

ESTRATEGIA APROSUB

2018-2021

Comprometidos con las
personas y sus derechos,

Con cada persona
y su singularidad

III PLAN ESTRATÉGICO

2018-2021

INDICE

I.	PRESENTACIÓN.....	2
II.	PROCESO DE PARTICIPACIÓN.....	3
III.	PROYECTO DE FUTURO.....	6
IV.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E IDENTIFICACIÓN DE AGENTE CLAVE.....	9
V.	MARCO ESTRATÉGICO 2018-2012: LINEAS, OBJETIVOS E INDICADORES.....	14
VI.	PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICA 2018 Y PAUTAS PARA LA IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN.....	18

I. PRESENTACIÓN

Reconociendo como la esencia de la organización “el compromiso primordial con las personas y sus derechos, con cada persona y su singularidad”, este documento recoge el trabajo de reflexión y planificación que ha llevado a cabo APROSUB para actualizar su proyecto de futuro y su estrategia. De esta manera, en el mismo se detallan los siguientes contenidos:

- 1) La definición del proyecto de futuro: visión, misión y valores.**
- 2) El análisis y el diagnóstico estratégico en relación con el proyecto de futuro, previamente definido, y la identificación de los agentes clave.**
- 3) La formulación de las líneas estratégicas** que han de permitir disponer de rutas acertadas para avanzar, en los próximos años, en la realización de ese proyecto de **Aprosub** al servicio de las personas y de sus derechos, de cada persona.
- 4) La especificación de los objetivos estratégicos** en que se concretan estas líneas, los indicadores que permitirán monitorizar y evaluar el nivel de resultados que se obtengan, las principales iniciativas y la temporalización de estas durante el periodo 2018-2021.
- 5) La definición de los criterios para la preparación del Plan de Acción APROSUB 2018**, con la programación temporal para la realización de las iniciativas y las acciones previstas para ese ejercicio 2018.
- 6) Las pautas para la implantación y evaluación del Plan Estratégico 2018-2021.**

Así mismo, cabe destacar que, durante todo el proceso de reflexión estratégica para la definición de la Estrategia APROSUB 2021, se ha contado con la participación directa del Consejo de dirección y también con la participación y consulta a profesionales, familias y personas con discapacidad intelectual. Un proceso que ha culminado con la valoración y aprobación de la Junta Directiva.

II. PROCESO DE PARTICIPACIÓN

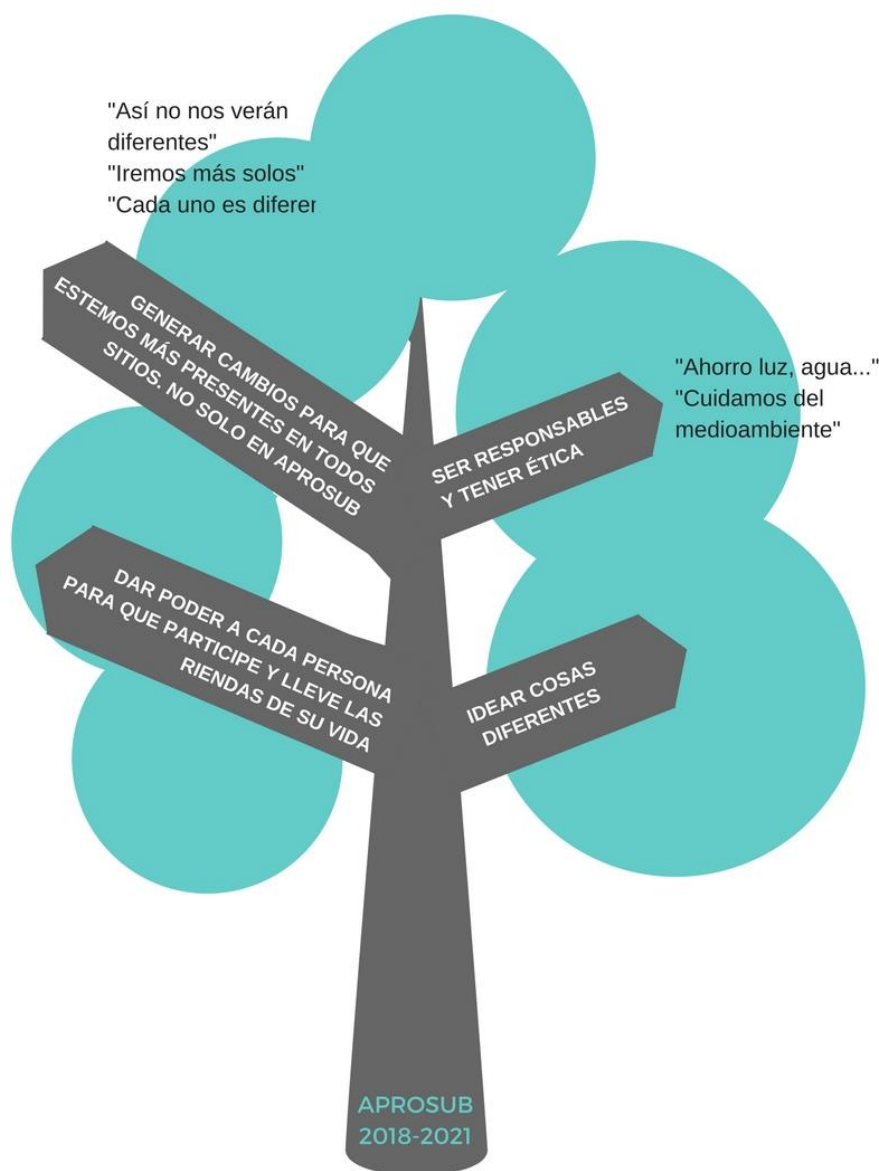
El Consejo de Dirección de Aprosub ha sido el equipo designado para la elaboración del III Plan Estratégico de la entidad. Para ello se diseñó un proceso de reflexión y elaboración que se ha desarrollado a lo largo del segundo semestre del año 2017 y que ha finalizado en diciembre. Durante este periodo se ha realizado el diagnóstico estratégico y definido las nuevas líneas y objetivos para el periodo 2018-2021.

