

SALUD MENTAL ANDALUCÍA

PLAN ESTRATÉGICO 2023 - 2025



Contenido

1. Introducción.....	2
2. Contextos.....	3
3. Metodología	11
4. Diagnóstico organizacional	18
5. Ámbito de aplicación	32
Temporal.....	32
Organizacional	33
Competencial.....	33
6. Estrategia, estructura y contenidos.....	34
Misión, visión y valores	34
MISIÓN	34
VISIÓN.....	34
VALORES.....	34
Objetivos de la estrategia	35
Ejes estratégicos.....	35
Eje 1. Desarrollo organizacional.....	38
Eje 2. Empoderamiento de las personas	43
Eje 3. Robustecer la viabilidad financiera de la Federación.....	45
Eje 4. Sensibilización e incidencia política.....	48
Eje 5. Prevención de problemas y promoción de la salud mental	51
Seguimiento y evaluación del plan	56
Fase 1. Planificaciones anuales.....	57
Fase 2. Informes de seguimiento	57
Fase 3. Memoria anual.....	57
Propuesta de calendarización de las acciones de planificación	58
Fase de trabajo previo	58
Fase de inicio.....	58
Fase de ejecución.....	58
Propuesta inicial de acciones a acometer	59
Fichas para el diseño y seguimiento de acciones.....	61
Comunicación y difusión de la ejecución del plan estratégico.....	62

1. Introducción

Salud Mental Andalucía es una entidad sin ánimo de lucro de ámbito andaluz, constituida en 1992, con personalidad e identidad propias, integrada por asociaciones de familiares y personas afectadas con problemas de Salud Mental que desarrollan su actividad en esta comunidad autónoma.

La Federación fue declarada de utilidad pública en 2012, por la Orden INT/1660/2012, de 22 de mayo.

Su **misión** es contribuir a la mejora de la calidad de vida de las personas afectadas con problemas de salud mental y la de sus familias, defender sus derechos y representar al movimiento asociativo creado en torno a la salud mental en el ámbito andaluz.

En la Memoria de actividades de 2021¹ se actualiza la **visión** de la Federación, muy en la línea de la declarada anteriormente en otros documentos, pero que recoge algunos matices que pueden apuntar a la necesidad de establecer un plan estratégico:

*Consolidarse como organización de referencia en Andalucía en el ámbito de la salud mental y como el movimiento asociativo que une a todas las personas con problemas de salud mental y a sus familias, así como **cohesionar a las asociaciones y ser referente de profesionalidad y buenas prácticas en la defensa de los derechos del colectivo.***

*Prestar servicio de calidad a las entidades **generando mecanismos de visibilización, lucha contra el estigma, inclusión social y representarlas ante los distintos estamentos públicos defendiendo y exigiendo sus derechos.***

La Federación y sus entidades miembro se reconocen como un movimiento de acogida, de apoyo, de autoayuda, de atención y de representación de las personas con problemas de salud mental y sus familias, que proyecta interna y externamente un discurso normalizador del trastorno mental.

¹ La memoria de Salud Mental Andalucía del año 2021 está publicada en el Portal de Transparencia de la entidad. Disponible en <https://bit.ly/3HDzUxe>

Estos matices hacen referencia, por ejemplo, a la necesidad de reforzar la vinculación y la unión con la Federación y entre las asociaciones, que es uno de los fines que se propone la Federación.

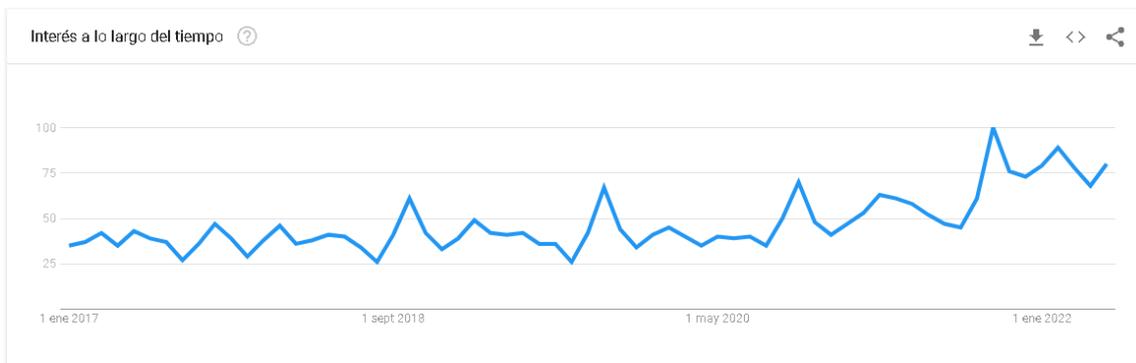
La referencia a la necesidad de convertirse en un referente de profesionalidad y buenas prácticas, además de apuntar hacia la obligatoriedad de contar con documentos e instrumentos que aseguren la buena gobernanza de la Federación, es una clara invitación a contar con instrumentos que organicen y programen el trabajo de la entidad más allá de la planificación anual de actividades que se realiza en la Junta Directiva.

Por otra parte, los objetivos que completan o complementan las declaraciones de misión y visión, presentes en otros documentos de la entidad, son: buscamos asegurar el derecho de una atención de calidad e individualizada a todas las personas con problemas de salud mental en el ámbito comunitario, la igualdad de oportunidades para este colectivo, así como la promoción de la salud mental en la población; exigimos y reivindicamos ante los poderes públicos la creación de los servicios necesarios para conseguir la adecuada atención sanitaria y social; fomentamos el trabajo conjunto y compartido con todas las entidades de la red, y por último, desarrollamos campañas de sensibilización social que rompan con el estigma y el autoestigma, así como la discriminación por razón de los problemas de salud mental.

2. Contextos

El **contexto** económico, político y social es también un factor que impulsa el trabajo para la adopción de un plan estratégico.

En el ámbito sanitario, la pandemia de la COVID-19 ha puesto de manifiesto muchas carencias en torno a la salud mental, en sentido amplio, existentes en la sociedad, en general, y en particular, ha sido un fuerte obstáculo para una adecuada atención de las personas con problemas de salud mental. Así, a título de ejemplo, se refleja en el siguiente gráfico de *Google Trends* (consulta a 23/05/2022) un crecimiento progresivo en cuanto a búsquedas realizadas por la consulta “salud mental”, siendo Andalucía la 5ª CC.AA. en ranking de consultas en este tema, lo que evidencia ese progresivo interés en este ámbito:



Fuente: Google Trends

Informes como el *MSW*² ratifican el deterioro global de la Salud Mental en 2020-2021. Si bien, ese deterioro se estaría frenando, preocupa a sus autores la particular incidencia en el grupo poblacional de entre 18 y 34 años, apuntando que la pandemia sólo ha acentuado el malestar que venía materializándose anteriormente por otros múltiples factores.

Y otros órganos autorizados, como, por ejemplo, desde la OMS, el “*European Programme of Work, 2020-2025 “United Action for Better Health”*”³ la salud mental se ha identificado como una prioridad clave, tanto para cambiar la forma en que la sociedad considera la salud mental, como para mejorar la forma en que los servicios de salud la consideran.

Respecto al contexto económico, debemos tener en cuenta los factores que, aunque puntuales, acontecen ahora: como son, la incertidumbre económica creada por la subida de los precios en un contexto de guerra europea y la puntual situación vivida en 2022 de congelación de presupuestos en la comunidad autónoma que provocaron la congelación de las subvenciones del SAS. También otros factores más estructurales, como pueden ser el propio ritmo en los trámites de solicitud, resolución y concesión de las subvenciones, tanto la mencionada anteriormente, como otras que se pueden solicitar. Recientemente, además, la reforma laboral ha limitado la contratación temporal por obra y servicio, lo que pone en una situación muy difícil a las entidades a la hora de contar con su personal para los diferentes proyectos. Todo lo anterior, apunta hacia la necesidad, también, de

² “Informe sobre el estado mental del mundo 2020”. Newson JJ, Pastukh V, Sukhoi O, Taylor J and Thiagarajan TC, Mental State of the World 2020, Mental Health Million project, Sapien Labs, March 2021

³ El informe completo se puede consultar en: <https://bit.ly/3PDXa0H>

realizar un planteamiento estratégico en torno a la búsqueda de fondos.

En el ámbito político la celebración de elecciones en el ámbito autonómico y un 2023 que puede solapar las generales y las municipales sólo ratifica que también debe existir una estrategia de relaciones con las instituciones y con las personas que las representan.

En el panorama actual también consideramos importante tener presentes los principios de los ODS y de las Agendas 2030 a la hora de establecer las líneas estratégicas de la entidad, pues puede crear la oportunidad de alinearse con políticas y medidas públicas. En concreto, el ODS que hace referencia a “Salud y bienestar” invita a prestar orientación y consejo a las personas para el cuidado de su salud mental, especialmente tras la pandemia de la COVID-19, está muy enraizado en la actividad de la Federación y sus entidades. Pero también se pueden impulsar programas o actividades en el marco de los otros 16 ODS.

El debate sobre la extensión e intensidad del estado del bienestar acentúa la preocupación y el interés social hacia las entidades que integran el tercer sector y sus diferentes ámbitos de actuación, exigiendo a cambio una mayor transparencia y profesionalización de los servicios que presta. En este sentido, la existencia de una planificación estratégica de las entidades del entorno asociativo no sólo se presenta como una oportunidad, sino que se convierte en una exigencia social. Muchas entidades del entorno sanitario y asistencial han sabido ver y acoger esta sensibilidad promoviendo los instrumentos de transparencia, cumplimiento normativo, planificación estratégica, etc. Muy cercanas a nuestro ámbito encontramos, por ejemplo, la buena praxis de la Confederación SALUD MENTAL ESPAÑA, que aprobó su plan estratégico 2019-2022, y donde muchas de las demandas claves de buen gobierno y transparencia estaban presentes, y en un ámbito más local, encontramos varias entidades federadas que ya ha aprobado sus instrumentos de planificación estratégica.

E invitando a la coordinación y el impulso conjunto hacia la consecución de esas mejoras sociales encontramos otros documentos estratégicos como pueden ser la Estrategia de Salud Mental del Sistema Nacional de Salud 2022-2026, el Plan de Acción de Salud Mental 2022-2024, del Ministerio de Sanidad, la Estrategia Española



sobre Discapacidad 2022-2030, aprobadas recientemente; o los Planes Integrales de Salud Mental en Andalucía (aunque con sus propias dificultades para su implantación y renovación), el Plan de Acción Integral para las Personas con Discapacidad en Andalucía (en su tercera edición) o, por último, los Planes Provinciales y Locales de Salud, que pretenden coordinar las estrategias sociales y de salud a nivel local. Es evidente, que todas las anteriores iniciativas y programaciones son una invitación adicional a organizar el trabajo de la Federación mediante una planificación estratégica que estudie y analice las aportaciones de cada uno de ellos y, en su caso, secunde, ignore o adapte algunos de los aspectos destacados en esos documentos⁴.

De manera muy sintética, podemos identificar las líneas o ejes en los que esas estrategias han puesto el foco en relación con la Salud Mental:

Estrategia de Salud Mental del SNS	Plan de acción de Salud Mental (Ministerio de Sanidad en desarrollo de la Estrategia anterior)	Estrategia discapacidad 2022-2030 (menciones a salud mental)	Plan Integral de Salud Mental (en revisión)	Plan de acción integral para las personas con discapacidad en Andalucía
Línea 1: Autonomía y derechos. Atención centrada en la persona.	Línea 1: Refuerzo de los recursos humanos en salud mental	Reto estratégico 1: Ciudadanía activa y pleno ejercicio de los derechos humanos, Punto 4: Apoyo a las familias: "Apoyo a su salud mental"	Línea 1: Prevención y promoción de la salud mental	El P6: "Apoyo social y recuperación en salud mental" dentro de la LE2: Participación e inclusión sociales
Línea 2: Promoción de la salud mental en la población y prevención de los problemas de salud mental.	Línea 2: Optimización de la atención integral a la salud mental en todos los ámbitos del Servicio Nacional de Salud	Eje 1. Objetivo 3: Dotar e intensificar los apoyos para que las personas con discapacidad puedan gozar del nivel más alto de salud (física, mental y social) posible -> Elaboración de un plan de prevención, abordaje y	Línea 2: Detección precoz de problemas de salud mental y atención de calidad adaptada a las franjas etarias, centrada en la construcción o recuperación del proyecto vital	

⁴ Estos informes se encuentran disponibles en los portales oficiales de las instituciones correspondientes.

		respuesta (tanto sanitaria, como social) a la salud mental, con una especial consideración de la depresión y la prevención del suicidio.		
Línea 3: Prevención, detección precoz y atención a la conducta suicida.	Línea 3: Sensibilización y lucha contra la estigmatización de las personas con problemas de salud mental	Eje 2. Objetivo 6: Estudio de las posibilidades de modificación del artículo 763 de LEC a fin de asegurar medidas alternativas institucionales forzosa y los tratamientos forzados por motivo de discapacidad y de garantizar que las intervenciones por motivo de salud mental se basen en los derechos humanos.	Línea 3: Promoción de la igualdad, el respeto a los derechos de las personas con problemas de salud mental y la participación efectiva de la ciudadanía y sus organizaciones en el cuidado de la salud mental.	
Línea 4: Atención a las personas con problemas de salud mental basada en el modelo de recuperación en el ámbito comunitario.	Línea 4: Prevención, detección precoz y atención a la conducta suicida.	E2. O6. -> Documentar los casos de tratamiento forzado, internamiento no voluntario, uso de medios de contención mecánica, medicación forzada y aplicación de terapia electroconvulsiva en las instalaciones de salud mental.	Línea 4: Dotación y gestión de los recursos de soporte, materiales, humanos y organizativos, necesarios para alcanzar los objetivos del plan.	
Línea 5: Salud mental en la infancia y en la adolescencia.	Línea 5: Abordaje de problemas de salud mental en contextos de mayor vulnerabilidad	Eje 3. Objetivo 3. Adaptar y reforzar los sistemas de apoyo y respuesta para que las personas con discapacidad con grandes	Línea 5: Gestión del conocimiento, de la investigación, y la evaluación en salud mental.	

