



I Plan Estratégico 2021-2025

Enero 2021

“La planificación a largo plazo no se ocupa de las decisiones futuras, sino del futuro con las decisiones actuales”

(Peter F. Drucker)

Contenidos

01	Introducción	
02	Contexto	
03	Metodología	
04	Análisis DAFO	
05	Misión, visión y valores	
06	Ejes y líneas estratégicas	
07	Implementación y seguimiento	

Las Asociaciones estamos transformando nuestro modo de organizarnos y actuar para adecuarnos a una sociedad cada vez más exigente, que valora la transparencia en la gestión, que se asuma una cultura común en la Organización basada en principios y pautas éticas y de conducta, que se promueva la participación activa de las personas usuarias de sus servicios y que estos se configuren sobre una base de atención centrada en la persona.

Para satisfacer estas expectativas, debemos plantearnos nuestro trabajo desde una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continua, buscando siempre la excelencia.

Avanzar en la senda de la excelencia implica reflexionar sobre quiénes somos y hacia dónde queremos dirigirnos. Para ello es necesario, en primer lugar, establecer con claridad cuál es nuestra MISIÓN (“¿quiénes somos?”), fijar la VISIÓN (“¿dónde queremos llegar?”) y definir los VALORES de la Organización (“¿qué nos inspira y motiva para actuar?”).

Posteriormente, centraremos la acción en realizar un análisis sobre el punto en el que nos encontramos como entidad, definiendo cuáles son nuestras debilidades (D) organizativas; las amenazas (A) que se presentan en el entorno social y económico; las fortalezas (F) de nuestra organización y las oportunidades (O) que ese mismo entorno nos plantea, para ello, utilizarnos la metodología de esquema DAFO.

En este DAFO, la Misión, Visión y Valores, son los elementos a tener presentes para basar la ESTRATEGIA, que debe señalar el camino a seguir como entidad, los logros que queremos alcanzar y la ruta que vamos a utilizar para realizarlos.

A continuación, presentamos el I Plan Estratégico de ASPACE Salamanca que tendrá una periodicidad de 5 años (2021-2025) y que, a través de la identificación de EJES o ideas centrales de nuestra estrategia, propone una serie de Líneas de Trabajo que se concretarán en los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, alineados con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), a desarrollar durante la vigencia del citado plan. Su elaboración a través de la participación de todos los grupos de interés compromete, por parte de los mismos, a su ejecución.

El objetivo principal de este documento es definir el camino a seguir y ayudar a conocer lo que se quiere alcanzar para guiarnos a todos por la senda de la mejora continua, desde una actitud Responsable con nuestro trabajo y con el impacto que generan nuestras acciones en las personas usuarias, sus familias, en los trabajadores, los voluntarios y, en general, en el conjunto de la sociedad.

Conocer y entender el contexto en el que se encuentra nuestra organización, tanto a nivel interno, (trabajadores, voluntarios, organización interna, estrategia empresarial, los clientes, los proveedores y colaboradores), como a nivel externo, (transformaciones sociales, nuevas demandas de colectivos de exclusión, o las transformaciones políticas; motivadas, en gran medida, por la crisis social, sanitaria y económica originada por la Covid-19, ahora en reconstrucción), y cómo le afecta todo ello a la entidad, es prioritario para realizar un planteamiento estratégico para los próximos años. Contexto que generará un gran impacto sobre el desarrollo de la actividad futura y el cumplimiento de nuestra misión.

El contexto de pandemia nos ha obligado a las entidades a introducir en los servicios múltiples adaptaciones para seguir respondiendo a las necesidades de las personas con parálisis cerebral y sus familias. Así, entre otras: adaptaciones en las modalidades de atención (presencial, telemática, mixta), en la organización de los centros (horarios, turnos, medidas de protección y seguridad, organización de los espacios...), en las actividades (tanto de apoyo individual como grupales, en el centro y en los entornos comunitarios), en la organización del personal y equipos de trabajo para atender a las personas usuarias en este contexto, etc.

Aunque algunas de las adaptaciones pueden tener carácter temporal y ser de aplicación coyuntural en el contexto del COVID-19, otras muchas constituyen buenas prácticas a introducir en la entidad para mejorar la atención que se viene prestando a los usuarios.

