación asociativa	Concreta las actividades de relaciones institucionales dentro de nuestra asociación y con las personas usuarias finales y familiares.

Tabla 28: Definición de ejes estratégicos

5.OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ACTUACIONES

Incremento de las Relaciones con el Entorno



Indicadores		Objetivo	Periodicidad de medición
E1.I01	Nº de acciones publicadas en redes sociales y/o web	> 200 publicaciones/año	Mensual
E1.I02	% de incremento de visitas a la web anuales	>10% de incremento/año	Trimestral
E1.I03	Apariciones en medios de comunicación	> 15 apariciones/trimestre	Trimestral
E1.I04	Nº de jornadas / eventos organizados por ASCASAM	4 eventos/año	Trimestral
E1.I05	Nº de acuerdos/alianzas nuevas establecidas con entidades del sector o fuera de él	> 6 alianzas nuevas (no incluye renovaciones)	Semestral
E1.I06	Nº de reuniones realizadas con la Consejería de Inclusión Social, Juventud, Familias e Igualdad	> 4 reuniones/año	Trimestral
E1.I07	Nº de visitas a entes públicos y privados realizadas	2024: > 4 de visitas realizadas/año 2025: > 6 de visitas realizadas/año 2026: > 10 de visitas realizadas/año	Trimestral

Tabla 29: Indicadores Eje 1

Objetivos estratégicos	
E1.O1	Mejora de la Información de ASCASAM al exterior
E1.O2	Continuar con el establecimiento de alianzas con otras entidades

Tabla 30: Objetivos estratégicos Eje 1

OBJETIVO ESTRATÉGICO	E1.01 Mejora de la Información de ASCASAM al exterior																	
NOMBRE DEL RESPONSABLE	Junta Directiva + Consejo de Dirección																	
ACTUACIONES PLANIFICADAS																		
CÓDIGO	DENOMINACIÓN	RESPONSABLE	ODS	META	2023		2024				2025				2026			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
E1.O1.A01	Incrementar el número de publicaciones en la web y redes sociales	Comisión de Red Digital	  	3 publicaciones semana	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
E1.O1.A02	Creación de una nueva página web	Junta Directiva + Consejo de Dirección	  	Publicación nueva web (Sí/No)	☐	☐	☐	☐	☒	☒	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐
E1.O1.A03	Mejora de presencia digital - Elaboración de la Estrategia RRSS	Comisión de Red Digital		Aprobación del plan (Sí/No)	☐	☒	☒	☐	☐	☒	☒	☐	☐	☒	☒	☐	☐	☐
E1.O1.A04	Contacto con medios de comunicación relevantes en la región para dar a conocer la guía de uso de lenguaje de la Confederación Salud Mental España	Junta Directiva + Consejo de Dirección	  	20 contactos / envíos realizados	☐	☐	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☒	☐	☐
E1.O1.A05	Realización de jornadas con la asociación de prensa sobre cómo deben tratar las noticias sobre salud mental	Junta Directiva + Consejo de Dirección	  	Nº de jornadas realizadas	☐	☐	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☒	☐	☐
E1.O1.A06	Potenciar las apariciones en medios de comunicación mediante el envío de nuevas noticias	Junta Directiva + Consejo de Dirección	  	4 envíos/semestre	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
E1.O1.A07	Difusión de servicios de entidad (memoria de actividades anual, dípticos, etc.)	Consejo de Dirección	  	Envío del 95% de impresiones realizadas	☒	☒	☐	☒	☒	☐	☐	☒	☒	☐	☐	☒	☒	☐

OBJETIVO ESTRATÉGICO	E1.01 Mejora de la Información de ASCASAM al exterior																	
NOMBRE DEL RESPONSABLE	Junta Directiva + Consejo de Dirección																	
ACTUACIONES PLANIFICADAS																		
CÓDIGO	DENOMINACIÓN	RESPONSABLE	ODS	META	2023		2024				2025				2026			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
E1.01.A08	Continuar con la realización de actividades de sensibilización en las cuales el personal de ASCASAM sea el organizador, colabore o participe (ejemplo Semana del Cine, Dia Mundial de la Salud Mental, Día del Paciente, etc.)	Consejo de Dirección		6 actividades/año														
E1.01.A09	Creación de boletines informativos	Centro ocupacional		1 boletines/trimestre														
E1.01.A10	Difusión de boletines informativos	Centro ocupacional		1500 boletines/trimestre														
E1.01.A11	Creación de documentación informativa campaña específica y difusión de la misma	Consejo de Dirección		1 campaña específica/anual														
E1.01.A12	Celebración del 35 aniversario de ASCASAM	Junta Directiva + Consejo Direc		Celebración (Si/No)														
E1.01.A13	Realización de encuentros con personas asociadas	Junta Directiva + Consejo Direc		2 encuentros/año														

