



III PLAN ESTRATÉGICO

2017-2020





0. INTRODUCCION

1. OBJETO

2. LA ENTIDAD

2.1 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

2.3 MAPA DE PROCESOS

2.4 RECURSOS, NUESTROS SERVICIOS

2.5 RECURSOS HUMANOS

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICOS

a. FUENTES DE INFORMACIÓN

b. GRUPOS DE INTERES

c. VALORES

d. ANALISIS PASTEL

e. ANALISIS DAFO

4. ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS

5. PALNIFICACIÓN ESTRATEGICA

6. PLAN DE ACCIÓN

7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

8. DIFUSION PLAN ESTRATEGICO

0. INTRODUCCIÓN

2017: Estrenamos año y Plan Estratégico en AVAPACE. Hace ya más de 7 años que decidimos dar forma a nuestra estrategia a través de 2 planes estratégicos consecutivos. Cada vez vemos con más claridad que la estrategia es fundamental (definir qué queremos conseguir, cómo lo queremos conseguir y por qué lo queremos conseguir) para poder pilotar este gran barco que es AVAPACE a través de los mares de la vida cotidiana de las personas con parálisis cerebral y sus familias. Por que...

Ningún viento es favorable para quien no sabe a dónde va.

(Séneca).

Sin embargo, y a pesar de estos años de experiencia en planificación estratégica, cada vez queremos hacerlo mejor. Queremos seguir haciendo estrategia, planificando a dónde queremos ir y cómo queremos hacerlo. Con todo ello, ahora el siguiente paso es conseguir que la estrategia forme parte del día a día y que el día a día sea, sencillamente, nuestra estrategia. Por eso este plan estratégico ha sido, si cabe, más participado que los 2 anteriores: hemos preguntado a todos nuestros grupos de interés a través de encuestas, focus group y de reuniones de gran grupo. Desde aquí queremos agradecer su compromiso a todas las

personas que se han implicado de forma más directa en este proyecto que seguro va a sumar en este continuum de desarrollo positivo de AVAPACE.

Podemos decir que hemos conseguido salir adelante de una situación de crisis que ha sido muy compleja de afrontar y también podemos decir que ahora nos sentimos con más fuerza para seguir construyendo, entre todos, un AVAPACE mejor para todos: personas con parálisis cerebral, familias, profesionales, socios, amigos y colaboradores.

Y la clave, a partir de ahora y como siempre, va a ser esta: entre todos, porque cuando todas las personas comprometidas con AVAPACE reman en una misma dirección la capacidad para avanzar en la prestación de servicios de altísima calidad, no se suma, se multiplica.

1. OBJETO

En el desarrollo del tercer Plan Estratégico, no sólo pretendemos lograr unos objetivos, sino construir con la participación de los grupos de interés implicados y en base a un análisis, basado en el consenso de todos, un **marco** que permita estructurar y acometer las necesarias acciones para asegurar la mejora continua de AVAPACE ante posibles cambios.

El Plan Estratégico 2017-2020 tiene por objeto:

1. Realizar un análisis del entorno y la situación social actual para poder dar respuesta a la realidad y a los cambios que se produzcan a corto, medio y largo plazo.
2. Analizar las fortalezas y debilidades de AVAPACE, incluyendo todos los servicios para poder hacer frente a los objetivos planteados.
3. Establecer criterios que permitan optimizar los recursos humanos, financieros y de infraestructuras de que disponemos.
4. Desarrollar un cronograma en el que se definan, los objetivos a lograr, los indicadores de eficacia, de temporalidad, así como sus responsables
5. Revisar y determinar la misión, la visión y las apuestas de futuro AVAPACE, estableciendo las estrategias que debemos adoptar.
6. Proporcionar una visión “estratégica” a la hora de pensar y actuar, a través de una recogida sistemática de información interna y externa.

2. LA ENTIDAD

Denominación:	AVAPACE
Domicilio social:	Pl. Jose María Orense, 6 Valencia
CIF:	G 4610372
Teléf.:	96 360 44 37
Fax:	96 361 09 77
E-mail:	administracion@avapace.org
Web:	www.avapace.org



Somos una organización sin ánimo de lucro y de utilidad pública, dedicada a la atención integral de niños/as y personas adultas afectadas de parálisis cerebral u otras encefalopatías de tratamientos afines y a sus familias, acompañándolos en cualquier momento de su ciclo vital. Se constituyó el 10 de noviembre de 1972 y fue declarada de Utilidad Pública 31 de octubre de 1980.

Se inició por un grupo de familias de personas con parálisis cerebral (PCI), que se organizaron para luchar por los derechos fundamentales de sus hijos/as. Durante nuestra historia, el movimiento asociativo se ha ido reforzando con una estructura de profesionales, que permite prestar un servicio de calidad, sustentado en los valores que promueven las personas y sus familias, el cual constituye el verdadero motor de sus actuaciones. Para llevarlas a cabo contamos con varios centros de servicios distribuidos en 1 centro de atención temprana, 1 colegio de educación especial, 3 centros de día de adultos y una residencia (servicio de 24h.) **Orientación, Capacitación y Asesoramiento a las Familias y las personas adultas** en diferentes ámbitos de su vida diaria.

2.1 MISION, VISIÓN Y VALORES.

La **Misión** de Avapace es,

“**Acompañar** a las personas con Parálisis Cerebral y afines de la provincia de Valencia, a sus familias en los **entornos**, a lo largo de todo su ciclo vital, promoviendo oportunidades que garanticen el desarrollo de su **Calidad de Vida** acorde a los propios intereses y necesidades de cada persona como ciudadano de pleno derecho.”