Por otro lado, destacar que la tendencia al envejecimiento de la población en general se refleja tanto en las personas con parálisis cerebral como en sus familias. El aumento de la longevidad, unido a la aparición de diversas enfermedades crónicas, pueden generar situaciones de agravamiento de las discapacidades y el incremento de las dependencias.

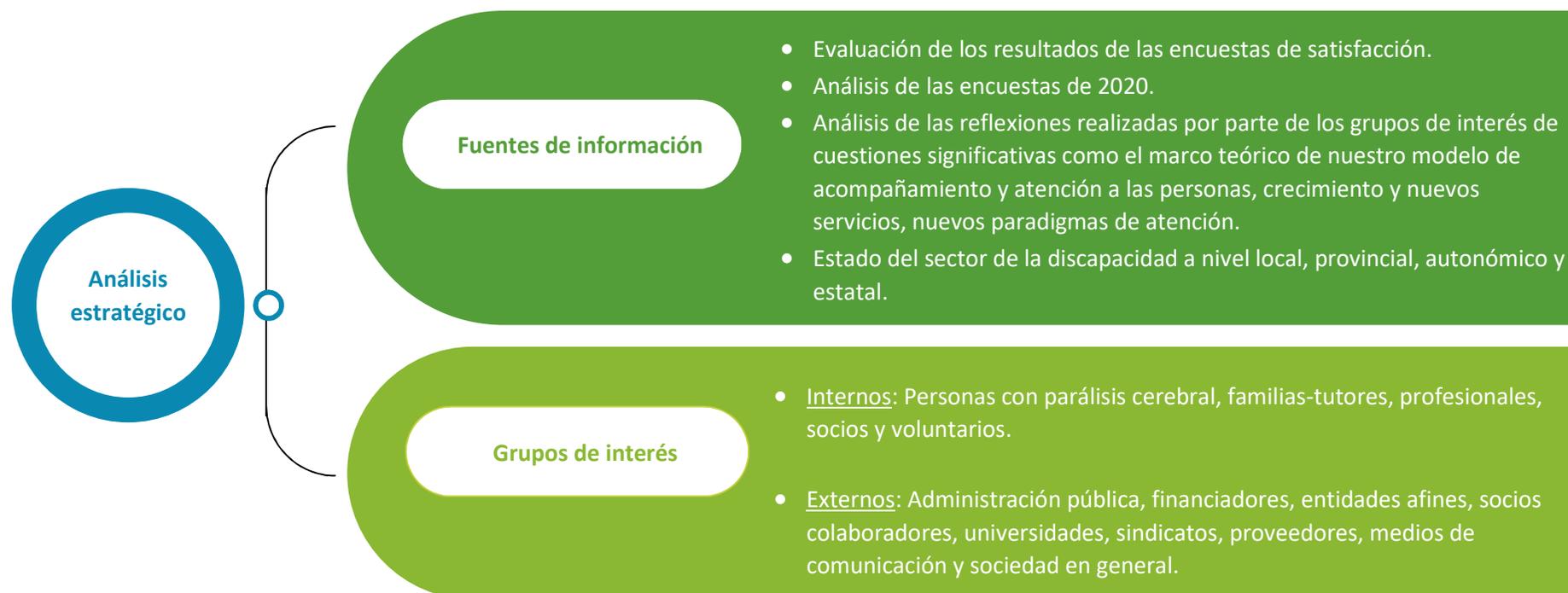
Actualmente se están produciendo, en la sociedad transformaciones sociales; incremento de los colectivos en riesgo de exclusión; y transformaciones en las políticas sociales y de la discapacidad que condicionarán la evolución futura de la Asociación, así como de las personas a las que atiende:

