

# II PLAN ESTRATÉGICO

2014-2017

*Aprosub*

## PRESENTACIÓN

**El 10 de Febrero de 2010, la Junta Directiva de APROSUB aprobaba el Plan Estratégico de la entidad para los siguientes cuatro años 2010 – 2013. Ante la finalización del periodo de vigencia del anterior plan, APROSUB se plantea la necesidad de desarrollar un proceso de reflexión y actualización estratégica para los próximos años.**

Este documento, en proceso de trabajo, recoge el proceso de reflexión estratégica que está llevando a cabo APROSUB para actualizar su proyecto de futuro. Este documento se estructura del modo siguiente:

**La definición del proyecto de futuro: visión, misión y valores.**

**Análisis y diagnóstico estratégico de la situación en relación con la Visión definida.**

**La formulación de las líneas y prioridades estratégicas** que han de permitir avanzar, en los próximos años, hacia el proyecto de futuro definido, así como de los **objetivos estratégicos** en que se concretan estas líneas.

**Plan de Acción Estratégica 2014-2015.**

**Pautas para la implantación y seguimiento del Plan de Acción.**

El proceso de reflexión estratégica ha de permitir **fortalecer la Organización en su ámbito interno y externo** para conseguir, en última instancia, **materializar mejores apoyos para la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual de Córdoba y sus familias.**

Todo ello mediante un proceso participativo que permita el empoderamiento estratégico del equipo de dirección.

Además, este proyecto se plantea en un escenario con importantes retos y oportunidades que se han de afrontar y aprovechar tanto en un entorno

externo, en un contexto de grandes incertidumbres, como en el ámbito del propio desarrollo y crecimiento interno de la Organización. Todo ello encaminado a conseguir ofrecer mejores apoyos y oportunidades para las personas con discapacidad intelectual de Córdoba y sus familias.

En las páginas siguientes se recoge el resultado de este proceso de reflexión y actualización estratégica.

## 2. PROYECTO DE FUTURO

En las páginas siguientes se define el proyecto de futuro de APROSUB. Los elementos que componen el proyecto de futuro son los siguientes:

- a. **Visión de futuro:** esta visión de futuro se plantea respecto a los siguientes elementos clave:
  - Respecto a las personas con discapacidad intelectual y sus familias como destinatarios últimos de la actuación de la asociación.
  - Respecto a los servicios y apoyos que presta la asociación y programas que desarrolla.
  - Respecto a la propia asociación como organización: sus capacidades y recursos.
- b. **Misión:** actualización de las principales finalidades de APROSUB a partir de la visión formulada. En coherencia con la visión, la misión trata de definir, desde un primer enfoque ideal, y también desde una posición más realista, la finalidad principal que debería cumplir la asociación.
- c. **Valores:** principios y criterios básicos para la estructuración y despliegue de la asociación. La base de estos principios serán los valores que actualmente tiene definidos la asociación, revisando esta relación y si fuera necesario, complementándola o modificándola

Este proyecto de futuro pretende mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y sus familiares, impulsando su posición como ciudadanos de pleno derecho.

Para ello Aprosub prestará los apoyos personales necesarios, tanto a las personas como a sus familias, orientando sus procesos internos y recursos a la consecución de la misión planteada. Este enfoque se realizará teniendo en cuenta cuatro perspectivas y atendiendo a las características del contexto en el que se desarrolla nuestra acción



A continuación, se recoge el proyecto de futuro de APROSUB: la Misión, la Visión y los Valores o principios éticos que configuran y conforman la cultura de la entidad.

### 2.1. VISIÓN

Las personas que conformamos APROSUB compartimos la visión de ser una organización:

- Facilitadora del **desarrollo de las personas** con discapacidad intelectual para la **consecución de sus metas personales**
- impulsora de **su plena ciudadanía** y la de sus familiares
- y **generadora de cambio social**

### 2.2. MISIÓN

APROSUB, desde *nuestro compromiso ético*, y en un **marco de gestión sostenible y transparente**, tenemos como misión:

- promover la **mejora de la calidad de vida** de las personas con discapacidad intelectual y sus familias
- mediante **apoyos personalizados**
- y **procesos de transformación social** en favor de una **ciudadanía plena**.