		<p>necesidades de apoyo accedan a todos sus derechos y participen activamente en la comunidad -> Impulso de redes de apoyos integrales y circuitos de coordinación (servicios sociales, salud y entidades sociales de la discapacidad) para una adecuada atención a personas con discapacidad intelectual y del desarrollo con problemas de salud mental y/o conducta.</p>		
<p>Línea 6: Atención e intervención familiar.</p>	<p>Línea 6: Prevención de conductas adictivas con y sin sustancia</p>	<p>E3.O3. -> Extender redes de apoyos integrales a personas con discapacidad intelectual y del desarrollo con problemas de salud mental y/o conducta mediante el impulso de experiencias de coordinación sociosanitaria a nivel local y la formación específica del personal que trabaja en la atención a este colectivo (salud y servicios sociales), contando también con la participación y aportación especializada de las entidades sociales de la discapacidad.</p>		

Línea 7: Coordinación.				
Línea 8: Participación de la ciudadanía.				
Línea 9: Formación.				
Línea 10: Investigación, innovación y conocimiento.				

De las entrevistas realizadas a 16 de las 19 asociaciones⁵ y al Comité Pro Salud Mental de Andalucía, en casi todas las conversaciones se ha señalado la oportunidad y/o necesidad de elaborar un documento estratégico que guíe a la Federación en los próximos años, indicando en 13 de esas conversaciones como punto a trabajar en éste: la necesidad de reforzar la vinculación y la unión con la Federación y entre las asociaciones.

Por último, y como refuerzo final acerca de esta necesidad de planificación estratégica, en la Fase de diagnóstico se apuntó por las personas participantes la conveniencia de establecer herramientas para priorizar, dirigir e impulsar el trabajo de la Federación para que se pudieran atender aquellas actividades consideradas como esenciales o clave dentro de las diferentes funciones de la Federación, y que la alta carga de trabajo burocrático que la gestión de los programas y ayudas produce, no desvirtuaran el papel de la entidad.

Hasta ahora, la **planificación** de actividades a un año vista se realizaba mediante propuesta de las entidades federadas, y posterior encuesta a las mismas, que se ratificaba en la Junta Directiva celebrada a finales de año. En concreto, el ejercicio pasado, se propusieron actividades mediante un formulario *on line* entre el 15 y 30 de noviembre. Dichas propuestas fueron recogidas en un documento que se mandó a las entidades el 3 de diciembre, y se presentaron y priorizaron dichas actividades en la Jornada de la Federación de Jerez de la Frontera de 16

⁵ Durante el desarrollo de esta planificación se incorporaron a la Federación las asociaciones GRANABIP y AVASIS.

de diciembre, aprobada dicha planificación a continuación por la Junta Directiva.

En 2021, apuntando a este año 2022, en que la Federación cumple su 30 aniversario, se aspiraba a la creación de sinergias y alianzas estables a raíz de cada actuación como herramienta esencial para la mejora de la calidad de vida de las personas con problemas de salud mental; y como herramienta de visibilización hacia la sociedad para lograrla, la campaña "12 meses, 12 sueños".

Para mayor concreción, la Federación establecía los siguientes objetivos para este ejercicio:

- Hacer visible la salud mental como derecho de ciudadanía tejiendo una red que mejore la eficiencia, la eficacia y la efectividad de los recursos disponibles con todas las administraciones y agentes sociales.
- Favorecer la imagen social de la salud mental para conseguir la plena inclusión social y el acceso en igualdad de oportunidades a los recursos y servicios públicos y privados.
- Fomentar la presencia positiva de la salud mental en los medios de comunicación y ante la sociedad.
- Luchar contra el estigma y la discriminación.

Además, como en ejercicios anteriores, se establecieron las actividades y programas a desarrollar de cara a 2022.

Señalar, por último, que ya hubo un primer acercamiento al posicionamiento estratégico en el año 2014, en el contexto de un **Seminario de Dirección estratégica**, en el que se apuntaban las bases en las que se establecería una futura planificación estratégica. En ella se plantearon 4 ejes estratégicos, que serían:

1. Movilizar, diversificar y estabilizar fuentes de financiación
2. Mejorar la organización: trabajar mejor juntos - capitalizar el saber y el saber hacer.
3. Comunicar cotidianamente: Crear tendencia, potenciar la marca: Prescriptores de imagen. Es necesario comunicar cotidianamente un poco más de lo que somos, con un lenguaje sencillo ya que nos dirigimos a la vida cotidiana de las personas.
4. Rentabilizar y fortalecer la profesionalidad: Profesionalidad y gestión del conocimiento.

3. Metodología

Desde el inicio del proyecto, en el diseño del plan estratégico se ha tenido en cuenta un enfoque participativo que tuviera en consideración las aportaciones de todas las entidades federadas y las mantuviera al tanto del progreso del trabajo.

Se ha desarrollado la planificación en torno a tres fases de trabajo:

- *la Fase de diagnóstico.* Durante el primer mes de desarrollo de este proyecto se contactó con las entidades federadas y con el representante del Comité Pro Salud Mental Andalucía para hacerlos partícipes del proyecto y conocer sus inquietudes o perspectivas. Además, se lanzó una encuesta de encaje cultural mediante la herramienta “Cultural Fit” para determinar la distancia existente entre valores observados y reconocidos. Adicionalmente, se realizó un análisis de los perfiles sociales de la Federación para valorar los contenidos, los objetivos y el alcance de las publicaciones. Y, por último, en una reunión del micro grupo estratégico se validaron los cuestionarios para la elaboración de un DAFO actualizado de la Federación.

- *la Fase de identidad.* En el desarrollo de esta fase se han realizado dos reuniones de la comisión estratégica en torno a la elaboración de un DAFO y la definición de la misión, visión y valores y la propuesta y diagnóstico cultural. El contenido de estas sesiones fue compartido con las entidades federadas en una reunión posterior para su validación. De nuevo, una ronda de llamadas permitía compartir con las asociaciones que no habían acudido a la reunión, los avances en el plan en este sentido.

- *la Fase estratégica.* En un primer encuentro se compartieron las primeras conclusiones en torno a la definición de los ejes estratégicos. Otro posterior, permitió fijar las líneas estratégicas definitivas.

Entrevistas con las entidades federadas

Ya hemos comentado cómo, de las entrevistas con las entidades federadas, se podría entender como una necesidad la confección de esta planificación estratégica y cómo confiaban la mayoría de ellas en que dicho trabajo tuviera como uno de los objetivos mediatos reforzar

la unión y vinculación de las entidades. Además, aunque la visión compartida hacía más referencia al histórico de la Federación, el deseo de todas las entidades es el de que Salud Mental Andalucía crezca y gane visibilidad como entidad referente en la Comunidad.

En esa línea, se señalaron de manera puntual, pero acertada, algunos puntos que podían ser extraíbles para la elaboración posterior del DAFO, así como algunos detalles que podían servir para matizar y completar la identidad de la Federación.

Elaboración del DAFO

Como hemos comentado, en la reunión del micro grupo del Equipo estratégico se propusieron un elenco de preguntas para la confección de esta herramienta, clasificado por factores, y que intentaban definir el estado de las siguientes áreas:

Factores internos

Marca, cambio de imagen	Comunicación: difusión	Crecimiento en socios
Formación y conocimientos	Dirección y personas	Cultura organizacional
Estrategias para captación de recursos	Capacidad de innovación y transformación digital	Experiencia de las personas con experiencia propia en la atención recibida
Relaciones de cercanía con los miembros las asociaciones federadas	Red de colaboradores: relaciones con la Confederación Salud Mental España y otras asociaciones	Catálogo de actividades y servicios
Comunicación		

Factores externos

El Tercer Sector en general	Tendencias	Otros movimientos coincidentes
Factores políticos	Factores legales	Factores económicos

En respuesta a las aportaciones y matizaciones de las entidades se pudo elaborar el siguiente DAFO:

	Factores internos	Factores externos
	Fortalezas	Oportunidades
Positivo	<p>Equipo humano muy comprometido.</p> <p>El modelo de atención que proponen la Federación y sus entidades está más cerca de las personas afectadas por problemas de salud mental que el de otras instituciones.</p> <p>Protocolos de igualdad, calidad, etc. y trabajo para el resto.</p> <p>En redes sociales se comparte contenido con frecuencia y se difunden los logros de la Federación.</p> <p>Económicamente la Federación está saneada y los costes ajustados a las necesidades reales.</p> <p>Redes de contacto forjadas en 30 años de trayectoria</p> <p>Los años de biografía de la Federación han permitido abordar muchos proyectos y lograr avances significativos.</p>	<p>Salud mental de actualidad.</p> <p>Preocupación social y partidos e instituciones.</p> <p>30 años de la Federación y cambio de marca.</p> <p>Posibilidad de desarrollar más actividades formativas en formato virtual.</p> <p>Aprovechar la concienciación en SM de otros colectivos y ver posibilidades de colaboraciones o alianzas (p.ej. otras asociaciones, en colectivos relacionados con la justicia, etc.)</p> <p>La visibilidad de las asociaciones puede ser impulso para la Federación.</p> <p>Demanda social de digitalización y profesionalización de servicios.</p> <p>Estudiar posibilidades de acceder a fondos europeos y fondos de RSC del sector privado.</p>
	Debilidades	Amenazas
Negativo	<p>Se echa en falta un catálogo de herramientas, experiencias, buenas prácticas, etc. que facilite la continuidad en el trabajo en SMA y entre asociaciones federadas.</p> <p>Reforzar el liderazgo de las instituciones de la Federación.</p> <p>No se alcanzan los niveles de confianza deseados para la organización.</p>	<p>Salud Mental es un fenómeno muy amplio.</p> <p>Estigma y la exclusión por SM.</p> <p>Financiación del SAS “congelada” en este ejercicio por la prórroga de presupuestos</p> <p>Relevo generacional en las entidades miembro.</p> <p>Elecciones. Cambios institucionales.</p>

	<p>No existe estrategia específica para el plan de comunicación. Relevos y rotaciones de los cargos directivos cada 2 años. Planificaciones dependen de la reunión anual. Territorio muy extenso. Falta una mayor compenetración entre las asociaciones y algunas relaciones internas no son muy fluidas. A veces se producen “contraposiciones” de objetivos entre las asociaciones y la Federación, por su distinto ámbito de actuación. La actividad de la Federación, por ser sobre todo de apoyo a las entidades, no tiene tanta repercusión entre la ciudadanía en general. No se puede impartir toda la formación que se desearía a la Junta Directiva, a las asociaciones, etc. Alta dependencia de fondos públicos.</p>	<p>Déficit de atención en la sanidad pública a la salud mental. Capacidad limitada de las personas para atender mayores programas o propuestas. Entidades más jóvenes con menos peso en la Federación. Situación económica en contexto de incertidumbre. Competencia por la misma financiación. Dependencia del SP. Competencia con otras asociaciones emergentes en Salud Mental (otras discapacidades). Mayores exigencias para participar en el reparto de fondos. Valores no declarados expresamente por la federación SMA: igualdad, transparencia. No se han elaborado ni, por tanto, publicado, las políticas de igualdad y medio ambiente.</p>
--	--	--

De la confección del DAFO con las entidades pudimos **sintetizar** lo siguiente:

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipo técnico - Finanzas saneadas - Redes institucionales 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualidad Salud Mental - 30 Aniversario - Entornos digitales - Fondos europeos
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bajo nivel de confianza de las entidades federadas - Carencia de un fin común / Falta de cohesión entre entidades 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relevo generacional - Requisitos para acceder a fondos públicos - Estigma

<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de liderazgo poco definido - Financiación pública y por proyectos - Burocracia 	<ul style="list-style-type: none"> - Déficit de atención por SS.PP. de Salud - Contexto económico
---	---

Diagnóstico de encaje cultural

La herramienta “Cultural Fit” permite testar el grado de encaje cultural en las organizaciones y los equipos entre los valores reconocidos y observados en la propia organización.

Por correo electrónico se compartió dicha herramienta con el equipo técnico de la Federación, el portavoz del Comité Pro Salud Mental Andalucía y las directivas de las asociaciones para su cumplimentación. Dicho cuestionario se resolvió con la participación de 24 personas entre el 11 y el 22 de marzo.

Como es propio de una entidad como la Federación, el tipo de cultura diagnosticado es el tribal, un tipo de cultura esencialmente colaborativa.

Como el propio reporte nos indica, una cultura de este tipo implica en las personas que: se caracterizan por sentir a la organización como su familia. Poseen un gran sentido de pertenencia, compromiso y lealtad para con la organización. Sienten necesidad de pertenecer a una comunidad y suelen estar dispuestas a dar lo máximo de sí mismas para ayudar a la organización o a sus compañeros y compañeras.

En la organización supone que priman valores como la confianza, el respeto hacia el resto de los miembros, la lealtad, la flexibilidad, el empoderamiento y el compañerismo. Hay preocupación por el bienestar y el desarrollo del capital humano, el buen clima laboral y las relaciones de trabajo positivas. Se le llega a dar más importancia a la cohesión de la organización y la satisfacción personal que a los objetivos financieros y de mercado.

Los valores destacados en una cultura de este tipo suelen ser: generosidad, cercanía, compromiso, lealtad, trabajo en equipo y confianza.

El informe indica, finalmente, el ICDE (Índice de Cultura digital empresarial) que extrae la presencia de los valores digitales en la

organización, y a estos efectos, para la Federación, se observa que se sitúan en un nivel bajo, en torno al 40 sobre 100.

Los valores más presentes en la Federación son el trabajo en equipo, cercanía, eficiencia, pragmatismo, coordinación y lealtad.