TRANSFORMACIONES SOCIALES	COLECTIVOS EN RIESGO DE EXCLUSIÓN	TRANSFORMACIONES EN LAS POLÍTICAS SOCIALES Y DE LA DISCAPACIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • La despoblación del entorno rural. • El envejecimiento de la población. • El aumento de la desigualdad social y económica. • Los cambios en los modelos familiares. • El impulso de la digitalización. • El mercado de trabajo está cada vez más polarizado y precarizado. • El teletrabajo. 	<p>La aparición de otros colectivos en situación de riesgo o exclusión social que, por su especial vulnerabilidad, puedan ser objeto de nuestros fines sociales, origina la puesta en marcha de nuevos servicios adecuados a las necesidades que demanda dicho colectivo, dando cabida en la asociación a los mismo; así como a otros perfiles profesionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos modelos de alojamiento para personas mayores y con discapacidad: colaborativo, unidades de convivencia...etc. • Orientar las actuaciones en la atención integral centrada en la persona, tanto en el ámbito residencial, de centros o servicios, como en el ámbito domiciliario con apoyo comunitario. • Calificación de los centros de atención a personas con discapacidad como centros socio-sanitarios. • Nuevos Modelos de cuidados de larga duración. • Políticas orientadas a la transformación de los servicios, centros y programas. • Realidad jurídica cambiante. • Creciente competencia en la prestación de los servicios. • Enfoques de trabajo centrados en la persona y comunitarios.

Según Juan Fernández-Aceytuno en el libro “Gestión en Tiempos de Crisis”, la gestión estratégica en una organización, si se toma en serio, ayuda a crear un clima donde las personas que trabajan en ella crean, discuten, moldean y se convierten en motores de ideas para el cambio y el progreso.

En ASPACE Salamanca hemos elaborado el I Plan Estratégico coordinado por miembros de Junta Directiva, los responsables de los procesos estratégicos y los directores de los servicios, con participación de todos, realizando acciones formativas, reuniones y grupos de trabajo formados por personas usuarias, familias, profesionales y voluntarios.

Para llevar a cabo este Plan hemos utilizado:



DEBILIDADES

La imagen que se percibe por la sociedad de nuestra entidad es que solo atendemos a personas con discapacidad gravemente dependientes.

La gran dependencia de los recursos de las administraciones públicas dificulta la adaptación y flexibilidad para afrontar nuevas situaciones económicas.

Falta de implicación de las familias en las actividades y eventos de la asociación ASPACE.

Pérdida de sentimiento de pertenencia de las nuevas familias al conjunto de la asociación.

Alto coste de mantenimiento e inversión de estructuras y flota de vehículos.

Acomodación y anquilosamiento en procesos de gestión y organización, frenando el desarrollo de nuevas ideas y oportunidades.

Alta incertidumbre en el sostenimiento y desarrollo futuro de la entidad.

El envejecimiento de nuestra población y la de sus familias, genera nuevas necesidades a las que la entidad no puede responder con las infraestructuras y medios humanos actuales.

Vulnerabilidad y obsolescencia de los sistemas informáticos, susceptibles de ataques informáticos y pérdida de información.

Existencia de debilidades del sistema de cumplimiento normativo, haciendo susceptible el hecho de cometer delitos que supongan responsabilidad penal de la entidad como persona jurídica.

Conveniencia de certificación Calidad en Centros de Día, Residencias y Viviendas.

Falta de comunicación tanto interna como externa.

Insuficiente claridad de los roles y responsabilidades de las estructuras de dirección.

Altos costes de estructura y escasa competitividad de algunos servicios.

Enfocados en el día a día, en nosotros, y perdemos oportunidades del exterior.

Desconocimiento de las familias de los distintos centros y servicios de la asociación.

Resistencia al cambio.

AMENAZAS

Falta de representación de nuestro colectivo de personas gravemente dependientes, dentro del colectivo de la discapacidad en asociaciones y federaciones ante las administraciones públicas.

La inestabilidad política y económica, detiene los procesos de negociación y la actualización de los conceptos subvencionados a las nuevas necesidades.

Pérdida de protección del sector dentro del estado de bienestar, tendiendo a la prestación del servicio a través de la contratación pública y las necesidades individuales, eliminando la financiación a través de convenios y subvenciones directas.

La limitación para obtener ayudas de fondo social europeo por no tener personas susceptibles de empleo o no tener carácter mercantil.

Las crisis sanitarias, que nos obligan a implantar medidas que modifican y restringe los modos de trabajo, genera alta incidencia de baja médicas en la plantilla y la pérdida de ingresos por cierres y no asistencias de usuarios.

Cambios en legislación en prestaciones de dependencia, que perjudican tanto el poder adquisitivo de las familias como los ingresos recibidos por la entidad.

Negociación de convenios colectivos, con graves desagavios económicos, sin tener correspondencia por parte de las administraciones públicas.