### 2.3. VALORES

A continuación, se recogen los principios y criterios básicos para la estructuración y despliegue de la asociación. La base de estos principios son los valores que actualmente tiene definidos la asociación, pero ordenados en tres grupos; PERSONAS, ENTORNO Y ORGANIZACIÓN.

**PERSONAS:**

- ✓ **Dignidad:** Alejada del sentido de beneficencia.
- ✓ **Honestidad:** Coherente y sincera con los principios que promueven la autodeterminación y el ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad intelectual.
- ✓ **Respeto:** Tolerante con la diversidad.
- ✓ **Igualdad de Oportunidades:** Generadora de oportunidades para el acceso a los servicios y actividades en condiciones de plena igualdad.

**ENTORNO:**

- ✓ **Flexibilidad:** Capaz de dar respuesta a los múltiples cambios que se producen en nuestro entorno y grupos de interés.
- ✓ **Impulsora del cambio:** sensibilizar y concienciar a la ciudadanía para generar cambio social.
- ✓ **Solidaridad:** Compromiso con el entorno y con otras entidades. Generosidad. Ayuda mutua.

**ORGANIZACIÓN:**

- ✓ **Transparencia:** en todas las dimensiones de su gestión y rendición de cuentas.
- ✓ **Eficacia y Eficiencia (Sostenibilidad):** mantener la orientación a resultados personales y organización de manera efectiva con un uso sostenible de los recursos.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Se cuenta con la participación de todos, promoviéndose la creación de equipos.
- ✓ **Creatividad:** Aportando ideas y soluciones innovadoras.
- ✓ **Entusiasmo:** Con motivación para afrontar retos y avanzar.
- ✓ **Buen humor:** Generando un entorno de alegría, potenciando el bienestar emocional en las personas que componen Aprosub.
- ✓ **Sentido de pertenencia:** Las personas que componen la entidad están identificadas con las líneas de la entidad, con una alta participación e implicadas en las diferentes áreas.

### 3. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Atendiendo al proyecto que compartimos, se lleva a cabo el análisis y el diagnóstico estratégico. Esto es, la identificación de los factores clave de APROSUB y del entorno, así como su análisis para encontrar los mejores caminos disponibles en el desarrollo futuro de nuestra misión, visión y valores.

El análisis estratégico se realiza aplicando la metodología DAFO. El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es una técnica que permite el análisis de una organización desde el punto de vista interno y externo. Por un lado, permite identificar, desde el punto de vista interno de la organización, las debilidades y fortalezas, y del otro, las amenazas y oportunidades del entorno en el que la organización se desarrolla.

En las páginas siguientes se recogen las plantillas que se utilizan para llevar a cabo el análisis DAFO. Se realiza un DAFO para cada una de **las dimensiones estratégicas que se plantean en la misión:**

- A. Mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y sus familias,
- B. Transformación de la sociedad a favor de una ciudadanía plena,
- C. Compromiso ético en un marco de gestión sostenible y transparente.

**A. MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL Y SUS FAMILIAS**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
✎ Falta de recursos propios para el desarrollo del PPA	✎ Falta de recursos públicos suficientes
✎ Insuficiente desinstitucionalización	✎ El transporte público de alguno de los centros de APROSUB no es accesible
✎ Escasa participación de las familias en los planes de vida y actividades de las personas con discapacidad	✎ Deficitaria capacitación de profesionales del SAS en relación con la discapacidad intelectual
✎	✎ Pocos apoyos en procesos de desinstitucionalización.
✎	✎ Faltan estudios sobre el retorno económico de alternativas a la institucionalización
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
✎ Procesos de salud definidos	✎ Potencial de alianzas con el Sistema público de Salud (INICO, FEAPS)
✎ Experiencia en prácticas de promoción de derechos (por ejemplo, autogestores, grupos de participación)	✎
✎ Capacidad de mejora continua en procesos de derechos	✎
✎ Nuevo servicio de empleo	✎
✎ Servicio de apoyo a familias	✎





