

III PLAN ESTRATÉGICO DE ASPACE HUESCA 2019 – 2022

****** Prorrogado hasta fin de 2024***

****** Debido a la situación de pandemia, ASPACE HUESCA ha decidido prorrogar este III Plan hasta fin de 2024 y mantener íntegramente todos sus objetivos estratégicos.***

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. PERFIL DE ASpace HUESCA EN 2019
 - 2.1. CARACTERIZACIÓN
 - 2.2. ACTIVIDAD
 - 2.3. GRUPOS DE INTERÉS
3. FUENTES PARA LA ELABORACIÓN DEL III PLAN ESTRATÉGICO
 - 3.1. PLAN DE MARKETING SOCIAL
 - 3.2. EVALUACIÓN Y REFORMULACIÓN DEL PLAN PARA EL MOVIMIENTO ASOCIATIVO
 - 3.3. EVALUACIÓN DEL II PLAN ESTRATÉGICO DE ASpace HUESCA 2015 - 2018
 - 3.4. ANÁLISIS DE LA REALIDAD
 - 3.4.1. RESUMEN DAFO
 - 3.4.2. ANÁLISIS INTERNO
 - 3.4.3. ANÁLISIS EXTERNO
4. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA
 - 4.1. MISIÓN
 - 4.2. VISIÓN
 - 4.3. VALORES
 - 4.4. EJES Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA EL PERIODO 2019 – 2022
 - 4.5. METODOLOGÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

1. INTRODUCCIÓN

ASPACE HUESCA empezó a pensar en la planificación estratégica en 2008 y concretó su primer plan en 2010, supone una trayectoria suficiente para tener una perspectiva y hacer una valoración global. La implantación de una sistemática continua de planificación estratégica supone disponer de una herramienta de reflexión – planificación - acción en ciclo permanente.

Nuestra entidad hace una valoración enormemente positiva de esta experiencia y mantiene firme la intención de continuar con el proceso. La voluntad de hacer muchas cosas, de no perder oportunidades, nos lleva a plantear proyectos estratégicos muy ambiciosos que cuestan un gran esfuerzo gestionar. Ese esfuerzo se ha hecho y ha tenido éxito en los dos planes estratégicos precedentes. En ambos se ha conseguido un grado de ejecución muy notable.

Son dos los periodos estratégicos que hemos completado. Echando la vista atrás se evidencian unas ideas fuerza que se repiten y que forman un cuerpo base de continuidad. También hay cuestiones más cambiantes y pegadas a las coyunturas temporales y otras que plantean nuevos objetivos desde logros anteriores. Entendemos que el equilibrio entre esos tres modos es lo ideal para una organización activa pero asentada en modelos sostenibles, que crece pero mantiene el nivel de sus servicios.

Hacer de la planificación una rutina nos proporciona experiencia en la valoración de los proyectos afina nuestra capacidad de análisis y pone nuestra mirada a futuro en el foco adecuado.

2. PERFIL DE ASPACE HUESCA EN 2019

Este punto pretende hacer un retrato fijo de la entidad al principio del nuevo periodo estratégico 2019 - 2022. Se trata de conocer el punto de partida de la organización con los datos objetivos y significativos que la definen en este momento.

2.1. CARACTERIZACIÓN

ASPACE HUESCA es una asociación sin ánimo de lucro, declarada de utilidad pública. Inició su actividad en 1980 y la ha venido desarrollando ininterrumpidamente hasta la fecha. Su ámbito de actuación es la provincia de Huesca. Pueden ser socios numerarios de la entidad las personas con Parálisis cerebral o trastornos afines, sus madres, padres o tutores y familiares. Pueden ser

socios colaboradores todas las personas que quieran apoyar la causa del colectivo y así lo formalicen.

Sus Órganos directivos y de representación son:

La Asamblea General. Es el máximo órgano de la asociación. En ella, tienen derecho a voz y voto los socios numerarios y a voz, pero sin voto, los socios colaboradores.

La Junta Directiva. Es elegida por la Asamblea General entre sus socios numerarios. Está compuesta por un mínimo de 8 miembros: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y cuatro o más Vocales.

El Presidente es quien ostenta la representación legal de la asociación, desempeña la más alta jerarquía en la entidad y en su imagen pública.

2.2. ACTIVIDAD

ASPACE HUESCA desarrolla su actividad en dos ámbitos muy definidos:

2.2.1. LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS: Supone la mayor parte del esfuerzo cotidiano de la entidad. Económicamente se lleva más del 95% del presupuesto y eso viene siendo así desde el origen de la asociación. De hecho, la fundación y el recorrido de ASPACE HUESCA, siempre han tenido ese fin primordial.

Actualmente, los servicios o programas básicos de la entidad son:

- Atención Temprana y Servicios ambulatorios
- Centro Escolar de Educación Especial
- Centro de Día para Adultos
- Residencia

El programa de atención temprana tiene la particularidad de que se presta a través de una UTE compuesta por otras tres entidades, además de ASPACE HUESCA. Entre todas gestionan el programa en la provincia de Huesca para el gobierno de Aragón por medio de un contrato. El resto de los servicios básicos y transversales los presta nuestra asociación por sí misma.

Alrededor de los servicios Básicos están organizados los servicios transversales:

- Rehabilitación Física
- Logopedia
- Orientación y apoyo psicológico
- Trabajo social
- Atención a familias
- Atención a la salud
- Ocio

- Tutelas

Los servicios centrales son los que proporcionan soporte y apoyo para poder desarrollar tanto los servicios básicos como los transversales:

- Gestión económica y financiera
- Mantenimiento integral
- Aprovisionamiento
- Transporte
- Gestión de personas
- Comunicación interna

(Ver mapa de procesos en los anexos).

2.2.2. LA ACTIVIDAD ASOCIATIVA: En paralelo a la prestación de servicios, se han desarrollado actividades de la asociación destinadas a:

- Fortalecer la cohesión interna entre los socios: fiestas de convivencia, cursos de formación y grupos de debate para fortalecer la base ideológica de la organización.
- Difundir la misión de ASPACE HUESCA, obtener alianzas y recursos. En este sentido gran parte del esfuerzo se ha centrado en la organización de la MARCHA ASPACE HUESCA. Un evento social que ha crecido mucho en las seis ediciones que se han realizado hasta la fecha. Se ha convertido en la principal vía de la entidad para dar a conocer al colectivo de personas con parálisis cerebral o trastornos afines y obtener recursos económicos para proyectos de inversión.