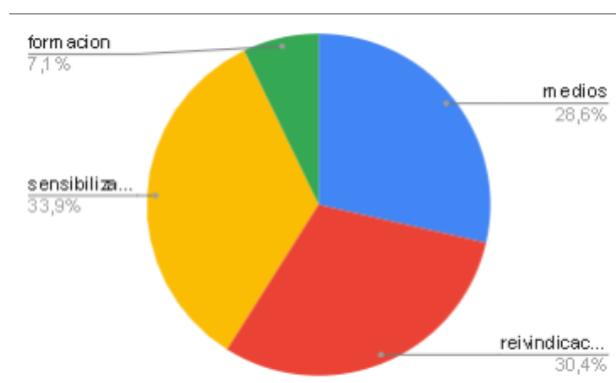
A la hora de analizar uno por uno los valores que supone tener una cultura tribal con los que realmente presenta la organización, encontramos uno de los puntos débiles más importantes del que nos informa este reporte. Entre la *confianza* deseada para la cultura de la organización y la que realmente existe hay una diferencia de 1,5 puntos, un nivel muy alto.

Otro valor organizacional en el que se encuentra una importante diferencia porcentual es el de *apertura al cambio*: se aprecia una diferencia de 1,1 puntos.

Destaca también que a la hora de realizar una comparación entre los valores de los participantes en la encuesta y los propios de la organización existe una desviación también significativa entre los valores de pragmatismo, ambición y coordinación. Siendo los dos primeros más propios de una cultura de tipo comercial y la coordinación propio de la cultura burócrata.

Análisis de la ventana de comunicación

En 2021 se publicaron en la página web de Salud Mental Andalucía 101 noticias, de las cuales, sensibilización y reivindicación se encuentran por delante, llegando casi al 65 % del contenido⁶.



⁶ La estimación de los porcentajes se ha elaborado sobre las 80 publicaciones encontradas en la sección "Noticias" de la página web antigua de la Federación publicadas durante 2021.

Respecto al estudio de la ventana de la Federación en las redes sociales, hemos observado lo siguiente:



Gráfico. % de entidades y temática

Respecto a la audiencia: La audiencia en Facebook alcanza los 4.504 seguidores, en Instagram 1.238 seguidores y en Twitter 5.120 seguidores.

En la consulta realizada a 24 de mayo, respecto de los últimos 30 días, los datos globales son: 10.9k seguidores, 52 posts (un 48% más respecto al mes anterior), un *engagement* acumulado de todas las redes de 689, y la red que más interacciones ha acumulado es Facebook.

Respecto a Facebook: En este último mes se observa, sin embargo, un *engagement* relativo de 0,29%, y es casi el doble del mes anterior. La publicación con la que más han interactuado los seguidores es con la relativa a la noticia del otorgamiento del Premio “Familias con Coraje” (E.R. 2,13%).

En las publicaciones de esta red, en ocasiones, falta una adecuada mención a algunas de las instituciones citadas (ej. no se citaba en la publicación de 16-5-22 a @Saludandalucia, que, sin embargo, sí aparecía citada en la publicación del mismo tema del 13 de mayo, que tuvo menos interacciones). En otras numerosas publicaciones, se observa que falta un uso más adecuado de *hashtags*.

Respecto a Instagram: Se observa que el ritmo de publicación es menor, 9 publicaciones frente a 28 de Facebook. Y aunque las interacciones acumuladas son menores, el E.R. es mayor 1,2% (incluso estando de decaída respecto del mes anterior). Es decir, hay más interacción por parte de las personas usuarias de estas redes. Sucede algo similar de lo que indicábamos en Facebook con las menciones y *hashtags*.

Twitter alberga la mayor comunidad de seguidores, 5.12k. La interacción total es menor que en Facebook pero mayor que en Instagram, y el E.R. es el menor de entre las 3 redes sociales, 0,24%. Siendo, además, que

gran parte de la interacción se acumula en respuestas o retuiteos de otras publicaciones. En menor medida se observa el problema de carencia de citas y *hashtags*.

En *LinkedIn* no está implementado el perfil de Salud Mental como página de empresa, tiene actualmente 305 seguidores, aunque la referencia a la página de la institución está desactualizada. Se comparten menos contenidos que en las otras redes.

Respecto al objetivo de las publicaciones: los cuatro objetivos principales de la comunicación en redes son el branding, el *engagement*, el *awareness* y tráfico. Quizás en las publicaciones analizadas no están bien definidos los objetivos que persigue cada una. Se puede decir que la búsqueda de tráfico está implícita en muchas publicaciones, pues remiten a la web en su mayoría, y podemos decir que predominan el branding por la difusión de sus actividades que se realiza y en menor medida el *awareness*, en cuanto que difunde y promociona las actividades y eventos que se realizan o se han realizado. Quizás falta una estrategia de comunicación propiamente enfocada a redes, y se aprecia una reducida presencia de CTA que inviten a la acción por parte de los seguidores, bien con el uso de herramientas para este fin de las redes, bien porque no hemos encontrado campañas específicas desde sus perfiles, bien porque no están implementadas al máximo las posibilidades de cada red social.

Respecto a la frecuencia de publicaciones: sólo indicar que, aunque el ritmo de publicaciones es alto en casi todas las redes, se plantea la duda de si se sigue un calendario de publicaciones y si se buscan los momentos de mayor audiencia en cada red programando los contenidos a publicar.

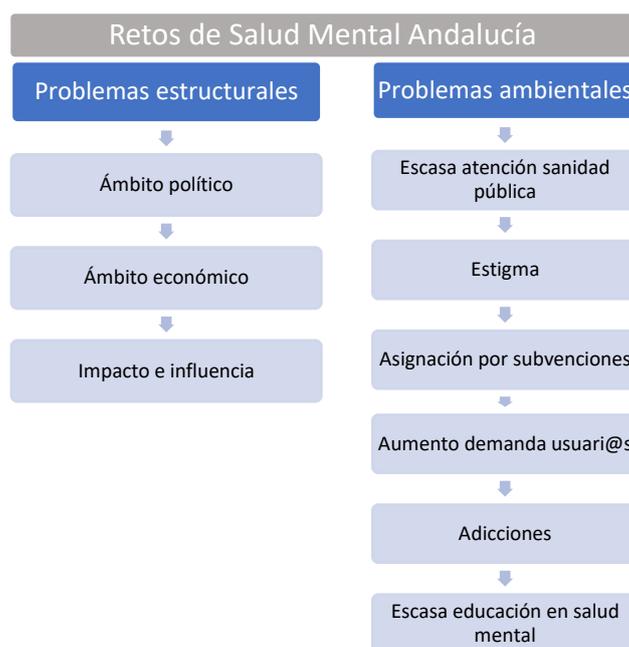
4. Diagnóstico organizacional

Nos encontramos con que la Federación debe enfrentarse a dos tipologías de retos principalmente. Unos que hacen referencia a la propia estructura y organización de la Federación y otros que tienen que ver con el exterior: la situación actual y el contexto social, político, económico, etc.



Dentro de los problemas estructurales, se han agrupado esos problemas en tres categorías: los referentes al ámbito político, o de la propia organización y estructura de Salud Mental Andalucía; los referentes al ámbito económico y, por último, los relacionados con el impacto e influencia de la Federación respecto de la sociedad y las personas que se encuentran en torno al movimiento de la salud mental, que se desarrollarán más adelante.

Se observa que todos los problemas responden, en el fondo, a la inexistencia de una definición clara de cuál es el papel que la Federación debe asumir en este entorno asociativo y, por tanto, falta un modelo claro de liderazgo por parte de Salud Mental Andalucía que cohesione a todas las entidades miembro y promueva objetivos y trabajo conjunto. O, dicho de otra manera, se carece de una organización estratégica de la Federación. Anteriormente, se apuntaba que las entidades percibían un claro área de trabajo en este ámbito.



Árbol de problemas 1

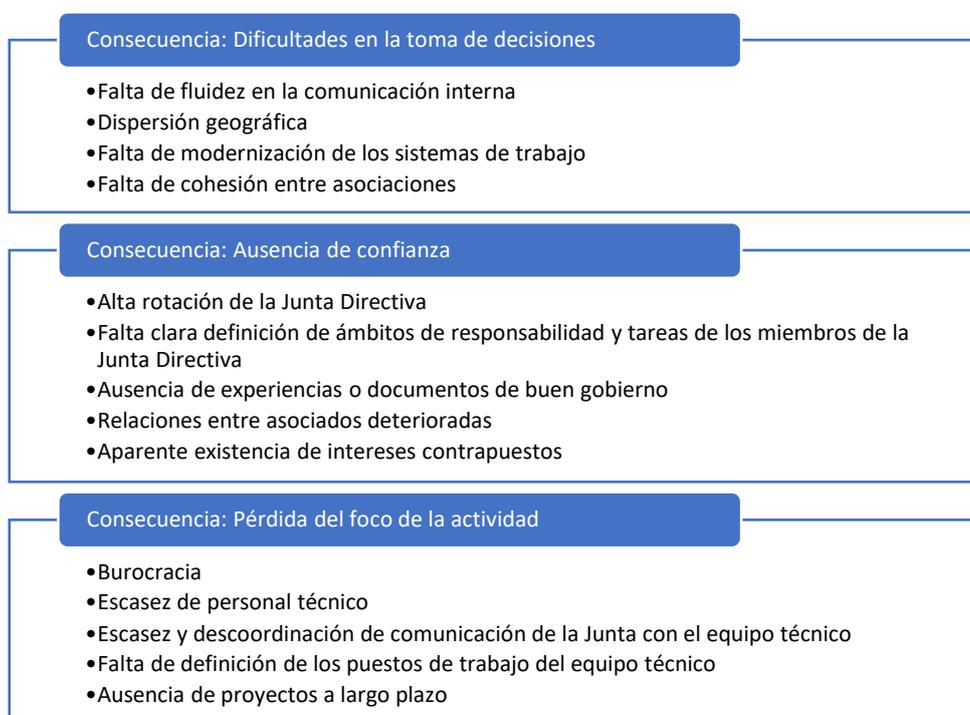
Por otra parte, en relación con aquellos retos o problemas que están fuera del ámbito de influencia directa de la Federación se han identificado como los más significativos: en primer lugar, que existe una escasa preocupación de los poderes públicos por los problemas de salud mental a los que se enfrenta la población y las personas afectadas

por problemas de salud mental; a esto hay que sumar la dificultad añadida de que, como consecuencia de la pandemia, la demanda de personas usuarias se ha visto incrementada notablemente y todavía no se ha conseguido alcanzar el nivel adecuado de atención que las personas que ya eran usuarias de estos servicios requieren, por lo que la situación es de desbordamiento de muchas de las entidades federadas. Aunque se pueda haber avanzado mucho en los últimos años en el ámbito de la inclusión, el estigma sigue presente tanto en el ámbito profesional como social, y existe muchas dificultades que superar en referencia a este punto. Por otra parte, la estrategia política de acometer mejoras respecto de este sector mediante subvenciones a los proyectos que en este ámbito se llevan a cabo, dificulta la efectiva continuidad y seguridad de proyectos, trabajadores y personas atendidas. Por último, y aunque existe cierta “moda” en todos los temas relativos a salud mental, se percibe una escasa educación en todo lo relacionado con este ámbito de cuidado de la persona, y en este punto -independiente, aunque relacionado- se observa un creciente aumento de las adicciones entre la población.

Hemos dicho que, dentro de los problemas estructurales, los primeros a los que se hace referencia son a aquellos de índole política u

organizativa, que se refieren a dificultades en cuanto a la propia estructura y organización de la Federación.

Árbol de problemas 2. Ámbito político: falta de una organización estratégica



Algunos de estos problemas tienen como consecuencia que **dificultan la toma de decisiones** en el seno de la Federación, en asuntos puntuales o en otros aspectos más estratégicos: así, por ejemplo, se ha observado que existen puntos de mejora en lo referente a la comunicación interna entre entidades, órganos de gobierno y de trabajo de la federación; la dispersión geográfica -debido a la extensión del ámbito geográfico de la federación -que incluye todo el territorio andaluz y la consiguiente lejanía entre algunos de los miembros de la federación o de éstos con el gobierno de la misma- es una dificultad añadida para el entendimiento y el adecuado dimensionamiento de algunos proyectos; no todos los métodos y sistemas de trabajo se encuentran actualizados o modernizados; y, a un nivel más profundo, falta cohesión entre asociaciones tanto en lo referente a las relaciones entre los miembros, que en ocasiones están enrarecidas, en cuanto a la valoración de los retos y proyectos que debe enfrentar Salud Mental Andalucía.

Por otra parte, existe una **ausencia de confianza** por parte de las entidades de SMA hacia la federación cuyo origen se puede explicar por

las siguientes causas: los mandatos de la Junta Directiva están previstos estatutariamente que duren dos años -un plazo muy breve-, en el que si -además- no existe una planificación de la federación a largo plazo puede provocar una falta de identificación de los socios con los proyectos propuestos por cada Junta en su periodo de gobierno, o cierta percepción de provisionalidad de las medidas adoptadas por cada Junta directiva, que, en algunos casos, puede tener su fundamento en el poco tiempo con que cuentan para desarrollarlos debidos a la duración de estos mandatos.

En esa misma línea, dentro de lo que se refiere al ámbito que hace referencia a la organización y cumplimiento normativo de la Federación, se observa que no todas las funciones y tareas de la entidad tienen asignada su dirección y coordinación a una persona concreta de la Junta, es decir, no existe una clara definición de las tareas que cada persona del órgano de gobierno debe asumir. Esto se une, además, a que se carece de documentos de “buen gobierno”, como manuales o compendios de buenas prácticas que permita homogeneizar el estilo de trabajo y dirección del órgano de gobierno a lo largo de los diferentes mandatos.