<b>B. TRANSFORMACIÓN DE LA SOCIEDAD A FAVOR DE UNA CIUDADANÍA PLENA</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
↳ Déficit de focalización estratégica y organizacional en impacto social y transformación del entorno	↳ Recortes económicos
↳ Escasez de asesoramiento en procesos de denuncia y exigencia de cumplimiento de los derechos sociales.	↳ Insuficiente reconocimiento institucional y social para el proyecto de APROSUB
↳ Insuficiente base social	↳ Dependencia excesiva económica y financiera en la administración
↳ Falta de servicio de voluntariado	↳ Existencia de personas con discapacidad intelectual y familias sin servicios.
↳	↳ Servicios no garantizados (apoyo a familias, AT, ocio,...)
↳	↳
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
↳ Buenos profesionales con alta capacidad de adaptación al cambio	↳ Potencial de relación con organizaciones fuera del entorno de la discapacidad
↳ Comprometidos con el cambio y la transformación	↳ Reconocimiento externo institucional
↳ Convencimiento del interno de APROSUB con el proyecto propio	↳ Posibilidades que genera el entorno externo actual
↳ Con presencia en redes sociales (6.000 personas en las mismas participando)	↳ Derecho subjetivo en prestación de derechos reconocibles
↳ Confianza dentro del entorno social y ante nuestros grupos de interés	↳
↳ Buen sistema de organización	↳

**C. COMPROMISO ÉTICO EN UN MARCO DE GESTIÓN SOSTENIBLE Y TRANSPARENTE**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
✎ Baja capacidad de influencia en FEAPS Andalucía	✎ FEAPS en relación a su capacidad de adaptación
✎ Insuficiencias en la gestión de la comunicación tanto interna como externa.	✎
✎ Déficit en dispositivos de desarrollo ético, gestión de la RS, gestión medioambiental	✎
✎ Falta de una definición de perfiles y gestión por capacidades y competencias	✎
✎ No existe un análisis de oportunidades en la gestión medioambiental.	✎
✎ No hay una buena gestión del consumo energético	✎
✎ Déficit en la captación de recursos privados	✎
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
✎ Sistema de gestión en base al modelo EFQM de excelencia con alto nivel de resultados	✎ Creciente oportunidad de voluntariado
✎ Sistema de promoción de derechos y promoción ética	✎ FEAPS en su dimensión de conocimiento técnico y referencia en derechos
✎ Disposición de central de compras	✎ FOCA
✎ Buena gestión ante situaciones de crisis económicas	✎ Alianzas potenciales con organizaciones medioambientales
✎ Seguridad para las personas	✎
✎ Trabajo de objetivos por equipos	✎

Tomando como base el análisis realizado, se recogen a continuación las principales conclusiones diagnósticas, atendiendo a las tres dimensiones estratégicas que se plantean en la misión de APROSUB.

En primer lugar, se anuncia la dimensión de la misión, y a continuación se realiza el diagnóstico estratégico.

### **A. Mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y sus familias.**

#### **Diagnóstico estratégico:**

- El entorno en el que la entidad desarrolla su actividad ofrece interesantes oportunidades en términos de alianzas potenciales tanto en sector de organizaciones que prestan apoyos a personas con discapacidad como de otros sectores y administraciones públicas.
- Así también se considera una oportunidad el marco de referencia de FEAPS.
- Además, desde el punto de vista del interno de APROSUB se pone en valor el hecho de que los procesos de la organización estén orientados a personas y no a servicios, lo que permite que las acciones se desarrollen en un marco de planificación centrada en la persona. Esto puede afianzar las potenciales alianzas definidas.
- Juntamente con esto, APROSUB aporta experiencia dilatada en prácticas de planificación centrada en la persona, promoción de derechos y servicios de apoyo a familias.
- A su vez, la entidad debe hacer frente a una serie de amenazas contextuales, tales como: la escasez de recursos públicos o la poca presencia de prácticas de desinstitucionalización y estudios de impacto de las mismas.
- Además de estas amenazas del entorno, a nivel interno de la organización se observan algunas debilidades que pueden dificultar la consecución del proyecto de futuro definido:

- La falta de recursos propios para avanzar en el desarrollo del modelo planificación centrada en la persona
- La escasa participación de las familias en algunos de los foros planteados

