



Plan Estratégico grupo **ASPRODES**
2017-2020 Un proyecto de todos-as , un proyecto para todos -as



Estás leyendo el 4 PLAN ESTRATÉGICO del Grupo ASPRODES. Lo que llamamos Grupo lo componen las asociaciones ASPRODES, ACOPEDIS, ASDEM y la cooperativa SALARCA.

Estas 4 entidades han decidido tener un proyecto compartido y colaborativo. Comparten misión, visión y valores. Colaboran diseñando iniciativas y oportunidades de una vida mejor para personas diversas, con necesidades y metas diferentes.

Mira la foto de la portada,
Personas diferentes, singulares. En movimiento, con un propósito, con un proyecto de vida. En un espacio natural, reconocible, en comunidad. Atravesando lo que parece un cruce, una encrucijada. Se percibe cierta agitación, confusión, prisas. Señales pintadas en el suelo, pasos de peatones que aportan seguridad, trazan un camino, conectan lugares, oportunidades.

La Estrategia 2017-20 se constituye como proyecto común de todos-as y para todos-as. Para personas diferentes, con un proyecto de vida. Un proyecto personal anclado en derechos, que se desarrolla en los espacios donde discurre la vida de forma natural (en el barrio, en casa, en el trabajo, en la ciudad o en un pueblo ...) Impulsando reflexión, conocimiento y confianza entre los diferentes grupos de interés (personas centrales, profesionales, familiares, sociedad civil, administración...) para tender puentes que nos conecten y den seguridad, que impulsen una orientación compartida, que venzan miedos y resistencias .

En la definición de estas prioridades estratégicas que proponemos en este documento han participado más de 400 personas.

Hemos pensado en un escenario buscado para 2020. Es lo que llamamos VISIÓN.

Hemos analizado la situación actual del grupo, una vez finalizado el 3 Plan estratégico 2013-16. Es lo que llamamos DIAGNÓSTICO ORGANIZATIVO.



Finalmente, proponemos líneas de trabajo para seguir avanzando. Es lo que estás leyendo, el 4 PLAN ESTRATEGICO del grupo ASPRODES.

Personas centrales, familiares, profesionales, voluntarios, personas de la administración regional, expertos del mundo de la Universidad, personas comprometidas con el desarrollo rural, expertos de otras entidades de nuestro sector etc... han sido los artífices de este documento. Ahora nos queda el reto de hacerlo realidad.

Antecedentes , misión visión y valores

Recordemos nuestra misión (el sentido fundamental de la existencia de nuestra organización)

“Contribuir desde su compromiso ético, con apoyos y oportunidades, a que cada persona con discapacidad intelectual o del desarrollo y su familia puedan desarrollar su proyecto de calidad de vida, así como promover su inclusión como ciudadano/a de pleno derecho en una sociedad justa y solidaria”

Recordemos también la formulación de visión 2020 (dónde visualizamos la organización dentro de 4 años)

“Una organización fiable e innovadora, que está comprometida con la mejora de la vida de las personas y los entornos en que habitan, promoviendo la igualdad, la inclusión y la cohesión social”

Y finalmente, recordemos los valores organizativos y aquellos valores que irradian de nuestra visión. Juntos forman el alma del proyecto. Y deben aportar valor añadido. Nos hace diferentes de otras organizaciones o empresas con las que competimos en la prestación de



apoyos a personas o en la prestación de servicios/productos en ámbitos comerciales.

Valores Organizativos	Valores Visión 2020
Comunicación	Innovación
Conducta ética	Igualdad
Planificación centrada en la persona y autodeterminación	Inclusión
Confianza	Cohesión social y territorial
Ilusión	Solidaridad
Profesionalidad	Confianza y fiabilidad

El diagnóstico organizacional, el análisis compartido sobre la situación del grupo es el que nos permite anticipar escenarios de futuro y construir una estrategia adecuada para avanzar en el cumplimiento de nuestra misión.

Algunos aprendizajes que debemos implementar en la nueva estrategia tienen que ver con,

- 1) impulsar de forma más clara un proyecto común inclusivo. Todas las personas y familiares se deben sentir incluidas y acogidas en él. Damos respuesta, a través de proyectos, acciones y equipos , a las necesidades e intereses diversos de personas con perfiles diversos
- 2) comunicar de forma efectiva las líneas fundamentales del proyecto común a través de toda la cadena de liderazgo y con los soportes de comunicación más adecuados
- 3) cuidar el equilibrio entre el desarrollo de proyectos estratégicos innovadores y el mantenimiento de los apoyos cotidianos a las personas en los servicios-actividades ya existentes.
- 4) Ajustar de forma proporcional los recursos a los proyectos-acciones y resultados esperados



- 5) Desarrollar un modelo organizativo que impulse la flexibilidad, el trabajo por proyectos, la coordinación y la coherencia transversal de la estrategia , alineando el diseño organizativo con un modelo de prestación de apoyos que busca la individualización, la inclusión y la ciudadanía activa de las personas , así como una imagen de marca comercial unificada y profesional.

Estructura del Plan Estratégico 2017-20

La estructura lógica del Plan se sustenta sobre el concepto de MATRIZ OVAR (Objetivos, variables de acción y responsables) , herramienta para la implementación y el control estratégico. De forma gráfica,

			Objetivos estratégicos			
			Obj.estr.1	Obj.estr.2	Obj.estr.3	Obj.estr.4
		Programas estratégicos Responsable				
Líneas/focos estratégicos	Prog.Estr.1	Responsable			x	
	Prog.Estr.2	Responsable	x			
	Prog.Estr.4	Responsable			x	
	Prog.Estr.5	Responsable	x			
	Prog.Estr.6	Responsable			x	
	Prog.Estr.7	Responsable				x
Valores y actitudes						



La lógica es la siguiente,

El 4 Plan Estratégico del grupo ASPRODES quiere conseguir o avanzar hacia algunos objetivos (Objetivos Estratégicos).

Para lograr esto, definimos unos FOCOS generales que nos parecen muy importantes. Cada FOCO (estratégico) se despliega en PROGRAMAS (estratégicos) . Cada programa puede tener diferentes proyectos y líneas de trabajo.