El trabajo realizado se ha contrastado con tres de los principales grupos de interés de la entidad: Personas con discapacidad intelectual, Familias y Profesionales. A continuación, describimos como se ha realizado ese contraste y el resultado de este:

1.- Personas con Discapacidad Intelectual.

Para el análisis y valoración del trabajo realizado por el consejo de dirección hemos tomado como referencia los Grupos de Participación de cada centro. La dinámica de estos grupos está enmarcada en los procesos de la entidad desde 2010 por lo que ya cuentan con una dilatada experiencia en participación y propuestas de mejora. Los/as directores/as de cada uno de los centros han participado en las reuniones presentando de una manera accesible los aspectos esenciales del plan estratégico.

La valoración del plan por parte de las personas ha sido alta, poniendo el acento, especialmente, en lo que supone seguir avanzando en la prestación de apoyos, derechos de las personas y autodeterminación. Uno de los grupos lo plasmó de la siguiente manera



2.- Familias

Durante las jornadas de familias, celebradas el 26 de noviembre de 2017 y en las que participaron alrededor de 90 familiares, se presentó el nuevo proyecto estratégico de la entidad, detallando cada una de las líneas y propuestas de este. Posteriormente se solicitó a las asistentes que valorasen la identificación y grado de acuerdo, tanto con los aspectos esenciales del plan como con las líneas estratégicas. Para ello se usaron hojas en las que éstos estaban descritos y que podían ser valorados cada uno de ellos de 1 a 10.

De manera general todos los aspectos fueron muy bien valorados, obteniéndose una puntuación media por encima de 9 en todos los aspectos consultados.

3.- Profesionales

La valoración del plan estratégico por parte de los profesionales se realizó a través de la aplicación de encuestas de Isotools, lo que nos permitió poder enviar la información a todos los profesionales de la entidad, e igualmente abrir la participación a todos. La encuesta detallaba la valoración de misión, visión, valores, esencia y las cuatro líneas estratégicas. La igual que en los dos grupos anteriores las valoraciones fueron muy altas y próximas a 9. Concretamente, el grupo esencia, misión y visión, se valoró con 8,96. Valores, con 8,78. Y líneas estratégicas con 8,72.

Valoración global

De los datos obtenidos en el proceso de participación podemos concluir que los principales grupos de interés de la organización se identifican de manera clara con el proyecto estratégico de la entidad para los próximos cuatro años.