2.3. RECURSOS

2.3.1. HUMANOS

Al fin de 2018 ASPACE HUESCA cuenta con una plantilla media de 92 personas con muy diferentes perfiles profesionales (Fisioterapeutas, logopedas, terapeuta ocupacional, maestros, médicos, personal de enfermería, trabajador social, cuidadores, personal de administración, etc.). Todos destinados a la tarea de prestación de servicios o apoyo a las diferentes actividades de la asociación (ver organigrama de la entidad en los anexos).

La plantilla está compuesta por un 75% de mujeres y un 25% de hombres.

Un 8% de la plantilla tiene menos de 25 años, un 43% está entre los 25 y los 40 años, un 25% entre los 41 y los 50 años y un 24% es mayor de 50 años.

Cuenta también con el trabajo voluntario de los socios en las actividades asociativas, comisiones y grupos de trabajo. Así como en el desempeño de las funciones de los órganos de representación como la junta directiva. Alrededor de un 20% de los socios desempeñan tareas de manera regular en junta, en los grupos de trabajo o bien colaboran en actividades regulares o puntuales como la Marcha ASPACE HUESCA.

La entidad recibe apoyo de voluntarios principalmente para la tarea recurrente de apoyo a las actividades de ocio (alrededor de 40 personas) o bien, para el voluntariado de la Marcha (aprox. 500 personas).

2.3.2. ECONÓMICOS

La organización cuenta con dos fuentes de recursos económicos: los recursos procedentes de las aportaciones de los usuarios y sus familias para la prestación de servicios y los recursos externos públicos o privados.

La mayor parte de los servicios están contratados o concertados con el Gobierno de Aragón a través de:

- Instituto Aragonés de Servicios Sociales (IASS) que tiene la titularidad de las plazas de Atención Temprana, Centro de Día para personas adultas y Residencia.
- Departamento de Educación, Cultura y Deporte que sostiene el concierto educativo para el Centro Escolar de Educación Especial de ASPACE HUESCA.

Otras fuentes importantes de financiación son la Diputación Provincial de Huesca, el Ayuntamiento de Huesca y otras administraciones.

En el año 2018, el presupuesto de la entidad ascendía aproximadamente a dos millones novecientos mil euros de los cuales el 75% de la financiación correspondía a las administraciones públicas y el 25% a las aportaciones de los usuarios y familias junto con las donaciones y financiación privada.

ASPACE HUESCA, a fin de 2018, es una entidad saneada económicamente. No tiene deuda estructural y en los últimos cinco años solo utiliza coyunturalmente cuentas de crédito para afrontar puntuales momentos de escasez de tesorería.

La financiación de proyectos de inversión se hace, desde hace unos años, a través de los ingresos procedentes de los donativos de la Marcha y de la colaboración de la Diputación Provincial de Huesca. Los proyectos de inversión acometidos en los últimos seis años han sido pequeños o divididos en fases para poder ser abordados. Se trata de

los siguientes proyectos: la instalación de una cocina industrial, la terminación de una sala multiusos para el Centro escolar, la habilitación de una zona de residencia, Un parque infantil para el centro escolar, una furgoneta adaptada y la ampliación de baños y espacios auxiliares para el centro de día para adultos.

2.3.3. MATERIALES

2.3.3.1. INSTALACIONES

ASPACE HUESCA cuenta con un centro propio en las afueras de la ciudad de Huesca que cuenta con unos 4.000m².

Es la sede de la entidad y en sus instalaciones se prestan los servicios de Centro escolar de Educación Especial, Centro de Día para Adultos y Residencia. También es la base de los servicios transversales y los de apoyo.

También es propio el local situado en la C/ Teruel de Huesca de aproximadamente 200 m² de superficie destinados a la prestación de servicios ambulatorios y del programa de Atención Temprana.

Cuenta también con otros Centros distribuidos por la provincia para la prestación del programa de Atención temprana y otros servicios ambulatorios. Se trata de instalaciones cedidas por entidades locales que compartimos con los componentes de la UTE Atención Temprana Huesca. Los Centros están situados en las localidades de Sabiñánigo, Barbastro, Monzón, Boltaña y Fraga.

2.3.3.2. EQUIPOS

ASPACE HUESCA cuenta con los equipamientos correspondientes para los edificios e instalaciones que gestiona. El nivel de equipamiento permite realizar con solvencia los trabajos necesarios para la correcta prestación de los servicios.

El transporte es una actividad importante para la entidad dado que las personas usuarias tienen movilidad reducida y necesitan transporte adaptado para acceder a los servicios. Se cuenta con 6 furgonetas adaptadas propias y 3 cedidas en uso.

Las instituciones comarcales de Monegros y Hoya de Huesca transportan a algunos usuarios a nuestros servicios.

Además hay establecidos contratos para realizar otras rutas de transporte con empresas externas.

El servicio de comidas lo presta una empresa de catering en la cocina de nuestras instalaciones. La limpieza se hace mediante un contrato que desempeña un centro

especial de empleo que emplea a personas con discapacidad intelectual.
Otras empresas externas realizan tareas para ASPACE HUESCA bajo contrato como mantenimiento de instalaciones, auditoría económica externa, etc.

2.4. METODOLOGÍA

ASPACE HUESCA está embarcada en el camino de la gestión de calidad usando la metodología EFQM. En la fecha de este documento se ha alcanzado el nivel 400+ certificado por el Instituto Aragonés de Fomento dependiente del gobierno de Aragón.

Esa acreditación nos lleva a pertenecer al sello ARAGÓN empresa, grupo al que pertenecen menos de 50 empresas y entidades de todo Aragón.

También se ha obtenido el sello de responsabilidad social para 2019 otorgado por el mismo organismo.

En relación con la política de transparencia, la entidad se somete anualmente a una auditoría económica externa desde hace más de diez años. También rinde cuentas del resultado de sus proyectos de inversión a los financiadores y a la sociedad.

2.5. GRUPOS DE INTERÉS

Se han definido los grupos de interés de la entidad a lo largo de los últimos años tanto los internos como los externos. En ambos casos se han segmentado para poder tener organizada la comunicación con ellos y para poder identificar mejor sus expectativas y necesidades específicas.