## **B. Transformar la Sociedad a favor de una ciudadanía plena**

### **Diagnóstico estratégico:**

- El escenario actual pone en evidencia la posibilidad real de contribuir a la transformación social:
  - Desde el punto de vista externo se destacan:
    - El tejido social existente
    - El reconocimiento institucional a las entidades del tercer sector social y su contribución a la sociedad.
    - El reconocimiento a los derechos de todas las personas como ciudadanos de pleno derecho
  - Desde el punto de vista interno:
    - APROSUB cuenta con un equipo de profesionales totalmente comprometidos con la transformación social y el cambio, y el proyecto de la entidad,
    - Además, la entidad tiene una presencia notoria en las redes sociales,
    - y los grupos de interés confían en el proyecto y los profesionales de APROSUB.
- A pesar de ello, la entidad desarrolla su aportación a la sociedad en un contexto de recortes económicos, con una alta dependencia económica de la administración
- Además, a nivel interno no existe una prioridad estratégica o un foco claro en la transformación social

## C. Compromiso ético

### Diagnóstico estratégico:

- Aprosub debe aprovechar el avance generalizado que se ha producido en el marco de los derechos de las personas con discapacidad y el reconocimiento social y legal que ello supone, tanto a nivel nacional como internacional. Así también, APROSUB considera clave, a nivel organizativo, la pertenencia a FEAPS por su aportación en las dimensiones técnicas y de referencia de derecho.
  - A nivel interno Aprosub debe potenciar el trabajo realizado hasta el momento en el ámbito de la incorporación de la ética a su sistema de gestión
    - Existe un proceso estratégico que abarca a toda la organización
    - Procesos operativos orientados en el marco de derechos, tanto de la promoción como de la prevención de la vulneración de derechos
  - En este sentido hay que prestar atención a debilidades que pueden limitar el avance
    - Desarrollo y seguimiento del proceso ética
    - Despliegue de compromiso ético a todos los niveles de la entidad
    - Implantación del comité ético y mecanismos para la identificación de conflictos de intereses
- No obstante, para el avance hacia el proyecto de futuro definido, se debe tener en cuenta las debilidades que se evidencian en el interno de la entidad:
  - El déficit en los dispositivos de desarrollo ético, gestión de la RS y gestión medioambiental,
  - La falta de definición de perfiles laborales
  - Los déficits en la captación de recursos privados

- Y la insuficiente gestión del consumo energético

#### **D. Gestión sostenible y transparente**

- Para el desarrollo de su actividad, APROSUB cuenta con un entorno que ofrece oportunidades en relación a dos grandes focos:
  - La oferta cada vez mayor de voluntariado
  - El potencial de alianzas con organizaciones de otros sectores, y administraciones públicas
- Pero también debe reforzar y aprovechar al máximo sus propias fortalezas:
  - El sistema de gestión basado en el modelo EFQM
  - El trabajo por objetivos de los distintos equipos
  - El diseño en red de la organización
  - Uso de aplicación informática para gestión de indicadores y procesos
- Y la alta capacidad de hacer frente a las crisis económicas a través de una buena gestión económica y financiera. No obstante, para el avance hacia el proyecto de futuro definido, se debe tener en cuenta las debilidades que se evidencian en el interno de la entidad:
  - Gestión de la RS y gestión medioambiental,
  - La falta de definición de perfiles laborales
  - Los déficits en la captación de recursos privados
  - Y la insuficiente gestión del consumo energético
  - Mejorar las acciones de Benchmarking
  - Mayor desarrollo del plan de políticas de personas
  - Mejorar el ajuste presupuestario alineado con las líneas estratégicas
  - Reconocimiento externo de transparencia (p.e. Fundación Lealtad)

## 4. FORMULACIÓN Y MARCO ESTRATÉGICO

En las páginas siguientes se recoge la **estrategia de APROSUB** para el logro de su proyecto de futuro, así como los **objetivos estratégicos** que han de permitir avanzar hacia ese proyecto definido.

### 4.1. DIMENSIONES ESTRATÉGICAS

Aprosub plantea la consecución de su misión mediante el desarrollo de actividades orientadas desde cuatro grandes dimensiones estratégicas:

**A.- Mejora de calidad de vida y Obtención de Resultados personales**

**B.- Transformación Social**

**C.- Compromiso Ético**

**D.- Gestión Sostenible y Transparente**



## 4.2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación, se formulan los objetivos estratégicos para cada una de las dimensiones estratégicas definidas, que han de permitir el avance hacia el proyecto de futuro de APROSUB.