El aumento de la competencia en el sector con la prestación del servicio, desde empresas mercantiles con mejores precios, frente a una inferior calidad y calidez en la prestación de servicios.

El crecimiento de las desigualdades económicas y sociales, han generado nuevos grupos en riesgo de exclusión social, que hacen perder peso al sector de la discapacidad en el reparto de recursos de la administración pública y las entidades privadas.

Cambios en la política educativa de reducción y eliminación de Conciertos Educativos para colegios privados, así como el cierre de Centros de Educación Especial.

FORTALEZAS

Apertura todo el año, cobertura en periodos vacacionales.

Especialistas en personas con grandes necesidades de apoyo.

Atención a lo largo de todo el ciclo vital.

Aseguramiento de plaza al terminar la etapa educativa.

Gran experiencia en cuestiones de rehabilitación y atención a personas con discapacidad gravemente dependientes, extrapolable a otros colectivos de la sociedad ajenos a la parálisis cerebral y las encefalopatías afines.

Estabilidad financiera, posibilidad de endeudamiento para afrontar problemas y nuevos retos económicos.

Presencia social, visibilidad, reputación, etc..

Cumplimiento acreditado de protección de datos, auditorías contables, prevención de riesgos, Calidad de servicios asociativos ISO:9001, Planes de Igualdad.

Localización en toda la provincia, sede en Salamanca capital, centros y residencias en Villamayor y Villares y equipos itinerantes en la provincia.

Alto porcentaje de nuevas infraestructuras y equipamiento actualizado.

Material y equipamiento de rehabilitación basado en innovaciones y nuevas tecnologías.

Programa Formativo, para la creación de una bolsa de empleo y mejora de la empleabilidad de la sociedad.

OPORTUNIDADES

Creación de nuevos modelos residenciales. Unidades de Convivencia que cubran las necesidades de las personas con parálisis cerebral y de sus familias ocasionadas por el envejecimiento o la enfermedad crónica.

Alianzas con otras entidades del sector para el desarrollo de proyectos conjuntos y acuerdos con proveedores.

Legislación más exigente en acreditaciones, auditorías, licencias...

El envejecimiento de la sociedad y una mayor demanda de servicios de rehabilitación generan nuevas solicitudes de servicios, de forma que se abren nuevas oportunidades de crecimiento y ampliación para la entidad.

Posibilidad de cooperación con universidades e instituciones que, a través de la innovación tecnológica y nuevos proyectos de integración, generen mejoras y oportunidades al desarrollo de las personas con discapacidad.

La formación que ofrecemos es muy demandada, facilitando el crecimiento dada la capacidad de empleabilidad que ofrece.

Alianzas con entidades privadas para el desarrollo de proyectos conjuntos, tanto de nueva creación o de prestación de servicios, que puedan complementarse beneficiándose ambas partes.

Crecimiento estructural para abarcar mayor mercado, posibilidades de actividades mercantiles y financiación pública cualquiera que sea la condición de beneficiario.

El impulso de la digitalización facilita la mejora de las condiciones laborales, de la conectividad y de las oportunidades de desarrollo e inclusión del conjunto de la sociedad. El despliegue de redes y servicios para la conectividad digital, la digitalización de la economía, la mejora de la administración electrónica y la formación en competencias digitales. La creciente digitalización, las debilidades informáticas y la susceptibilidad de comisión de delitos, generan la necesidad de cambiar, reestructurar y reforzar nuestro sistema de gestión, trabajo y control siendo más eficientes.

Habilitación de canales de denuncia y aumento de los controles que evidencien las debilidades de nuestro funcionamiento.

Misión

Atender las necesidades de cada persona con Parálisis Cerebral o Encefalopatías

Satisfacer las expectativas tanto de esas personas como de sus familias.

Prestar servicios de calidad desde la ética.

Defender los derechos de las personas con Parálisis cerebral y sus familias.

Visión

Ser una entidad de referencia en Castilla y León.

Consolidando apoyos sociales, técnicos y humanos.

Desde la participación e implicación de las personas.

Orientada a la defensa y reivindicación de los derechos de las personas afectadas y las necesidades cambiantes de nuestros grupos de interés.

Valores



Centralidad y orientación a la persona, a su normalización

Tenemos una clara vocación y compromiso con nuestros socios/as, alumnado, personas con parálisis cerebral o encefalopatías afines y sus familias. Esto nos obliga a perseguir la plena inclusión social en igualdad de derechos y oportunidades.