OBJETIVO ESTRATÉGICO	E1.O1 Mejora de la Información de ASCASAM al exterior																	
NOMBRE DEL RESPONSABLE	Junta Directiva + Consejo de Dirección																	
ACTUACIONES PLANIFICADAS																		
CÓDIGO	DENOMINACIÓN	RESPONSABLE	ODS	META	2023		2024				2025				2026			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
E1.O1.A14	Realización de visitas en entes públicos y privados para dar a conocer la asociación (Ayuntamientos, Mancomunidades, recursos sociosanitarios, entidades financieras, empresas, etc.)	Junta Directiva + Consejo de Dirección	  	2024: 4 de visitas realizadas/año 2025: 6 de visitas realizadas/año 2026: 10 de visitas realizadas/año	☐	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	
E1.O1.A15	Establecimiento de reuniones con la Consejería de Inclusión Social, Juventud, Familias e Igualdad para defensa de intereses de la asociación (dar a conocer los servicios, modificación de ratios, cambios en la orden de acreditación, incremento del porcentaje de reserva de plaza)	Consejo de Dirección	  	1 reunión / trimestre	☐	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	

Tabla 31: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E1.O1

OBJETIVO ESTRATÉGICO	E1.O2 Continuar con el establecimiento de alianzas con otras entidades																	
NOMBRE DEL RESPONSABLE	Junta Directiva + Consejo de Dirección																	
ACTUACIONES																		
CÓDIGO	DENOMINACIÓN	RESPONSABLE	ODS	META	2023		2024				2025				2026			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
E1.O2.A01	Recopilar las alianzas actuales y hacer un plan de seguimiento con sus responsables	Presidente + Consejo de Dirección		Aprobación del Plan (Sí/No)														
E1.O2.A02	Establecimiento de nuevas alianzas/proyectos	Presidente + Consejo de Dirección		2 alianzas/año														

Tabla 32: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E1.O2

Mejora de los Servicios Ofertados



Indicadores		Objetivo	Periodicidad de medición
E2.I01	Porcentaje de resolución de quejas en el plazo de 30 días	100%	Semestral
E2.I02	Porcentaje de resolución de sugerencias en el plazo de 30 días	100%	Semestral
E2.I03	Porcentaje de resolución de reclamaciones en el plazo de 30 días	100%	Semestral
E2.I04	Índice abandono de personas usuarias por cambio de recurso para cubrir sus necesidades - Edad ≤30 años	<30%	Anual
E2.I05	Índice abandono de personas usuarias por cambio de recurso para cubrir sus necesidades - Edad >30 y ≤45 años	<40%	Anual
E2.I06	Índice abandono de personas usuarias por cambio de recurso para cubrir sus necesidades - Edad entre >45 y ≤60 años	<30%	Anual
E2.I07	Índice abandono de personas usuarias por cambio de recurso para cubrir sus necesidades - Edad mayor de >60 años	n.a.	Anual
E2.I08	Porcentaje de personas que están satisfechas con el servicio según valoración anual CPRS Santander	≥80%	Anual
E2.I09	Porcentaje de personas que están satisfechas con el servicio según valoración anual CPRS Colindres	≥80%	Anual
E2.I10	Porcentaje de personas que están satisfechas con el servicio según valoración anual CPRS Reinosa	≥80%	Anual
E2.I11	Porcentaje de personas que están satisfechas con el servicio según valoración anual CO Santander	≥80%	Anual
E2.I12	Porcentaje de personas que están satisfechas con el servicio según valoración anual CO Colindres	≥80%	Anual
E2.I13	Porcentaje de personas que están satisfechas con el servicio según valoración anual Vivienda Tutelada	≥80%	Anual
E2.I14	Porcentaje de personas que están satisfechas con el servicio según valoración anual Alojamiento Supervisado	≥80%	Anual
E2.I15	Porcentaje de personas que están satisfechas con el servicio según valoración anual PAIAD Santander	≥80%	Anual
E2.I16	Porcentaje de personas que están satisfechas con el servicio según valoración anual PAIAD Castro Urdiales	≥80%	Anual

Indicadores		Objetivo	Periodicidad de medición
E2.I17	Porcentaje de personas que están satisfechas con el servicio según valoración anual PPAP Santander	≥80%	Anual
E2.I18	Porcentaje de personas que están satisfechas con el servicio según valoración anual Reinventa	≥80%	Anual
E2.I19	Porcentaje de personas que están satisfechas con el servicio según valoración anual Atención Terapéutica	≥80%	Anual
E2.I20	Porcentaje de personas que están satisfechas con el servicio según valoración Comité en Primera Persona anual	≥80%	Anual
E2.I21	Porcentaje de personas que están satisfechas con el servicio según valoración anual PADEF	≥80%	Anual
E2.I22	Impartición de charlas/formación sobre salud mental	2 acciones/año	Semestral
E2.I23	Mantenimiento de acciones de sensibilización en centros educativos	10 acciones/año	Trimestral