Los grupos de interés internos son:

- Usuarios
- Familias y tutores
- Socios
- Trabajadores
- Voluntarios.

Los grupos de interés externos son:

- Administraciones Públicas
- Financiadores / Colaboradores no públicos
- Organizaciones del sector
- Agentes del entorno social
- Proveedores
- Sindicatos y organizaciones patronales

La entidad trabaja las necesidades y expectativas de los grupos de interés contando con

herramientas que hemos formalizado a través del sistema de calidad: Sobre todo, la matriz de alianzas o el documento de identificación y gestión de los grupos de interés.

3. FUENTES PARA LA ELABORACIÓN DEL III PLAN ESTRATÉGICO

El III Plan estratégico de ASPACE HUESCA se va generando internamente desde la reflexión continua respecto al contenido del II plan 2015 – 2018 que se ha producido en la Junta directiva, la dirección, el equipo directivo y la comisión asociativa. Se basa también en la reflexión de los responsables de la entidad en diferentes foros internos. Se nutre del proceso de participación sobre calidad de vida que se ha realizado en los cuatro últimos años y también del grupo de transito de etapas vitales que ha venido reuniéndose en el año 2018. En el conjunto de esas reflexiones han participado los grupos de interés internos de la entidad: Usuarios, familias, profesionales y en menor medida voluntarios.

Respecto a las fuentes externas, hemos participado activamente en el proceso de redacción del plan estratégico de CADIS HUESCA y de la Confederación ASPACE que se han puesto en marcha antes que este. Esa participación ha supuesto una experiencia muy valiosa por tratarse de dos entidades en las que contribuimos activamente y con las que compartimos fines y visión.

3.1. PLAN DE MARKETING SOCIAL

Desde mediados de 2017 se genera, en la Junta directiva, la idea de trabajar un proyecto de marketing social para ASPACE HUESCA que se pueda incorporar al III Plan estratégico. El presidente de nuestra entidad se encarga de la redacción para presentarlo ante la junta directiva.

El documento incluye apartados que van a constituir una parte importante de la reflexión, objetivos y propuestas del III plan estratégico. Son los siguientes:

- El porqué de un plan de marketing para ASPACE HUESCA
- Análisis de la situación.
 - o Nuestro público objetivo
 - o Recursos económicos
 - o Oferta de servicios
 - o Fortalezas y debilidades
- Definición de objetivos de marketing
- Elaboración de una estrategia de marketing para la entidad.

En otoño de 2018 se aprueba el plan en junta directiva y se constituye un grupo de trabajo para desarrollar el plan de actuación que defina las acciones concretas derivadas del proyecto. El grupo trabaja en ese plan de actuación y los presenta en la junta directiva para completar el proyecto. Las actividades planeadas, tal como estaba previsto, se enmarcarán en los ejes y líneas del presente plan estratégico. (ver plan de marketing y su plan de actuación).

3.2. EVALUACIÓN Y REFORMULACIÓN DEL PLAN PARA EL MOVIMIENTO ASOCIATIVO

En los últimos meses de 2018, la comisión de vida asociativa y la junta directiva plantean que es necesario hacer cambios en los planteamientos y en la forma de abordar las actuaciones en lo que se refiere al movimiento asociativo y lo que han abordado en los años del II plan estratégico de la entidad.

Se debate la forma de abordarlo y finalmente se decide que será un proceso que llevarán conjuntamente la comisión y la junta directiva bajo la coordinación de dos técnicos. El proyecto de renovación se va desarrollando de una manera participativa y con la intención de ser incluido en el análisis, planteamiento y líneas del presente plan estratégico.

3.3. EVALUACIÓN DEL II PLAN ESTRATÉGICO DE ASPACE HUESCA 2015 – 2018

La tercera de las fuentes internas que proporcionan información e ideas para la elaboración del nuevo plan es la revisión y análisis del plan estratégico anterior. La reflexión sobre la misión visión y valores se resume en el apartado siguiente: análisis de la realidad y su contenido forma parte de la nueva formulación de esos apartados en este III Plan estratégico.

Pasamos aquí a analizar el contenido y desarrollo de los ejes y líneas del II Plan 2015 – 2018:

EJE ESTRATEGICO 1:

SERVICIOS Y PROGRAMAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS CON PARÁLISIS CEREBRAL Y DISCAPACIDADES AFINES.

Línea 1.1:

Alinear los programas y servicios con la Misión, Visión y Valores de ASPACE HUESCA

En esta línea se ha desarrollado un trabajo intenso sobre el Concepto de calidad de vida en nuestra entidad. Usuarios, familias y profesionales se han formado y han debatido sobre ese concepto, ha sido un proceso confluyente que ha terminado constituyendo un grupo mixto entre representantes de los tres y han generado documentos de conclusiones.

Se ha avanzado en la tarea de favorecer la autodeterminación de las personas adultas que

asisten a nuestros servicios y se han dado primeros pasos con los alumnos de nuestra aula de transición a la vida adulta. Se han pospuesto las acciones relativas a la planificación centrada en la persona para más adelante.

Se ha revisado la cartera de servicios: los hitos más relevantes en este aspecto han sido la implantación del programa de estancias temporales con dos modalidades: Servicio para situaciones de urgencia y Servicio de respiro familiar. También la renovación del servicio de comedor con la implantación del modelo de texturizados para las personas usuarias que tienen problemas de disfagia. También se han explorado la posibilidad de generar e implantar nuevos servicios en un trabajo en el que nos ha acompañado la empresa consultora Alter Civites.

La alineación de la estrategia con la operativa se ha hecho mediante una de las áreas de mejora que llevaron a nuestra entidad a obtener el nivel EFQM 400+ con un trabajo de generación e implementación de tres áreas de mejora al respecto. Por otra parte, se ha sistematizado la inclusión de la estrategia y su plan de acción en el cuadro de mando operativo. Con todos sus indicadores.

Línea 1.2:

Mejora continua

Nuestra entidad lleva unos diez años aplicando la metodología EFQM para la gestión de calidad. Al principio del plan II estratégico estábamos acreditados en un nivel 200+. A lo largo de los años 2015 – 2018 hemos continuado desarrollando un gran esfuerzo en esta línea hasta alcanzar el nivel 400+ acreditado por el Instituto Aragonés de Fomento.