Cuando hablamos de **Acompañar** lo hacemos porque queremos ser respetuosos con el propio rol de la persona y su familia.

Cuando hablamos de **Calidad de Vida**, hablamos de: Autodeterminación, Relaciones Interpersonales, Bienestar material, Bienestar Físico, Bienestar emocional, Relaciones Interpersonales, Inclusión Social y Derechos.

Cuando hablamos de **entornos** nos referimos a los entornos familiares y sociales (colegio, barrio, dispositivos públicos,...).

Nuestra **visión**, en el futuro AVAPACE queremos ser una entidad reconocida por:

1. Calidez y delicadeza en el trato a todas las personas
2. La participación activa de las personas y sus familias
3. Excelencia en la respuesta a las necesidades de las personas

4. Ser referentes como entidad social
5. Capacidad de creación e innovación

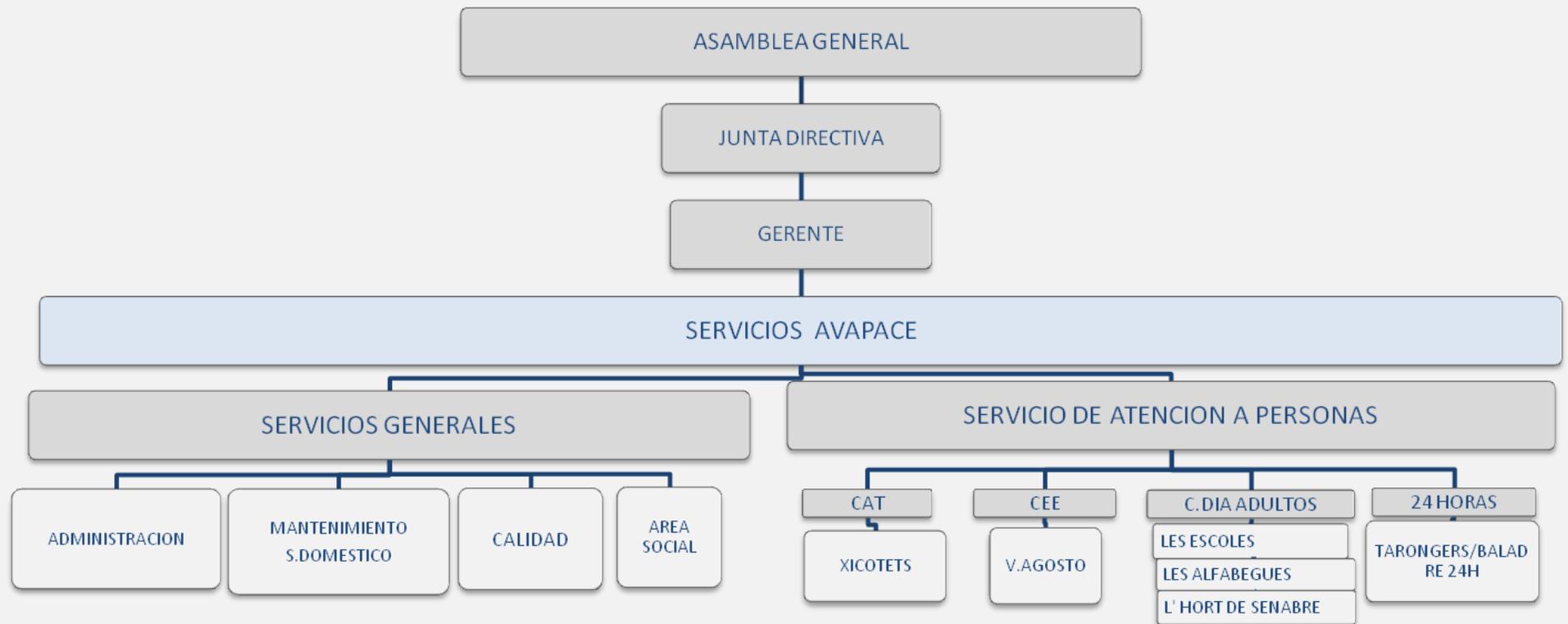


AVAPACE hemos sido, desde nuestros inicios, una entidad considerada por nuestros valores, por ser coherentes con una serie de principios que han marcado nuestra trayectoria. Los **valores** que marcan las líneas de actuación en AVAPACE son:

1. **Orientación a la persona**, desde la calidez y la perspectiva de servicio,
2. La **Transparencia**, en la gestión de los recursos y nuestra eficiencia. todo el mundo tiene acceso a la información relevante que se genera en la organización de manera compartida. los dirigentes basan su gestión en la honradez, la claridad económica y la eficiencia, optimizando los recursos.
3. El **Respeto a la diversidad**, como componente fundamental de la diversidad del ser humano que supone considerar que cada persona es única, con proyectos de vida, con ilusiones, con necesidad de que se crea en sus capacidades como ser cargado de posibilidades si se le aportan oportunidades.

4. **Solidaridad**. es uno de los valores humanos más importantes y esenciales de todos, la solidaridad es lo que hace una persona cuando otro necesita de su ayuda, **es la colaboración que alguien puede ofrecer** ayudar a los demás sin intención de recibir algo a cambio.
5. **Optimismo** la predisposición a entender y analizar la realidad desde su aspecto más positivo, siendo realistas sin generar falsas expectativas, pero con una actitud ante las diferentes situaciones con alegría y sentido del humor.
6. **Compromiso**, buscando lo mejor no solo para sus asociados sino para todas las personas que se encuentran en dificultad por sus limitaciones, así como la colaboración en la construcción, mejora y transformación de esta sociedad desde el ejercicio de la solidaridad y de la accesibilidad, donde todas las personas puedan participar plenamente y en condiciones de igualdad.
7. **Flexibilidad**: entendida como la capacidad de adaptación a las diferentes situaciones.