Tabla 33: Indicadores Eje 2

Objetivos estratégicos	
E2.O1	Mayor apoyo a nivel individual a las personas usuarias en los servicios existentes
E2.O2	Mejora de los servicios ofertados y puesta en marcha de nuevos servicios

Tabla 34: Objetivos estratégicos Eje 2

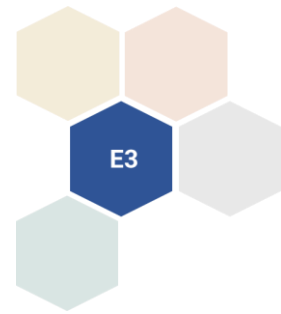
OBJETIVO ESTRATÉGICO	E2.O1	Mayor apoyo a nivel individual a las personas usuarias en los servicios existentes																
NOMBRE DEL RESPONSABLE	Consejo de Dirección																	
ACTUACIONES																		
CÓDIGO	DENOMINACIÓN	RESPONSABLE	ODS	META	2023		2024				2025				2026			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
E2.O1.A01	Llevar a cabo una evaluación semestral del programa PADEF conjuntamente con las familias	Consejo de Dirección	 	6 evaluaciones totales	☐	☐	☒	☐	☒	☐	☒	☐	☒	☐	☒	☐	☒	☐
E2.O1.A02	Mejorar la calidad el Programa de Atención a la familia de los servicios concertados	Consejo de Dirección	 	3 evaluaciones totales 3 seguimientos totales	☐	☐	☒	☐	☒	☐	☒	☐	☒	☐	☒	☐	☒	☐
E2.O1.A03	Atención directa por parte del Consejo de Dirección para el tratamiento de quejas, reclamaciones y sugerencias de las personas usuarias y/o sus allegadas	Consejo de Dirección	 	100% de peticiones atendidas	☐	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
E2.O1.A04	Potenciar el seguimiento de las atenciones directas individuales a las personas usuarias	Coordinaciones de Servicios + Consejo de Dirección	  	100% de seguimientos realizados	☐	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
E2.O1.A05	Potenciar la atención centrada en la persona en los servicios	Profesionales de atención directa + Coordinaciones de Servicios + Consejo de Dirección	  	1 reunión semestral	☐	☐	☐	☒	☐	☒	☐	☒	☐	☒	☐	☒	☐	☒

Tabla 35: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E2.O1

OBJETIVO ESTRATÉGICO	E2.O2	Mejora de los servicios ofertados y puesta en marcha de nuevos servicios																
NOMBRE DEL RESPONSABLE	Consejo de Dirección																	
ACTUACIONES																		
CÓDIGO	DENOMINACIÓN	RESPONSABLE	ODS	META	2023		2024				2025				2026			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
E2.O2.A01	Creación de un nuevo programa orientado a la salud mental infanto-juvenil	Consejo de Dirección + Junta Directiva + Administración	  	Sí/No	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☒	☒	☒	
E2.O2.A02	Impartición de charlas/formación sobre salud mental.	Profesionales de la entidad + Consejo de Dirección	  	2 acciones/año	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	
E2.O2.A03	Mantenimiento de acciones de sensibilización en centros educativos.	Profesionales de la entidad + Consejo de Dirección	   	10 acciones/año	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	
E2.O2.A04	Puesta en marcha de estudio presupuestario anual por servicio	Administración		Sí/No	☐	☐	☒	☒	☐	☒	☒	☐	☐	☒	☒	☐	☐	
E2.O2.A05	Realización de encuentros con las familias a nivel institucional	Consejo de Dirección + Equipo Técnico	 	Santander 10 encuentros/año Reinosa 2 encuentros/año Colindres 10 encuentros/año	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	

Tabla 36: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E2.O2

Recursos Humanos



Indicadores		Objetivo	Periodicidad de medición
E3.I01	Porcentaje de profesionales que participan al menos en 30 horas de formación anual	≥80%	Anual
E3.I02	% de acciones formativas realizadas / acciones formativas planificadas (plan de formación de la entidad)	≥70%	Anual
E3.I03	Porcentaje de personas trabajadoras sobre los que se ha realizado una evaluación de la satisfacción con respecto al total de personas trabajadoras CPRS Santander	≥60%	Anual
E3.I04	Porcentaje de personas trabajadoras sobre los que se ha realizado una evaluación de la satisfacción con respecto al total de personas trabajadoras CPRS Colindres	≥60%	Anual
E3.I05	Porcentaje de personas trabajadoras sobre los que se ha realizado una evaluación de la satisfacción con respecto al total de personas trabajadoras CPRS Reinosa	≥60%	Anual
E3.I06	Porcentaje de personas trabajadoras sobre los que se ha realizado una evaluación de la satisfacción con respecto al total de personas trabajadoras CO Santander	≥60%	Anual
E3.I07	Porcentaje de personas trabajadoras sobre los que se ha realizado una evaluación de la satisfacción con respecto al total de personas trabajadoras CO Colindres	≥60%	Anual
E3.I08	Porcentaje de personas trabajadoras sobre los que se ha realizado una evaluación de la satisfacción con respecto al total de personas trabajadoras Vivienda tutelada	≥60%	Anual
E3.I09	Porcentaje de personas trabajadoras que están satisfechas según valoración anual CPRS Santander	≥80%	Anual
E3.I10	Porcentaje de personas trabajadoras que están satisfechas según valoración anual CPRS Colindres	≥80%	Anual
E3.I11	Porcentaje de personas trabajadoras que están satisfechas según valoración anual CPRS Reinosa	≥80%	Anual
E3.I12	Porcentaje de personas trabajadoras que están satisfechas según valoración anual CO Santander	≥80%	Anual