Con esta estructura queremos,

- 1) Impulsar el trabajo por proyectos
- 2) Delimitar con claridad los facilitadores/coordinadores de los diferentes programas /proyectos estratégicos.
- 3) Desplegar los diferentes proyectos estratégicos, con sus diferentes líneas y cursos de acción, responsables y recursos precisos para avanzar hacia los resultados
- 4) Clarificar el mapa de objetivos estratégicos del plan .
- 5) Visualizar la relación entre los programas,proyectos estratégicos y los objetivos estratégicos.
- 6) Vincular objetivos estratégicos con Indicadores (cuantitativos y cualitativos), que nos den retorno de si estamos avanzando en la consecución de los resultados esperados
- 7) Conectar todo el proyecto a una base de valores y actitudes reconocibles, que nos diferencien de otros proyectos y otras organizaciones.

Veamos un primer acercamiento a la estructura del 4 Plan Estratégico. En esta primera mirada podemos ver la conexión entre FOCOS-LÍNEAS ESTRATÉGICAS, Programas Estratégicos y Objetivos Estratégicos.



ESTRATEGIA ASPRODES 2017-2020

(relación entre programas-objetivos estratégicos)

		Objetivos estratégicos												
FOCOS ESTRATEGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	Generar una estructura ágil, participativa y bien coordinada	Desarrollar una estrategia transformadora	Impulsar un liderazgo ético, con visión global y transformador	Desarrollar una red de aliados y colaboradores	Contribuir al principio de universalidad de los apoyos	Mejorar la calidad de vida y la igualdad de oportunidades de las personas	Impulsar el crecimiento sostenible del área de formación- empleo	Tener profesionales bien formados, comprometidos y satisfechos	Mejorar la imagen/marketing comercialy ventas	Asegurar viabilidad, proporcionalidad entre recursos- resultados esperados	Ser una organización innovadora	Colaborar e influir en el entorno para mejorar el mundo	Mejorar la comunicación
Gobernanza	Fundación	X		X							X			
	Estrategia y planificación	X	X	X	X						X	X	X	
	Coordinación y eficacia, en red	X		X	X						X		X	
	Liderazgo	X	X	X	X				X			X		X
	Gestión ética			X					X				X	
De Servicios a apoyos	Cartera de apoyos y transformación de servicios						X	X	X	X				
Empleo	Empleo, Formación, apoyo e intermediación					X	X	X	X	X	X	X		
Recursos	Política de personas	X	X	X					X		X	X		X
	Instalaciones y equipamiento						X	X			X			
	Tecnología	X					X	X	X	X	X	X		
	Sostenibilidad Económica		X						X	X	X	X		
	Calidad, innovación y gestión del conocimiento	X	X	X	X	X	X	X				X		X
Dinamización	Asociacionismo	X			X								X	X
	Sociedad y derechos		X			X	X					X	X	X
Comunicación	Interna y externa	X	X	X						X			X	X



Los Focos-líneas estratégicas son,

1) Buen gobierno (gobernanza) organizativo

2) De Servicios a apoyos

3) Empleo

4) Recursos

5) Dinamización

6) Comunicación

Los objetivos estratégicos son,

1) Generar una **estructura ágil, participativa y bien coordinada**

2) Desarrollar una **estrategia transformadora**

3) Impulsar un **liderazgo ético, con visión global y transformador**

4) Desarrollar una **red de aliados y colaboradores**, que multipliquen oportunidades para mejorar la vida de las personas y los territorios en que habitan

5) Contribuir al principio de **universalidad de los apoyos**

6) Mejorar la **calidad de vida y la igualdad de oportunidades** de las personas

7) Impulsar el **crecimiento sostenible del área de formación y empleo**

8) Mejorar la imagen/marketing comercial y ventas

9) Contar con **profesionales bien formados, comprometidos y satisfechos**

10) Conseguir **viabilidad**, asegurando la **proporcionalidad entre recursos y resultados esperados**

11) Ser una **organización innovadora**

12) Colaborar e influir en el entorno para **mejorar el mundo**

13) Mejorar la comunicación



Los programas estratégicos y los responsables son,

1) Fundación	Junta directiva (Juan Recio)
2) Estrategia y planificación	Comité de Calidad (Emilio Miñambres)
3) Coordinación y eficacia, en red	Consejo dirección (Juan Recio)
4) Liderazgo	Escuela liderazgo (coordina Personal)
5) Gestión ética	Consejo dirección (Juan Recio)
6) Cartera de apoyos y transformación de servicios	Comité área social (Nuria Blázquez-Emilio Miñambres)
7) Empleo, Formación, apoyo e intermediación	Comité área comercial (Juan Ramón García- Jorge de Dios)
8) Política de personas	Equipo Pdp (coordina Personal)
9) Instalaciones y equipamientos	Consejo dirección (Juan Recio- Elena Huerga)
10) Tecnología	(Mercedes Villanueva)
11) Sostenibilidad	Económico financiero (Elena Huerga)
12) Calidad, innovación y gestión del conocimiento	Comité de Calidad (Emilio Miñambres)
13) Asociacionismo	Comisión Dinamización asociativa (Isabel Fuentes)
14) Sociedad y derechos	Comisión Dinamización asociativa (Isabel Fuentes)
15) Comunicación interna y externa	Comunicación (Raquel Blaya)



Los programas estratégicos están enganchados a un órgano del diseño organizativo (consejo/comité/departamento...) y tiene asignado un facilitador, que reporta al consejo de dirección.

En un segundo nivel, la siguiente imagen orienta sobre las líneas generales de desarrollo de cada programa estratégico.