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Los órganos de gobierno son:

Asamblea General, es el máximo órgano de gobierno. En él están representados todos los socios. La Asamblea se reúne, al menos, una vez al año, y entre sus funciones se encuentra elegir a los miembros de la Junta Directiva y aprobar el plan estratégico, plan de gestión, memorias, el balance y cuenta de resultados.

La Junta Directiva es el órgano ejecutivo de AVAPACE. Es elegida por la asamblea general, está formada por socios, que se reúnen periódicamente. Sus cargos son no retribuidos.

AVAPACE es una asociación de familias. Esto es fundamental para comprender “su personalidad” como organización. Los receptores de los servicios que presta: las personas con PCI y sus familias, son a la vez los titulares de la asociación y de los centros. Es una experiencia real de autoayuda, las propias personas que tienen una necesidad, se organizan para obtener los apoyos que requieren. Los profesionales y los voluntarios reforzamos el movimiento asociativo, permitiendo que se presten servicios profesionalizados y de calidad, pero siempre orientados

a los valores promovidos por las personas con PCI y sus familias. Es por ello que la forma de relación entre todos los que formamos AVAPACE se fundamenta en:

- La confianza, el respeto, la escucha y el apoyo mutuo.
- La transparencia, el derecho a la información y la participación.
- La confidencialidad y la responsabilidad.
- El respeto a la individualidad.
- El respeto a los medios de participación y comunicación establecidos.



2.3 MAPA DE PROCESOS

En AVAPACE hemos establecido, documentado e implementado de forma participativa y consensuada, un sistema de gestión de la calidad, y lo mantiene de tal manera que su eficacia es mejorada continuamente de acuerdo con los requisitos de las normas **UNE-EN ISO 9001:2015**. Contamos con procesos estratégicos y de apoyo comunes



2.4 RECURSOS , NUESTROS SERVICIOS

CENTRO	SERVICIOS	CAPACIDAD	EDADES
AVAPACE - XICOTETS	Centro de Atención Temprana	15	0-3 años
AVAPACE - VIRGEN AGOSTO	Centro de Educación Especial	50	3-21 años
AVAPACE - LES ESCOLES	Centro de Día para adultos	21	Mayores de 18
AVAPACE - L'HORT DE SENABRE	Centro de Día para adultos	34	Mayores de 18
AVAPACE - LES ALFABEGUES	Centro de Día para adultos	21	Mayores de 18
AVAPACE –TARONGERS/BALADRE	centro residencia y centro de día para adultos 24H	32	Mayores de 18

2.5 RECURSOS HUMANOS

Avapace dispone de una plantilla de 163 personas a jornada completa y parcial de las cuales en torno al 90% es personal fijo, distribuidas por categorías profesionales en los diferentes centros.

ATENCIÓN DIRECTA:

6	DIRECTORES /PSICÓLOGOS
2	PSICÓLOGO
10	TITULARES DE AULA
10	TGM
11	FISIOS
2	LOGOPEDAS
1	DUE
17	EDUCADORES
52	CUIDADORES
12	AUXILIARES DE TRANSPORTE/COMEDOR

ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS GENERALES:

1	GERENTE
1	ECONOMISTA /JEFE DE ADMINISTRACIÓN
1	TRABAJADOR SOCIAL
1	TÉCNICO DE PROYECTOS
3	ADMINISTRATIVOS
1	RECEPCIONISTA
2	OPERARIOS DE MANTENIMIENTO
7	AUXILIARES SERVICIOS GENERALES
1	GOBERNANTA
1	TÉCNICO INFORMÁTICO

3. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En Avapace hemos elaborado el III 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 formado por personas usuarias, familias y profesionales.

Para llevar a cabo este Plan Estratégico hemos utilizado:

a. Fuentes de información

- Evolución de los resultados de encuestas de satisfacción
- Planes Estratégicos anteriores y valoración sobre su grado de cumplimiento.
- Análisis de las encuestas 2016 (Ver Informe)
- Análisis de las reflexiones realizadas por parte de todos los grupos de interés de cuestiones importantes para nosotros como son el marco teórico de nuestro modelo de acompañamiento y atención a las personas, crecimiento y nuevos servicios, nuevos paradigmas de atención, sentimiento de pertenencia de los profesionales. (Ver informe)
- Estado del Sector de la Discapacidad a nivel local, autonómico, provincial y Estatal.

b. Grupos de interés

Nuestros grupos de interés son:

INTERNOS	EXTERNOS
Personas con parálisis cerebral que reciben servicios en AVAPACE	Personas con parálisis cerebral que no reciben servicios en AVAPACE
Familias-tutores de personas con parálisis cerebral	Administración pública
Profesionales	Financiadores
Socios	Entidades afines
Voluntarios	Amigos y socios colaboradores
	Sindicatos
	Proveedores
	Medios de comunicación
	Sociedad en general

c. Análisis PESTEL

Este es un análisis muy somero de la situación actual de contexto en el que nos encontramos, solamente con una mínima apreciación de los datos más relevantes para nuestro sector.