Indicadores		Objetivo	Periodicidad de medición
E3.I13	Porcentaje de personas trabajadoras que están satisfechas según valoración anual CO Colindres	≥80%	Anual
E3.I14	Porcentaje de personas trabajadoras que están satisfechas según valoración anual Vivienda tutelada	≥80%	Anual
E3.I15	Índice de satisfacción general de personas trabajadoras con la entidad	≥3	Anual
E3.I16	Índice absentismo trabajadores Sede (por causas no justificadas)	No aplica	Semestral
E3.I17	Índice absentismo trabajadores CPRS Santander (por causas no justificadas)	No aplica	Semestral
E3.I18	Índice absentismo trabajadores CPRS Colindres (por causas no justificadas)	No aplica	Semestral
E3.I19	Índice absentismo trabajadores CPRS Reinosa (por causas no justificadas)	No aplica	Semestral
E3.I20	Índice absentismo trabajadores CO Santander (por causas no justificadas)	No aplica	Semestral
E3.I21	Índice absentismo trabajadores CO Colindres (por causas no justificadas)	No aplica	Semestral
E3.I22	Índice absentismo trabajadores vivienda tutelada (por causas no justificadas)	No aplica	Semestral

Tabla 37: Indicadores Eje 3

Objetivos estratégicos	
E3.O1	Formación
E3.O2	Desarrollo de políticas de personal

Tabla 38: Objetivos estratégicos Eje 3

OBJETIVO ESTRATÉGICO:	E3.O1	Formación																
NOMBRE DEL RESPONSABLE	Consejo de Dirección																	
ACTUACIONES																		
CÓDIGO:	DENOMINACIÓN:	RESPONSABLE	ODS	META	2023		2024				2025				2026			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
E3.O1.A01	Garantizar la creación y aprobación de un Plan de Formación anual alineado con el Plan Estratégico	Consejo de Dirección		Aprobación y puesta en marcha del Plan (Sí/No)	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
E3.O1.A02	Continuar con la formación interna para dar a conocer la cultura organizacional a las nuevas personas trabajadoras que ocupan un puesto fijo	Consejo de Dirección		90% de personas nuevas formadas	☐	☒	☐	☒	☐	☒	☐	☒	☐	☒	☐	☒	☐	☒
E3.O1.A03	Realización de acciones de formación interna para el personal	Consejo de Dirección		1 acción formativa / año	☐	☐	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒

Tabla 39: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E3.O1

OBJETIVO ESTRATÉGICO:	E3.O2	Desarrollo de políticas de personal																
NOMBRE DEL RESPONSABLE	Consejo de Dirección																	
ACTUACIONES																		
CÓDIGO:	DENOMINACIÓN:	RESPONSABLE	ODS	META	2023		2024				2025				2026			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
E3.O2.A01	Plan de Igualdad: Elaboración, aprobación y puesta en marcha	Consejo de Dirección	   	Aprobación del Plan (Sí/No)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐
E3.O2.A02	Revisión del protocolo de acoso aprobado para su actualización incluyendo la atención del acoso o la violencia contra las personas LGTBI	Comisión Negociadora de Igualdad	 	Aprobación del protocolo (Sí/No)	☐	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E3.O2.A03	Revisión de las acciones del Plan de Igualdad aprobado para incluir medidas para alcanzar la igualdad real y efectiva de las personas LGTBI	Comisión Negociadora de Igualdad	 	Aprobación del protocolo (Sí/No)	☐	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E3.O2.A04	Actualización bianual de la tabla de reconocimientos no económicos (RNE)	Consejo de Dirección + Junta Directiva	 	2 de actualizaciones realizadas	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒
E3.O2.A05	Estudio de horarios por centros y servicios	Consejo de Dirección + Junta Directiva	 	Realización del estudio (Sí/No)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☒	☐
E3.O2.A06	Realización de evaluación de riesgos psicosociales	Consejo de Dirección	  	Realización de la evaluación (Sí/No)	☐	☐	☒	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