III. PROYECTO DE FUTURO

El proyecto de futuro de APROSUB se define tomando su **esencia**, o razón de ser, como principal fundamento y fuente de inspiración.

Asimismo, se expresa en una **visión** que relata el futuro que se quiere contribuir a construir, al servicio de las personas y de la sociedad, a partir de un profundo cambio y mejora de la entidad.

Una visión que se concreta en el compromiso que asume APROSUB en relación con cada persona singular en su entorno y con el conjunto de la sociedad, a través de su **misión** y de los **principios y valores** que orientarán el conjunto de sus actuaciones.

ESENCIA

Nuestra esencia es el **compromiso primordial** con las personas y sus **derechos**; con cada persona y su **singularidad**.

VISIÓN

Ser una organización que, desde un **compromiso primordial con las personas y sus derechos**¹, sea capaz de contribuir a un futuro mejor de nuestra sociedad, creciendo en **creatividad, innovación y cooperación**.

MISIÓN

APROSUB tiene por misión impulsar el **proyecto de futuro** de cada persona, mediante **apoyos personalizados** y **procesos de cambio social**, en un marco ético y responsable.

¹ La principal referencia sobre derechos utilizada en la preparación de este plan es la CONVENCIÓN SOBRE LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD.

<http://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf>

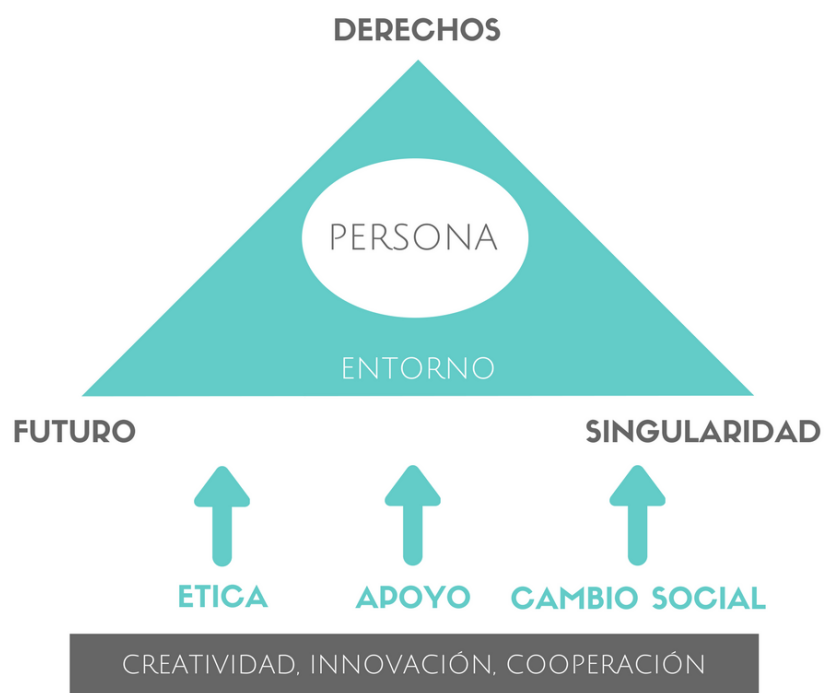
CULTURA Y VALORES

La cultura ética de nuestra organización se fundamenta en la **dignidad** y la **libertad** de cada persona, en un marco de **igualdad**, **respeto** y **singularidad**.

En base a estos principios fundamentales, la actuación de nuestra organización se inspira en los siguientes valores:

- **Buen humor:** Crea un entorno de alegría, potenciando el bienestar emocional en las personas que componen la organización.
- **Entusiasmo:** Motivadora para afrontar retos y avanzar.
- **Honestidad:** Coherente con los principios que promueven la libertad y el ejercicio de los derechos de la persona.
- **Igualdad de Oportunidades:** Generadora de oportunidades para que las personas puedan desarrollar su proyecto de futuro en condiciones de plena igualdad.
- **Flexibilidad:** Capaz de dar respuesta a los múltiples cambios que se producen en la vida de las personas y en la sociedad.
- **Solidaridad:** Activa en el compromiso con el entorno y con otras entidades.
- **Transparencia:** Responsable en todas las dimensiones de su gestión y rendición de cuentas.