ESTRATEGIA ASPRODES 2017-2020

FOCOS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS ESTRATÉGICOS	Líneas generales de desarrollo : Proyectos y/o líneas de trabajo
Gobernanza	Fundación Estrategia y planificación Coordinación y eficacia, en red Liderazgo Gestión ética	Creación Fundación Planificación estratégica y de gestión / Cuadro de mando /Control de riesgos Diseño organizativo/ Equipos/ Coordinación y transversalidad/Aliados y colaboradores Escuela de Liderazgo: político y técnico Coherencia, democracia y participación, gestión responsable, transparencia
De Servicios a apoyos	Cartera de apoyos y transformación de servicios	Planes de Vida /Más necesidades de apoyo/Conductas complejas/ Exclusión Envejecimiento/ Mujer/ Vínculos y apoyos naturales Transformación de servicios
Empleo	Empleo, formación, apoyo e intermediación	Autoconsumos, Turismo accesible , Jardinería / Ocupación-itinerarios-dual Centros de formación y materiales adaptados/ Apoyo e intermediación/ Imagen de marca y Marketing comercial Servicios de proximidad, Asistencia personal, medioambiente / Nuevas ideas-proyectos
Recursos	Política de personas Instalaciones y equipamiento Tecnología Sostenibilidad E-F Calidad e innovación	Valores y actitudes / Acogida, selección, formación,desarrollo profesional... Plan de inversiones/ Mantenimiento/Accesibilidad Programas- Seguridad-Formación- Equipos/ Brecha digital/ Tecnología apoyo a personas Gestión económica/ Proyectos y justificaciones/ Control de riesgos Aseguramiento/ Excelencia/ Gestión de ideas y proyectos
Dinamización	Asociacionismo Sociedad y derechos	Fomento asociacionismo/ Masa social Reivindicación/ Visibilidad y participación social/Voluntariado y apoyos naturales
Comunicación	Interna y externa	Cultura organizativa y comunicación/ Canales/ Accesibilidad/Gestión conocimiento-intranet Web y redes sociales/ Mass media/ Impacto social



Y finalmente, ¿Qué vamos a hacer en estos 4 años?

Foco	Programa estratégico	Facilitador	Objetivos Estratégicos/ Orientaciones de Acciones	Respons.	Crono
gobernanza	PE 1. Fundación	Junta directiva/ Gerencia	OE 1. Generar una estructura ágil, participativa y bien coordinada		
			Diseñar y gestionar el trasvase de la actual fórmula jurídica a FUNDACIÓN	Junta directiva/G erencia	17-18
			Plan de comunicación para dar a conocer la nueva realidad organizativa (misión, patronato, imagen...)	Comunicaci ón	18-19
			Valorar la constitución de Fundación tutelar	Junta directiva/G erencia	17-18
			Asentar los principios diferenciales de la Asociación	Junta directiva/G erencia	17-18

Foco	Programa estratégico	Facilitador	Objetivos Estratégicos/ Orientaciones de Acciones	Respons.	Crono
gobernanza	PE 2. Estrategia y Planificación	Calidad	OE 2. Desarrollar una estrategia transformadora		
			Diseñar el 4 Plan Estratégico	Calidad	17
			Formar a líderes en visión y comunicación estratégica (Escuela liderazgo)	Varios. Escuela liderazgo.	17-18-19- 20
			Plan de comunicación para difundir el 4 Plan Estratégico a todos los grupos de interés	Comunicaci ón	17
			Crear una comisión de seguimiento del Plan Estratégico. Informes periódicos.	Consejo Dirección	17
			Contar con Planes de gestión asociativos anuales alineados a la estrategia	Calidad	17-18-19- 20
			Realizar Planes de gestión de centros-servicios anuales alineados con el Plan de gestión asociativo y la estrategia	Calidad	17-18-19- 20
			Gestionar el Cuadro de Mando asociativo	Consejo Dirección	17-18-19- 20
			Realizar memoria de gestión anual	Consejo Dirección	17-18-19- 20



	Ligar la estrategia a la gestión de riesgos . Implantar Sistema COSO o similar.	Calidad	17-18
--	--	---------	-------

Foco	Programa estratégico	Facilitador	Objetivos Estratégicos/ Orientaciones de Acciones	Respons.	Crono
gobernanza	PE 3. Coordinación y eficacia, en red	Junta directiva/ Gerencia	OE 1. Generar una estructura ágil, participativa y bien coordinada		
			Actualizar el Diseño organizativo a la luz de la nueva estrategia y cambio de fórmula jurídica.	Varios. Consejo dirección	17
			Asegurar la coherencia del enfoque y despliegue de la estrategia, analizando las necesidades de transversalidad y coordinación. Proyecto de mejora.	Varios. Consejo dirección.	17-18-19-20
			Revisar la estructura de equipos . Definir coordinador, acciones, recursos y resultados esperados.	Varios. Consejo dirección.	17-19
			Desarrollar un proyecto de transferencia del conocimiento.	Varios. Consejo dirección.	17-18
			OE 4. Desarrollar una red de aliados y colaboradores que multipliquen oportunidades para mejorar la vida de las personas y los territorios en que habitan		
			Transitar de una red de servicios a red de apoyos . Potenciar los planes individuales. Proyecto de mejora.	Comité social	17-18-19-20
			Continuar tejiendo Redes y alianzas en ámbitos de interés para la consecución de nuestra misión: desarrollo rural, salud, formación y empleo, tecnología, cultura y ocio, investigación, educación...	Junta directiva/Gerencia	17-18-19-20
			Prioridad. Administraciones. Objetivo: cambios legales y pilotajes de nuevas realidades	Junta directiva/Gerencia	17-18-19-20
			Prioridad. Salud. Objetivo: mejorar coordinación sociosanitaria.	Junta directiva/Gerencia	17-18-19-20
Prioridad. Empresa. Objetivo: ampliar opciones normalizadas de formación-empleo	Junta directiva/Gerencia	17-18-19-20			



	Prioridad. Comunidad. Objetivo: desarrollar una comunidad inclusiva (espacios de ocio, cultura, educativos...)	Varios. Dinamización /Ocio/Vida independiente	17-18-19-20
	Prioridad. Tecnologías de apoyo. Objetivo: impulsar conexiones con empresas tecnológicas para desarrollar tecnologías de apoyo a personas	Varios. Vida independiente/Mayores	17-18-19-20

Foco	Programa estratégico	Facilitador	Objetivos Estratégicos/ Orientaciones de Acciones	Respons.	Crono
gobernanza	PE4. Liderazgo	Personal	OE 3. Impulsar un liderazgo ético, con visión global y transformadora		
			Potenciar la Escuela de liderazgo (técnicos y responsables)	Equipo Escuela liderazgo	18
			Potenciar las competencias de liderazgo político de los miembros de junta directiva/patronato	Equipo Pdp	18-19
			Identificación de puestos clave en la organización y plan para el aseguramiento de tareas, funciones y proyectos asignados.	Equipo Pdp	17
			Despliegue de planes de desarrollo profesional en líderes	Equipo Pdp	17-19
			Iniciativa para la identificación del talento. Cantera de liderazgo técnico (directores, técnicos, responsables actividades empleo...). Red de personas de apoyo excelentes	Equipo Pdp	19-20