OBJETIVO ESTRATÉGICO:	E3.O2	Desarrollo de políticas de personal																
NOMBRE DEL RESPONSABLE	Consejo de Dirección																	
ACTUACIONES																		
CÓDIGO:	DENOMINACIÓN:	RESPONSABLE	ODS	META	2023		2024				2025				2026			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
E3.O2.A07	Actualización de la relación de puesto de trabajo	Consejo de Dirección + Técnico en RRHH + Junta Directiva	 	100% de puestos aprobadas con respecto a la totalidad de puestos actuales	☐	☐	☒	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E3.O2.A08	Realización de un estudio de la posibilidad de realizar una evaluación por competencias de las personas trabajadoras	Comisión Negociadora de Igualdad	 	Realización del estudio (Sí/No)	☐	☐	☒	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E3.O2.A09	Contratación de 1 nueva persona como Técnico de RRHH	Junta Directiva		Contratación de 1 persona	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E3.O2.A10	Valoración de la creación de un puesto de Técnico de Comunicación	Consejo de Dirección + Junta Directiva		Sí/No	☐	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒

Tabla 40: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E3.O2

Mejora de la Gestión Interna



Indicadores		Objetivo	Periodicidad de medición
E4.I01	% de denuncias recibidas a través del Canal de Denuncias que han sido tratadas	No aplica	Semestral
E4.I02	Nº de acciones de concienciación en materia de protección de datos de carácter personal entre las personas trabajadoras	> 2 acciones/año	Anual
E4.I03	Nº Financiadores nuevos	No aplica	Anual
E4.I04	% de financiación privada / total de ingresos	3% de financiación privada/anual	Anual
E4.I05	% Objetivos cumplidos / objetivos propuestos del Plan Estratégico	75% objetivos cumplidos / propuestos	Anual

Tabla 41: Indicadores Eje 4

Objetivos estratégicos	
E4.O1	Mejora de infraestructuras y activos existentes
E4.O2	Mejora de procesos
E4.O3	Mejora de las fuentes de financiación externas
E4.O4	Mejora del Código Ético

Tabla 42: Objetivos estratégicos Eje 4

OBJETIVO ESTRATÉGICO	E4.O1	Mejora de infraestructuras y activos existentes																
NOMBRE DEL RESPONSABLE	Junta Directiva + Consejo de Dirección																	
ACTUACIONES																		
CÓDIGO	DENOMINACIÓN	RESPONSABLE	ODS	META	2023		2024				2025				2026			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
E4.O1.A01	Establecer un Plan de mejoras de instalaciones y equipamientos partiendo de un inventario actualizado de los mismos, para conocer la situación actual y las posibilidades de realización de obras o reemplazo de los mismos. Incluye la búsqueda de nuevos proveedores de mantenimiento.	Junta Directiva + Consejo de Dirección + Administración		Aprobación del Plan (Sí/No)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐
E4.O1.A02	Búsqueda de aplicación informática para gestión de contabilidad y personal	Junta Directiva + Consejo de Dirección + Administración		Aprobación de solución informática (Sí/No)	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E4.O1.A03	Implantación de aplicación informática para gestión de contabilidad y personal	Junta Directiva + Consejo de Dirección + Administración		100% implantación de SW	☐	☐	☒	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E4.O1.A04	Realización e implantación de un plan de mejoras para la transformación digital de la entidad	Consejo de Dirección		Aprobación del Plan (Sí/No)	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒

Tabla 43: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E4.O1

OBJETIVO ESTRATÉGICO	E4.O2	Mejora de procesos																
NOMBRE DEL RESPONSABLE	Consejo de Dirección																	
ACTUACIONES																		
CÓDIGO	DENOMINACIÓN	RESPONSABLE	ODS	META	2023		2024				2025				2026			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
E4.O2.A01	Actualización del mapa de procesos. Normalización de los procesos de la organización (rediseño de los existentes, aprobación de nuevos procesos)	Consejo de Dirección		100% de procesos documentados	☐	☐	☐	☐	☒	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E4.O2.A02	Creación de un nuevo proceso para determinar cuáles de las oportunidades de mejora detectadas en los Comités Técnicos / comisiones / propuestas de ideas pueden derivar en nuevos servicios y/o acciones de formación.	Consejo de Dirección	 	Aprobación nuevo proceso (Sí/No)	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐
E4.O2.A03	Creación de un nuevo cuadro de indicadores para análisis de datos relevantes sobre las necesidades de las personas atendidas	Consejo de Dirección		Aprobación nuevo cuadro de mando (Sí/No)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☒	☒	☒	☒
E4.O2.A04	Renovación sello EFQM	Junta Directiva		Obtención sello (Sí/No)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐
E4.O2.A05	Elaboración del nuevo plan estratégico	Junta Directiva + Consejo de Dirección		Aprobación del Plan (Sí/No)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☒
E4.O2.A06	Creación del Canal de denuncias	Consejo de Dirección		Creación del Canal (Sí/No)	☐	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