Al mismo tiempo hemos participado en el grupo de trabajo que se ha generado en la UTE Atención temprana Huesca para llegar a unificar criterios de calidad en el funcionamiento del programa de Atención Temprana en Aragón. El grupo de trabajo está compuesto por todas las entidades prestatarias del programa en la comunidad autónoma. El trabajo se viene desarrollando y todavía no se ha terminado.

Hemos obtenido el sello de Responsabilidad social de Aragón en 2018 mediante la aplicación de medidas al respecto y la presentación de una memoria.

Se ha sistematizado un manual de gestión de los grupos de mejora en la entidad que ya se aplica. Se han revisado los procesos de calidad, el macroproceso de residencia con la ocupación de las nuevas instalaciones y el servicio de comedor que ha incorporado cambios sustanciales debido a la introducción del método de vigilancia de la disfagia y texturización. Se han revisado y modificado otros procesos en la línea de revisión permanente que plantea la metodología EFQM.

Línea 1.3:

Recursos

Se ha trabajado en tres grandes bloques: mejorar la gestión de personas, la gestión económica y financiera y la gestión medioambiental.

En el primer bloque, la gestión de personas se refiere a los trabajadores de la organización. Se ha revisado el proceso completo y se han realizado cambios que se refieren sobre todo a dos cuestiones:

Por un lado, la formación del personal que se considera un aspecto fundamental para mejorar la calidad de los servicios y actividades. Se ha generado un plan de formación que deberá actualizarse cada año. Con nuevas formas de evaluación de la formación y con la intención que cada formación se extienda en la organización, se aplique y genere valor. Por otro lado, se ha puesto en marcha el sistema de evaluación por competencias que marcaba el XIV convenio colectivo estatal al que estamos adscritos. Eso ha supuesto implantar un sistema de evaluación complejo para cada trabajador con una periodicidad bianual. La última evaluación se hizo a final de 2017.

En el segundo bloque, la gestión económica y financiera se ha llevado un control muy riguroso del seguimiento del presupuesto, se considera importante porque el equilibrio económico es uno de los indicadores clave que fija nuestro cuadro de mando integral para calibrar el grado de salud y sostenibilidad de nuestra organización. Se ha implantado la realización de un presupuesto anual de tesorería y su seguimiento a lo largo del ejercicio.

En el tercer bloque se han desarrollado actuaciones de mejora vinculadas a la gestión medioambiental. Esas medidas han sido algunas de las que nos han llevado a obtener el reconocimiento de responsabilidad social de Aragón. Se ha iniciado una colaboración con Ecoembes para la mejora en la gestión de residuos en nuestro centro.

Línea 1.4:

Integración de los programas y servicios en la comunidad

Desde hace ya mucho tiempo, ASPACE HUESCA lleva en su ADN la vocación de colaboración con otros agentes. El reto que había puesto el II Plan estratégico era redoblar esfuerzos en esa línea. Convencidos de que es una herramienta valiosísima para mejorar la calidad de vida de nuestras personas usuarias de los servicios. Todos los servicios básicos y transversales tenían objetivos a desarrollar y podemos decir que hemos cumplido con creces lo previsto. Sería prolijo enumerar la cantidad de proyectos en los que hemos participado en los años 2015 a 2018. Algunos ejemplos son:

- Lo hacemos juntos y con arte
- Proyecto vacaciones en paz
- Campamento inclusivo
- Colaboraciones con colegios ordinarios de primaria y secundaria
- Charlas, demostraciones y cursos de cestería
- Programa de radio “los bandidos de la hoya”
- Sección “Igual Da” del Diario del Alto Aragón
- Programa de TV “Display”
- Proyecto TVEO
- Jornadas de convivencia con otros ASPACES
- Cursos para la promoción del voluntariado en la universidad
- Cursos de formación en disfagia
- Colaboración con instituciones penitenciarias protección de menores
- Actividades con voluntariado corporativo
- Etc.

Se han desarrollado alianzas con entidades y agentes sociales en muy diversos campos. Muchas de ellas han permitido abrir líneas de cooperación. Una fuente importante de esas alianzas es el entorno CADIS HUESCA. En ese entorno, formamos parte muy activa de proyectos como el Huesca + Inclusiva, también el Pyrhequal de cooperación transfronteriza dentro del programa POCTEFA en el que somos uno de los socios y tenemos un gran protagonismo en actividades como la gestión de calidad o el proyecto de texturización y vigilancia de la disfagia.

EJE ESTRATÉGICO 2:

MOVIMIENTO ASOCIATIVO EN DEFENSA DE LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS CON PARÁLISIS CEREBRAL Y DISCAPACIDADES AFINES Y SUS FAMILIAS

Línea 2.1:

Estructura organizativa y jurídica de la asociación

El II Plan estratégico de ASPACE HUESCA planteaba la preocupación por el futuro de las personas con parálisis cerebral y discapacidades afines que vayan a necesitar mecanismos de protección legal como la tutela o la curatela. Nuestra entidad ya tiene capacidad, según sus estatutos, de asumir las tutelas que le encargue el juez. No obstante, se tiene el convencimiento de que una fundación tutelar en la que participe nuestra asociación puede ser una herramienta útil. Desde 2015 se han buscado socios para ese objetivo. Hasta la fecha, aunque ha habido alguna oportunidad, no se ha concretado. ASPACE HUESCA solo

tiene, a fecha de hoy, una persona curatelada y ninguna tutelada. Pero sigue buscando la forma de prepararse para el futuro en materia de protección tutelar para dar servicio a los futuros usuarios de ese servicio.

Existe un debate abierto en el sector sobre la forma jurídica de las ONGs como la nuestra. La disyuntiva es entre Asociación y Fundación. ASPACE HUESCA ha optado por la forma asociativa, que es la que tiene desde su origen, por su carácter democrático y porque los socios, las familias, son agentes sociales legitimados para la reivindicación de los derechos del colectivo. Esta opción es el resultado del debate interno y de la interacción con entidades referenciales para nosotros en el sector de la discapacidad.

Otro de los trabajos en esta línea ha sido la redacción de un documento con las comisiones de trabajo de la asociación. En él se definen las pautas de funcionamiento y la composición de dichas comisiones. Aprobado por la junta directiva.