Análisis político: La situación política ha cambiado a nivel autonómico y provincial, con una composición parlamentaria establecida en base a pactos y cada vez más alejada de las mayorías absolutas. A nivel europeo y del mundo occidental se observa, sin embargo, una polarización de los gobiernos entre las distintas posiciones políticas y, ante todo, se están observando cambios bruscos de tendencias. La convulsa situación geopolítica de una gran cantidad de países en desarrollo (Norte de África, Asia), ya sea debido a los conflictos bélicos, al hambre o al crecimiento desorbitado, son factores clave a tener en cuenta a la hora de planificar nuestro futuro.

Análisis económico: es difícil hacerse una composición de lugar certera a cerca de la situación actual de nuestro sistema económico. No cabe duda de que la grave crisis mundial en la que hemos estado inmersos desde el año 2008 han modificado absolutamente el panorama de la financiación del Tercer Sector y de que es un momento para estar alerta sobre en qué

lugar nos quedaremos (como sector) con respecto a la financiación pública (subvenciones, conciertos, convenios, otras fórmulas,...).

Análisis Sociológico: en una sociedad cada vez más envejecida y con una elevadísima tasa de paro la disponibilidad de recursos públicos destinados al Tercer Sector se puede acabar viendo en entredicho, sobre todo, si no se articulan políticas y opciones enfocadas a la cobertura de sus prestaciones.

Análisis Tecnológico: la tecnología avanza con mucha más rapidez de la que los consumidores pueden asumir. Sin embargo, en el área de intervención de las personas con diversidad funcional se hace imprescindible estar al tanto de las últimas novedades para poder ofrecer todas las mejoras posibles en su Calidad de Vida de las personas. Además la tecnología también favorece la generación de entornos de trabajo más ágiles y eficaces y nuestras organizaciones no pueden estar de espaldas a esta realidad

Análisis Medioambiental: con una situación medioambiental mundial tan comprometida como la actual, el compromiso con el medio ambiente ha dejado de ser algo voluntario y, cada vez, las normas son las estrictas. Además se premian más (se consideran mejor) las iniciativas que pretenden ser respetuosas con el medio ambiente.

d. Análisis DAFO

Hemos realizado un análisis interno y externo que dio como resultado un análisis DAFO global de la entidad. Análisis de la situación y del entorno en general, y el análisis estratégico propiamente dicho, comparando los puntos fuertes y los débiles de la organización y las oportunidades del entorno que pueden ser aprovechadas, así como las amenazas y retos del mismo que debemos afrontar.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ■ Tenemos un enorme conocimiento sobre la parálisis cerebral ■ Tenemos mucho trabajo avanzado en la implementación de los nuevos modelos de atención lo que nos sitúa con ventaja con respecto a otros que siguen manteniéndose en modelos más tradicionales. ■ Tenemos experiencias de éxito en la implementación de los nuevos modelos de atención facilitan el cambio progresivo y el afrontamiento del miedo, la incertidumbre. ■ Somos un grupo (personas con parálisis cerebral, familias, profesionales, voluntarios, colaboradores) ilusionadas, motivadas, comprometidas e implicadas. ■ Alta cualificación y competencia profesional ■ Hay un buen clima laboral ■ Hemos sabido superar con éxito una crisis económica muy fuerte y eso nos ha dado fuerza y más herramientas y conocimientos. ■ Somos una entidad con un alto reconocimiento en la Sociedad ■ Somos muy conocedores de todo un elenco de necesidades futuras que las personas con parálisis cerebral y sus familias lo que nos permite anticiparnos y prever los recursos necesarios ■ Los servicios que prestamos son muy bien valorados por las personas que los reciben. ■ Tenemos un modelo de gestión que ofrecemos servicios basados en la calidad, mejora continua, transparencia, metodología de planificación, gestión económica, sostenibilidad, capacidad de negociación, estudio de costes, con capacidad de afrontar la crisis. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nuestros sistemas y herramientas de de comunicación son mejorables: falta claridad, sistemática, segmentación en función de los grupos de interés ■ Queremos una evolución en el modelo pero no todos los grupos de interés tienen la misma comprensión del tema y, en muchas ocasiones, usando las mismas palabras, nos referimos a distintas cosas., lo cual genera miedo. ■ No tenemos un buen sistema organizativo que nos permita cubrir los imprevistos lo que supone, en muchas ocasiones, que son ellos quienes nos lideran a nosotros descuadrando las dinámicas de trabajo. ■ Disponemos de recursos económicos muy limitados ■ En nuestra cultura organizacional está muy arraigada la sobreprotección y eso limita, en ocasiones, las posibilidades de autogestión (en todos los grupos de interés) ■ En el grupo de familias falta participación lo que supone que solo unas pocas colaboran y eso puede llevar a que se sientan cansadas y desmotivadas ■ La interacción entre las familias es pobre lo que hace que se pierdan oportunidades de crecer (red de apoyo, intercambio de información,...) ■ No conseguimos gestionar una buena red de voluntarios que realmente cubran las necesidades que tenemos en esa área. ■ Población atendida y profesional en proceso de envejecimiento

OPORTUNIDADES

- Hay un cambio socio-político (fin de las mayorías absolutas) que facilita el diálogo y la negociación con la administración y los representantes políticos, con coordinación transversal entre doncellerías
- Hay un cambio de paradigma en la atención a las personas con discapacidad y nosotros estamos incluyéndolo y contribuyendo al cambio.
- Hay una tendencia general a buscar la colaboración y sinergias con otros agentes sociales y esto nos puede permitir prestar servicios que no podríamos prestar solo con nuestros recursos.
- Hay un interés creciente en la sociedad por colaborar con causas sociales (voluntariado, RSC,...)
- En la Universidad hay muchos grupos de investigación que necesitan vincular sus estudios a las necesidades reales de las personas y, especialmente, de las personas cuyas situaciones suponen un reto para la ciencia y la tecnología.