OBJETIVO ESTRATÉGICO	E4.O2	Mejora de procesos																
NOMBRE DEL RESPONSABLE	Consejo de Dirección																	
ACTUACIONES																		
CÓDIGO	DENOMINACIÓN	RESPONSABLE	ODS	META	2023		2024				2025				2026			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
E4.O2.A07	Aumentar las acciones de concienciación entre las personas trabajadoras en materia de protección de datos de carácter personal	Consejo de Dirección		mínimo 2 año	☐	☒	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☒

Tabla 44: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E4.O2

OBJETIVO ESTRATÉGICO	E4.O3	Mejora de las fuentes de financiación externas																
NOMBRE DEL RESPONSABLE	Junta Directiva + Consejo de Dirección																	
ACTUACIONES																		
CÓDIGO	DENOMINACIÓN	RESPONSABLE	ODS	META	2023		2024				2025				2026			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
E4.O3.A01	Creación de un plan de búsqueda de nuevas fuentes de financiación (incluye el incremento de la financiación privada y la búsqueda de fuentes de financiación externa)	Junta Directiva + Consejo de Dirección		Aprobación del Plan (Si/No)		☐	☒	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E4.O3.A02	Creación de Plan Operativo Anual	Junta Directiva + Consejo de Dirección + Administración		Aprobación del Plan (Si/No)		☐	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐

Tabla 45: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E4.O3

OBJETIVO ESTRATÉGICO	E4.O4	Mejora del Código Ético																
NOMBRE DEL RESPONSABLE	Junta Directiva																	
ACTUACIONES																		
CÓDIGO	DENOMINACIÓN	RESPONSABLE	ODS	META	2023		2024				2025				2026			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
E4.O4.A01	Revisión y actualización del código ético.	Junta Directiva	 	Actualización Documento (Sí/No)	☐	☐	☐	☐	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E4.O4.A02	Establecimiento de grupo de seguimiento del código ético y posibles mecanismos de control	Junta Directiva	 	Establecimiento medidas de control (Sí/No)	☐	☐	☐	☐	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒

Tabla 46: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E4.O4

Fortalecer la implicación asociativa



Indicadores		Objetivo	Periodicidad de medición
E5.I01	Número de nuevos asociados / asociadas	600 asociados / asociadas total	Anual
E5.I02	Número de nuevas personas voluntarias	2 personas voluntarias/año	Anual
E5.I03	Total de envío de información en soporte digital	> 3 envíos/año	Semestral
E5.I04	Total de encuentros con los asociados y las asociadas	≥ 1 encuentro/año	Anual
E5.I05	% de actividades asociativas desarrolladas según el calendario anual	80%	Semestral
E5.I06	Total de nuevas alianzas anuales de nuevos servicios externos a ofrecer a los asociados y las asociadas	≥ 2 nuevas alianzas/año	Anual
E5.I07	Total de entradas en Web/Redes Sociales referentes al Plan de Voluntariado	≥ 8 entradas/año	Anual
E5.I08	% de dípticos informativos sobre el Plan de Voluntariado difundidos	80% dípticos entregados	Anual

Tabla 47: Indicadores Eje 5

Objetivos estratégicos	
E5.O1	Fomentar un mayor conocimiento de ASCASAM por parte de las personas usuarias / familias / personas allegadas / asociados y asociadas
E5.O2	Incremento del Apoyo y los Servicios a los asociados y asociadas, familias y personas allegadas
E5.O3	Incremento de la atención a las personas voluntarias

Tabla 48: Objetivos estratégicos Eje 5

OBJETIVO ESTRATÉGICO	E5.O1	Fomentar un mayor conocimiento de ASCASAM por parte de las personas usuarias / familias / asociados y asociadas																
NOMBRE DEL RESPONSABLE	Junta Directiva																	
ACTUACIONES																		
CÓDIGO	DENOMINACIÓN	RESPONSABLE	ODS	META	2023		2024				2025				2026			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
E5.O1.A01	Mejora y actualización de la base de datos de los asociados y las asociadas (numerarios y no numerarios)	Consejo de Dirección + Administración		Actualización base de datos (Sí/No)	☐	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E5.O1.A02	Creación y envío de información de actividades / acciones realizadas por correo electrónico al año (eliminación del formato papel en aquellos casos que sea posible)	Consejo de Dirección + Administración		Al menos 3 envíos anuales	☐	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
E5.O1.A03	Realización de encuentros con los asociados y las asociadas	Junta Directiva + Consejo de Dirección		Al menos 1 encuentro anual	☐	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☐	☒	☐

Tabla 49: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E5.O1

OBJETIVO ESTRATÉGICO	E5.O2	Incremento del Apoyo y los Servicios a los asociados y asociadas y familias																
NOMBRE DEL RESPONSABLE	Junta Directiva																	
ACTUACIONES																		
CÓDIGO	DENOMINACIÓN	RESPONSABLE	ODS	META	2023		2024				2025				2026			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
E5.O2.A01	Creación de un documento en el que se recojan todas las ventajas para los asociados y las asociadas y entrega del mismo	Junta Directiva		Aprobación del documento (Sí/No)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☒	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐
E5.O2.A02	Elaboración de un calendario anual de actividades asociativas	Administración		Aprobación del documento (Sí/No)	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐	☒	☐	☐	☐
E5.O2.A03	Consecución de nuevas alianzas anuales de nuevos servicios externos a ofrecer a los asociados y las asociadas	Junta Directiva	 	2 nuevas alianzas/año	☐	☐	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒

Tabla 50: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E5.O2

OBJETIVO ESTRATÉGICO	E5.O3	Incremento de la atención a las personas voluntarias																
NOMBRE DEL RESPONSABLE	Consejo de Dirección																	
ACTUACIONES																		
CÓDIGO	DENOMINACIÓN	RESPONSABLE	ODS	META	2023		2024				2025				2026			
					T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
E5.O3.A01	Continuar con el Plan de voluntariado puesto en marcha	Consejo de Dirección + Equipo Técnico	 	2 personas voluntarias/año	☐	☐	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
E5.O3.A02	Potenciación del Plan de Voluntariado en web y redes sociales	Comisión de Red Digital	  	8 entradas/año	☐	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
E5.O3.A03	Potenciación del Plan de Voluntariado mediante la creación de un díptico informativo	Consejo de Dirección	  	Creación del Díptico (Sí/No)	☐	☐	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
E5.O3.A04	Difusión del díptico informativo sobre el Plan de Voluntariado (centros de salud, empresas, Aytos, Centros Educativos, COIE, etc.)	Consejo de Dirección	   	80% dípticos entregados	☐	☐	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒	☒
E5.O3.A05	Creación de un documento de medidas de reconocimiento a las personas de voluntarias	Consejo de Dirección		Aprobación del Plan (Sí/No)	☐	☐	☒	☒	☒	☒	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Tabla 51: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E5.O3

6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El despliegue de los objetivos estratégicos establecidos en este plan será realizado a través del seguimiento de las actuaciones propuestas para cada uno de los ejes estratégicos, de acuerdo con el cronograma de las actuaciones correspondientes a cada uno de los años y los indicadores establecidos.

Así cada objetivo estratégico incorpora también las responsabilidades tanto a nivel general como nivel operativo para hacer el seguimiento de cada una de las actuaciones.

El seguimiento de las actuaciones y metas establecidos por cada objetivo estratégico se realizará trimestralmente a través de los indicadores de seguimiento. Cada trimestre los integrantes del Consejo de Dirección junto con los Responsables de cada actuación a llevar a cabo realizarán un seguimiento para analizar el estado de los resultados obtenidos y de las posibles desviaciones (análisis de éstas y la decisión tomada respecto al tratamiento de las actuaciones iniciales en los trimestres siguientes).

El seguimiento del Plan Estratégico de forma global se realizará al menos anualmente por parte de la Junta Directiva y el Consejo de Dirección de ASCASAM, y se basará en el análisis de las desviaciones entre los objetivos planteados y los resultados de los indicadores que se han identificado para el seguimiento.

Además, se considerará el contexto de ASCASAM desde el inicio o el seguimiento anterior, a fin de poder adecuar los objetivos en función de la evolución del propio entorno. En cada objetivo estratégico podrán adecuarse las actuaciones correspondientes a ese año a fin de conseguir la mayor eficacia y eficiencia, adaptarse las metas o fijarse nuevos plazos para su ejecución.

Todas las adaptaciones de los objetivos deberán justificarse en las actas / informes de seguimiento, en los que constarán las decisiones tomadas.

Además, se realizará una evaluación final del plan estratégico con carácter previo a la aprobación del siguiente (previsto para su realización a finales de 2026). En esta evaluación podrá establecerse el porcentaje de objetivos cumplidos y las razones por las que no se han podido alcanzar los demás.

El sistema de seguimiento y evaluación del plan estratégico y de los objetivos estratégicos requerirá que se implanten, revisen y/o actualicen los registros adecuados para alimentar los indicadores correspondientes y el cronograma de actuaciones.

QUÉ REVISAR	PERIODICIDAD	RESPONSABLE
Actuaciones, Metas e Indicadores establecidos	Trimestral	Consejo de Dirección y Responsable de las actuaciones
Objetivos estratégicos e Indicadores anuales	Anual	Junta Directiva y Consejo de Dirección
Plan estratégico	Fin del periodo	Junta Directiva y Consejo de Dirección

Tabla 52: Seguimiento y evaluación del plan estratégico

7. PLAN DE DIFUSIÓN

Este Plan Estratégico deberá darse a conocer a los grupos de interés que se detallan en la siguiente tabla. Sabemos que la comunicación de la estrategia a los grupos de interés pertinentes no debe quedarse en una mera “información” (página web, reuniones informativas, etc.), sino que tenemos llevar a cabo una “comunicación efectiva” (doble sentido más feedback).

Como primer paso, se proponen para la difusión del plan estratégico varios formatos para comunicar el plan de manera más ágil.