<b>DIMENSIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>
<b>A. MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL Y SUS FAMILIAS</b>	1.A.1.- Capacitar e implicar a las personas con discapacidad intelectual para desarrollar su rol como ciudadano de pleno derecho
	1.A.2.- Capacitar e implicar a las familias en los procesos de mejora de calidad de vida de las personas.
	1.A.3.- Potenciar la implicación de los apoyos naturales para la mejora de calidad individual
	1.A.4.- Desarrollar la prestación de apoyos a las familias para su bienestar (Acotar dimensiones)
	2.A.1.- Revisar, mejorar y afianzar las líneas de actuación en relación con calidad de vida
	3.A.1.- Capacitar a los profesionales para la mejora de calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual
	3.A.2.- Generar las condiciones para la implicación de los apoyos naturales.
	3.A.3.- Crear nuevos servicios y sistemas de apoyos para la mejora de calidad de vida
	3.A.4.- Creación y puesta en marcha del centro especial de empleo



	<p>4.A.1.- Mejorar las estrategias para acceder a la mayor financiación pública posible</p>
	<p>4.A.2.- Realizar la captación de recursos financieros privados en base a nuestros valores para el desarrollo y consecución de nuestros objetivos estratégicos</p>
<p><b>B. CONTRIBUIR A UNA TRANSFORMACIÓN SOCIAL EN FAVOR DE UNA CIUDADANÍA PLENA</b></p>	<p>1.B.1.- Compartir compromiso ciudadano para una sociedad inclusiva, implicando a todos los agentes tanto internos como externos</p>
	<p>2.B.1.- Crecer en capacidad y calidad de comunicación</p>
	<p>2.B.2 Generar redes de cooperación</p>
	<p>2.B.3.- Establecer líneas de cooperación con ámbitos científicos de investigación sociológica para conocer procesos de transformación social</p>
	<p>2.B.4.- Mejorar las prácticas de responsabilidad social corporativa de Aprosub</p>
	<p>3.B.1.- Alcanzar una mayor participación ciudadana de las personas con discapacidad intelectual.</p>
	<p>3.B.2.- Aumentar la base social de la entidad contando tanto con instituciones como con personas</p>
<p><b>C. COMPROMISO ÉTICO</b></p>	<p>1.C.1.- Potenciar el ejercicio de los derechos de las personas en los distintos contextos.</p>
	<p>2.C.1.- Diseñar e implementar líneas de mejora de compromiso ético implicando a los principales grupos de interés</p>

	<p>3.C.1.-Diseñar y desarrollar el proyecto ético de la entidad</p>
	<p>4.C.1.- Realizar la gestión de captación de recursos en base a los principios éticos de la entidad</p>
<p><b>D. GESTIÓN SOSTENIBLE Y TRANSPARENTE</b></p>	<p>2.D.1.- Diseñar en colaboración con organizaciones estrategias para alcanzar un mayor nivel de sostenibilidad integral</p>
	<p>2.D.2.- Reportar nuestra actividad en materia de responsabilidad social</p>
	<p>2.D.3 Conseguir que los profesionales estén alineados con valores y objetivos estratégicos</p>
	<p>3.D.1.- Incrementar las competencias para disponer de un proyecto de sostenibilidad integral</p>
	<p>3.D.2.- Implementar propuestas útiles para la gestión sostenible</p>
	<p>3.D.3.- Desarrollar alianzas para disponer de un proyecto de sostenibilidad integral</p>
	<p>3.D.4.- Avanzar en el proyecto de mejora continua de la entidad</p>
	<p>4.D.1.- Estudiar e incorporar nuevas líneas de negocio sostenibles y con alto nivel de retorno</p>
	<p>4.D.2.- Mejorar nuestros sistemas de reporte y transparencia</p>
	<p>4.D.3.- Orientar la actividad de del centro especial de empleo hacia líneas de autosuficiencia económica</p>

## 5. PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo al marco estratégico definido, cada año se concretará un plan **de acción, definiéndose para cada objetivo estratégico** entre otros aspectos básicos:

- a) los indicadores de evaluación en relación a cada objetivo estratégico,
- b) los resultados esperados respecto cada indicador de evaluación para un periodo determinado,
- c) las iniciativas estratégicas que han de permitir conseguir esos resultados,
- d) los agentes responsables del impulso o realización de cada iniciativa,
- e) la temporalidad de la respectiva iniciativa y el detalle de acciones clave para la plena realización de la misma, cuando corresponda.

