

**II PLANO ESTRATÉGICO**

**DE**

**APACAF**

**2010-2014**

COORDINADO POR:

M<sup>a</sup> José Ferradáns Villar

ELABORADO POR:

María José García Márquez  
Irene Sanmartín Riveira  
Lucía Caheda Pérez  
Antonio Fariña Rey

En Berres, a 15 de marzo de 2011

## ÍNDICE

1.	PRESENTACIÓN APACAF .....	4
2.	A PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA de APACAF .....	5
3.	MISIÓN, VISIÓN E VALORES .....	7
4.	GRUPOS DE INTERÉS .....	8
5.	ORGANIGRAMA .....	9
6.	MAPA ESTRATÉGICO .....	10
7.	ACCIONES PLANIFICADAS .....	11
8.	CONCLUSIONES .....	13

## 1. PRESENTACIÓN

### Presentación:

APACAF (Asociación de Pais de Persoas con Trastorno do Espectro Autista de centros de Apoio Familiar) nace da unión dun grupo de familias que se unen para dar resposta ás necesidades das persoas con autismo despois do ciclo escolar.

APACAF asume a creación e xestión dos seguintes servizos:

1. Vivenda: Os usuarios conviven en pequenos grupos
2. Centro de día: os usuarios acoden ao centro en horario diurno
3. Respiro familiar: los usuarios acoden as fins de semana, vacacións escolares e en períodos no que a familia pasa por un momento difícil como pode ser unha enfermidade, unha separación
4. Integración laboral: actividades prelaborais no centro e insercións no mercado laboral ordinario.
5. Integración social: actividades de ocio e tempo libre.....

Para o desenvolvemento destes servizos, APACAF conta na actualidade con:

1. Centro A Braña. Desde o ano 1988
2. Centro A Penagrande. Desde o ano 2009
3. FUNDACIÓN TUTELAR FUNDITEA. Desde o ano 2007

### Antecedentes históricos.

En novembro do ano 1993 fundouse a asociación APACAF- A Braña para asumir a titularidade e xestión do Centro "A Braña", que abriu as súas portas en outubro do ano 1988 froito do esforzo dun grupo de familias para atender as necesidades de persoas con Trastorno do Espectro Autista con necesidades de apoio intenso e xeneralizado.

Os servizos que se desenvolven na Braña dende o seu inicio son: residencia de curta estancia; formación de formadores, a través de programas de prácticas e de voluntariado; actividades de ocio e tempo libre, como o denominado "A Troula" consistente en organizar actividades extraescolares os sábados en Vigo, etc.

Estes servizos foron ampliando ate o ano 2005 no que se creou o servizo de residencia de 365 días ó ano, formando un fogar de residentes estable de 8 usuarios.

Como resultado do éxito das accións proxectadas no I Plano Estratéxico 2006-2008, desenvolveuse a área administrativa coa creación dun equipo xestor e a implantación dun servizo de xestión de calidade ISO 9001; acometeuse a creación dun novo centro similar ó de A Braña, denominado Centro Penagrande, sito Moraña. Pontevedra. Creouse unha Fundación tutelar: FUNDITEA.

Ante o enorme reto da crise económica que comezou a afectar ó noso sector a partires do ano 2009 e o incesante incremento da demanda de servizos, **APACAF** necesita unha reflexión que lle permita responder a esta demanda mellorando a calidade, desenvolvendo un programa de captación de fondos e axustando o balance de ingresos e gastos de xeito que cubra as necesidades dos usuarios e outros grupos de interese que conforman a asociación e a súa contorna.

## 2. A planificación estratéxica en APACAF

### A mellora continua:

“Non abonda con facer o ben, hai que facelo ben” -do good and do it well- a orixe desta cita ven do inglés, lingua que distingue eses dous conceptos con dúas palabras diferentes, good/well; nós xa facemos o ben –good- dende hai moitos anos, pero agora queremos facelo ben – well- e cada vez mellor: velahí o novo reto das ong’s nun mundo cambiante ó que hai que adaptarse constantemente.

En APACAF pensamos que tiñamos moito que aprender sobre xestión do mundo empresarial e comezamos un camiño de mellora da calidade na xestión para así poder satisfacer mellor as necesidades das persoas con TEA e as súas familias.

En 2006 elaboramos o I Plano Estratéxico 2006-2008 cuxo grao de cumprimento foi do 100%. Este éxito rotundo animounos a seguir na mesma liña e no ano 2009 elaboramos o II Plano Estratéxico que quedou aprobado no 2010 ate o 2014.