FORMATO DEL PLAN ESTRATÉGICO	GRUPO DE INTERÉS	CANALES DE COMUNICACIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE EJECUCIÓN
Plan Estratégico completo	Junta Directiva Resto del equipo de trabajo	Correo electrónico	Consejo de Dirección	Noviembre de 2023
Presentación resumen Plan Estratégico	Profesionales Personas voluntarias	Correo electrónico	Junta Directiva	Noviembre de 2023
Presentación resumen Plan Estratégico	Personas con problemas de salud mental Familias y personas allegadas Personas asociadas	Presentación en centros	Junta Directiva	Diciembre 2023
Nota de aprobación del plan estratégico	Todos los grupos de interés	Medios de comunicación Web ASCASAM Redes Sociales Confederación Nacional de Salud Mental CERMI	Consejo de Dirección	Diciembre 2023

Tabla 53. Plan de Difusión

Índice de tablas

Tabla 1. Grupos de interés: Clientes - Personas con problemas de salud mental (sean o no personas usuarias)	5
Tabla 2. Grupos de interés: Clientes - Personas con problemas de salud mental (sean o no personas usuarias)	11
Tabla 3. Grupos de interés: Clientes – Familias y personas allegadas.....	11
Tabla 4. Grupos de interés: Clientes – Clientes de los productos elaborados en los centros ocupacionales.....	12
Tabla 5. Grupos de interés: Clientes – Clientes de las jornadas de sensibilización	12
Tabla 6. Grupos de interés: Personas – Junta Directiva	13
Tabla 7. Grupos de interés: Personas – Consejo de Dirección	13
Tabla 8. Grupos de interés: Personas – Personas trabajadoras	14
Tabla 9. Grupos de interés: Personas – Representantes legales de las personas trabajadoras	14
Tabla 10. Grupos de interés: Personas – Personas voluntarias.....	15
Tabla 11. Grupos de interés: Personas – Personas en prácticas.....	15
Tabla 12. Grupos de interés: Inversores y reguladores – Personas asociadas	16
Tabla 13. Grupos de interés: Inversores y reguladores – Administraciones públicas responsables principales del bienestar y la participación social de las personas con problemas de salud mental.	16
Tabla 14. Grupos de interés: Inversores y reguladores – Entidades financiadoras privadas	17
Tabla 15. Grupos de interés: Inversores y reguladores – Otras Administraciones Públicas	17
Tabla 16. Grupos de interés: Partners y proveedores – Colaboradores / aliados.....	17
Tabla 17. Grupos de interés: Partners y proveedores – Proveedores	18
Tabla 18. Grupos de interés: Sociedad – Sociedad en General.....	18
Tabla 19. Mercado - Ámbito	19
Tabla 20: Entorno global - Megatendencias	21
Tabla 21. ODS Prioritarios.....	23
Tabla 22. Diagnóstico interno	27
Tabla 23. Diagnóstico externo	30
Tabla 24. Definición de ejes estratégicos - Cruce Debilidades - Amenazas	31
Tabla 25. Definición de ejes estratégicos - Cruce Debilidades - Oportunidades	32
Tabla 26. Definición de ejes estratégicos - Cruce Fortalezas – Amenazas	33
Tabla 27. Definición de ejes estratégicos - Cruce Fortalezas - Oportunidades	33
Tabla 28: Definición de ejes estratégicos	35
Tabla 29: Indicadores Eje 1.....	37
Tabla 30: Objetivos estratégicos Eje 1.....	37
Tabla 31: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E1.O1.....	40
Tabla 32: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E1.O2.....	41
Tabla 33: Indicadores Eje 2.....	43
Tabla 34: Objetivos estratégicos Eje 2.....	43

Tabla 35: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E2.O1	44
Tabla 36: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E2.O2	45
Tabla 37: Indicadores Eje 3	47
Tabla 38: Objetivos estratégicos Eje 3	47
Tabla 39: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E3.O1	48
Tabla 40: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E3.O2	50
Tabla 41: Indicadores Eje 4	51
Tabla 42: Objetivos estratégicos Eje 4	51
Tabla 43: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E4.O1	52
Tabla 44: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E4.O2	54
Tabla 45: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E4.O3	55
Tabla 46: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E4.O4	55
Tabla 47: Indicadores Eje 5	56
Tabla 48: Objetivos estratégicos Eje 5	56
Tabla 49: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E5.O1	57
Tabla 50: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E5.O2	58
Tabla 51: Actuaciones planificadas objetivos estratégicos E5.O3	59
Tabla 52: Seguimiento y evaluación del plan estratégico	61
Tabla 53. Plan de Difusión	63

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Cronograma del plan de trabajo	6
Ilustración 2. Ecosistema.....	22
Ilustración 3. ODS	23
Ilustración 4: Ejes estratégicos	35



Sede Social: Isabel II, 21 – 1º Izda. – 39002 Santander

Teléfono: 942 36 41 15 – 942 36 33 67

E-mail: sede@ascasam.org

www.ascasam.org