AMENAZAS

- La aparición de servicios de carácter más generalista
- El recorte progresivo de las subvenciones
- La falta de una línea de financiación externa estable (convenios, conciertos)
- Pérdida de derechos
- Privatización de servicios
- Lentitud en la burocracia de la administración pública

4. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

A la luz de toda la información generada en el proceso de análisis se crean una serie de alternativas estratégicas que representan toda una batería de posibles medidas y acciones a poner en marcha:

- Centrarnos en el acompañamiento a las personas:
 1. Personas con parálisis cerebral
 2. Familias
 3. Equipo profesional
- Ser promotores de la transformación social:
 1. Participación
 2. Eliminación de barreras
 3. Apoyo a otros contenidos
 4. Difusión y colaboración con otros
 5. Solidaridad
 6. Sensibilización
 7. Reivindicación
 8. Voluntariado
- Generar equipo y ser capaces de generar un sentido de pertenencia fuerte tanto con respecto a la Asociación como respecto a los Centros.
- Hacer aflorar y gestionar el talento acumulado de todos los grupos de interés.
- Poner en valor al equipo profesional.
- Mejorar la Comunicación interna.
- Mejorar la Comunicación externa.
- Mejorar el sistema de financiación:
 1. Estabilizar la financiación pública
 2. Diversificación de la financiación privada
- Revisar la cartera de servicios y ajustarlos a las necesidades de las personas a las que van destinadas, creando y modelando nuestro propio modelo de atención:
 1. Ocio y tiempo Libre,
 2. Apoyo a la Sexualidad,
 3. Soluciones de vivienda, residencias y plazas de centro de día
 4. Acompañamientos personales
 5. Ajuste de los ritmos y dinámicas a las personas a las que van destinadas
 6. Nuevos modelos y perspectivas: Planificación Centrada en la Persona, Calidad de Vida, Autogestión, Sistema de Apoyo, CIF.
- Promover la Innovación y la Mejora continua:
 1. Tecnología
 2. Gestión avanzada
 3. Mediciones de resultados (rendimiento y percepción)

5. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La definición final de nuestras líneas estratégicas se basa, fundamentalmente en el uso de nuestras fortalezas como palanca de cambio y en el establecimiento de sinergias y colaboraciones con otros para poder ofrecer los servicios, de mayor calidad y más ajustados posibles, a todas las personas con parálisis cerebral y trastornos afines de la provincia de Valencia.



LINEA ESTRATÉGICA 1: MODELO DE **ACOMPañAMIENTO** Y APOYO A LA PERSONA Y SU FAMILIA

- Definición e implementación progresiva de nuestro propio modelo de atención:
 - ✓ Alinear la conceptualización del modelo AVAPACE entre todos los grupos de interés internos
 - ✓ Definir el propio modelo de atención
 - ✓ Revisión de la cartera de programas y servicios
 - ✓ Implementación progresiva en todos los programas y servicios
 - ✓ Profundizar /Establecer mecanismo de participación compartida (personas usuarias, familias ,profesionales)

- Cultura organizacional y sentido de pertenencia:
 - ✓ Definir los canales que promueven el anclaje de la cultura organizacional
 - ✓ Utilizar sistemáticamente los canales que promueven la creación de cultura organizacional y el sentido de pertenencia

LINEA ESTRATÉGICA 2: ORGANIZACIÓN Y CRECIMIENTO SOSTENIBLE

- Financiación pública:
 - ✓ Establecer una línea de negociación con la Administración que favorezca la financiación estable.
- Financiación privada
 - ✓ Buscar nuevas formas de financiación privada.
- Colaboraciones y sinergias
 - ✓ Explorar posibilidades de colaboración con otros que nos permitan crecer en prestación de servicios sin necesidad de generar más recursos.
- Optimización de recursos y sostenibilidad ambiental
 - ✓ Hacer un plan de ciclo de vida de los recursos materiales.

LINEA ESTRATÉGICA 3: DESARROLLO DE EQUIPOS PROFESIONALES Y GESTION DEL CONOCIMIENTO

- Ajuste de perfiles profesionales, funciones y definición de competencias.
- Plan de desarrollo profesional
- Generar entornos de trabajo motivadores

LINEA ESTRATÉGICA 4: TRANSFORMACION SOCIAL Y COMUNICACIÓN

- Comunicación interna
 - ✓ Analizar la situación actual de la comunicación interna
 - ✓ Mejorar los procedimientos y herramientas de comunicación interna.
 - ✓ Mejorar un Plan de comunicación interna.
- Comunicación externa e imagen
 - ✓ Potenciar la imagen externa.
- Transformación social