Línea 2.2:

Informar para llegar a comprometer

Una de las cuestiones que preocupa en la organización es el bajo nivel de participación y compromiso de los socios en las actividades, las responsabilidades, los grupos de trabajo, las comisiones y los órganos directivos de la asociación. Esta línea estratégica se formuló para trabajar en ello. Se pensaba en fomentar poder conocer de manera más amplia y completa las características de los socios de la entidad. Para eso, se ha trabajado en la revisión de las bases de datos de socios numerarios y colaboradores, consiguiendo una cierta mejora pero todavía con mucha tarea por delante.

Otro aspecto que se ha trabajado es promover el conocimiento mutuo entre familias. Se ha reformulado y renovado el programa de acogida “familia a familia” que ya está en marcha con su nuevo formato. Se ha realizado un libro de fotos con las familias de nuestro centro de educación especial.

Las fiestas de convivencia y las formaciones para familias son otros de los aspectos en los que se ha venido actuando. En esta línea es muy importante el papel que ha jugado la comisión de vida asociativa con las decisiones y debates conjuntos y con el trabajo individual de cada uno de sus miembros.

Línea 2.3:

Relaciones con el entorno. Orientarse al resto de la sociedad y hacer alianzas

La asociación quiere vincularse con la sociedad, conseguir apoyo y colaboración de agentes que puedan ayudar a obtener fines y con los cuales poder desarrollar tareas juntos para obtener resultados en beneficio mutuo. Esta línea replica la 1.3 que se orienta a la sociedad desde los servicios de la entidad, esta 2.3 desde su movimiento asociativo.

Los objetivos en esta línea han sido afianzar las alianzas existentes, tener herramientas internas para poder identificarlas bien y aumentar el número de aliados y proyectos de colaboración.

Se ha desarrollado un documento que incluye a los grupos de interés externos. Se ha generado un formato, llamado matriz de alianzas, que pretende identificar las más relevantes, analizar sus características y fijar objetivos de colaboración.

Se puede comprobar la permanencia de las alianzas en la entidad y en sus actividades más relevantes como la Marcha. La vinculación con las administraciones públicas sigue bien consolidada y se ha continuado el trabajo cooperativo con las entidades del sector que vienen siendo tradicionales aliadas. Se ha participado en numerosos actos de nuestros socios y también ha sido así de manera recíproca.

Las personas con parálisis cerebral y discapacidades afines de nuestra entidad han participado activamente en numerosos actos públicos dando visibilidad y favoreciendo la inclusión social del colectivo.

Sin duda, el hito más importante en esta línea estratégica es la Marcha ASPACE HUESCA. En las seis ediciones que lleva ha conseguido convertirse en un evento social de primera magnitud en nuestra ciudad y provincia. El enorme esfuerzo de organización que conlleva se ve recompensado con una gran visibilidad, numerosas alianzas, apoyo masivo de voluntarios, un apoyo social enorme y una fuente de obtención de recursos para nuestros proyectos de inversión.

Línea 2.4:

Reivindicar los derechos de las personas con parálisis cerebral y discapacidades afines en la sociedad

Nuestra asociación se ha volcado, desde su creación, en la prestación de servicios. La parte de reivindicación social quedaba un poco apagada. Los años de crisis se volvió a activar la necesidad de actuar ante la amenaza de recorte en derechos, prestaciones y servicios. La inercia de la entidad no favorece el empuje en este trabajo. La tarea que se ha realizado es a través de las plataformas del sector, principalmente OADI que ha conseguido negociar aspectos importantes para el colectivo como frenar el incremento del copago de las familias, la actualización de los precios plazas para adaptarse a los incrementos de costes y otras reivindicaciones. Fuera de lo antedicho, quedan muchas cuestiones que reivindicar que no han sido todavía abordadas por el movimiento asociativo.

3.4. ANÁLISIS DE LA REALIDAD

3.4.1. RESUMEN DAFO

FORTALEZAS

- ✓ Somos una **asociación histórica** dentro de la provincia, con calado en administración, tanto en el Gobierno de Aragón, en la DPH, Comarcas, y Ayuntamientos más grandes de la provincia.
- ✓ **Excelentes relaciones con las distintas instituciones**, con personas de contacto bien definidas y con capacidad decisoria. Excelente labor en labores institucionales.
- ✓ **Equipo directivo valorado y valioso**, con profesionales de dilatada experiencia y conocimiento de usuarios y familias.
- ✓ **Plan de calidad consolidado** y con calificación EFQM 400+, Miembros del reducido grupo de entidades que han llegado a ese alto nivel de excelencia, con la promoción y reconocimiento que supone dentro del IAF y el Gobierno de Aragón.
- ✓ **Somos entidad acreditada en Responsabilidad Social de Aragón**
- ✓ **Centro de referencia a nivel provincial**, en materia de parálisis cerebral y discapacidades afines.
- ✓ **Prestigio como organización y alta relevancia social** en nuestro entorno. Se debe, entre otras cosas a la trayectoria de nuestros servicios, a la buena reputación de nuestros profesionales y a nuestra capacidad organizativa de eventos como la Marcha.
- ✓ **Entidad saneada económicamente** y equilibrio presupuestario.
- ✓ **Transparencia económica y de gestión**. Se hacen auditorías económicas externas desde hace una década.
- ✓ **Implantados en la entidad la planificación estratégica y la gestión por procesos**
- ✓ **Se cuenta con una sólida base de ideas plasmada en documentos que constituyen el ideario de la organización.**
- ✓ **Buen nivel de colaboración con las administraciones públicas** que sostienen las plazas de nuestros centros.
- ✓ **Posicionamiento muy activo en las plataformas sectoriales de la discapacidad**. Presidencia de CADIS, vocalía en la confederación ASPACE y participación de diversos profesionales de la entidad en foros y actividades.
- ✓ **El Proyecto de vigilancia de la disfagia y alimentación texturizada** es un logro real que todavía tiene perspectivas de éxito.
- ✓ Contamos con unas **buenas instalaciones** que han ido creciendo a medida que crecían las necesidades. Equipamiento adecuado en vehículos y en bienes muebles para las instalaciones.

DEBILIDADES

- ✓ **No hay suficiente difusión interna de los idearios consensuados en la organización**. Es importante si queremos que el camino de la organización no cambie de dirección si no lo quiere la mayoría de los grupos de interés de la entidad.