Por último, en este apartado, se observa la aparición de intereses contrapuestos entre los diferentes socios de Salud Mental Andalucía y la federación, pese a que los ámbitos de actuación entre federación y entidades son, o deberían ser distintos, y, en cualquier caso, se debe presuponer que la Federación optará por el criterio más favorable hacia la totalidad del colectivo andaluz y no sólo a un interés o necesidad concreta local. En este sentido, debe ser tenida en cuenta la amplia extensión territorial de la Federación, que debe obligar a los miembros a mirar más allá de sus propias dificultades locales.

Todo lo anterior provoca esa sensación de desconfianza respecto de la Federación y sus iniciativas.

En tercer lugar, existen otros problemas cuya consecuencia más importante es que se **pierde el foco del trabajo** de Salud Mental Andalucía y aleja a la entidad del cumplimiento de sus objetivos principales.

Entre estos problemas, se han identificado los siguientes: existe una alta carga de trabajo burocrático asumido por la Federación, especialmente, en cuanto a la solicitud, tramitación, justificación y

reparto de las subvenciones que se solicitan a nivel federativo; en este sentido, y aunque es una dificultad que aparece puntualmente, y en ocasiones ligada a las limitaciones presupuestarias, o a la premura de ciertos plazos, se observa que la plantilla de la Federación podría ser un poco más amplia, para poder dar respuesta en tiempo, forma y de manera estratégica a todos los retos de la entidad.

Entre la Junta directiva de Salud Mental y el equipo técnico se echa en falta una comunicación más periódica y abundante, además de un cauce que coordine, unifique y priorice las comunicaciones u órdenes que se le encomiendan.

Existiendo esa abundante carga de trabajo y, aunque existe una organización de trabajo, no existiendo una adecuada relación de puestos de trabajo, o reparto de tareas, funciones y proyectos detallado, es muy fácil que las tareas se descoordinen o no se prioricen adecuadamente; esto último, en especial, como se ha dicho antes, con la carencia de proyectos a largo plazo.

Además, señalar que la modalidad de elegir por votación cada año los proyectos que se van a acometer en el siguiente puede no ser la mejor manera de planificar el trabajo, como ya se ha indicado, pues puede dificultar centrar la actividad en objetivos a largo plazo o elegir acometer proyectos que pueden tener cierta actualidad pero quizás coyuntural.

Además, existe un último problema dentro del funcionamiento y la organización de SMA que hace referencia a las dificultades para encontrar un relevo generacional en el gobierno de las entidades federadas, y por tanto, en la Federación. Esto, en ocasiones, supone una dificultad más a la hora de implementar o experimentar nuevas estrategias o innovar en el ámbito de actuación de la Federación, pues la veteranía de los miembros de los órganos de gobierno puede suponer una limitación o dificultad en su disponibilidad para la dedicación a la labor de la entidad.

Las dificultades relativas al **ámbito económico** que dificultan el trabajo de Salud Mental Andalucía se podrían resumir de una forma muy simplista señalando que los recursos económicos disponibles están muy lejos de los proyectos que la entidad querría desarrollar (por otra parte, éste es un mal endémico del tercer sector en muchos otros entornos). Sin embargo, analizando en detalles los problemas a los que

se enfrenta esta federación se pueden clasificar estos problemas entre los que hacen referencia a las fuentes de recursos y aquellos que hacen referencia al modelo de gestión económica.

En primer lugar, es preciso señalar que, aunque las cantidades económicas que maneja la entidad son elevadas, esto responde a que realiza las funciones de gestora intermediaria entre las entidades asociadas y los organismos públicos, y en torno al 80% de esos importes están destinados a los programas de las asociaciones. Esto nos obliga a realizar una primera indicación respecto a retos a los que se enfrenta la Federación y son los relativos a las políticas y normativas de cumplimiento que debe poseer Salud Mental Andalucía para garantizar el buen fin y gestión de todos esos fondos, a la vez que protegerse frente a la posible negligencia o mala gestión de algunas de las entidades o sus órganos de gobierno, o de alguno de las personas de la Federación, y a la vez, para exigir a las entidades parte de la Federación el cumplimiento de tales exigencias.

Esta reflexión se puede poner en relación con el siguiente punto a tratar, que es la existencia, cada vez mayor, de exigencias en el marco del *compliance* para poder concurrir o competir con solvencia en las solicitudes de fondos o subvenciones de las entidades públicas. Exigencias extensibles, en diferente medida, a todas las entidades federadas.

En este contexto de modelo de financiación a través de **fondos públicos**, y en concreto, a través de subvenciones, se plantean las siguientes dificultades: en primer lugar, la dependencia de los fondos públicos sitúa a la federación en una situación de incertidumbre en cuanto que, como ha pasado en alguno de estos últimos años, debido a los avatares políticos, se pueden producir retrasos en los pagos de las ayudas o subvenciones concedidas y/o también congelación o reducción de los fondos en función de las negociaciones de los presupuestos de las instituciones públicas cada año. En el contexto actual de inflación o crisis económica esto puede suponer una pérdida de capacidad de Salud Mental Andalucía para desarrollar o ampliar proyectos. En segundo lugar, además, esta situación produce una dificultad extra para prever o planificar proyectos a largo plazo a desarrollar por la entidad, en cuanto que las concesiones suelen realizarse de año en año. Aunque la Federación, de hecho, cuenta con un margen amplio para poder hacer frente a imprevistos o retrasos, fuera de eso, no cuenta con otras garantías que puedan posibilitar el acceso a otras fuentes de financiación si fuera necesario.

Además, como se ha indicado, existiendo una tendencia al alza en la preocupación social por el cuidado y promoción de la salud mental, han aparecido y pueden aparecer otros agentes o entidades, del tercer sector u otros sectores, que incluyan en su agenda objetivos de mejora de la salud mental, por lo que el acceso a esos fondos puede verse mermado en cuanto que podría haber más entidades solicitantes que compiten por las mismas ayudas públicas. Incluso en el propio ámbito de la federación, dentro de su objetivo de aunar más entidades preocupadas por la protección y promoción de la salud mental, puede suceder que los mismos fondos concedidos, hayan de repartirse entre más entidades (al no existir una relación directa entre las subvenciones concedidas y las entidades federadas que, aunque influye en los procedimientos de concesión, no produce un crecimiento automático de las cantidades asignadas), por lo que se podría llegar a frenar la actividad que pueden llevar a cabo las entidades miembros.

Igualmente sucede con el aumento de la demanda de los servicios que se ha producido en esta última época por el aumento de las personas usuarias demandantes de atención y de la preocupación creciente por el cuidado de la salud mental. Un aumento de demandantes de servicios que no está ligado a un aumento directo de los fondos concedidos.

Lo anterior, aunque se sobreentiende, produce bastante inestabilidad e incertidumbre en lo referente al desarrollo de proyectos o a la contratación de personal, pues no está garantizada su continuidad.

Dificultad agravada, además, por las recientes modificaciones en materia laboral que impiden la contratación por obra y servicio como se podía hacer hasta ahora, siendo muy difícil poder establecer compromisos de contratación indefinida con los técnicos.

También se señaló con anterioridad, que este acceso a financiación pública demanda mucho trabajo burocrático y la necesidad de cumplir con multitud de exigencias formales: en este caso, simplemente señalar que se debe contar con que esta modalidad de financiación acarrea esa cantidad de trabajo de documentación y justificación, y que el personal técnico asume esa tarea en detrimento de otras posibles actividades.

Por último, es necesario señalar que se podría establecer una estrategia más amplia a la hora de explorar otras vías o métodos de financiación más allá de las subvenciones actualmente conseguidas. O, por ejemplo, estudiando aquellas que hacen referencia a solicitudes en el marco del

Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, derivados de los fondos europeos, o los mismos proyectos europeos que pueden desarrollarse en el marco de los fondos estructurales como el Fondo Social Plus (FSE+), por ejemplo.

En lo referente al acceso a **fondos privados** para la financiación de actividades, hemos de señalar que sólo el 2% en 2021 del presupuesto de la Federación provenía de esta vía. A este respecto, se puede aventurar que quizás la falta de tiempo y la falta de estrategia pueden ser factores importantes que provocan que no existan más aportaciones privadas. Por supuesto, el contexto económico del que ya hemos hablado puede no ser de mucha ayuda para crecer.

Es un campo que convendría explorar el de fomentar desde la web, redes y otros medios de comunicación y difusión, campañas destinadas a la obtención de recursos, en forma de microdinativos o similar, con mensajes atractivos y que expliquen las ventajas fiscales y sociales de colaborar en proyectos del tercer sector.

Es cierto que otras muchas federaciones o asociaciones y entidades del ámbito de la salud mental no tienen implementado estos sistemas, pero puede ser una vía que facilite aportaciones cuando alguien esté interesado en colaborar.

Por otra parte, al contrario que la Confederación Salud Mental España, no se cuenta con el sello de la Fundación Lealtad que pudiera ser también una manera de generar confianza y dar visibilidad a la transparencia y buenas prácticas de la institución.

En este punto, aunque sea una cuestión colateral, es necesario tener en cuenta que las colaboraciones que se puedan recibir por parte de algunos entornos privados deben estar sujeta al cumplimiento de las prescripciones del código ético de la Confederación, por ejemplo, en cuanto limita la recepción de ingresos de la industria farmacéutica sólo para la difusión, el respeto del enfoque derechos y la promoción de los objetivos de la federación. Y también es preciso tener en cuenta que, en la mayoría de las ocasiones, estos fondos de origen privado se han de destinar a proyectos distintos de los desarrollados con subvenciones y otras ayudas públicas, por incompatibilidad y para evitar posibles reintegros futuros.

Además, como se indicó anteriormente, la falta de contenidos compartidos para que las entidades puedan replicar las buenas

prácticas, en este caso en concreto, para campañas de obtención de recursos económicos, supone una dificultad a la hora de maximizar la eficacia de esta línea de trabajo.

Y en relación con el apartado que se desarrolla a continuación, de modelo económico de la Federación, también señalar que existen algunos proyectos de colaboración puntuales o continuados, con entidades privadas en el marco de colaboraciones o proyectos conjuntos o dentro de las políticas de responsabilidad corporativa de otras entidades o empresas privadas, pero que quizás se pueda también crecer en este punto.

En lo que respecta al **modelo económico de gestión** de la Federación se aprecian las siguientes carencias: la comisión de financiación estudia las formas de mejorar la gestión económica y avanzar en soluciones, pero dos de sus miembros comparten cargos con la comisión del plan estratégico, siendo que la técnica de apoyo ya se encarga, de por sí, de las tareas de la gestión de subvenciones y proyectos de la federación, por lo que es posible que cuente con poco tiempo para emprender nuevos proyectos o acometer nuevas tareas que se inicien en esta línea.

No existe una estrategia de recaudación de fondos a favor de la Federación por parte de las entidades asociadas que, en un momento dado, podría ser una forma lograr mayores aportaciones de donantes que ya colaboren con el movimiento, o una posible vía para diversificar fuentes de financiación, etc.

En esta línea, en apartados anteriores, ya hemos señalado la carencia de experiencias compartidas entre las entidades para la obtención de fondos en los distintos ámbitos territoriales, así como la ausencia de normas explícitas sobre el control económico de las asociaciones.

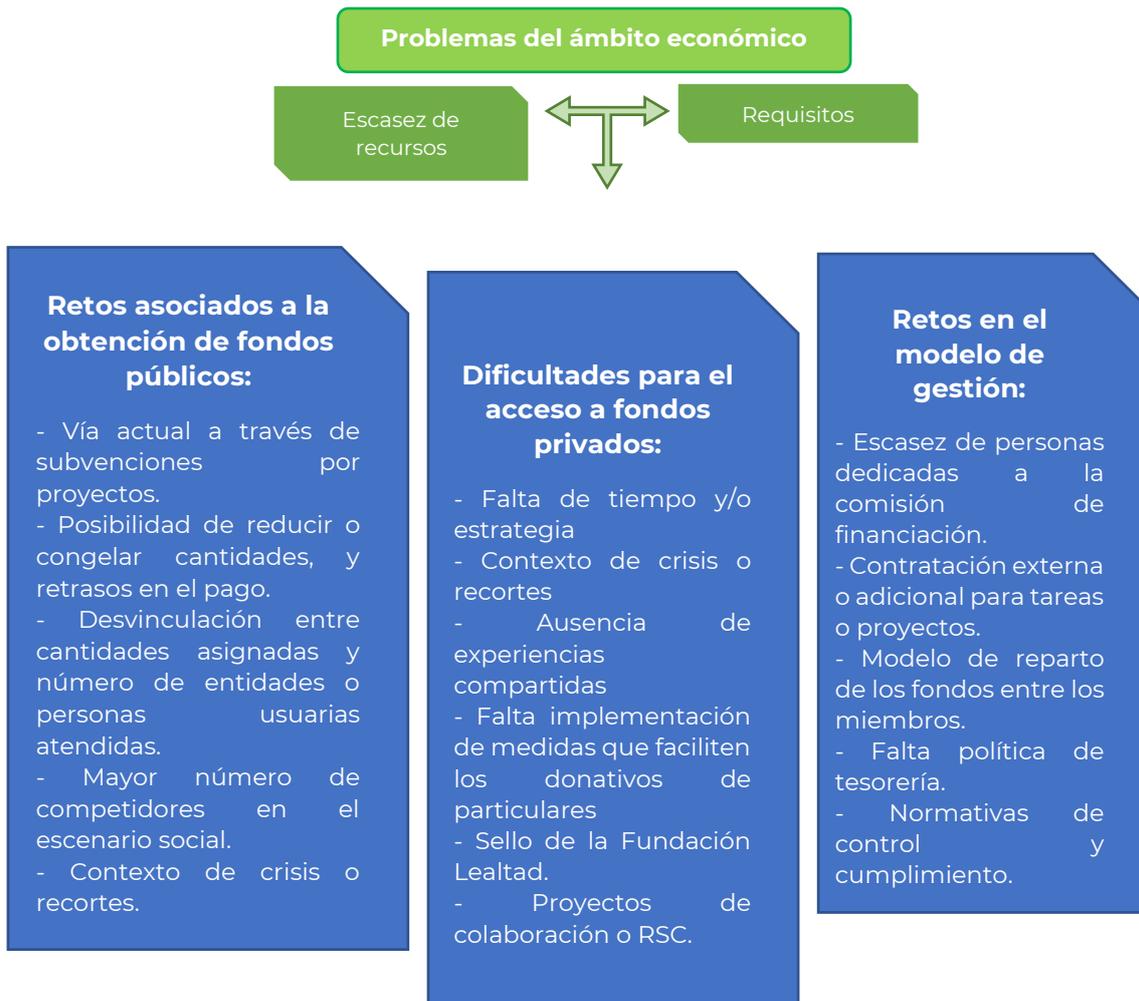
En cuanto a los repartos de los fondos, los criterios de asignación de recursos deben ser claros para todos y se debe seguir trabajando para lograr la transparencia y la aplicación de factores correctores que establezcan mecanismos de ponderación entre todas.