Foco	Programa estratégico	Facilitador	Objetivos Estratégicos/ Orientaciones de Acciones	Respons.	Crono
gobernanza	PE 5. Gestión ética	Junta directiva/ Gerencia	OE 3. Impulsar un liderazgo ético, con visión global y transformadora		
			Realizar Autoevaluación eje Ética. Plan de mejora.	Equipo derechos	18-20
			Desarrollar principios básicos de gestión ética (coherencia, democracia y participación, gestión responsable y transparencia)	Junta directiva/Gerencia	17-18-19-20
			Desarrollar una línea de comunicación que afiance la confianza en la gestión ética de nuestra entidad	Comunicación	17-18-19-20
			Contar con una memoria de sostenibilidad (económica, social y ambiental)	Consejo dirección	18-20
			Impulsar la participación de las personas centrales. Proyecto representantes .	Equipo derechos	17-18-19-20
			Implantar el método deliberativo en la organización. Formación de formadores.	Equipo derechos	17-18-19-20
			Procedimentar las actuaciones, espacios y responsables para dirimir situaciones dilemáticas, malas prácticas, posibles negligencias...	Equipo derechos	17-18-19-20
Revisión del sistema de quejas y sugerencias. Cumplimiento del procedimiento.	Equipo derechos	17-19			



Foco	Programa estratégico	Facilitador	Objetivos Estratégicos/ Orientaciones de Acciones	Respons.	Crono
De servicios a apoyos	PE 6. Cartera de apoyos y transformación de servicios	Comité social	OE 5. Seguir contribuyendo al cumplimiento del principio de universalidad de apoyos para todas las personas en cualquier punto de la provincia de Salamanca		
			Actualizar periódicamente la Cartera de Servicios y Apoyos que ofrecemos	Comité social/Calidad	17-19
			Revisar y actualizar la estructura de equipos vinculados a la Cartera de Servicios y Apoyos	Consejo dirección	17
			Ampliar las oportunidades de vivienda-residencia	Comité social	17-18-19-20
			Dar respuesta a las nuevas realidades de jubilación de un número de personas	Comité social	19-20
			Ampliar y diversificar las opciones de formación-empleo	Comité empleo	17-18-19-20
			OE 6. Mejorar la calidad de vida y la igualdad de oportunidades de las personas		
			Profundizar en el modelo de apoyos, vinculado a un proyecto de transformación (de servicios a apoyos) y desarrollar pilotajes que visualicen estos nuevos enfoques	Comité social	18
			Gestionar el conocimiento alrededor de iniciativas basadas en un modelo “de servicios a apoyos”. Desarrollar, organizar y compartir una base de conocimiento que nos sirva para “entender y avanzar” juntos a profesionales, familiares y personas centrales.	Comité social	18-19
			Actitudes profesionales y relación de apoyo. Desarrollar una comunidad de aprendizaje.	Comité social	18
			Proyecto Planes de Vida. Profundizar e impulsar una estructura de apoyos basada en planes personalizados.	Comité social-Planes de vida	18
			Todos somos todos. Desarrollar iniciativas para mejorar los apoyos de las personas con más necesidades de apoyo.	Comité social-Atención día	18



PE 6. Cartera de apoyos y transformación de servicios	Comité social	<p>Envejecimiento. Diseñar un plan integral de atención a personas que envejecen, con vistas a las necesidades previstas para los próximos 4 años.</p>	<p>Comité social- Mayores</p>	<p>18-19</p>
		<p>Diseñar un plan integral de atención a personas con graves problemas conductuales/patología dual</p>	<p>Comité social</p>	<p>18-19</p>
		<p>Diseñar un plan integral de atención a personas con discapacidad en riesgo/situación de exclusión-marginalidad-pobreza</p>	<p>Comité social- Vivienda y residencia</p>	<p>19-20</p>
		<p>Mujer y discapacidad. Análisis desde una perspectiva de género. Plan de medidas de discriminación positiva.</p>	<p>Comité social- Educación</p>	<p>19-20</p>
		<p>Pacto por la salud. Desarrollo de un plan integral compartido entre grupos de interés para la mejora de la salud de las personas</p>	<p>Comité social- Salud</p>	<p>18</p>
		<p>Vínculos. Desarrollar actuaciones planificadas para impulsar las redes de amistad y afectivas entre personas diversas (con y sin discapacidad)</p>	<p>Comité social</p>	<p>19</p>
		<p>Derechos de las personas. Desarrollar un plan integral para la mejora de los derechos de las personas</p>	<p>Comité social</p>	<p>18</p>
		<p>Vida independiente. Profundizar la apuesta por la vida independiente y la asistencia personal.</p>	<p>Comité social- Vida independiente</p>	<p>18-19-20</p>
		<p>Familia. Diseñar iniciativas que activen el papel de la familia como impulsor de la transformación de los servicios.</p>	<p>Comité social- Familiares y socios</p>	<p>18</p>
		<p>Movilidad y transporte. Analizar las necesidades de movilidad/transporte de las personas para impulsar la inclusión y participación ciudadana. Plan de mejora.</p>	<p>Comité social</p>	<p>19</p>
<p>Ocio en comunidad. Convertir el servicio de ocio en un laboratorio de propuestas de ocio, deporte y cultura inclusivos.</p>	<p>Comité social- Ocio y deporte</p>	<p>19</p>		