- ✓ **El movimiento asociativo no tiene el grado de implicación y participación al que aspira la entidad.** Solo son un pequeño grupo los que mantienen viva la vida asociativa y son activos generosamente para el bien de todo el colectivo.
- ✓ La entidad está saneada económicamente pero **no tiene reservas financieras y es dependiente** de que la administración pública desembolse los fondos con diligencia para no sufrir problemas de tesorería.
- ✓ **No se ha conseguido una descentralización territorial de los servicios** salvo la Atención temprana y la Atención ambulatoria.
- ✓ **No se ha conseguido consolidar una financiación sólida y estable para el complejo sistema de transporte** adaptado que nos es imprescindible
- ✓ **Hay una fuerte identificación de la entidad con la persona del gerente.** Es preciso buscar la forma de que la entidad pueda paliar el hecho de depender de una sola persona para las relaciones institucionales y buscar alternativas.
- ✓ **Falta de relevo generacional.** El equipo directivo es de edad media alto, No se han tomado medidas para planificar el relevo generacional.
- ✓ La **dificultad interna de mejora** de puesto lastra la continuidad de personas válidas. La entidad cuenta con profesionales muy especializados en cada área y es difícil establecer progresos profesionales que den una perspectiva de mejora a algunos trabajadores.
- ✓ **Incapacidad de vender los logros.** Somos una asociación con sello de calidad y premio a la excelencia, y la repercusión mediática ha sido mínima, Hay que tomar ejemplo de otras asociaciones de nuestro entorno, que consiguen maximizar premios, trabajos, estrenos, etc. planteando actos apreciados por políticos e instituciones, con una buena repercusión mediática y social.
- ✓ Sigue habiendo dificultades de **comunicación en general entre el centro y las familias** de los usuarios, en dos vertientes. Una vertiente física, debido a la brecha digital, no todos tienen correo electrónico, ni whatsapp, etc. Las notas si el usuario no está no llegan a su destino, las convocatorias muchas veces son apresuradas, etc. Y otra comunicativa, muchas las veces los familiares requerimos del profesional responsable una atención inmediata. Esto que dice mucho a favor del grado de atención a las familias, obliga a parar muchas veces atenciones a otros usuarios, y a largos caminos de llamadas, esperas y búsquedas de interlocutor. Definir claramente horarios y personas de referencia mejoraría esta comunicación, al igual que sería interesante la posibilidad de crear una persona que lo aglutine.
- ✓ **El plan de voluntariado solo se ha desarrollado parcialmente.** Quedan muchos aspectos en los que hay que avanzar para darle mayor envergadura e incidencia en nuestra entidad.
- ✓ **Dificultad para financiar proyectos de inversión de envergadura.** Es necesario acometer los proyectos de obra por fases y alargarlos mucho en el tiempo para poder abordarlos.
- ✓ **No se cuenta con una reserva económica para contingencias imprevistas**

OPORTUNIDADES

- ✓ **Apoyo muy significativo de la sociedad a nuestra asociación.** Se pone de manifiesto en la Marcha, en la repercusión en redes sociales y en nuestras participaciones en otros actos públicos.
- ✓ La Marcha ha permitido establecer un **vínculo estrecho con el tejido social y empresarial de nuestra provincia.**
- ✓ **Colaboran con nosotros algunas empresas expertas en proyectos vinculados a tecnología e innovación** que pueden ser interesantes para nuestros fines.
- ✓ OADI y otras plataformas en las que participamos nos permiten una **interlocución de primer nivel con las administraciones públicas** y capacidad negociadora
- ✓ **Participar en proyectos conjuntos con otras organizaciones de prestigio** como CADIS o la Confederación ASPACE. Huesca + Inclusiva, Proyecto pyrhequal de cooperación transfronteriza, proyecto de talento compartido ASPACE, etc.
- ✓ **Posibles vías de financiación a través de proyectos europeos.**
- ✓ **Alianza estratégica con ASPACE NAVARRA Y ASPACE RIOJA** con los que compartimos colectivo, ideas, sensibilidad y tenemos muy parecidas dificultades.
- ✓ **Los conceptos de calidad de vida y autodeterminación** que son parte de nuestro ideario desde hace tiempo ganan terreno en la mayoría de las instituciones del sector de la discapacidad.
- ✓ **La unidad del movimiento asociativo en la provincia** proporciona un papel relevante al colectivo como sector social.
- ✓ **Están en trámite nuevas normativas que afectan a las personas con discapacidad y que pueden dar garantías mayores sobre los derechos del colectivo.** Ley autonómica de discapacidad, nuevas tendencias en Tutelas, etc.

AMENAZAS

- ✓ **La orografía y la geografía humana de la provincia** dificultan mucho la misión de nuestra entidad
- ✓ Se levanta un **movimiento favorable al cierre de los centros de educación especial.** La escuela ordinaria está muy lejos de estar preparada para acoger a nuestro colectivo, los alumnos con parálisis cerebral y discapacidades afines. Al inicio de este plan estratégico el debate es muy intenso y nuestras familias tienen una posición muy clara a favor de mantener los Centros de Educación Especial.
- ✓ Va a firmarse un **nuevo convenio colectivo** que traerá consigo decisiones que hay que acatar y la entidad puede no tener capacidad de adaptación suficiente. Será de aplicación para los años de vigencia del presente III Plan estratégico.
- ✓ Se oyen voces desde **algunos sectores de la opinión pública que cuestionan derechos de las personas con discapacidad** y la sostenibilidad del sistema de servicios sociales. Voces que abogarían por volver a sistemas benéfico - asistenciales de hace 60 años.
- ✓ **Falta de conocimiento de las necesidades de nuestro colectivo** por parte de algunos estamentos políticos y en entornos potencialmente importantes para nuestra misión
- ✓ **Inestabilidad Política** y falta de presupuestos aprobados en las instituciones públicas.
- ✓ **Falta de cohesión del movimiento asociativo en el contexto autonómico.**

3.4.2. ANÁLISIS INTERNO

ASPACE HUESCA es una organización sólida, con muchas fortalezas y en buena posición para abordar retos de futuro. Mantiene su carácter dinámico, inquieto y atento a todo lo que le rodea.

Soportó los embates de la crisis con bastante firmeza como para no tener que hacer ajustes importantes en los servicios y mantener las ratios y la calidad en lo que se ha emprendido.