En las cuentas de la Federación se observa que existe una partida destinada a los servicios de auditoría y asesoría laboral, como tareas que están externalizadas en la Federación. Se podrá estudiar si dentro de este capítulo tendría cabida contar con la colaboración de otros

profesionales o empresas que pudieran prestar apoyo en otras tareas, como podría ser, por ejemplo, la prospección y gestión de proyectos y/o subvenciones europeas, o coordinación e impulso de determinados proyectos, como por ejemplo, el propio plan estratégico, o incluso tareas más rutinarias, que facilitase que el personal técnico pudiera poner el foco en cuestiones más estratégicas.

Y, por último, en este ámbito, se podría reflexionar si la Federación contaría con margen en su tesorería para aumentar la plantilla del personal técnico en alguna persona más, o al menos, en alguna persona a tiempo parcial.

Por otro lado, la existencia de una cantidad elevada de Tesorería ha permitido poder hacer frente a situaciones de riesgo económico, sobre todo en los meses del ejercicio en que todavía no se han abonado los pagos de las subvenciones concedidas. Pero a la vez, supone contar con una cantidad de dinero importante paralizada, a la que se le podría sacar algún rendimiento, aunque fuera de pequeña cuantía, pues no parece que exista impedimento ético ni estatutario para ello.



Árbol de problemas 3. Problemas del ámbito económico

Otro ámbito de problemas que se han percibido hacen referencia a la creación de **impacto e influencia** por parte de la Federación en su entorno, entendiendo por lo anterior el alcance que tienen sus mensajes y la capacidad de empoderar o desarrollar a las personas del ámbito de la salud mental.

Como se mencionó en el diagnóstico de comunicación, aunque Salud Mental Andalucía tiene una importante trayectoria en el ámbito de las relaciones institucionales, en la población en general se percibe que podría tener más impacto. Se observa especialmente en el entorno de las redes sociales. Se detecta que su actividad en web y redes podría crecer más y alcanzar a un mayor público y poder hacer partícipe a un sector más amplio de la sociedad de la tarea de defensa y promoción de derechos en salud mental.

En concreto, se observa que las publicaciones en redes obtienen poco retorno. Por ejemplo, analizando las redes en diferentes periodos de una semana, se observa que las publicaciones de Twitter y Facebook obtienen un alcance moderado de entre un 41%-46% de su audiencia, aunque Instagram, en cambio, sólo un 12%, y su *engagement* es bajo, de una media de 10 acciones por publicación. Se detectan las siguientes carencias en la comunicación: el alcance puede estar condicionado por los momentos de publicación en redes, pues en función de la hora el alcance puede variar mucho; en muchas publicaciones falta una CTA (llamadas a la acción) concreta: qué se quiere conseguir con esa publicación, que sigan, que compartan, que cliquen en “Me gusta”, etc.; también, en ese sentido, se observa que faltan publicaciones que incidan en los 4 objetivos principales de la comunicación en redes: dar a conocer la entidad y sus acciones, o fidelizar al público o a la audiencia invitándolos a seguir e interactuar con la Federación; situar a Salud Mental Andalucía como un referente experto en el ámbito de la salud mental; y aumentar el tráfico hacia la página web. Sólo una apreciación de estos cuatro objetivos: no se han encontrado muchos contenidos educativos para que la sociedad pueda entender mejor los problemas a los que se enfrentan las personas afectadas por problemas de salud mental y luchar así contra el estigma.

Por otra parte, hay un factor a tener en cuenta y es que la interacción con el usuario final, el seguimiento diario de las actuaciones en el territorio y, por tanto, muchas de las actividades y actuaciones que se organizan en este sector, están más al alcance de las asociaciones federadas, por lo que podría ser más lógico que la Federación pivotara, en cierta medida, su estrategia de comunicación sobre una base de menciones, reenvíos y contenidos compartidos, etc. más que en una estrategia de publicación directa.

Todos los indicadores anteriores parecen indicar que falta formalizar la estrategia de comunicación, lo que produce que su comunicación pierda impacto y, por tanto, se pierde la oportunidad de visibilizar más a la Federación.

Además, es necesario hacer notar la amplitud temática que engloba a la salud mental: todos los trastornos mentales graves, los problemas de salud mental y violencia de género, los problemas de salud mental en la infancia y adolescencia, cuestiones relativas al suicidio y los aspectos relacionados con la patología dual. Si a eso se le suman las acciones formativas, las publicaciones en medios, las actividades de las asociaciones, etc. si no se coordina bien la comunicación y se planean

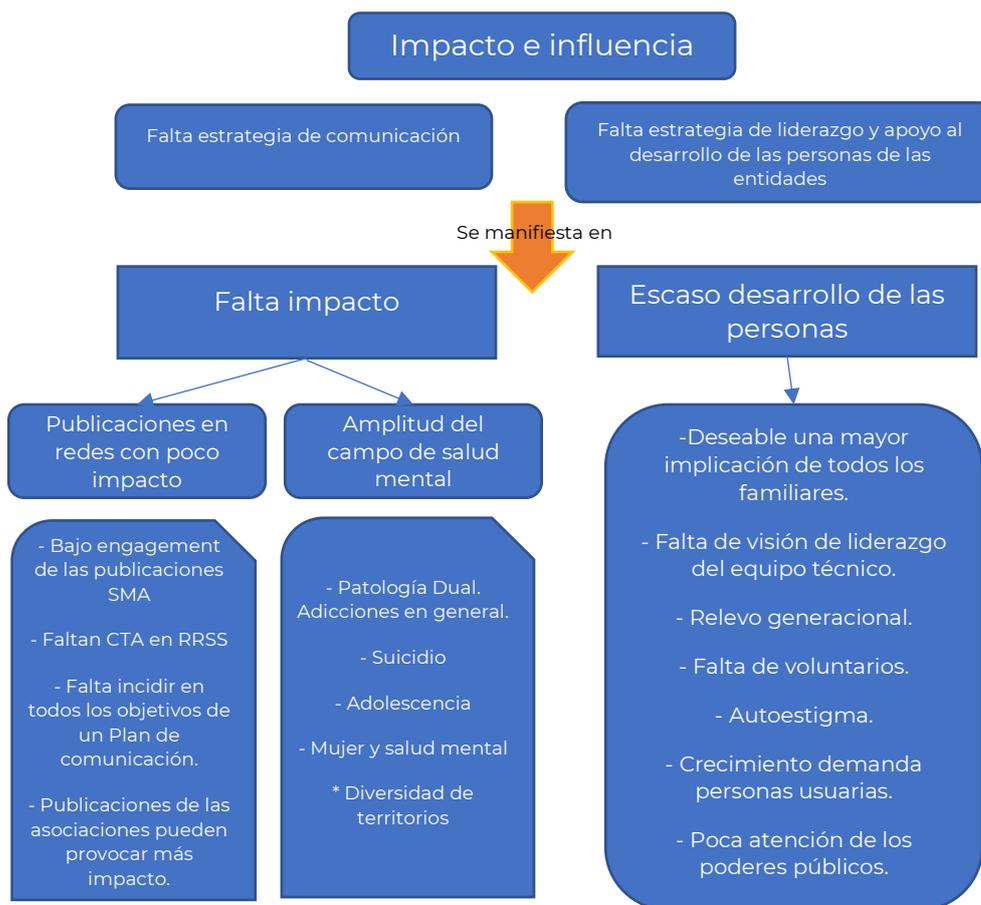
bien los ejes de comunicación es fácil que no exista un foco al que apunte toda la comunicación de la entidad.

Después, dentro de estas dificultades que hemos llamados de impacto e influencia, observamos algunas que están en relación con un todavía pendiente desarrollo de algunas personas de los grupos en torno a la salud mental.

En primer lugar, se aprecia que es necesaria todavía una mayor implicación de todas las familias de las personas usuarias. En segundo lugar, no está implementado el papel protagonista que podría tener el equipo técnico en el trabajo de la Federación. En tercer lugar, se refiere un importante problema en lo que atañe al relevo generacional en las entidades miembro y, por tanto, en la propia federación. En cuarto lugar, también se nota escasez de personal voluntario en las entidades, e incluso en la federación se podrían estudiar formas de colaboraciones en forma de voluntariado. En quinto lugar, está muy viva la conciencia sobre la existencia y el padecimiento del auto estigma, que afecta a este colectivo a muy diferentes niveles. Y, por último, el aumento de la demanda de servicios por parte de la población puede hacer referencia a un mayor número de casos, lo que se podría entender como un “fracaso” en la promoción de la salud mental. Así como podría ser entendido como un “fracaso” de sensibilización a los poderes públicos que siguen prestando una precaria atención a las personas con problemas de salud mental y sus familias o la escasez de formación especializada en las instituciones asistenciales sobre salud mental que, a veces, se acusa por parte de las entidades.

En relación con los retos antes indicados, podría señalarse como causa de estos a la falta de estrategia de empoderamiento de las personas en torno al ámbito de la salud mental y, quizás la Federación, pueda auxiliar a las entidades federadas en esta área.

También las entidades de la Federación solicitan un mayor peso de la Federación en lo referente al ámbito reivindicativo, entendiendo que SMA debe impulsar más estrategias y acciones en este sentido, para lograr una mayor visibilidad y promover cambios en el entorno.



Árbol de problemas 4. Árbol de carencias del ámbito educativo

5. Ámbito de aplicación

El presente plan estratégico se diseña con el siguiente horizonte de aplicación:

Temporal

Se propone una vigencia del plan que abarque desde el 1 de enero de 2023 hasta el 31 de diciembre de 2025. Se entiende que, para el impulso del primer plan estratégico y la consolidación de una estructura estratégica, tres años pueden ser un buen marco temporal, ya que permitirá la definición de una estructura estratégica de la Federación y su implantación más allá del presente mando de la Junta directiva actual. Posteriormente se podrá prever la duración cuatrienal de los planes para impulsar la continuidad de los órganos de gobierno de la

entidad y permitir una mayor estabilidad de la institución. Además, si su entrada en vigor se prevé para inicios del año próximo, se permitirá la adecuación del trabajo de la Federación a las líneas del presente plan en los meses que restan hasta tal fecha.

Organizacional

Esta planificación no sólo pretende orientar el trabajo de la propia estructura central de la Federación sino que se plantea como una propuesta para alinear los objetivos de todas las entidades asociadas y marcarles el rumbo para los próximos ejercicios, implicando a sus directivas y equipos técnicos, y tiene también una vocación universal en cuanto que pretende orientar el trabajo de las entidades del entorno de la salud mental con las que se relaciona la Federación, las personas con experiencia propia y la ciudadanía.

Competencial

El desarrollo del presente plan afecta a toda la actividad de la Federación en sus distintos ámbitos y servicios ofrecidos a las entidades federadas y a la ciudadanía.

6. Estrategia, estructura y contenidos

Misión, visión y valores

MISIÓN

Contribuir a la **recuperación y mejora** de la calidad de vida de las personas afectadas con problemas de salud mental y la de sus familias, **defender** sus derechos y **representar** al movimiento asociativo creado en torno a la salud mental en el ámbito andaluz.

VISIÓN

Consolidarse como la entidad líder en el ámbito de la salud mental en Andalucía que aúna a las personas con problemas de salud mental, sus familias y las asociaciones que las representan.

VALORES

Independencia

Profesionalidad

Liderazgo

Unidad

Solidaridad

Transparencia

Igualdad

Inclusión



Objetivos de la estrategia

Este plan estratégico busca impulsar a la Federación hacia la consecución de sus objetivos declarados. Para ello, en primer lugar, se establece un objetivo general que hace referencia al propio desarrollo de Salud Mental Andalucía, para adecuar su estructura a una de tipo estratégico y ayude a mejorar el nivel de consecución de objetivos.

Por otro lado, los seis objetivos declarados de la Federación son:

- Asegurar el derecho de una **atención de calidad** e individualizada a todas las personas con problemas de salud mental en el ámbito comunitario.
- **Exigencia y reivindicación** ante los poderes públicos para la creación de los servicios necesarios para conseguir la adecuada atención sanitaria y social.
- **Igualdad de oportunidades** para este colectivo, mediante su inclusión en todos los ámbitos.
- **Trabajo conjunto y compartido** con todas las entidades de la red.
- **Sensibilización social** que rompa con el estigma y el auto estigma, así como la discriminación por razón de problemas de salud mental.
- **Promoción** de la salud mental a todos los niveles entre la población andaluza.

Ejes estratégicos

Para el logro de los objetivos se plantean 5 ejes estratégicos que agrupan las 16 líneas de actuación que se plantean en este plan, y que se desarrollan en 32 programas a desarrollar en los próximos años.