Así mismo, para ordenar los objetivos de manera coherente con el actual sistema de cuadro de mando integral, se relacionarán los mismos en función de su correspondencia con las **perspectivas estructurales** de:

- I. Clientes.
- II. Procesos internos.
- III. Crecimiento.
- IV. Financiera

## 6. PAUTAS PARA LA IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICA

Finalmente se concretan las pautas para la implantación, evaluación y seguimiento del plan de acción estratégica.

Estas se concretan coherentemente al Cuadro de Mando desarrollado durante el propio proceso de elaboración del plan de acción estratégica para el periodo 2014 -2015.

Así también, las pautas para la implantación, evaluación y seguimiento del plan de acción estratégica se definen de acuerdo al marco de calidad y excelencia EFQM en el que trabaja APROSUB.

En base a ello se definen las pautas siguientes:

1. Desarrollar por parte de los distintos responsables previstos en el plan de acción, las tareas y responsabilidades que les conciernen.
2. Realizar un seguimiento continuo por parte del equipo de dirección del conjunto de acciones previstas. Se recomienda un seguimiento de periodicidad trimestral.
3. Llevar a cabo un seminario de evaluación de los resultados obtenidos en función de las líneas estratégicas. Se recomienda que el seminario se realice mínimo una vez al año y en dos fases:
  - Primera fase: seminario de evaluación estratégica con el equipo de dirección.
  - Segunda fase: presentación de resultados de la primera fase y contraste con la Junta Directiva.
4. Durante el último cuatrimestre del 2015:
  - Realización de una primera evaluación completa del plan de acción estratégica 2014 -2015.
  - Formulación del plan de acción estratégica 2016 -2017.

Como proceso transversal al conjunto de pautas de seguimiento y evaluación citadas, se recomienda la máxima participación de todos actores implicados

en el plan de acción estratégico para la consecución exitosa de las acciones previstas en el mismo.

## 7. ANEXO

### 7.1. GLOSARIO

#### **Compromiso ético:**

Declaración de principios o promesa en relación a un determinado orden de valores.

#### **Sostenibilidad:**

Por desarrollo sostenible se entiende el desarrollo que cubre las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de generaciones futuras de cubrir sus necesidades (Informe Brundtland de la ONU).

#### **Calidad de vida:**

- a. Definición de la OMS: percepción que una persona tiene de su lugar en la vida, en un contexto determinado y en un sistema de valores, en relación con sus propios objetivos y expectativas. Involucra la salud física, el estado psicológico, el nivel de independencia, las relaciones sociales y las relaciones con el ambiente.
- b. Definición de Robert Schalock: la calidad de vida es un concepto que refleja los deseos de la persona sobre su calidad de vida respecto a ocho dimensiones centrales: bienestar emocional, relaciones interpersonales, bienestar material, desarrollo personal, bienestar físico, autodeterminación, inclusión social y derechos.

#### **Apoyos personalizados:**

Conjunto de bienes, servicios adaptados a las necesidades particulares y únicas de las personas.

### **Ciudadanía plena**

La ciudadanía significa no sólo pertenencia e identidad respecto de una determinada comunidad política sino también real ejercicio de los derechos que componen el plexo ciudadano. Así se puede definir ciudadanía como el status igual de todos los ciudadanos en tanto miembros plenos de una comunidad (Marshall, 1949). Esta articulación del concepto permite aprehender tanto la extensión de la ciudadanía (evaluando qué individuos pertenecen a una comunidad determinada) como la intensidad de la misma (evaluando qué derechos civiles, políticos, sociales y de nuevo tipo constituyen el plexo jurídico del que gozan aquellos denominados ciudadanos).

### **Grupos de interés**

Un grupo de interés es un conjunto de personas o entidades privadas, reunidas y organizadas por un interés común, con el fin de actuar conjuntamente en defensa de ese interés, así como de hacer conocer sus pretensiones o negociar con otros actores sociales.

## 8. MAPA ESTRATÉGICO