Responsabilidad social, sostenibilidad, independencia, reconocimiento

En el actual contexto queremos seguir ejerciendo con criterio y sentido de la responsabilidad un liderazgo en el sector de la discapacidad y, en concreto, en la atención a nuestro colectivo, que desde la independencia sigamos defendiendo y reclamando sus derechos.

Compromiso, implicación, calidez, dignidad

Nuestra forma de entender y hacer las cosas nace, no solo de una gestión que busca la eficacia y la eficiencia, sino también desde una ética que entiende que las actuaciones deben estar regidas por el respeto a cada persona, donde los servicios prestados además de calidad aportan calidez.

Comunicación a las personas y sus familias, cercanía, transparencia

Somos una organización que fomenta la participación democrática en todas sus estructuras como fórmula para generar consensos, compromisos y asunción de retos. Esta participación se lleva a cabo a través de la comunicación y transparencia con todos nuestros grupos de interés.

Especialización, dinamismo

Ofrecer respuestas efectivas, generando ambientes para el éxito. Para ello fomentamos la formación de todo nuestro equipo de profesionales, buscando la cualificación y mejora de sus competencias, además de la flexibilización necesaria para hacer frente a los retos y necesidades cambiantes de las personas.



Ejes y líneas estratégicos alienados con los ODS:



LÍNEAS ESTRATÉGICAS



Asociacionismo

Línea 1:

Participación

Línea 2:

Presencia social

Línea 3:

Comunicación y marketing



Servicios

Línea 1:

Servicios y programas



Gestión

Línea 1:

Liderazgo

Línea 2:

Gestión de instalaciones y equipos

Línea 3:

Gestión económica

Línea 4:

Política de personas

Línea 5:

Proyectos de futuro



Innovación e investigación

Línea 1:

Pilotajes

Línea 2:

Transformación digital

Línea 3:

Proyectos I+D+I



Calidad

Línea 1:

Acreditación

Línea 2:

Formación

Línea 3:

Transparencia



Asociacionismo

Línea 1: Participación

OBJETIVOS	Generar fuentes de satisfacción, participación y compromiso de los socios.
	Impulsar la participación de las familias.

Línea 2: Presencia social

OBJETIVOS	Participar de manera activa en plataformas de reivindicación de derechos de las personas con parálisis cerebral del Tercer Sector, tanto de ámbito local, provincial, autonómico o nacional.
	Reforzar la participación en foros sectoriales, la asistencia a eventos y la representación institucional.

Línea 3: Comunicación y marketing

OBJETIVOS	Sistematizar los procesos de comunicación interna y externa.
	Crear una imagen corporativa actualizada (folletos actualizados de la asociación, centros y servicios, y un vídeo corporativo)



Servicios

Línea 1: Servicios y Programas

OBJETIVOS	Diversificar una carta de servicios adaptados a nuevas realidades, demandas y oportunidades.
	Consolidar los servicios con riesgos de sostenibilidad haciéndolos más eficientes.
	Ampliar la población destinataria de nuestros servicios con nuevos colectivos que aporten complementariedad entre sus necesidades y nuestras especialidades.
	Posicionar a ASPACE Salamanca como proveedor reconocido de una carta de servicios de calidad adaptados a distintas necesidades.



Gestión

Línea 1: Liderazgo

OBJETIVO	Consolidar la cultura de calidad en la gestión y organización de la entidad.
----------	--

Línea 2: Gestión de instalaciones y equipos

OBJETIVO	Instaurar una política de mantenimiento preventivo de instalaciones y equipos.
----------	--

Línea 3: Gestión económica

OBJETIVOS	Diversificar las fuentes de financiación de la entidad.
	Buscar recursos que garanticen la sostenibilidad y el crecimiento.
	Consolidar políticas de transparencia económica.
	Promover la gestión económica independiente de los diferentes servicios.

Línea 4: Política de personas

OBJETIVOS	Fomentar la cultura organizativa basada en el trabajo en equipo, la flexibilidad de adaptarnos a los nuevos retos, la orientación a resultados, el reconocimiento, el compromiso con la persona con discapacidad y sus familias y la honestidad en el desempeño de toda acción profesional.
	Promover activamente la satisfacción laboral a través de la evaluación del clima laboral y las propuestas de mejora del mismo.