Ha mantenido, durante los cuatro últimos años, un crecimiento sostenido en número de usuarios, trabajadores y recursos. Aunque han podido producir pequeña distorsiones, en términos generales, ese crecimiento se ha integrado correctamente en la organización. La buena imagen externa de la entidad ante las administraciones públicas y ante la sociedad es uno de nuestros principales valores.

Las ideas son las que deben fundamentar hacia donde dirigimos los pasos de la organización. Hay que mantener el esfuerzo en la generación, debate y difusión interna de esas ideas.

Tenemos un importante reto por delante derivado de la necesidad de abordar con tiempo suficiente los relevos generacionales en el equipo directivo de la entidad.

Hemos alcanzado un muy alto nivel en la gestión de calidad. El reto es mantenernos firmes en ese nivel y no renunciar a mejorar a pesar de que a medida que consigues alcanzar un estatus como el 400+ es más complicado dar nuevos pasos.

La Marcha se ha consolidado como el gran evento social de nuestra asociación. Hay que mantener su nivel de aceptación y su imagen de evento amable y solidario.

Es importante buscar fuentes de financiación que puedan complementar las que hasta ahora tenemos. Hay que destinar recursos humanos para hacerlo.

El importante número de trabajadores que tenemos hace más complicada la gestión de recursos humanos. Debemos abordar ese reto y abordar mejoras para poner de relieve

que es el principal valor con que cuenta ASPACE HUESCA.

La comunicación interna es un reto permanente, siempre hay necesidades no bien satisfechas. Las nuevas tecnologías de información y comunicación son herramientas que no estamos usando en todo su potencial.

El II Plan estratégico le dio mucha relevancia al movimiento asociativo. Nuestra entidad sigue convencida de su importancia y se va a continuar trabajando en ello. Se va a intentar fomentar la integración entre el trabajo en servicios y el movimiento asociativo. En lugar de llevar caminos paralelos se plantea abordar objetivos comunes que compartan ambos.

En 2020 se cumple el 40 aniversario de la asociación un hito que es una oportunidad para dar a conocer más a fondo nuestra entidad sin que eso suponga desbordar nuestra capacidad de organización.

3.4.3. ANÁLISIS EXTERNO

3.4.3.1. Sector de la discapacidad

El sector social de la discapacidad se mueve en diferentes parámetros en la provincia de Huesca que en otros ámbitos. La presencia de CADIS HUESCA es un elemento que ha cohesionado a las entidades sin ánimo de lucro de la provincia y ha permitido ocupar un papel muy relevante en la vida social de la provincia y especialmente de la ciudad de Huesca. Esa cohesión no es inalterable, puede estar sujeta a tensiones y cambios que la alteren. Es un bien tan valioso que habría que dedicar los esfuerzos necesarios para mantenerlo. Sus beneficios se extienden al colectivo y a cada una de las ONGs miembro. Participamos en todos los programas y proyectos de la coordinadora.

En el terreno autonómico, la relación entre organizaciones es más complicada y a menudo salpicada de tensiones. Lo palpamos por nuestra participación en OADI y en otras plataformas autonómicas. OADI, ha sufrido esos avatares pero creemos que puede seguir siendo una herramienta útil en la negociación con los organismos públicos.

La Confederación ASPACE es nuestro foro a nivel Estatal. Genera valor para nosotros en muchos ámbitos y participamos muy activamente en muchos proyectos. Accedemos a ayudas a través de sus programas como: Plan de prioridades, ASPACENET, Moviendo ilusiones, Talento compartido, etc.

Se ha establecido desde hace un par de años una alianza muy estrecha entre ASPACE NAVARRA, ASPACE RIOJA Y ASPACE HUESCA. Hay una gran afinidad. Hemos compartido nuestros respectivos logros, tenemos foros de debate y coordinación estables y generamos actividades conjuntas para juntas directivas, usuarios y profesionales

3.4.3.2. Entorno social

Estamos muy expuestos a los avatares políticos. La incertidumbre se concreta en la falta de estabilidad de los gobiernos en diferentes administraciones y en la falta de presupuestos aprobados con la consiguiente prorroga de los de la anualidad anterior y las consecuencias nada positivas que eso acarrea.

Hay una fluida y correcta relación con las administraciones públicas que nos financian. Lo es en el plano de relación con los representantes políticos y también en el plano de los técnicos y funcionarios con responsabilidad en esos estamentos públicos. Es preciso mantener y cuidar esa vinculación porque facilita el trabajo cotidiano en los servicios y genera oportunidad de acometer nuevos programas.

La vinculación que hemos conseguido con el tejido empresarial, con la universidad, con clubes y asociaciones de otros ámbitos es un valor muy positivo. No solamente para la Marcha sino también para muchos proyectos que podemos acometer partiendo de esa relación.

La sociedad oscense ha demostrado su aprecio por nuestra causa. Nuestra capacidad de convocatoria, la valoración positiva de diferentes líderes de opinión, la imagen que nos reflejan los medios de comunicación y la repercusión de todo lo nuestro en redes sociales así lo corrobora.

Nuestro colectivo va haciéndose cada vez más visible en la vida pública. Las intervenciones públicas de personas con parálisis cerebral y discapacidades afines son muy bien acogidas. Hay que seguir haciendo esfuerzos para que favorecer su autorrepresentación.

4. DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1. MISIÓN

Mejorar la calidad de vida de las personas con parálisis cerebral y discapacidades afines en la provincia de Huesca.

La formulación de la misión permanece inalterada en los tres planes estratégicos de la entidad, es decir desde 2010. La organización sigue considerando que es una buena definición de nuestra misión y se ha trabajado colectivamente en definir los ítems que incluye:

- El concepto “calidad de vida” se definía, en el pasado plan estratégico, como una referencia teórica procedente de la reflexión de autores (Shalock, Verdugo) que dotan de marco teórico ese concepto y lo hacen para la mayoría de las organizaciones sociales que trabajan en el sector de la discapacidad intelectual o la pluridiscapacidad en nuestro entorno.

ASPACE HUESCA consideró que eso no era suficiente y se planteó llegar a un consenso interno sobre ese concepto. Para intentarlo generó un proceso de formación, debate y participación de los grupos de interés internos de la organización que llevara a definir que es “calidad de vida” para ASPACE HUESCA.

Se ha hecho ese trabajo a lo largo de los últimos cuatro años y se han conseguido acuerdos que pasan a constituir parte de la cultura de la organización y marcan el horizonte próximo. No es un debate agotado. Naturalmente, es preciso seguir trabajando para definir mejor los conceptos y comprometerlos colectivamente en su aplicación.