Foco	Programa estratégico	Facilitador	Objetivos Estratégicos/ Orientaciones de Acciones	Respons.	Crono
Empleo	PE. 7 Empleo, formación, apoyo e intermediación	Comité de empleo	OE 7. Impulsar el crecimiento sostenible del área de formación- empleo		
			Asegurar la viabilidad de las actuales líneas de actividad comercial. Adaptación a escenarios futuros.	Comité comercial	17-18
			Implantar una línea formativa orientada a informar-formar sobre la estrategia de empleo. Facilitar la pertenencia y cadena de liderazgo.	Comité comercial	17-18
			Análisis de recursos (perfiles profesionales, formación, infraestructura y equipamiento...) y desarrollo de un plan de competitividad y crecimiento sostenible	Comité comercial	18
			Continuar con el seguimiento de la salida de concursos y BOE, páginas de ayuntamientos y diputación	Comité comercial	17-18-19-20
			Analizar los requerimientos laborales de la actividad de Hostelería, restauración y turismo. Plan de mejora.	Comité comercial	18
			Potenciar la figura del preparador laboral. Contar con una red de figuras de apoyo a trabajadores CEE ajustada a las necesidades.	Comité comercial	19-20
			Plan específico de desarrollo de las agencias de colocación y servicio de apoyo al empleo en el rural	Comité comercial	18-19
			Potenciar la vertiente terapéutica y/o prelaboral de algunas actividades económicas desarrolladas en ocupacional	Comité comercial	18-19
			Continuar con la autorización de centros y servicios , y proyectos empresariales como centros de formación en nuevas especialidades formativas , que den respuesta a las oportunidades de empleo	Comité comercial	17-18-19-20
Profundizar en las oportunidades de formación en perfiles profesionales a través de itinerarios-dual	Comité comercial	17-18-19-20			



PE 7. Empleo,
formación,
apoyo e
intermediaciónComité de
empleo

Impulsar una estrategia para mejorar las oportunidades de empleo ordinario	Comité comercial	19-20
OE 8. Mejorar la imagen/marketing comercial y ventas		
Potenciar la imagen empresarial de la entidad a través del Plan de comunicación	Comité comercial/Comunicación	18
Definir y desarrollar la imagen y estrategia comercial del área de empleo	Comité comercial/Comunicación	18
Programa de comunicación de proyectos innovadores con alto impacto social, económico y ambiental en que participa la organización	Comité comercial/Comunicación	18-19
Participación en ferias de los sectores en los que somos productivos	Comité comercial/Comunicación	17-18-19-20
Plan de comercialización/marketing conjunto ALTAIR-Posada Miranda, con asesoramiento profesional	Comité comercial/Comunicación	18-19
OE 11. Ser una organización innovadora		
Plan de desarrollo de nuevos yacimientos de empleo (investigación, desarrollo, formación, innovación, comercialización, comunicación...)	Comité comercial	18-19
Introducir conceptos con potencial innovador (producto km0, economía circular, baja en carbono...) que facilite el trabajo con la RSC de empresas	Comité comercial	18-19
Implantar modelos de innovación abierta en colaboración con universidades, empresas tecnológicas etc	Comité comercial	17-18-19-20
Potenciación de la economía circular	Comité comercial	18-19-20
Estrategia para la búsqueda de nuevos fondos y formulación de proyectos en RSC en NyE, de carácter bilateral.	Comité comercial	18-19-20
Impulso de nuevos paneles de expertos, jornadas técnicas que faciliten alianzas con entidades de referencia sobre temas específicos	Comité comercial	18-19-20
Explorar nuevos usos y polivalencia de	Comité comercial	19-20



	espacios (p.e. coworking, incubadora de proyectos, living lab...)en los que se incorpore talento externo		
	Participar activamente en el proyecto TORMES +	Comité comercial	18-19-20
	Creación de una empresa de inserción, orientada a generar oportunidades de empleo para personas en exclusión social	Comité comercial	19-20

Foco	Programa estratégico	Facilitador	Objetivos Estratégicos/ Orientaciones de Acciones	Respons.	Crono
Recursos	PE.8 Política de personas	Personal	OE 9. Contar con profesionales bien formados, comprometidos y satisfechos		
			Sentar las bases y enfoque del Plan de Política de personas integral para el período 2017-20	Equipo Pdp	18
			Incorporar las mejoras precisas en la fase de Acogida de profesionales	Equipo Pdp	
			Promover medidas de igualdad a través del Plan de Igualdad	Comisión Igualdad	17
			Dar respuesta a las necesidades formativas de cada persona a través de una oferta personalizada , vinculada a su plan de desarrollo profesional	Equipo Pdp	18-19-20
			Explorar herramientas de formación on line	Equipo Pdp	18-19
			Promover medidas para prevenir riesgos laborales (y psicosociales) a partir de las diferentes evaluaciones y herramientas de análisis	Equipo Pdp	17-18-19-20
			Impulsar acciones para mejorar la comunicación interna , a través del Plan de comunicación	Equipo Pdp	18-19
Implantar totalmente los planes de desarrollo profesional , y las entrevistas periódicas de valoración y mejora	Equipo Pdp	18-19			



		Incorporar en todos los procesos de política de personas (selección, acogida, formación...) acciones relacionadas con valores y actitudes del profesional de apoyo a personas	Equipo Pdp	18
--	--	--	------------	----

Recursos	PE.9 Instalaciones y equipamiento	Consejo dirección	OE 10. Conseguir viabilidad, asegurando la proporcionalidad entre recursos y resultados esperados		
			Planificación y desarrollo del Plan de inversiones comprometido	Gerencia-Económico financiero	17-18-19-20
			Mejorar la accesibilidad física-cognitiva de nuestros espacios	Comité social	17-18-19-20
			Desarrollar un plan de mantenimiento de instalaciones, equipamiento y maquinaria	Consejo Dirección	18-19

Recursos	PE.10 Tecnología	Consejo dirección	OE 10. Conseguir viabilidad, asegurando la proporcionalidad entre recursos y resultados esperados		
			Contar con un Plan de mejora en TICs y tecnología para el período 17-20	Equipo Tecnología	18
			Impulsar la seguridad informática, asegurar la información y datos	Equipo Tecnología	18
			Introducir sistemas y programas que mejoren la eficiencia de nuestros procesos	Equipo Tecnología	18-19-20
			Formación, Mejorar las competencias tecnológicas y digitales de equipos	Equipo Pdp	18-19
			Analizar equipamiento informático necesario. Plan de equipamiento.	Equipo Tecnología/ E-F	17-18-19-20
			Participar en proyectos e iniciativas orientadas al diseño, chequeo y /o comercialización de productos de apoyo	Equipo Productos apoyo	17-18-19-20