A modo de síntesis se exponen **los principales elementos del proyecto de futuro** en este **diagrama**:



IV. DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO E IDENTIFICACIÓN DE AGENTES CLAVE

BALANCE sobre el nivel de realización y aprendizajes en relación con el actual Plan Estratégico 2014-2017:

Como primera base para el diagnóstico, y posterior formulación estratégica, se lleva a cabo una breve exposición previa sobre el nivel de realización y los aprendizajes obtenidos en relación al actual Plan Estratégico 2014-2017; siendo sus principales **conclusiones** las siguientes:

A lo largo del desarrollo del Plan Estratégico 2014-2017 se han ido realizando cambios y adaptaciones.

A nivel de resultados se habrán alcanzado unos niveles de efectividad del 93%

Los objetivos con menor alcance serían los relativos a captación de fondos, determinados cambios en el tipo de composición de la Junta Directiva, el área de innovación, procedimientos en relación a profesionales -plan individual en nivel avanzado, etc.- y alianzas.

Los indicadores estratégicos no los hemos fijamos suficientemente bien para poder llevar a cabo un buen seguimiento de estos.

La asignación y ejercicio de responsabilidades en la ejecución se ha realizado con determinadas dificultades.

De todas formas, se han conseguido objetivos y se ha avanzado en:

- Sistema de indicadores y su análisis.

- Plan de formación para las personas con discapacidad intelectual, profesionales y familias en materia de derechos y ciudadanía.
- Rediseño del apoyo a familias.
- Diseño de procedimientos en defensa de derechos.
- Puesta en marcha de seminarios centrados en que todos los profesionales de la organización interioricen y participen en la consecución de resultados para las personas.
- Plan de formación específico sobre calidad de vida.
- Diseño y puesta en marcha del programa de apoyo a personas que envejecen.
- Incorporamos metodología para la evaluación del impacto en calidad de vida y el retorno económico.

CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS:

Estas conclusiones diagnósticas, realizadas en base al análisis previo, se centran en la valoración de la situación de la organización, y de sus campos de mejora prioritarios, así como en la detección de las mejores oportunidades y los riesgos que nos ofrece el entorno. Todo ello con el propósito de poder activar nuestro proyecto de futuro, seleccionando las rutas (líneas estratégicas) que ofrecen unas mejores posibilidades para su puesta en marcha y realización efectiva. Son las siguientes:

APROSUB cuenta con una excelente base para emprender el camino hacia una profunda transformación; un proceso de cambio radical como organización de referencia en el apoyo para el proyecto que cada persona decida crear y desarrollar. Algo para lo que cuenta con una clara visión, una cultura ética centrada en la dignidad y la libertad de cada persona, y con unas firmes fortalezas en aspectos básicos relacionados con la calidad de los apoyos y los servicios, así como de su equipo profesional y su capacidad de incidencia social.

Así mismo, se observan importantes oportunidades y evoluciones en el entorno que apuntan, entre otros factores de cambio, hacia un modelo de

comprensión y apoyo a las personas con discapacidad más intenso en su empoderamiento para la autodeterminación y la participación. También se aprecia una creciente consciencia social en relación a elementos que pueden suponer importantes palancas para la realización del proyecto de futuro de APROSUB, como pueden ser los relacionados con la salud y la cronicidad, la diversidad, la responsabilidad social global.

Sin embargo, tanto en el entorno como en la propia entidad, se observan situaciones y condiciones que pueden frenar o entorpecer el empuje en la realización de la visión de futuro. Siendo algunos de los más importantes:

- a) A nivel del entorno, la rigidez del formato actual de servicios, con una regulación administrativa marcadamente asistencial y poco inclusiva, junto con las restricciones presupuestarias y la escasa proposición innovadora de las entidades representativas de la discapacidad.
- b) En relación a la propia organización, se observan como importantes carencias la insuficiente orientación en actividades para que la sociedad viva más de cerca la realidad de la discapacidad junto con el gran potencial, aun escasamente desarrollado, que las personas con discapacidad atesoran para ser más protagonistas en su vida y en el cambio social; algo que aún resulta más notorio cuando se trata de personas con altas necesidades en la intensidad de apoyos.