Eje 1. Desarrollo organizacional

Para poder acometer los retos que se plantean a la Federación y poder lograr avances significativos en los objetivos que se propone ésta, es necesario poner las bases para la construcción de una Federación sólida, con un alto nivel de cohesión entre las diferentes entidades locales, y continuar fomentando la profesionalización y adaptación estratégica de la institución.

Eje 2. Empoderamiento de las personas

El potencial del capital humano de Salud Mental Andalucía y de las personas que colaboran en sus proyectos es considerable. Se hace necesario una estrategia que contemple el cuidado y el desarrollo de

todas estas personas de forma que puedan colaborar de una manera más señalada en el propio desarrollo de la Federación.

Eje 3. Robustecer la viabilidad financiera de la Federación

Sin dejar de trabajar en el modelo de acceso a recursos que actualmente sostiene a la Federación, intentando adecuar a esta planificación el método de asignación y utilización de los mismos, es necesario explorar nuevas vías y fórmulas que se puedan traducir en el acceso a otras fuentes de financiación y/o colaboración y poder crecer en el ámbito y extensión de los proyectos.

Eje 4. Sensibilización e incidencia política

Es necesario aumentar la actividad reivindicativa y de sensibilización social para que se dé más visibilidad a las dificultades y retos a los que se enfrenta el entorno de las personas con experiencia propia y sus familias, y se pueda lograr una mayor implicación política y social en la lucha por la inclusión y por la erradicación del estigma, a nivel público y privado. Lograr un mayor impacto pasa por desarrollar de manera estratégica toda la actividad de comunicación que, de hecho, ya realiza Salud Mental Andalucía.

Eje 5. Promoción y prevención en Salud mental

En este contexto actual de especial sensibilidad hacia el cuidado de la salud mental es necesario crear contextos y herramientas, como hábitos y conductas, que favorezcan la salud mental y prevengan de la aparición de enfermedades en este ámbito, a la vez que es necesario dar a conocer la existencia de estas situaciones, sus causas y de qué manera pueden afectar o agravar a otros problemas relacionados, como podrían ser las adicciones, los contextos de discriminación hacia

la mujer o las conductas suicidas, por señalar tres temas especialmente relevantes en este momento.



Eje 1. Desarrollo organizacional

Línea 1. Afianzamiento de los pilares de la Federación

Descripción: En un contexto en que se ha hecho necesario impulsar la salud mental de las personas a todos los niveles, la Federación debe afrontar el reto de fundamentar su actividad y su desarrollo posterior en un contexto de trabajo conjunto y compartido de las entidades en Salud Mental Andalucía, para ofrecer respuestas sólidas a las inquietudes de la sociedad civil. Por ello, debe realizar un esfuerzo de redefinición de su papel dentro del movimiento asociativo y preparar su organización para afrontar los retos estratégicos que se le plantean.

Programa 1. Generación de un marco de trabajo para fomentar la visión compartida en la Federación.

Acciones

Prospección presupuestaria para establecer la sede de la Federación en un nuevo local. Búsqueda de una sede asociativa que permita el encuentro de las entidades.

Impulso de una estrategia de comunicación interna para aumentar el *engagement* y la ilusión de las entidades respecto a la Federación.

Jornada de presentación del Plan estratégico: presentación del diagnóstico de la entidad y *workshop* sobre el papel y las funciones de la Federación y su futuro.

Plantear grupos de estudio o sesiones de trabajo sobre posibles métodos y estrategias de trabajo colaborativo en los proyectos de la federación (dedicación, tareas, comunicación, etc.) que puedan traducirse en una mayor implicación de todas las entidades.

Resultados: Establecimiento de una nueva sede para SMA. Estrategia de *endomarketing* de cara al encuentro de planificación estratégica. Programación del evento de planificación estratégica y sesiones de trabajo. Establecer grupo de trabajo y proveedor para desarrollar las acciones de PE.

Programa 2. Desarrollo del funcionamiento del grupo de trabajo para el seguimiento y la evaluación de la planificación estratégica y la comunicación de las acciones.

Acciones

Estudio y prospección presupuestaria para la elección de un acompañamiento externo para el impulso de las primeras fases del plan estratégico y adaptación de la Federación.

Configuración de un equipo de trabajo con acompañamiento externo para el diseño de la adaptación de SMA y el seguimiento de la actividad estratégica.

Establecimiento de la dedicación de tiempo y calendario de reuniones del grupo de trabajo. Adopción de las normas de funcionamiento para el desarrollo de sus tareas. Diseño de herramientas y mecanismos para el estudio y seguimiento de las acciones.

Aprobar un mecanismo de comunicación periódica para informar del desarrollo de los trabajos del grupo a las entidades y a la Junta Directiva.

Sondeo de tendencias y novedades en movimientos asimilables del tercer sector asistencial.

Resultados: Aprobación de un Reglamento para el grupo de trabajo sobre planificación estratégica. Diseño de herramientas de trabajo para el seguimiento y evaluación de las acciones planificadas. Diseño de herramientas de información y comunicación de su trabajo.

Programa 3. Adecuación de la organización a la planificación estratégica.

Acciones

En línea con el P1, estudio de los Estatutos para establecer: estilo de gobierno de la Federación, duración de los mandatos, formas de incorporación al movimiento, papel de la Junta Directiva y personas que pueden aspirar a los roles de trabajo directivo de la Federación.

Estudiar y diseñar una RPT para el personal técnico y fórmulas posibles para liderar y coordinar el trabajo del equipo técnico y su relación con la Junta directiva.

Estudiar el impacto económico y la oportunidad de aumentar la plantilla del equipo técnico o ver qué actividades se pueden externalizar.

Resultados: Aprobación de una propuesta de adaptación de los Estatutos. Documento de RPT del personal técnico y funciones de la Junta Directiva. Estudio de la organización de plantilla para los próximos años.

Línea 2. Avanzar en la política de *compliance* y calidad del trabajo de SMA

Descripción: En el marco del objetivo de lograr el desarrollo organizacional de Salud Mental Andalucía y situarlo como referente en su ámbito en la sociedad civil, es necesario, por una parte, dotar a la Federación de las herramientas necesarias para armonizar su trabajo alcanzado los estándares de calidad deseados a lo largo del tiempo y facilitar a las personas que ostenten responsabilidades en cada momento desarrollar la labor directiva, y por otra, implementar la instauración de las herramientas necesarias para optimizar el trabajo de todos los responsables directivos y técnicos implicados en el trabajo de la Federación.

Programa 1. Elaboración del Código ético de la Federación.

Acciones

Estudio y redacción del Código ético, en el marco del Código ético de la Confederación.

Estudio de las adaptaciones que necesita la Federación para adecuarse a la normativa ética federada y confederada.

Presentación del Código ético a la Junta Directiva, y posteriormente, Asamblea General, para su aprobación.

Definición de acciones para dar a conocer o implementar SMA a este instrumento.

Resultado: Aprobación del Código ético de Salud Mental Andalucía. Plan de adecuación de SMA.

Programa 2. Creación de un documento de buenas prácticas y buen gobierno para la guía de la Federación.

Acciones

Estudio y redacción de un reglamento interno para el funcionamiento de la Federación y sus órganos de gobierno.

Elaboración de recomendaciones para las buenas prácticas en la dirección de SMA y las entidades federadas.

Presentación del Reglamento interno y de las buenas prácticas para su aprobación por Junta Directiva y Asamblea General.

Resultado: Aprobación del Reglamento interno de Salud Mental Andalucía. Aprobación del documento de Buenas Prácticas para los órganos de gobierno.

Programa 3. Implementar las políticas de medio ambiente e igualdad, alineadas con los ODS.

Acciones

Prospección presupuestaria y comercial para el posible desarrollo externo de los planes de igualdad y medioambiente.

Estudio y redacción de una política medioambiental de SMA.

Estudio y redacción de un plan de igualdad para SMA.

Presentación de esos dos documentos para su aprobación en Asamblea General.

Grupo de trabajo o estudio para alinear las iniciativas realizadas por la Federación y las entidades con los objetivos de desarrollo sostenible, y crear instrumentos para implantar esa visión sostenible en las entidades federadas.

Resultado: Aprobación de los planes de igualdad y medio ambiente. Catálogo de proyectos agrupados en torno a los ODS.

Programa 4. Avanzar hacia la innovación a través de la transformación digital.

Acciones

Analizar los procesos de la Federación para poder establecer cauces de trabajo y comunicación más eficientes.

Analizar los procesos de la Federación y estudiar diferentes herramientas digitales que se puedan implantar para organizar, planificar y realizar el seguimiento del trabajo de SMA.

Creación de unas sesiones formativas, manuales de uso y FAQ sobre la utilización correcta de las herramientas para las Directivas de las entidades federadas. Planificar esas formaciones en torno a las reuniones de Junta y/o Asamblea. Estudiar la necesidad de adaptar esas formaciones para personal técnicos de las entidades.

Resultados: Implantar una herramienta de gestión del trabajo y proyectos para toda SMA. Implantar una herramienta de comunicación para la comunicación en la Federación. Creación de manuales y guías de uso para las herramientas de gestión de proyectos. Diseño de acciones formativas en torno a las herramientas de trabajo.

Línea 3. Apoyo e impulso de un plan de adecuación normativa y ética de las asociaciones federadas

Descripción: Las exigencias y recomendaciones aplicables a la Federación descritas en la Línea 2 son prácticamente extrapolables a cada una de las entidades que forman parte de SMA en cuanto que son beneficiarias, ejecutoras o corresponsables de los proyectos impulsados por SMA y, por tanto, últimos garantes de que la calidad de los servicios prestados es la adecuada para las personas beneficiarias. En este sentido, la Federación puede servir para prestar asesoramiento y apoyo a las entidades para que adecúen su organización a los requisitos exigidos actualmente.

Programa 1. Seguimiento e impulso del *compliance* de las entidades federadas.

Acciones

Establecer un programa de auditoría interna de *compliance* y una propuesta de acción para la adecuación de las entidades.

Estudio y análisis del grado de cumplimiento normativo de cada una de las entidades federadas.

Apoyar e impulsar juntamente con las entidades federadas un plan de *compliance*.

Resultados: Propuesta de plan de *compliance* para aprobación en Junta directiva. Auditoría interna hacia las entidades federadas. Aprobación por parte de las entidades adheridas de un plan de *compliance* de sus asociaciones.

Programa 2. Capitalizar el conocimiento y la profesionalidad de SMA: hacia las buenas prácticas.

Acciones

Establecer un programa de auditoría interna de programas y servicios de las entidades federadas y una propuesta de plan de acción para el análisis de las entidades.

Estudio y análisis de los programas y servicios prestados por cada una de las entidades miembro.

Supervisión de las evaluaciones de impacto y eficacia de las entidades sobre sus servicios.

Resultados: Elaboración de una cartera de servicios de toda la Federación. Priorización de programas de acuerdo con la planificación estratégica.

Eje 2. Empoderamiento de las personas

Línea 1. Estrategia para el desarrollo de directivos

Descripción: Dada la diversidad de perfiles, circunstancias y procedencias de las personas que conforman los órganos de gobierno de SMA es necesario garantizar las competencias necesarias para que puedan desarrollar su trabajo de acuerdo con las exigencias éticas, de calidad y profesionalidad, desempeñando un papel de liderazgo dentro del movimiento asociativo y de faro hacia el resto de la sociedad. Además, la capacitación de los directivos redundará en el medio plazo, como en cascada, en sus propias entidades locales.

Programa 1. Desarrollo de herramientas de liderazgo para los directivos de SMA.

Acciones

De acuerdo con el P2, del L2 del E1, confeccionar los manuales de las responsabilidades a desarrollar por cada miembro de la Junta Directiva, facilitando calendarios y programaciones sobre la dedicación de tiempos y tareas a desarrollar por cada directivo.

Elaborar un Protocolo o instrumento de transmisión de información, procesos y poderes entre Juntas Directivas al inicio de cada mandato.

De acuerdo con el P2, del L2 del E1, confeccionar un programa de habilidades para la formación continua y cualificación de los directivos de la Federación.

Estudios presupuestarios y de calendarios para poder programar las actividades de formación e introducirlas en el protocolo de traspaso de poderes entre JDs.

Establecer actividades de formación y una previsión de calendario de formación para la cualificación de las JD entrantes.

Resultado: Elaboración de Manuales por cada una de las responsabilidades de la Junta Directiva. Elaboración de un protocolo de traspaso de poderes. Confeccionar plan de formación de directivos. Petición y selección de presupuestos para impartir dichas actividades de formación.

Programa 2. Diseño de un programa de formación y capacitación para directivos.

Acciones

De acuerdo con el P2, del L2 del E1, confeccionar un programa de habilidades para la formación continua y cualificación de los directivos de la Federación.

Estudios presupuestarios y de calendarios para poder programar las actividades de formación e introducirlas en el protocolo de traspaso de poderes entre JDs.

Establecer una previsión calendario de formación para la cualificación de las JD entrantes.

Resultados: Aprobar un plan formativo para los actuales directivos de SMA. Aprobar el plan de formación para las JD entrantes.

Línea 2. Estrategia para el desarrollo de personas en torno al movimiento asociativo

Descripción: Es preciso aprovechar todo el potencial humano de las personas que colaboran en el proyecto de SMA para que se puedan maximizar los esfuerzos de la Federación y sus acciones alcancen un mayor impacto y profundidad en todo el territorio y que todos los colaboradores se sientan implicados en los objetivos de la organización, siendo en muchas ocasiones las personas que llevan a cabo la realización efectiva de los programas y las que pueden determinar las líneas de mejora y crecimiento del trabajo de SMA. En este sentido, conviene explorar también la posible colaboración de las personas con experiencia propia en los proyectos de la federación.

Programa 1. Desarrollo y adecuación de un Manual de bienvenida, Código de conducta y experiencias para técnicos, voluntarios y personas con experiencia propia

Acciones

Estudio y análisis de las funciones y tareas de los técnicos de la Federación y de las asociaciones, teniendo en cuenta los resultados del E1, L1, P3.