LINEA ESTRATÉGICA 5: INOVACION Y MEJORA CONTINUA

- Medición de resultados
- Puesta en marcha de acciones de mejora y cambio

6. PLAN DE ACCIÓN: Se presenta a continuación el plan de acción global para los 4 años de duración del Plan Estratégico

LINEA ESTRATÉGICA 1: MODELO AVAPACE DE ACOMPAÑAMIENTO Y APOYO A LA PERSONA Y SU FAMILIA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 1	INDICADORES ESTRATÉGICOS					
1.1 Generar un modelo de atención propio basado en el acompañamiento y apoyo a la persona y sus familias y basado en la participación activa de los 3 grupos fundamentales de interés	- Modelo de atención AVAPACE definido de manera consensuada					
OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES OPERATIVOS Y CRITERIOS DE EFICACIA	TEMPORALIZACIÓN				EQUIPO RESPONSABLE
		2017	2018	2019	2020	
1.1.1 Formación a todos los grupos de interés en las cuestiones básicas de: - Calidad de Vida – Autogestión - CIF - planificación Centrada en la Persona - Modelo inclusivo - Modelo de Apoyo y acompañamiento - Planificación Centrada en la Familia - **Formación en el modelo y las metodologías que les dan soporte.	- Nº de acciones formativas/talleres - Participación de los 3 grandes grupos de interés..% de participación de cada grupo de interés					EQUIPO DE DIRECCION
1.1.2 Creación y puesta en funcionamiento de una Mesa Técnica para la definición del modelo de atención AVAPACE, promoviendo la inteligencia colectiva y los procesos participativos.	- Nº de reuniones celebradas Nº de grupos de interés que participan - 1 modelo de atención AVAPACE definido					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 2	INDICADORES ESTRATÉGICOS					
1.2 Disponer de una cartera de servicios adaptada al modelo de atención definido.	- Cartera de servicios revisada y alineada con el propio modelo de atención					
OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES OPERATIVOS Y CRITERIOS DE EFICACIA					
1.2.1 Revisión de la cartera de servicios (qué hacemos y cómo lo hacemos) en base al Modelo de atención AVAPACE y desde la perspectiva de orientación al cliente.	- 1 Informe de revisión de la cartera de servicios en función del modelo de atención definido					EQUIPO DE DIRECCION
1.2.2 Adecuación progresiva de la cartera de servicios al modelo de atención AVAPACE	- 1 plan de acción sobre la adecuación de la cartera de servicios al modelo AVAPACE					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 3	INDICADORES ESTRATÉGICOS					
1.3. Dar coherencia y unidad a la cultura organizacional.	- Mejora de la percepción de la cultura organizacional					
OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES OPERATIVOS Y CRITERIOS DE EFICACIA					
1.3.1 Análisis de la situación actual de la cultura organizacional	- 1 informe de situación de la cultura organizacional - 1 encuesta de percepción de cultura organizacional					GERENCIA
OBJETIVO ESTRATÉGICO 4	INDICADORES ESTRATÉGICOS					
1.4 Mejorar el sentido de pertenencia en los 3 grupos de interés internos	- Encuesta de satisfacción por el sentido de pertenencia					
OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES OPERATIVOS Y CRITERIOS DE EFICACIA					
1.4.1 Diseñar y llevar a cabo un plan de fortalecimiento de la cultura organizacional basado en la información y la implicación activa de todos los grupos de interés	- 1 plan de fortalecimiento de la cultura organizacional definido - % del plan ejecutado - Mejora de los resultados obtenidos en la encuesta de percepción de cultura organizacional					GERENCIA
1.4.2 Definir una plan de fortalecimiento del sentido de pertenencia que aproveche las dinámicas habituales y genere otros nuevos espacios (teambuilding,...)	- 1 plan de fortalecimiento del sentido de pertenencia - % del plan ejecutado - Mejora en los resultados de la encuesta de satisfacción					

LINEA ESTRATÉGICA 2: CRECIMIENTO SOSTENIBLE

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 5		INDICADORES ESTRATÉGICOS				
2.5 Obtención de un modelo de financiación pública estable y acorde a las necesidades de nuestro colectivo	- Se han de Proponer mejoras en el modelo de financiación pública					
OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES OPERATIVOS Y CRITERIOS DE EFICACIA	TEMPORALIZACIÓN				EQUIPO RESPONSABLE
		2017	2018	2019	2020	
2.5.1 Diseñar una base argumental de negociación con la Administración	- documento argumental definido					GERENCIA
2.5.2 Establecer una agenda de promoción de negociación con la administración	- Agenda definida - % agenda ejecutada					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 6		INDICADORES ESTRATÉGICOS				
2.6 Diversificar y aumentar de las líneas de financiación privadas	- Aumento del número de socios, colaboradores y financiadores al menos 5%					
OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES OPERATIVOS Y CRITERIOS DE EFICACIA					
2.6.1 Diseñar un Plan de gestión y fidelización de socios, colaboradores, voluntarios o financiadores (agradecimientos, devoluciones, participación, oportunidades)	- Plan de gestión y fidelización - % del Plan ejecutado					GERENCIA
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 7		INDICADORES ESTRATÉGICOS				
2.7 Promover la prestación de servicios en colaboración con otros	- Nº de servicios prestados a las personas, familias y equipos profesionales en colaboración con otros agentes sociales - Valoración positiva por parte de las personas que los usan (personas con parálisis cerebral, familias, trabajadores)					
OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES OPERATIVOS Y CRITERIOS DE EFICACIA					
2.7.1 Investigación acerca de otros agentes sociales con los que poder colaborar para prestar servicios a las personas con parálisis cerebral	- 1 documento que incluya listado de posibles colaboradores y huecos de atención detectados					GERENCIA
2.7.2 Establecimiento de colaboraciones con otros para la prestación de servicios	- Nº de servicios ofrecidas en colaboración					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 8		INDICADORES ESTRATÉGICOS				
2.8 Optimizar los recursos materiales y contribuir a la sostenibilidad medioambiental	- Nº de acciones encaminadas a la sostenibilidad ambiental					
OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES OPERATIVOS Y CRITERIOS DE EFICACIA					
2.8.1 Elaborar un inventario y valoración de los bienes materiales	- 1 inventario realizado					GERENCIA
2.8.2 Establecimiento de un Plan de gestión del Ciclo de Vida de los bienes materiales	- 1 plan diseñado					