		OE 10. Conseguir viabilidad, asegurando la proporcionalidad entre recursos y resultados esperados			
Recursos	PE.11 Sostenibilidad	Consejo dirección	Proseguir con un control presupuestario estricto	Económico	17-18-19-20
			Desplegar el plan de inversiones previsto	Económico	17-18-19-20
			Minimizar riesgos financieros a través de la implantación de metodología de control de riesgos	Económico	18
			Captación de fondos. Desarrollo de iniciativas para la participación en proyectos transnacionales (fondos europeos) , explorar fórmulas de mecenazgo y responsabilidad corporativa de empresas, obras sociales y premios...	Económico	17-18-19-20
			Establecer una política de compras y descuentos integral en aquellos ámbitos o secciones de interés. Compatibilizar con enfoques de compra local o km 0.	Económico	18
			Asegurar iniciativas de eficiencia energética en toda la entidad	Económico	18-19

Recursos	PE. 12 Calidad , innovación y gestión del conocimiento	Comité de calidad	Aseguramiento de la calidad, a través de los referenciales ISO en aquellas actividades en las que aporte valor	Calidad	17-18-19-20
			Avanzar hacia una gestión excelente, teniendo el modelo de excelencia europeo EFQM como referencia	Calidad	18-20
			Desplegar acciones que impulsen competencias personales y de equipo vinculadas a la creatividad y la innovación	Calidad	17-18-19-20
			Potenciar una estructura de equipos, vinculada a proyectos con potencial innovador	Calidad	17-18
			Desarrollo de la intranet	Calidad/ Comunicación	18-19
			Proyecto de dinamización de contenidos de la intranet	Calidad/ Comunicación	19-20



	Plan de formación. Delimitar formatos para compartir y aprender. Experiencias y Buenas prácticas asociativas.	Personal	18-19-20
	Asesoramiento. Potenciar la faceta de la organización como asesor externo (por ej. Asesoramiento a empresas de Portugal, Asesoramiento en la red rural nacional...	Consejo dirección	19-20
	Pilotajes. Desarrollo de pilotajes con potencial experimental-innovador, en alianza con la Administración u otras organizaciones-instituciones (por ej. Iniciativa "A gusto en casa",	Consejo dirección	17-18-19-20

Foco	Programa estratégico	Facilitador	Objetivos Estratégicos/ Orientaciones de Acciones	Respons.	Crono
Dinamización	PE.13 Asociacionismo	Equipo dinamización	OE 1. Generar una estructura ágil, participativa y bien coordinada		
			Articular el área de asociacionismo dentro del marco de la nueva fundación	Dinamización asociativa	18-19
			Ampliar la base de socios-as	Dinamización asociativa	17-18-19-20
			Activar la participación de familiares en áreas estratégicas (por ej. Transformación de los servicios, derechos de las personas en el marco familiar...)	Dinamización asociativa	18-19-20
			Asegurar el relevo generacional, potenciando programa de hermanos y otras actuaciones	Dinamización asociativa	17-18-19-20
			Mejorar el compromiso a través de la formación. Impulso de espacios mixtos (familiares, profesionales, personas centrales...) de formación y aprendizaje	Dinamización asociativa	17-18-19-20
			OE 12. Colaborar e influir en el entorno para mejorar el mundo		



PE.14 Sociedad derechos	Equipo Dinamización Asociativa y Comité Área social	Diseñar una estrategia de Presencia social de la entidad basada en la defensa de derechos de las personas	Dinamización asociativa	18-19
		Diseñar una estrategia de reivindicación desde el marco asociativo, articulada alrededor de temas clave.	Dinamización asociativa	19-20
		Aprobar y desarrollar el nuevo plan de voluntariado de la organización	Comité social	18
		Impulsar el voluntariado de personas con discapacidad	Comité social	18-19-20
		Desarrollar el concepto de apoyos naturales , impulsando iniciativas que lo potencien	Comité social	17-18-19-20
		Explorar oportunidades de desarrollar acciones de Cooperación internacional vinculadas a la mejora de la situación de la discapacidad	Consejo dirección	18-19-20

Foco	Programa estratégico	Facilitador	Objetivos Estratégicos/ Orientaciones de Acciones	Respons.	Crono
Comunicación	PE.15 Gestión de la Comunicación interna/externa	Equipo de comunicación	OE 13. Gestionar bien la comunicación		
			Actualizar y desplegar el Plan de Comunicación asociativo	Comunicación	17-18
			Consolidar la red de enlaces designados	Comunicación	17-18-19-20
			Delimitar los contenidos estratégicos de comunicación y planificar su difusión de forma organizada	Comunicación	17
			Elaborar un protocolo de crisis	Comunicación	18
			Formar a líderes en la competencia de comunicación	Comunicación	18-19-20
			Proseguir la formación en lectura fácil y la adaptación de materiales relevantes	Comunicación	17-18-19-20
			Acciones para mejorar la eficacia de las reuniones	Comunicación	18-20
			Poner en marcha un canal de TV interno	Comunicación	20



Coordinar y seguir potenciando las redes sociales	Comunicación	17-18-19-20
Elaborar Plan de medios sociales	Comunicación	18-19
Proseguir con la publicación de Newsletter interna	Comunicación	17-18-19-20
Potenciar talleres de radio internos	Comunicación	17-18-19-20
Diseño y gestión de nueva web/intranet	Comunicación	18
Elaborar una información básica de ASPRODES y mantenerla actualizada	Comunicación	18
Elaborar dossier para medios en cada presentación	Comunicación	17-18-19-20
Proponer indicadores de percepción/impacto social y hacer medición	Comunicación	18
Campañas de difusión de logros personales y colectivos de las personas con discapacidad	Comunicación	18-19-20
Definir y desarrollar la imagen y estrategia comercial del área de empleo	Comunicación	18-19
Editar un manual de estilo	Comunicación	20





Plan Estratégico grupo **ASPRODES**
20**17**-20**20** Metas, objetivos, indicadores