Estudio de las competencias y habilidades necesarias para realizar labores técnicas o de voluntariado en las entidades o en la Federación.

Estudio de las habilidades a desarrollar por las personas con experiencia propia que puedan prestar asistencia a las oficinas técnicas y/o Juntas Directivas.

Estudiar las fórmulas más convenientes para impulsar la formación continua y el acompañamiento de técnicos y voluntarios, prestando apoyo a las asociaciones para la elaboración del plan formativo.

Resultados: Elaboración de un Manual de Bienvenida para técnicos. Elaboración de un Código de conducta para técnicos, voluntarios y personas con experiencia propia. Elaboración de un Diccionario de competencias para técnicos y voluntarios. Plan de formación.

Eje 3. Robustecer la viabilidad financiera de la Federación

Línea 1. Definir un sistema estratégico de financiación

Descripción: Aunque la Federación es una entidad solvente y saneada, el sistema de financiación por proyectos puede ser, en ocasiones, un obstáculo para el crecimiento o estabilidad del proyecto de SMA, por lo que parece adecuado seguir reflexionando sobre el modelo económico que debe perseguir la Federación, buscar y promover fuentes de recursos alternativas y/o complementarias a las actuales y hacer accesible a todas las entidades las estrategias para la obtención de recursos.

Programa 1. Optimización y generación de nuevos recursos para la Federación.

Acciones

Reflexión y estudio sobre el modo y condiciones de utilización de los fondos de la Federación. Diseñar una matriz de intereses y proyectos y adecuación a la planificación estratégica de los recursos de Salud Mental Andalucía. Reflexión sobre los criterios de reparto de fondos entre las asociaciones.

Mantener el trabajo realizado para la prospección de subvenciones en el ámbito sanitario, social y asistencial y explorar nuevas áreas públicas de obtención de recursos. Estudio de posibilidades de acceso de programas y atenciones por la vía de dependencia o concierto social.

Establecer estrategias para la recaudación de fondos de entidades privadas y particulares, impulsando patrocinios y donaciones.

Estudiar e impulsar posibles figuras de colaboradores estables en la Federación (creación y promoción de figuras como patronos, colaboradores, donantes, voluntarios y similares).

Diseñar campañas de captación de fondos a través de micro donativos, a través de campañas dirigidas a particulares, en torno a IRPF y otras fechas significativas.

Estudiar posibilidades para obtener el sello de la Fundación Lealtad.

Resultados: Establecimiento de una política de financiación para SMA. Plan de captación de fondos privados. Estrategia para el impulso de los micro donativos. Definición del papel de donante o patrono de SMA. Sello de la Fundación Lealtad.

Programa 2. Comité de estudios para Fondos del Plan de Transformación y Resiliencia y Fondos europeos.

Acciones

Estudiar los requisitos formales y sustanciales para participar en los programas de subvenciones del Fondo de Transformación y Resiliencia.

Estudiar requisitos para participar en el Fondo Social Europeo y otras iniciativas europeas.

Búsqueda de entidades del tercer sector o diferentes con las que aunar esfuerzos o colaborar para el acceso a recursos de programas europeos.

Búsqueda de asesores o colaboradores externos con experiencia en la gestión de subvenciones a nivel europeo en el Tercer Sector.

Resultados: Adecuación de la entidad a los requisitos habituales para los Fondos del Plan de Transformación. Informe de viabilidad de acceso al FSE. Establecimiento de relaciones externas para trabajar con el fin de participar en subvenciones de origen europeo.

Programa 3. Creación de un repositorio de buenas prácticas para la captación de recursos de las entidades federadas.

Acciones

Estudio de las diferentes prácticas de las entidades para la obtención de recursos para sus actividades.

Solicitar de cada entidad una pequeña memoria de las prácticas realizadas para la obtención de fondos.

Resultados: Creación de una base de datos de estrategias para la obtención de recursos.

Línea 2. Búsqueda de entidades y empresas para proyectos de colaboración y responsabilidad social corporativa

Descripción: Cada vez más empresas destinan parte de sus recursos o de sus beneficios a la promoción de actividades de carácter social, que bien pueden apoyar mediante actividades de voluntariado, o bien mediante soporte económico o de otro tipo. Se trata de explorar las posibles vías para establecer relaciones en este campo.

Programa 1. Estudio y análisis de entidades cercanas para colaboraciones y RSC

Acciones

Elaborar un mapa de entidades cercanas a las personas responsables y usuarias de las entidades y de la Federación para presentar propuestas de colaboración.

Elaboración de una memoria de SMA para la presentación en entidades a la hora de solicitar colaboraciones.

Establecer una estrategia de alianzas para solicitar esas colaboraciones.

Estudiar posibles figuras de colaboración o patrocinio para entidades privadas.

Resultados: Mapa de entidades. Memoria de SMA. Estrategia de alianzas con entidades privadas. Creación de las figuras de colaboradores o patrocinadores de SMA.

Programa 2. Estudio y análisis de otras entidades para desarrollar proyectos de voluntariado y RSC

Acciones

Análisis y estudio de SMA y estudio de programas de RSC para diseñar acciones que puedan encajar en estos programas.

Elaborar un mapa de entidades a las que proponer colaboraciones en el ámbito de la RSC.

Estudiar posibles figuras de colaboración o patrocinio para entidades privadas.

Resultados: Plan de colaboraciones en materia de RSC.

Eje 4. Sensibilización e incidencia política

Línea 1. Diseñar e implantar una estrategia de comunicación

Descripción: Para promover la cohesión y el trabajo conjunto es necesario buscar la mejora constante de la comunicación en la federación misma. Por otra parte, las acciones de comunicación hacia el exterior serán más incisivas si están amparadas en un plan de comunicación que recoja las bases de esta planificación y las líneas principales de actuación, y programe una estrategia por todos los canales que genere una serie de mensajes fuerza e impactos con profundidad.

Programa 1. Analizar y diseñar los canales de comunicación interna de SMA.

Acciones

En línea de los estudiado en el E1, L1, P1, análisis y evaluación de la difusión de las acciones de comunicación realizadas desde la Federación hacia el equipo técnico y las entidades federadas.

Análisis y evaluación de la comunicación entre las distintas entidades o delegaciones y la propia Federación.

Resultados: Diseñar un protocolo de difusión y comunicaciones entre la Federación y las entidades federadas.

Programa 2. Sistematizar el plan de comunicación.

Acciones

Estudiar y diseñar la estrategia de comunicación para adecuarla a la planificación estratégica.

Confeccionar un plan de comunicación y crear plantillas para la planificación mensual de la comunicación. Estudiar si es conveniente contar con aplicaciones de apoyo para la planificación y ejecución de la comunicación.

Diseñar y promocionar herramientas para luchar contra el estigma y promover las buenas prácticas entre los profesionales de la comunicación.

Resultado: Plan de comunicación. Calendario de comunicación. Acciones dirigidas a medios de comunicación.

Programa 3. Apoyo en el análisis e impacto de la ventana de comunicación de las entidades federadas.

Acciones

Prestar apoyo en el análisis y estudio de la marca, imagen y los canales de comunicación de las entidades federadas para alinearlas a SMA.

Elaborar propuestas de mejoras para las asociaciones.

Facilitar herramientas de trabajo para la planificación de la comunicación de las entidades federadas.

Resultados: Propuesta de mejora y adecuación de las entidades federadas.

Línea 2. Creación de una red de alianzas estratégicas

Descripción: A la hora de impulsar el trabajo de la Federación es esencial contar con la colaboración y compañía de las entidades de referencia en el ámbito de la salud y de las principales instituciones que pueden promover medidas en nuestro ámbito de actuación. Es necesario reforzar esas relaciones y mantener el contacto con las personas responsables de esas entidades.

Programa 1. Desarrollo de nuevas alianzas con instituciones públicas.

Acciones

Elaborar un mapa de ámbitos y/o instituciones con las que crear, mantener o fortalecer contactos (p.ej. ámbito judicial).

Realizar una planificación de relaciones a impulsar: “prioritarias”, “mantener el contacto” y “no perder relación”.

Definir contenidos y portavoces de las entrevistas con dichas entidades y realizar propuesta de contenidos a tratar con cada una.

Resultados: Agenda de contactos de instituciones públicas. Plan de contactos con instituciones. Diseñar un guion de entrevistas. Calendario de reuniones de SMA.

Programa 2. Desarrollo de alianzas con instituciones privadas.



Acciones

Elaborar un mapa de ámbitos y/o instituciones con las que crear, mantener o fortalecer contactos.

Realizar una planificación de relaciones a impulsar: “prioritarias”, “mantener el contacto” y “no perder relación”.

Definir contenidos y portavoces de las entrevistas con dichas entidades y realizar propuesta de contenidos a tratar con cada una.

Resultados: Agenda de contactos de instituciones privadas. Plan de contactos con dichas instituciones. Diseñar un guion de entrevistas. Calendario de reuniones de SMA.

Línea 3. Establecer una política de reivindicación e incidencia política.

Descripción: En coordinación con el L1, P2 del E4, diseñar las peticiones y reivindicaciones más importantes a solicitar en este periodo del plan estratégico, para establecer las bases de dicha política y reforzar el plan de comunicación en esa línea y establecer las campañas y los eslóganes necesarios para impulsar la reivindicación, tanto a nivel autonómico como a nivel provincial y local, en su caso.

Programa 1. Reforzar el trabajo de reivindicación con un modelo que tenga en cuenta las realidades provinciales.

Acciones

Elaboración de listado de necesidades y exigencias para la reivindicación y priorización de las mismas.

Creación de una red de alianzas para lograr una mayor visibilización de las reivindicaciones.

Proponer contenidos para su inserción en el plan de comunicación.

Resultados: Listado de prioridades y necesidades. Red de alianzas para la reivindicación. Contenidos para el Plan de comunicación.

Programa 2. Mantener el seguimiento de la actividad política y normativa buscando culminar aportaciones para el debate público.

Acciones

Establecimiento de objetivos y planificación de intervenciones en los órganos de gobierno, a nivel autonómico y local, mediante el estudio y repaso de la actualidad normativa y política.

Planificación del estudio de las políticas y acciones relativas a la salud mental llevadas a cabo en otras regiones o en el ámbito nacional, para realizar propuestas de modificaciones en normativa y políticas públicas en el ámbito andaluz.

Resultados: Definición de objetivos de intervenciones en el Parlamento andaluz y en entidades locales y provinciales. Modificaciones en materia normativa.

Eje 5. Prevención de problemas y promoción de la salud mental

Descripción: En la línea de comunicación y creación de conocimiento en el ámbito de salud mental, para la promoción de ésta y la prevención de los problemas y enfermedades en este ámbito, y en coordinación con el L1, P2 del E4, se proponen varios temas de actualidad para crear programas de cara a prevenir los problemas de salud mental y aumentar la sensibilidad ciudadana.

Línea 1. Adicciones

Programa 1. Contenidos, programa y campañas para la prevención de adicciones.

Acciones

Elaboración o difusión de materiales, contenidos y campañas para la prevención de adicciones y/o hábitos de vida saludables.

Analizar y estudiar las acciones de las asociaciones en este ámbito de prevención, para que todas al menos realicen una campaña anual en este sentido.

Promover formaciones para personal de gobierno, técnicos o voluntarios para actividades de prevención en su ámbito territorial.

Recabar el apoyo de entidades especializadas en la prevención y tratamiento de adicciones para posible colaboración.

Resultado: Elaboración de los materiales para campaña de prevención. Programación de una formación para personal de las entidades. Campañas de prevención.

Línea 2. Suicidio

Programa 1. Campañas para la prevención del suicidio.

Acciones



Elaboración de materiales, contenidos y campaña para la prevención de la conducta suicida y difusión de materiales de la Confederación u otras entidades expertas de esta área.

Analizar y estudiar las acciones de las asociaciones en este ámbito de prevención, para que todas al menos realicen una campaña anual en este sentido.

Fomentar herramientas de formación y/o sensibilización del personal de gobierno, técnicos o voluntarios para actividades de prevención en su ámbito territorial, y promover las ya existentes.

Resultado: Elaboración de los materiales para campaña de prevención. Programación de una formación para personal de las entidades. Campañas de prevención.

Línea 3. Mujer, violencia de género y salud mental

Programa 1. Elaborar programa, contenidos y campaña sobre la incidencia entre salud mental y género.

Acciones

Elaboración de materiales, contenidos y campaña para la protección de la salud mental de la mujer.

Analizar y estudiar las acciones de las asociaciones en este ámbito de prevención, para que todas al menos realicen una campaña anual en este sentido.

Estudiar posible formación para personal de gobierno, técnicos o voluntarios para actividades de prevención en su ámbito territorial.

Resultado: Elaboración de los materiales para campaña de prevención. Programación de una formación para personal de las entidades. Campañas de prevención.

Línea 4. Plan de acción de lucha contra el estigma

Programa 1. Plan de acción de lucha contra el estigma.

Acciones

Estudiar y profundizar en el fenómeno del auto estigma y proponer acciones para impulsar el papel protagonista de estas personas.

En coordinación con el E4, estudiar los principales ámbitos en que las personas con experiencia propia pueden comunicar sus puntos de vista a la sociedad.

Diseñar acciones de mejora para la difusión de las actuaciones del Comité Pro Salud Mental.

Resultados: Proponer un Plan de acción contra el Estigma, a integrar en la estrategia de comunicación. Impulso de la difusión de las iniciativas de comunicación del Comité Pro Salud Mental.

Línea 5. Infancia y adolescencia

Descripción: La etapa de la infancia y la adolescencia suponen momentos clave en la configuración de la personalidad de las personas y puede ser un momento adecuado para facilitar la formación y estrategias adecuadas para promover la salud mental y evitar la aparición de desencadenantes posteriores que acaben en problemas de salud mental.

Programa 1. Elaboración de contenidos y campañas para la educación en salud mental desde la infancia.