LINEA ESTRATÉGICA 3: DESARROLLO DE EQUIPOS PROFESIONALES Y GESTION DEL CONOCIMIENTO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 9	INDICADORES ESTRATÉGICOS					
3.9 Desarrollar los equipos profesionales de la entidad	- Mejora en la valoración de los profesionales en las encuestas de satisfacción de los grupos de interés					
OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES OPERATIVOS Y CRITERIOS DE EFICACIA	TEMPORALIZACIÓN				EQUIPO RESPONSABLE
		2017	2018	2019	2020	
3.9.1 Análisis de los equipos profesionales en términos de: <ul style="list-style-type: none"> - profesiones, funciones y competencias necesarias para el puesto - talentos y motivaciones 	- 1 Informe de análisis realizado					EQUIPO DE DIRECCION
3.9.2 Elaborar un Plan de desarrollo de equipos profesionales que incluya Formación (interna y externa) y otros tipos de acompañamiento a las personas (mentoring, tutorización, coaching,...)	- 1 plan de desarrollo de equipos profesionales					
3.9.3 Reformular el área de Recursos Humanos con el diseño de un Plan de Gestión de Personas y talentos que estimule la inteligencia colectiva.	- Plan de Gestión de Personas reformulado					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 10	INDICADORES ESTRATÉGICOS					
3.10 Facilitar el desarrollo y la gestión del conocimiento acumulado en la entidad, optimizándolo	- Mejora de la satisfacción de los equipos de profesionales en relación a la posibilidad de trabajar en AVAPACE					
OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES OPERATIVOS Y CRITERIOS DE EFICACIA					
3.10.1 Ejecutar el Plan de gestión de Personas y Talentos	- % de ejecución del Plan					EQUIPO DE DIRECCION
3.10.2 Investigación a cerca de la conversión de los entornos de trabajo en entornos más motivantes	- 1 informe elaborado					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 11	INDICADORES ESTRATÉGICOS					
3.11 Mejorar los entornos de trabajo	- Realizar al menos un 80% de las acciones de mayor propuesta por los equipos					
OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES OPERATIVOS Y CRITERIOS DE EFICACIA					
3.11.1 Desarrollo de un Plan de acción para la mejora de los entornos de trabajo: salud, accesibilidad,...	- Plan de acción de mejoras desarrollado					EQUIPO DE DIRECCION
	- % de ejecución del Plan de mejora ejecutado					

LINEA ESTRATÉGICA 4: TRANSFORMACION SOCIAL Y COMUNICACIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 12	INDICADORES ESTRATÉGICOS					
4.12 Mejorar la comunicación interna en términos de eficacia y adaptación a los grupos de interés	- 1 Plan de comunicación interna revisado y mejorado					
OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES OPERATIVOS Y CRITERIOS DE EFICACIA	TEMPORALIZACIÓN				EQUIPO RESPONSABLE
		2017	2018	2019	2020	
4.12.1 Detectar las debilidades y fortalezas de la comunicación interna	- 1 Informe de resultados					GERENCIA
	- Se realiza un reunión con todo el personal de Avapace presidida por el Presidente y gerente de Avapace					
4.12.2 Definir un Plan de Mejora de la Comunicación interna	- Informe con herramientas necesarias para poner en marcha					
4.12.3 Poner en marcha un Plan de Mejora de la Comunicación interna	- Plan de mejora de la Comunicación Interna definido y puesto en marcha					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 13	INDICADORES ESTRATÉGICOS					
4.13 Explotar las herramienta de comunicación externa como canal de conocimiento	- Acciones de transformación social promovidas por nosotros o en las que participamos					
OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES OPERATIVOS Y CRITERIOS DE EFICACIA					
4.13.1 Identificar la situación actual y las posibilidades de nuestras herramientas de comunicación externa	- 1 Informe de conclusiones elaborado					GERENCIA
4.13.2 Establecer una sistemática de Comunicación externa	- Está definido					
4.13.3 Diseñar una campaña de promoción de nuestros programas y servicios (personas que reciben servicios, recursos, actividades,...), MVV,...	- Documento con las grandes ideas que queremos transmitir y publico destinatario (Sociedad, Administración,...)					
	- Campaña de promoción diseñada y puesta en marcha.					
4.13.4 Establecer un plan de objetivos a conseguir con nuestras herramientas de comunicación externa (visitas en la web, interacciones en RRSS,...)	- se elabora video y flisters se da difusion					
	- Esta comunicado y subido a la web					
	- Cumplimiento de los objetivos de impacto mediático alcanzados					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 14	INDICADORES ESTRATÉGICOS					
4.14 Ser generadores de espacios, foros, oportunidades...para el cambio y la transformación social (voluntariado, reivindicaciones, participación e innovación social)	- 80 % de presencia en foros de transformación social con respecto a los conocidos. - Impactos positivos en medios de comunicación relacionados con nuestro papel como agente de transformación social					
OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES OPERATIVOS Y CRITERIOS DE EFICACIA					
4.14.1 Desarrollar un Plan de Contribución activa a la transformación social (voluntariado, practicas, jornadas de formación para personas interesadas, jornadas de puertas abiertas, sensibilizaciones en centros educativos,...)	- Catálogo de actividades llevadas a cabo					GERENCIA
	- 100% de la agenda diseñada cumplida.					