Con todo ello, y en base a la reflexión compartida, se observan dos grandes ejes de cambio, en los que será necesario invertir las principales energías de transformación estratégica:

1. Uno y principal: el eje que se centra en la singularidad de cada persona y que requiere de mejores sistemas y métodos de trabajo en la planificación individual de apoyos, sobre todo en aquello que permita un eficaz empoderamiento en capacidades de autodeterminación y participación, así como en la realización de los apoyos necesarios y su continuo seguimiento y evaluación. Para ello harán falta nuevos métodos, nuevos apoyos, pero también una importante inversión en la adquisición de conocimientos y en la creación de equipos profesionales

que profundicen la cultura de futuro que forma parte de la visión y la ética de la organización.

2. Otro gran eje de cambio, complementario del anterior y no menos importante supone apostar por ser una organización que se distinga por su aportación al cambio social. Ser un agente eficaz de cambio social. Para conseguirlo, como mínimo, se tendrán que abordar procesos de actuación estratégica en dos campos básicos de transformación del entorno: a) crear una mejor conocimiento, comprensión y calidad inclusiva en nuestros entornos próximos, a partir de nuevas actividades y métodos de participación que permitan vivenciar de cerca la realidad de la discapacidad y el gran valor que aporta; b) incidir en las instituciones públicas competentes, tanto a nivel social como en otros ámbitos clave –educación, salud, trabajo, urbanismo, etc.- sobre la importancia de crear unos mejores servicios y condiciones para la participación y la plena inclusión de las personas con discapacidad.

Y para que estos dos ejes clave de transformación estratégica puedan alcanzar la mayor eficacia posible, podemos considerar como dos líneas clave de mejora interna las siguientes:

3. Profundizar la cultura ética y el ejercicio de responsabilidad global – social, económica, medioambiental- de la entidad, consiguiendo que cada persona vinculada a la organización sea actora comprometida con los valores que se propugnan.
4. Potenciar la creatividad, la innovación y la cooperación, como vectores de empoderamiento de la organización, tanto a nivel general, como de equipos, profesionales y personas vinculadas.

En base a este diagnóstico, y el análisis realizado, se apuntan los cuatro ejes expuestos como las principales líneas de cambio y transformación estratégica, pero en múltiples ocasiones serán dos los factores que permitirán impulsar los proyectos innovadores que se avecinan: la implicación y calidad del trabajo profesional que se realice, y la consecución de nuevas y más

eficaces alianzas, tanto a nivel de los entornos próximos como en aquellos que pueden abrir las puertas hacia un modelo más inclusivo de apoyo a la personas con discapacidad.

RELACIÓN DE AGENTES CLAVE:

En este apartado se identifican los agentes clave para el desarrollo del proyecto de futuro, teniendo en cuenta los factores más relevantes del previo análisis estratégico.

Estos agentes clave se clasifican según sean agentes clave internos o externos. Los agentes clave serán actores fundamentales para la consecución de los objetivos estratégicos que se planteen para la realización del conjunto del proyecto de futuro. Se consideran los siguientes:

AGENTES CLAVE INTERNOS	AGENTES CLAVE EXTERNOS
Personas Familias Profesionales Voluntariado Personas en prácticas Comité de empresa	Administración Pública: local, provincial y autonómico. Plena Inclusión: federación y confederación. Proveedores Sindicatos Entidades financieras. Colegios, Institutos y centros de formación. CERMI. Universidades. Empresas. Patronal. Medios de comunicación. Otros actores de alianza: FOCA, Foro de Innovación Social, Vive Libre, organizaciones sociales o culturales locales...

V. MARCO ESTRATÉGICO 2018-2021: LÍNEAS OBJETIVOS E INDICADORES

FORMULACIÓN DE LINEAS ESTRATEGICAS:

En base al diagnóstico estratégico y la visión que queremos hacer realidad, se formulan, como rutas idóneas a seguir, las líneas estratégicas que van a orientar el conjunto del plan estratégico para el periodo 2018-2021. En este sentido, se consideran los cuatro principales elementos de aportación de valor del proyecto de futuro, antes expuestos, como coordenadas de referencia para su formulación. De acuerdo con ello se definen las siguientes **líneas estratégicas**:

- A. **Empoderar a cada persona singular en autodeterminación y participación**, mediante apoyos personalizados y una creciente diversificación de estos.
- B. **Promover y liderar procesos de cambio social por la inclusión**, tanto en los entornos próximos como a nivel institucional y de la sociedad en general.
- C. **Profundizar nuestra cultura ética y de responsabilidad global** con las personas, la sociedad y el planeta.
- D. **Creer en capacidades de creatividad e innovación**.