Acciones

Prospección de maneras para promover el estudio y la elaboración de contenidos sobre cuidado de la salud mental y gestión emocional de niños y adolescentes.

Apoyar y promover la elaboración de contenidos en materia de prevención de ciberadicciones, del acoso escolar o *bullying* y ciberacoso.

Diseñar acciones de promoción de la salud mental en centros de Primaria. Diseñar acciones para la promoción de la salud mental infanto-juvenil entre los profesionales del ámbito educativo facilitándola con la creación de contenidos y herramientas.

Valorar la externalización de parte de acciones concretas en este programa.

Resultados: Promover, favorecer o colaborar en la creación de contenidos sobre salud mental y gestión emocional en infancia y adolescencia. Asistir a entidades de formación para la adecuación de cursos sobre gestión emocional en la infancia y adolescencia.

Programa 2. Programas de formación en Salud Mental en centros de ESO, institutos o centro de F.P.

Acciones

Determinar cauces para la promoción del estudio y elaboración de contenidos sobre cuidado de la salud mental entre adolescentes.

Buscar formas de fomentar la elaboración de contenidos y actividades para docentes sobre la prevención de ciberadicciones en materia de prevención de ciberadicciones, del ciberacoso y del suicidio y darles difusión.

Diseñar acciones de promoción de la salud mental en centros de enseñanza secundaria y bachillerato.

Valorar la externalización de acciones concretas en este programa.

Resultados: Contenidos sobre salud mental y gestión emocional en adolescencia. Cursos sobre gestión emocional para estudiantes de secundaria y bachillerato.

Línea 6. Promoción de la salud mental a través del deporte

Descripción: El deporte, además de servir para promover hábitos de vida saludables, se ha mostrado siempre como una buena herramienta para el apoyo y promoción de estrategias de visibilización y atracción de patrocinios y colaboraciones, como podrían ser los embajadores de Salud Mental o similares, en diferentes ámbitos.

Programa 1. Campaña de difusión y atracción de embajadores de la salud mental.

Acciones

Confeccionar un listado de personajes del mundo del deporte andaluz relacionados con la salud mental y posibles estrategias de contacto.

Promover nombramientos de embajadores de Salud Mental Andalucía al menos una vez al año.

Resultados: Directorio de deportistas. Programar nombramiento de embajadores de la Salud mental.

Programa 2. Impulso del programa de actividades para la promoción de la salud mental a través del deporte.

Acciones

Estudio para el impulso de actividades deportivas con objetivos inclusivos, a nivel local y federativo.

Estudiar la implantación de la Carrera del color en otros ámbitos territoriales.

Facilitar las herramientas y recursos necesarios al Comité Pro Salud Mental para el desarrollo de estas actividades.

Resultados: Jornadas deportivas. Carreras del color.

Seguimiento y evaluación del plan

Para implantar, impulsar, medir y controlar la ejecución del Plan Estratégico se recomienda asignar estas funciones a la actual **Comisión del Plan Estratégico**, actualizando su composición en función de la disponibilidad actual de sus integrantes, por ser conocedora del devenir de este documento. Su papel, que en el fondo será el de instancia de referencia en todo lo referente a la planificación estratégica, será múltiple: impulsará su difusión, fomentará la participación de todas las entidades federadas y buscará el consenso en la definición de las acciones a llevar a cabo; podrá realizar el seguimiento de la ejecución de las decisiones midiendo la temporalidad y los indicadores, y permitirá, además, que se puedan modificar o adaptar aquellas acciones si el entorno exige una profunda adaptación de las líneas establecidas.

Una primera misión de la Comisión, a tenor de lo expuesto en torno al Eje 1 de este plan, será buscar la forma de promover la puesta en marcha de la acción estratégica, para que, más adelante, sea posible nombrar una comisión por cada uno de los ejes estratégicos.

A título indicativo, sería necesario que existieran las siguientes comisiones (teniendo en cuenta la estructura ya existente, adaptando, ampliando o suprimiendo funciones actualmente desarrolladas por éstas):

- Comisión de Reglamento y Estatutos. Puede responsabilizarse de desarrollar el Eje 1.
- Se propone la creación de una Comisión de Desarrollo de las Personas que impulse las líneas asociadas al Eje 2.
- La Comisión de Financiación puede acoger el desarrollo del Eje 3.
- La Comisión de Reivindicaciones y Sensibilización puede impulsar las líneas del Eje 4.
- Para el desarrollo del Eje 5 se propone la creación de una Comisión de Promoción.

Dentro de cada una de las comisiones se propone utilizar un esquema similar al que actualmente tienen las comisiones: nombrar un Presidente de la Comisión y una persona con funciones de secretaria o responsable de la coordinación del órgano, determinar quién de sus miembros será la persona responsable de la ejecución de cada una de las acciones concretas dentro del programa y quién será la persona técnica de apoyo en las tareas de dicha comisión.

Es preciso contar con un sistema de seguimiento del plan estratégico que permita a las personas responsables incluir las acciones a acometer

en cada periodo de planificación e informar posteriormente de las actuaciones que se han desarrollado en cada una de estas acciones.

Este proceso de seguimiento se realizará a través de las planificaciones anuales, los informes de seguimiento y la Memoria anual de ejecución del plan.

El proceso de seguimiento y evaluación tendrá las siguientes fases y documentos:

Fase 1. Planificaciones anuales

Los responsables de cada uno de los ejes de actuación elaborarán, en el último trimestre del año, un plan de acción que expresará los compromisos que adquieren en dichas líneas de actuación. En este sentido, elegirán qué programas van a desarrollar, la temporalidad de las acciones, las personas responsables de cada una de las acciones, los recursos necesarios y los indicadores de seguimiento de éstas.

Fase 2. Informes de seguimiento

Al menos, al finalizar el primer semestre de cada año, las comisiones encargadas de cada una de las líneas de actuación aportarán a la comisión del Plan estratégico información de las actuaciones llevadas a cabo dentro de los programas desarrollados y de los resultados de los indicadores asociados a ellas.

Este proceso se repetirá en el último trimestre del año cuando se trabaje en la siguiente planificación anual.

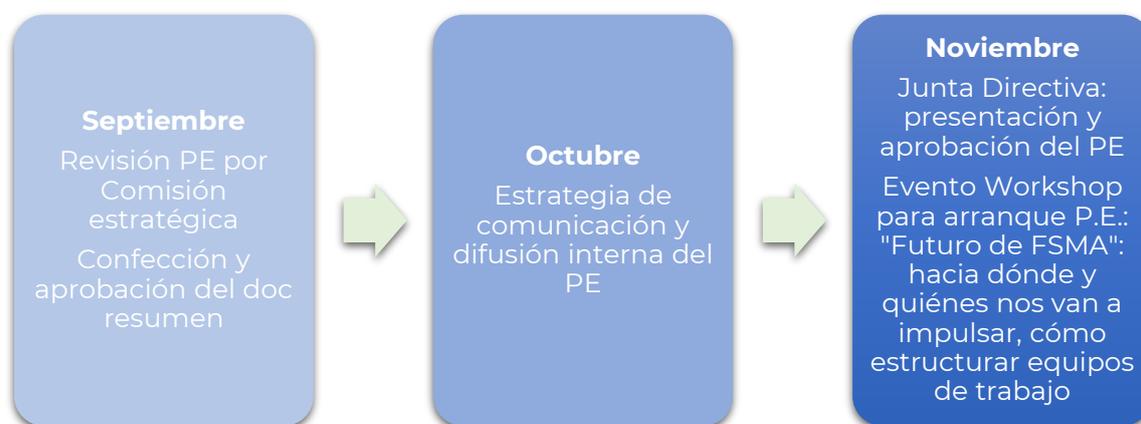
Fase 3. Memoria anual

Con la planificación anual y los informes de seguimiento del año anterior, a lo largo del primer trimestre del año, la Comisión del Plan estratégico valorará la consecución de las acciones y de las líneas estratégicas del plan, elaborarán la Memoria anual para su presentación a la Junta Directiva. Esta memoria se presentará a la Asamblea General para su ratificación.

Para la evaluación de la consecución de los objetivos alcanzados en cada programa se atenderá al grado de cumplimiento de los objetivos propuestos, la eficiencia de las actuaciones (la relación entre los recursos y el tiempo empleado para lograr esos objetivos), los logros obtenidos a través de las acciones y la adecuación de las acciones a los objetivos previstos.

Propuesta de calendarización de las acciones de planificación

Fase de trabajo previo



Fase de inicio

Enero 2023

- Presentación Plan a medios y sociedad
- Estructurar campaña de comunicación
- Reuniones por grupos de trabajo para determinar líneas y programas de 2023

Fase de ejecución



- Establecimiento de calendario de reuniones, planificación de tareas y responsables y encargados de seguimiento y coordinación (mes a mes)
- Reunión semestral finales de junio para evaluar dinámicas de trabajo, analizar avances en los programas y acciones, y verificar nuevas acciones para el segundo semestre
- Reunión semestral octubre-noviembre para evaluar ejercicio y proponer acciones para 2024.

Propuesta inicial de acciones a acometer

Eje 1: Desarrollo organizacional	
Línea 1: Afianzamiento de los pilares de la Federación	
Programa 1: Generación de un marco de trabajo para fomentar la visión compartida en la Federación	
	Búsqueda de una sede para la Federación que permita la reunión de las entidades.
	Diseño estrategia de comunicación interna para aumentar el <i>engagement</i> y la ilusión de las entidades respecto a la Federación.
Programa 2: Desarrollo del funcionamiento del grupo de trabajo para la planificación estratégica	
	Estudio y prospección presupuestaria para la elección de un acompañamiento externo para el impulso de las primeras fases
	Configuración de un equipo de trabajo: reclutamiento de colaboradores

Eje 2: Empoderamiento de las personas	
Línea 1: Estrategia para el desarrollo de directivos	
Programa 1: Desarrollo de herramientas de liderazgo para los directivos de SMA	
	Elaborar listado de funciones y responsabilidades que deben acometer los directivos de la Junta
	Confección de las bases para la elaboración de un Protocolo de transmisión de poderes entre Juntas Directivas
Programa 2: Diseño de un programa de formación y capacitación para directivos	
	Estudio posibilidades presupuestarias y de calendario para acciones de formación o acompañamiento de directivos para 2023
	Confección de un catálogo de competencias para personas directivas de la Federación

Eje 3: Robustecer la viabilidad financiera de la Federación	
Línea 1: Definir un sistema estratégico de financiación	
Programa 1: Optimización y generación de nuevos recursos para la Federación	
	Elaboración de la matriz de recursos, necesidades y prioridades para la ejecución de los programas de la Federación
	Estudio y propuesta de una estrategia de captación de fondos de particulares
Programa 2: Comité de estudios para Fondos del Plan de Transformación y Resiliencia y Fondos europeos	
	Estudio de la adecuación de la Federación para la concurrencia a posibles ayudas del Plan de Resiliencia
	Búsqueda y tanteo de posibles colaboradores o agentes externos para la concurrencia a ayudas europeas

Eje 4: Sensibilización e incidencia política	
Línea 1: Diseñar e implantar una estrategia de comunicación	

Programa 1: Analizar y diseñar los canales de comunicación interna de SMA	
	Estudio de los canales de comunicación internos de la Federación y propuesta de nuevo sistema
	Creación de herramienta de comunicación y difusión periódica de la Federación hacia las entidades federadas
Programa 2: Sistematizar el plan de comunicación	
	Establecer las bases de la estrategia de comunicación: análisis estratégico, definición de públicos objetivos, objetivos y conceptos del plan, estrategia por canales y elaboración del manual de estilo
	Confección de las plantillas y planificaciones mensuales para la comunicación

Eje 5: Prevención de problemas y promoción de la salud mental	
Línea 5: Infancia y adolescencia	
Programa 1: Elaboración de contenidos y campañas para la educación en salud mental desde la infancia	
	Búsqueda de posibles colaboraciones o intervenciones en centros educativos en torno al día de la Salud Mental 2022
	Diseñar acciones de sensibilización y promoción para escolares y profesorado, buscar posibles ponentes o personas responsables de desarrollar las actividades
Programa 2: Programas de formación en Salud Mental en centros de ESO, institutos o centro de F.P.	
	Fomentar la elaboración de contenidos y actividades para docentes sobre la prevención de ciberadicciones en materia de prevención de ciberadicciones, del ciberacoso y del suicidio
	Estudiar y diseñar acciones de promoción de la salud mental en centros de enseñanza secundaria y bachillerato, especialmente en RR.SS.

Fichas para el diseño y seguimiento de acciones

EJE:	
LÍNEA:	
PROGRAMA:	

COMISIÓN:	
SECRETARÍA - COORDINACIÓN:	
TÉCNICA APOYO:	

Acción/Objetivo:

Definición:	Persona responsable:	Plazo previsto:	Ok	Fecha ejec.:

Recursos necesarios:

Incidencias:

--

Reuniones y seguimiento

Fecha:	Lugar:	Ok:



Comunicación y difusión de la ejecución del plan estratégico

Se confeccionará un documento resumen de este Plan Estratégico para su fácil comprensión por las personas integradas en el entorno de Salud Mental Andalucía y cuantas quieran acudir a su consulta, que será objeto de presentación en la Asamblea o reunión que la Junta Directiva de la Federación estime oportuna.

Después, se recomienda la realización de un evento hacia finales de año o inicios del siguiente para la presentación del Plan estratégico a los medios y a la sociedad, una vez se haya realizado la anterior comunicación y difusión interna del plan entre los miembros.

La ejecución del plan estratégico, además, será comunicada anualmente en el portal de transparencia de la Federación, y será objeto de difusión hacia la sociedad en general mediante la web y las redes sociales, además de cuantas acciones de comunicación se consideren interesantes, para promover la profesionalidad y el papel experto de Salud Mental Andalucía.



Realizado con el asesoramiento de