Línea 5: Proyectos de futuro

OBJETIVOS	Crear nuevos recursos como las unidades de convivencia para personas mayores con parálisis cerebral o encefalopatías afines, con extensas necesidades de apoyo.
	Instaurar nuevas figuras jurídicas que proporcionen un futuro viable a nuevos servicios externos de la asociación como la Fundación o la Sociedad Limitada Unipersonal sin ánimo de lucro (SLU), dando cabida a otros colectivos.
	Adecuar la formación a nuevos perfiles profesionales (asistente personal o facilitador de proyectos de vida) para explorar y generar nuevas iniciativas de empleo sostenible.



Innovación e investigación

Línea 1: Pilotajes

OBJETIVOS	Impulsar la participación de los grupos de interés en proyectos innovadores como los Pilotajes.
	Participar en los proyectos de microtransformación de las Federaciones y Confederaciones a las que pertenece la entidad.
	Crear y gestionar un Centro Especial de Empleo para la integración laboral de personas con discapacidad.
	Generar proyectos para favorecer el desarrollo rural.

Línea 2: Transformación digital

OBJETIVOS	Impulsar la digitalización para facilitar la mejora de las condiciones laborales, de la conectividad y de las oportunidades de desarrollo e inclusión del conjunto de la sociedad.
	Fomentar el uso progresivo de las nuevas tecnologías como herramientas de mejora de las competencias de las personas con parálisis cerebral, imprescindibles para su participación en la comunidad en igualdad de oportunidades.

Línea 3: Proyectos I+D+I

OBJETIVOS	Elaborar material ortoprotésico personalizado utilizando la tecnología de impresión en 3D.
	Desarrollar la APP de la CIF (Clasificación Internacional de Funcionamiento, la Discapacidad y la Salud).
	Validación del proyecto Brain Computer Interface y la App Brain East Talk.



Calidad

Línea 1: Acreditación

OBJETIVOS	Aplicar modelos estandarizados de Excelencia en la Gestión en nuestros centros.
	Procurar la gestión responsable y la mejora continua en nuestra asociación, centros y servicios.

Línea 2: Formación

OBJETIVOS	Satisfacer las necesidades de formación de los diferentes estamentos que componen la asociación.
-----------	--

Línea 3: Transparencia

OBJETIVOS	Generar confianza entre los grupos de interés de la entidad a través de la publicación actualizada de su funcionamiento: estatutos, composición de la Junta Directiva, organigrama, memoria de actividades y memoria económica.
-----------	---

Una vez elaborado el I Plan Estratégico, previo a su implementación, será presentado en la Junta Directiva para su aprobación, quién dará traslado a la Asamblea General de socios para su ratificación y aprobación definitiva.

El impacto final del I Plan Estratégico dependerá de su implementación, que en gran medida estará condicionado por la reconstrucción social, sanitaria y económica que se inició en el 2020, derivada de la pandemia causada por la Covid-19, y que frente a la inseguridad de la situación actual, requerirá de un alto grado de implicación y participación de todos los grupos de interés; así como de los órganos rectores, de representación y de dirección de la Asociación.

La coordinación y seguimiento de la implementación del I Plan será función del Comité de Dirección, quién facilitará la cooperación entre los diferentes actores que intervienen en la implementación.

Anualmente, se planificarán las actividades y los objetivos específicos para cada ejercicio. Se revisará el grado de cumplimiento de las acciones desarrolladas, e identificarán las medidas necesarias para conseguir los objetivos. Para el desarrollo operativo de las acciones y su seguimiento, el Comité de Dirección podrá contar, si fuese necesario, con las personas de los equipos directivos de los diferentes centros o servicios clave, que trabajarán en el logro de objetivos específicos.

La Junta Directiva será informada sobre el desarrollo del I Plan Estratégico. Propondrá las mejoras que estime convenientes para su seguimiento. Este órgano rector, al igual que el Comité de Dirección, favorecerá la implicación de todos los actores de la asociación para el seguimiento y objetivos estratégicos del Plan.

A la finalización de su implementación, se procederá a la evaluación del mismo. Los resultados obtenidos servirán para la definición de la hoja de ruta para la programación de la siguiente planificación estratégica.