EFQM	Línea estratégica	Objetivo estratégico	Indicador	16	Obj.17	Obj. 18	Obj. 19	Obj. 20	Resp
[9 a y 9 b] Resultados Clave	De servicios a apoyos	Mejorar la calidad de vida y la igualdad de oportunidades	Índice calidad de vida individual en las personas atendidas con DI(GENCAT) (0-100)	61,36	-	65-67	-	67-70	Emilio
			Índice calidad de vida individual en el empleo (GENCAT)	84,76	-	80-85	-	80-85	Emilio
			Índice calidad de vida individual en atención diurna-ocupacional (GENCAT)	61,84	-	62-65	-	65-70	Emilio
			Índice calidad de vida individual en atención diurna- día (GENCAT)	45,46	-	50-55	-	55-60	Emilio
			Índice calidad de vida individual en viviendas (GENCAT)	64,19	-	65-70	-	>70	Emilio
			Índice calidad de vida individual en residencias (GENCAT)	49,35	-	50-55	-	55-60	Emilio
		Impulsar crecimiento sostenible área formación-empleo	Índice satisfacción personas atendidas (1-5)	4,54	-	>4,10	-	>4,15	Mercedes
			Índice satisfacción familiares (1-5)	4,22	-	>4	-	>4	Mercedes
		Impulsar crecimiento sostenible área formación-empleo	Personas que mejoran su itinerario de inserción sociolaboral	42	20	57	22	22	Susana
			Personas que acceden a empleo en CEE	29	20	45	10	10	Susana
			Personas que acceden a empleo ordinario	13	0	10	10	10	Susana
			Personas que promocionan de CEE a empleo ordinario	0	0	2	2	2	Susana
		Contribuir al principio de universalidad de apoyos	Nº de personas que reciben apoyos	979	941	1011	1050	1093	María
			Nº de personas que reciben apoyos en educación especial	33	31	31	31	31	María
			Nº de personas que reciben apoyos en educación inclusiva	0	0	0	0	0	María
			Nº de personas que reciben apoyos en empleo ordinario	2	2	10	10	10	María
			Nº de personas que reciben apoyos en CEE	186	192	237	247	257	María



[9 a y 9 b] Resultados Clave	Recursos	Conseguir viabilidad, asegurando proporcionalidad entre recursos y resultados esperados	Nº de personas que reciben apoyos en atención de día (día+ocupacional)	130+392	551	563	572	585	María
			Nº de personas que reciben apoyos en vivienda tutelada+autónoma	106+59	183	198	220	246	María
			Nº de personas que reciben apoyos en residencia	114	114	111	111	111	María
			Nº de personas que reciben apoyos desde servicio vida independiente		60	80	100	120	María
			Nº de personas que reciben apoyos desde SEPAPs		33	43	53	63	María
			Nº de personas que reciben apoyos desde itinerarios al empleo	142	105	90	90	90	María
			Índice de apoyo a la vivienda	28,5%	31,6%	31%	31%	32%	María
			% personas que reciben apoyos en entorno rural (sobre el total de personas)	32%	43,75%	45,64%	46,51%	48,73%	María
	Recursos	Conseguir viabilidad, asegurando proporcionalidad entre recursos y resultados esperados	Ingresos (en miles)	12.678	13.690	15.062	15.700	16.200	Elena H
			Índice evolución ingresos funcionamiento	8,19%	7%	9%	4%	3%	Elena H
			Índice evolución ingresos área social	9,04%	5%	10%	5%	5%	Elena H
			Índice evolución ingresos área comercial	6,92%	6%	10%	6%	6%	Elena H
			Resultados (en miles)	173	441	290	320	350	Elena H
			Índice resultado operativo (operaciones de funcionamiento)	1,63%	3,22%	1,92%	2%	2,3%	Elena H
			Índice resultado operativo (operaciones de funcionamiento) área social	-4,68%					Elena H
Índice resultado operativo (operaciones de funcionamiento) área comercial			18,64%					Elena H	
Índice desvío ingresos/presupuesto			1,65%	1%	1%	1%	1%	Elena H	
Índice desvío gastos/presupuesto	2,62%	2%	2%	2%	2%	Elena H			



		Tasa generación fondos sobre ingresos funcionamiento	4,44%	6,16%	3,98%	4,58%	5,24%	Elena H
		Inversiones (en miles)		70	2.760	800	600	Elena H
		Índice inversiones	4,97%	0,5%	18,32%	5,09%	3,70%	Elena H
		Índice ventas ingresos funcionamiento	73,74%	74,39%	70,68%	70%	70%	Elena H
		Índice subvenciones/conciertos sobre ingresos funcionamiento	17,87%	16,80%	22,49%	23,00%	23,00%	Elena H
		Ratio de liquidez	0,98	1,17	1,05	1	1,02	Elena H
		Endeudamiento total sobre patrimonio neto	0,60%	0,63%	0,64%	0,73%	0,79%	Elena H
		Endeudamiento c/p	0,38%	0,35%	0,38%	0,39%	0,38%	Elena H
		Endeudamiento l/p	0,21%	0,28%	0,26%	0,34%	0,41%	Elena H
De servicios a apoyos	Desarrollar estrategia transformadora Mejorar calidad de vida e igualdad de oportunidades	Índice calidad de vida (Sistema evaluación Calidad FEAPS)	2,78	-	-	3	-	emilio
		Índice relaciones interpersonales (Calidad FEAPS)	2,68	-	-	3	-	emilio
		Índice bienestar emocional (Calidad FEAPS)	2,87	-	-	3,10	-	emilio
		Índice bienestar físico (Calidad FEAPS)	3,04	-	-	3,40	-	emilio
		Índice bienestar material (Calidad FEAPS)	3,03	-	-	3,40	-	emilio
		Índice desarrollo personal (Calidad FEAPS)	2,73	-	-	3	-	emilio
		Índice autodeterminación (Calidad FEAPS)	3,14	-	-	3,40	-	emilio
		Índice inclusión social (Calidad FEAPS)	2,82	-	-	3,20	-	emilio
		Índice derechos (Calidad FEAPS)	2,21	-	-	3	-	emilio
		Índice calidad de vida familiar (Calidad FEAPS)	2,56	-	-	3,10	-	emilio
				Nº personas compromiso Plan individual (At.día+educación)	569	582	594	603