LINEA ESTRATÉGICA 5: INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 15	INDICADORES ESTRATÉGICOS					
5.15 Medición específica del impacto de nuestras acciones en la mejora de la Calidad de Vida de las personas con parálisis cerebral	- 50% de toma de decisiones basada en datos obtenidos - Mejora incremental en la valoración de la Calidad de Vida de las personas (en 2 años)					
OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES OPERATIVOS Y CRITERIOS DE EFICACIA	TEMPORALIZACIÓN				EQUIPO RESPONSABLE
5.15.1 Elaborar un informe con las fuentes disponibles y deseables de obtención de información (Informe de revisión)	- 1 Informe de análisis realizado					EQUIPO DE DIRECCION
5.15.2 Establecer uso de una herramienta sencilla que permita valorar la Calidad de Vida de todas las personas con parálisis cerebral	- 1 decisión de una herramienta de valoración - 1 estudio piloto realizado					
5.15.3 Valoración anual del grado de Calidad de Vida de todas las personas con parálisis cerebral y vinculación con las acciones puestas en marcha por la Organización	- Valoración anual realizada - Valoración de la vinculación entre la mejora en la Calidad de Vida y la oferta de actividades por parte de la entidad					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 16	INDICADORES ESTRATÉGICOS					
5.16 Gestionar el cambio de manera eficaz	- Valoración positiva de los grupos de interés a cerca de la capacidad de la organización para poder en marcha acciones de mejora					
OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES OPERATIVOS Y CRITERIOS DE EFICACIA					EQUIPO RESPONSABLE
5.16.1 Establecer una metodología de identificación y gestión del cambio eficaz (fuentes de información, priorización, planes de mejora, ejecución y evaluación) ya la tenemos, nuestro sistema de calidad, informe de revisión, mejora continua	- 1 metodología de gestión del cambio definida					EQUIPO DE DIRECCION
5.16.2 Establecimiento y celebración de Premio anual al servicio/programa/actividad más innovador.	- 1 bases redactadas - 1 convocatoria de premio anual celebrada					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 17	INDICADORES ESTRATÉGICOS					
5.17 Promover la innovación y la creatividad	- Nº de acciones de mejora basadas en la innovación y la creatividad					
OBJETIVOS OPERATIVOS	INDICADORES OPERATIVOS Y CRITERIOS DE EFICACIA					EQUIPO RESPONSABLE
5.17.1 Facilitar el desarrollo de la innovación y la creatividad a través de acciones específicas (formación y otros)	- Nº de acciones específicas desarrolladas - Nº de grupos de interés formados - % de GI formados					EQUIPO DE DIRECCION

7. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Todos los objetivos que se han aprobado en nuestro plan Estratégico lleva asociado las personas responsables de que se cumplan.

Tanto el Plan Estratégico como el Plan de gestión se encuentran en intranet (sincronizados) para facilitar el seguimiento y evaluación por parte de los responsables de los procesos.

Los objetivos estratégicos recogidos, serán controlados mediante los planes de gestión anuales, que incluirán los objetivos correspondientes a cada año del plan acorde al cronograma.

Anualmente se evaluarán el plan de gestión y su grado de cumplimiento, así como los motivos de las acciones no realizadas.

El equipo directivo se reunirá trimestralmente, para garantizar y evaluar dicho cumplimiento, y determinar las acciones necesarias para asegurar su correcto funcionamiento, así como las nuevas responsabilidades que de ello se deriven.

Además del Plan de gestión anual, se realizaran de las acciones que de él se deriven el plan de centro y las líneas de mejora de cada uno de los servicios.

El seguimiento del Plan de gestión, se realizará a través de los indicadores establecidos para cada uno de los objetivos operativos .Cada trimestre se informará de las desviaciones producidas en los resultados frente a las metas establecidas, evidenciando la justificación de la desviación y la decisión tomada respecto a las medidas correctoras

El seguimiento del plan estratégico se realizará al menos anualmente, junto con la evaluación del Plan de gestión anual.

Además, se realizará una evaluación final del plan estratégico con carácter previo a la aprobación del siguiente plan estratégico, que está previsto en el 2021. En esta evaluación se indicará el porcentaje de objetivos cumplidos y las razones por las que no se han podido alcanzar los demás.

Al menos una vez al año debe de realizarse una reunión de trabajo conjunta de los diferentes órganos de gobierno para presentar las memorias anuales. Dicha reunión debe efectuarse antes de la Asamblea de socios.

8. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

En Avapace nos comprometemos a publicar y comunicar nuestro Plan Estratégico tanto a través de medios digitales o impresos. Por otra parte, se realizarán reuniones informativas con todos los grupos de interés. Se potenciará la comunicación entre todos los grupos de interés para lograr su implementación y desarrollo para el período 2017-2020. Se utilizarán medios digitales: correo electrónico, páginas Web de Avapace, redes sociales y blogs de los servicios. Y el material impreso se revisará por el grupo de autogestores con el fin de realizar una versión accesible.

GRUPOS DE INTERES	MATERIAL DE COMUNICACION	RESPONSABLE	FECHA
Usuarios y familias	Material impreso Material digital en web	Presidencia/Gerencia	2T 2017
Socios y voluntarios	Material impreso Material digital en web	Presidencia/Gerencia	2T 2017
Personal	Presentación Material digital en web	Presidencia/Gerencia	2T 2017
Medios de comunicación	Nota de presa	comunicación	2T 2017
Entidades a las que pertenecemos	Material editado	comunicación	2T 2017
Entidades externas	Material digital en la web	comunicación	2T 2017
financiadores	Material impreso Material digital en la web	comunicación	2T 2017