- El concepto afines ha cambiado su terminología, de trastornos afines pasa a ser discapacidades afines. Se trata de desvincularlo de connotaciones clínicas que no casan con la apuesta de nuestra organización por el modelo social de la discapacidad. Por otro lado, desistimos de identificarlo por su origen. Se consideran afines los casos que pueden beneficiarse de los servicios que planeados para las personas con parálisis cerebral sin que sea necesario hacer cambios sustantivos en la formulación de esos servicios o en su metodología, pero si adaptándonos a sus necesidades particulares.
- Otra de las cuestiones permanentes es si en la misión debe incluirse la calidad de vida de las familias. Se mantiene la formula por contribuir a enfatizar el protagonismo

de las personas con parálisis cerebral. Debemos intensificar el esfuerzo para que sean considerados individuos completos y valiosos per se. Por eso, los mantenemos como único colectivo citado en la misión.

No obstante, es claro que la familia es el sustento vital básico de las personas con parálisis Cerebral y discapacidades afines. Como tal, ASPACE HUESCA deberá ocuparse en la calidad de vida de las familias porque así obtiene una parte importante del objetivo, de la misión.

- El ámbito territorial definido en la misión es la provincia de Huesca. Uno de los retos que enfrenta la organización es hacer verdad que se llega a atender a todos los puntos de la provincia. Hoy no es posible afirmar tal cosa y es difícil que lo podamos lograr completamente en un futuro inmediato. Pero hay que redoblar esfuerzos para conseguir acercar los servicios a las personas que viven en zonas más alejadas de la capital, donde prestamos la mayor parte de los programas. La descentralización de la Atención temprana y los servicios ambulatorios son paso adelante en ese camino.

4.2. VISIÓN

ASPACE HUESCA quiere ser la entidad referente en nuestro territorio para las personas con parálisis cerebral y discapacidades afines.

En permanente reflexión, abierta a las ideas y a la cooperación; con voluntad de compartir su experiencia de manera generosa, si eso actúa en beneficio de nuestro colectivo de referencia.

Comprometida en la mejora continua, transparente, comprometida con su entorno social y con actitud sostenible con los medios de que dispone para alcanzar sus fines.

Reconocida por su voluntad de progreso colectivo y por su modelo democrático interno consustancial a su carácter de asociación sin ánimo de lucro.

Partiendo de su carácter de entidad de iniciativa social tiene vocación de servicio público y actúa como tal tanto en su actividad interna como en sus actos de proyección social.

4.3. VALORES

- ASPACE HUESCA considera a las personas con parálisis cerebral y discapacidades afines como sujetos con derechos plenos de ciudadanía. No solo como meros receptores de servicios.
- Acentuar el carácter democrático de la organización. Asignar un papel activo y participativo, en las decisiones de la entidad, a los grupos de interés internos, especialmente a las personas usuarias de los servicios que tienen más dificultades para la participación en lo colectivo.
- Quiere ser una entidad comprometida con el territorio, con la provincia de Huesca que es su ámbito de actuación.
- Mantener un espíritu de renovación constante para poder adaptarse a las necesidades del colectivo y a las coyunturas externas.
- Compromiso ético en el desempeño de la misión, hacia los grupos de interés, hacia la sociedad y sobre todo hacia el colectivo de personas con parálisis cerebral y discapacidades afines. Estar vigilantes para tratar adecuadamente las cuestiones de bioética que se suscitan en el transcurso de la vida de las personas de nuestro colectivo.
- Transparencia y responsabilidad social hacia los grupos de interés internos y externos y hacia toda la sociedad.
- ASPACE HUESCA es una entidad plural que manifiesta su compromiso con los derechos humanos, con los derechos de las personas con discapacidad y con la democracia. En razón de esa pluralidad, mantiene una actitud neutral y respetuosa ante las diferentes ideologías políticas. Ante los representantes públicos mantiene una actitud de defensa de los derechos del colectivo en base a la cooperación siempre que sea posible.

ASPACE HUESCA tiene elaborados una serie de documentos que intentan definir los valores sobre los que se asienta la entidad. Es preciso tenerlos presentes siempre y profundizar en su contenido. Durante el tiempo de desarrollo de este plan estratégico se van a revisar a fondo todos esos documentos (código ético, decálogo de imagen de la entidad, etc.) para renovarlos e incorporar conceptos más concretos y garantistas.

4.4. EJES Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA EL PERIODO 2019 – 2022

Se han integrado en estos ejes y líneas las propuestas procedentes del Plan de Marketing elaborado por la junta directiva, de las iniciativas procedentes de la revisión del movimiento asociativo y de la evaluación del plan estratégico anterior.

✓ **EJE 1. PREPARAR EL FUTURO**

- LÍNEA 1.1. LAS IDEAS, LA BASE DE LA ORGANIZACIÓN
- LÍNEA 1.2. POSICIONAMIENTO DE LOS GRUPOS DE INTERÉS
- LÍNEA 1.3 COMUNICACIÓN INTERNA
- LÍNEA 1.4. OBTENER RECURSOS

✓ **EJE 2. PRESENCIA SOCIAL E INTERVENCIÓN EN LA COMUNIDAD**

- LÍNEA 2.1. DEFENSA DE LOS DERECHOS
- LÍNEA 2.2. REFORZAR ALIANZAS
- LÍNEA 2.3. COMUNICACIÓN EXTERNA
- LÍNEA 2.4. VISIBILIDAD Y PROYECTOS DE COOPERACIÓN

✓ **EJE 3. MEJORA CONTINUA**

- LÍNEA 3.1. GESTIÓN DE CALIDAD
- LÍNEA 3.2. FORMACIÓN PARA LOS GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS
- LÍNEA 3.3. VALORAR NUEVAS TIPOLOGÍAS DE SERVICIOS Y ACTIVIDADES

4.5. METODOLOGÍA PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

A partir de la aprobación en asamblea del III Plan estratégico se deberán desarrollar las actividades a partir de los ejes y líneas de actuación. En un plazo de mes y medio de tiempo, la comisión de planificación preparará la matriz de planificación estratégica con todo el desarrollo de esas actividades para el periodo 2019 – 2022 y lo someterá a la aprobación de la junta directiva. Para que haga su función de plan de actuación cuatrianual.