Buen gobierno organizativo		% personas con un plan individual/PCP	94%	>90%	>90%	>90%	>90%	edurne		
		% personas con un plan individual/PCP revisado	69%	>75%	>80%	>85%	>90%	edurne		
	Generar estructura ágil, participativa y bien coordinada		Puntuación EFQM (evaluación externa)	463	-	-	500+	-	emilio	
			Puntuación EFQM criterio liderazgo	47	-	-	50	-	emilio	
			Puntuación EFQM criterio estrategia	53	-	-	55	-	emilio	
			Puntuación EFQM criterio personas	41	-	-	45	-	emilio	
		Ser una organización innovadora		Puntuación EFQM criterios alianzas y recursos	48	-	-	51	-	emilio
				Puntuación EFQM criterio procesos, productos y servicios	47	-	-	50	-	emilio
		Impulsar liderazgo ético		Puntuación EFQM criterio resultados en los clientes	71	-	-	73	-	emilio
				Puntuación EFQM criterios resultados en las personas	46	-	-	50	-	emilio
				Puntuación EFQM criterio resultados en la sociedad	30	-	-	45	-	emilio
				Puntuación EFQM criterio resultados clave	81	-	-	82	-	emilio
Conseguir viabilidad, proporcionalidad recursos-resultados esperados		Índice satisfacción trabajadores global	3,90	-	3,92	-	3,93	Susana		
		Nº total trabajadores	536	556	637	697	727	Susana		
		Índice crecimiento trabajadores total	12%	6,99%	10%	9,28%	5,09%	Susana		
	Contar con profesionales bien formados, comprometidos y satisfechos		Índice crecimiento trabajadores con discapacidad	4,50%	11,76%	12,11%	4,69%	4,48%	Susana	
			Índice crecimiento trabajadores sin discapacidad	17,50%	4,17%	8,67%	12,27%	5,46%	Susana	
			Índice trabajadores con discapacidad sobre total	34,70%	37,78%	39,52%	37,86%	37,64%	Susana	
			Índice de contratos indefinidos	71%	73%	75%	77%	80%	Susana	
			Índice trabajadores con jornada completa	56%	57%	58%	59%	60%	Susana	
		Índice accidentabilidad global (en miles)	13,65‰	13,63‰	13,61‰	13,59‰	13,57‰	Valentín		



		Índice accidentabilidad trabajadores con discapacidad (en miles)	21,47% ^{oo}	21,45% ^{oo}	21,43% ^{oo}	21,41% ^{oo}	21,39% ^{oo}	Valentín	
		Índice accidentabilidad trabajadores sin discapacidad (en miles)	5,83% ^{oo}	5,81% ^{oo}	5,79% ^{oo}	5,77% ^{oo}	5,76% ^{oo}	Valentín	
		Media horas de formación por trabajador	25	30	30	30	30	Susana	
		Media horas de formación por trabajador con discapacidad	16	30	30	30	30	Susana	
		Media horas de formación por trabajador sin discapacidad	33	30	30	30	30	Susana	
De servicios a apoyos	Contribuir al principio de universalidad de apoyos	Índice satisfacción personas centrales (segmentar)	4,50	-	>4,25	-	>4,30	mercedes	
		Índice satisfacción familiares (segmentar)	4,09	-	>4	-	>4,10	mercedes	
		Índice satisfacción clientes comerciales (segmentar)	4,44	-	>4	-	>4,10	Juan ramón	
		Índice clientes comerciales fieles	67,89%	49,80%	50%	55%	60%	Juan ramón	
		Crecimiento facturación clientes fieles	2,29%	5,57%	6%	7%	8%	Juan ramón	
		Índice facturación perdida	7,73%	3,70%	3,60%	3,50%	3,40%	Juan ramón	
		Índice crecimiento personas que reciben apoyos	23%	5,5%	2,18%	1,60%	2,27%	María	
	Empleo	Mejorar imagen/marketing comercial y ventas	Índice crecimiento personas que reciben apoyos en servicio educativo	-11%	0%	0%	0%	0%	María
			Índice crecimiento personas que reciben apoyos atención día-día/ocupacional	5%-2%	5,5%	2%	1,6%	2,27%	María
			Índice crecimiento personas que reciben apoyos viviendas tutelada-autónoma	20%-26%	11%	8%	11%	12%	María
			Índice crecimiento personas que reciben apoyos residencias	0%	0%	-2,6%	0%	0%	María
			Índice crecimiento personas que reciben apoyo SEPAPs		33%	30%	23%	19%	María
			Índice crecimiento personas que reciben apoyo itinerarios empleo		-26%	-14%	0%	0%	María
			Índice crecimiento personas que reciben apoyos OVI			33%	25%	20%	María
		Índice crecimiento personas que reciben apoyos CEE + empleo ordinario	6%	3,19%	27,32%	4%	4%	María	



[8 a y 8 b] Resultados sociedad		Índice abandono voluntario usuarios	2%	<3%	<3%	<3%	<3%	María		
	Buen gobierno		Índice de consumo de recursos	2,86%	2,50%	2%	2%	2%	Elena H	
			Número socios-as	783	809	840	870	900	Isabel	
			Número voluntarios-as	124	120	120	125	130	Raúl	
	Comunicación	Colaborar e influir en el entorno para mejorar el mundo		Índice retorno fondos públicos	0,90	0,90%	0,90%	0,90%	0,90%	Elena H
				Nº premios		2	2	2	2	Jorge
	Dinamización	Mejorar la comunicación		Nº trabajadores colectivos difícil empleabilidad (YEI, RG, Escuelas taller...)		36	20	20	20	Susana
				% trabajadores anterior perfil reenganchados (acabado el programa)		10%	10%	10%	10%	Susana
		Desarrollar una red aliados y colaboradores		Nº seguidores redes sociales (Facebook+twitter)	3002+ 2193	3367+ 2485	3419+2535	3471+ 2585	3521+ 2630	Raquel
				Nº quejas/% respuesta año en curso	48/72%	51/63%	90%	90%	90%	Teresa
				Índice ética (SECP)	3,28	-	-	-	>3,50	Teresa
	Número aliados y colaboradores	115	120	125	130	135	Juan			