MARCO ESTRATÉGICO –LINEAS y OBJETIVOS

El impulso estratégico del proyecto de futuro de APROSUB se concreta, a partir del previo diagnóstico estratégico, en líneas, objetivos e indicadores de resultados. Configurándose, para cada línea estratégica prevista, en:

- Los objetivos estratégicos alcanzables que consideramos esenciales para aportar un valor significativo en relación a nuestro proyecto de futuro.

- Los indicadores que permitan evaluar el nivel de consecución del respectivo objetivo estratégico.
- Las iniciativas clave para su consecución o avance en la realización del respectivo objetivo estratégico.
- La previsión de temporalidad para el inicio y desarrollo de las iniciativas.



LÍNEAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
A.- EMPODERAR A CADA PERSONA SINGULAR EN AUTODETERMINACIÓN Y PARTICIPACIÓN	A.1. Crear alianzas para la realización del proyecto de Aprosub por la autodeterminación y la participación de las personas con discapacidad intelectual.
	A.2. Conseguir un reconocimiento y apoyo público al proyecto de Aprosub por la autodeterminación y la participación de las personas con discapacidad intelectual.
	A.3. Mejorar nuestra metodología de planes personales de apoyo y capacitación profesional, incorporando de manera más sistemática objetivos y elementos que generen un mayor impacto en las distintas dimensiones de calidad de vida.
B.- PROMOVER Y LIDERAR PROCESOS DE CAMBIO SOCIAL POR LA INCLUSIÓN	B.1. Conseguir que en nuestros entornos comunitarios próximos se alcance un mejor conocimiento y comprensión sobre la realidad de las personas con discapacidad intelectual.
	B.2. Incidir en la mejora de las condiciones de accesibilidad universal en los entornos más significativos para el cambio social y la inclusión de las personas con discapacidad intelectual.
	B.3. Contribuir a la efectiva aplicación de la Convención Internacional sobre los derechos de las personas con discapacidad por parte del conjunto de actores de nuestro entorno social e institucional

	B.4. Propugnar una reflexión y un uso riguroso de conceptos relativos a la discapacidad avalados a nivel científico y por la Convención Internacional sobre derechos de las personas con discapacidad.
C.- PROFUNDIZAR EN NUESTRA CULTURA ÉTICA Y DE RESPONSABILIDAD GLOBAL	C.1. Progresar en el desarrollo de la cultura ética de nuestra organización
	C.2. Consolidar y progresar en el desarrollo de nuestra política de responsabilidad global.
D.- CRECER EN CAPACIDADES DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	D.1. Prospeccionar, seleccionar y aplicar aquellas metodologías de innovación que sean más atractivas y accesibles

VI. PLAN DE ACCIÓN ESTRATÉGICA 2018 Y PAUTAS PARA LA IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN

PLANES DE ACCIÓN ESTRATÉGICA

Los planes se definirán anualmente de acuerdo con los métodos de planificación que utiliza APROSUB.

PAUTAS PARA LA IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2018-2021:

Se definen las pautas siguientes:

- 1.** Establecer un calendario del Consejo de Dirección que permita reportar dos veces al año el nivel de realización de las distintas iniciativas estratégicas, por parte de los correspondientes responsables.
- 2.** Desarrollar por parte de los distintos responsables el plan de acción anual, de acuerdo con las tareas y responsabilidades que les conciernen.
- 3.** Realizar un seguimiento continuo por parte del Consejo de Dirección del conjunto de iniciativas previstas. Se recomienda un seguimiento ordinario de periodicidad semestral, sin descartar acciones de seguimiento puntuales si así se requiere.
- 4.** Llevar a cabo un proceso anual de evaluación y planificación, por parte del consejo de dirección. Este proceso, orientado a una completa evaluación de los resultados obtenidos en relación a los distintos

objetivos estratégicos, y de acuerdo con los indicadores seleccionados, se completará con la propuesta del plan de acción estratégica anual. Así mismo esta evaluación, comportará, la elaboración de un breve informe en el que se reportaran las desviaciones, respecto los objetivos previstos, y, en su caso, las medidas a emprender.

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.