Rematado o ano 2010, compre facer unha revisión anual do grao de cumprimento do II Plano Estratéxico e proceder á adaptación do mesmo á metodoloxía do Cadro de Mando Integral, posto en marcha para a certificación de calidade EFQM :

1ª Liña Estratéxica: Para desenvolver a liña estratéxica de mellorar a xestión de calidade, a entidade comezou a formación para a certificación de calidade EFQM de COMPROMISO COA EXCELENCIA ofertada por INTRESS e cofinanciada por Obra Social Caixa Galicia. Esta metodoloxía aconsella a utilización dun Cadro de Mando Integral (CMI). Faise necesaria a alineación e adaptación entre o Plano Estratéxico en vigor e o Cadro de Mando Integral, que é a ferramenta para levar a cabo o mesmo. Esta ampliación de criterios tamén implicou o deseño dun novo mapa estratéxico, que se inclúe máis adiante. Esperamos obter a certificación con Bureau Veritas en abril. (100% de cumprimento)

2ª Liña Estratéxica: Realizáronse as accións propostas: melloramos e abaratamos a xestión contable, axustamos gastos internos, melloramos o sistema de cobro ás familias. (100% de cumprimento)

3ª Liña Estratéxica: fomos preseleccionados pola Fundación Luis Vives para a formación de elaboración e posta en marcha dun Plano de Comunicación (25% de cumprimento)

4ª Liña Estratéxica: Melloramos o enfoque de plan Centrado na Persoa, melloramos a coordinación entre o servizo de residencia e o de respiro, mantemos o plan de formación interna e externa (50% de cumprimento)

5ª Liña Estratéxica: No Centro A Penagrande, realizáronse actividades de ocio, asembleas, cursos, etc. (20% de cumprimento posto que o obxectivo final é abrir unha vivenda)

## **Fases de elaboración do II PLANO ESTRATÉXICO de APACAF:**

1. Preparación (outubro -decembro 2009)
  - a. Constitución do grupo de traballo
  
2. Participación(decembro 2009-febreiro 2010)
  - a. Informe a Asemblea Xeral Ordinaria
  - b. Recepción de suxestións e de propostas
  - c. Documentos de traballo sobre: análise da situación de partida, análise DAFO, proposta de actuación.
  
3. Elaboración (febreiro- maio 2010)
  - a. Preparación do primeiro borrador
  - b. Presentación a: xunta directiva e ao equipo técnico
  
4. Difusión (maio –xuño 2010)
  - a. Distribución do borrador do proxecto
  - b. Recepción de suxestións e propostas
  - c. Estudio e incorporación das propostas
  - d. Redacción final do II plano estratéxico de APACAF 2010-2014
  
5. Aprobación (xuño 2010)
  - a. Aprobación á Xunta Directiva en xuño, 2010
  - b. Aprobación en asemblea xeral en xuño, 2010
  
6. Revisión (marzo -xuño 2011)
  - a. Revisión e adaptación do Plano Estratéxico á metodoloxía de Cadro de Mando Integral e aos criterios EFQM, marzo 2011
  - b. Aprobación en asemblea xeral, xuño 2011

### 3. MISIÓN, VISIÓN E VALORES DE APACAF

#### MISIÓN

**Mellorar a calidade de vida das persoas con autismo a partir dun enfoque centrado no individuo, as súas necesidades, a súa historia e a súa comunidade. Traballamos para ofrecer os apoios e o entorno necesario para que esto poida ser unha realidade.**

#### VISIÓN

**Ofrecer servizos de innovación e excelencia para as persoas con autismo e as súas familias**

#### VALORES

##### O respecto e a tolerancia

Nas relacións entre os actores que interveñen na consecución da misión de APACAF

##### A transparencia informativa

Como método de traballo que nos permite compartir e mellorar

##### A igualdade e democracia interna

Co convencemento de que un mundo igualitario e paritario é posible

##### A tolerancia cero á discriminación

Enfoque de discapacidade como diversidade funcional\*, concepto facilitador e que non admite discriminación de ningún tipo

##### A participación

Como a intervención activa das persoas con autismo na definición e desenvolvemento do seu propio proxecto de vida

##### A excelencia

Como o noso compromiso cunha xestión de calidade

\***Diversidade funcional** tal como se establece no marco teórico que foi ratificado por 191 países como o novo patrón internacional de descrición e medición da saúde e da discapacidade, a **CIF**: *Clasificación Internacional do Funcionamento, da Discapacidade e da Saúde* OMS. OPS. IMSERSO. 2001.

Esta definición de “**diversidade funcional**” en troques de discapacidade, incide nunha linguaxe positiva e facilitadora e está baseada nun **criterio social e funcional**, deixando ben claro que a noción de discapacidade é unha construción social que sofre a mesma discriminación que os outros colectivos cunha longa historia de emancipación e recoñecemento: raza, xénero, clase social e orientación sexual.

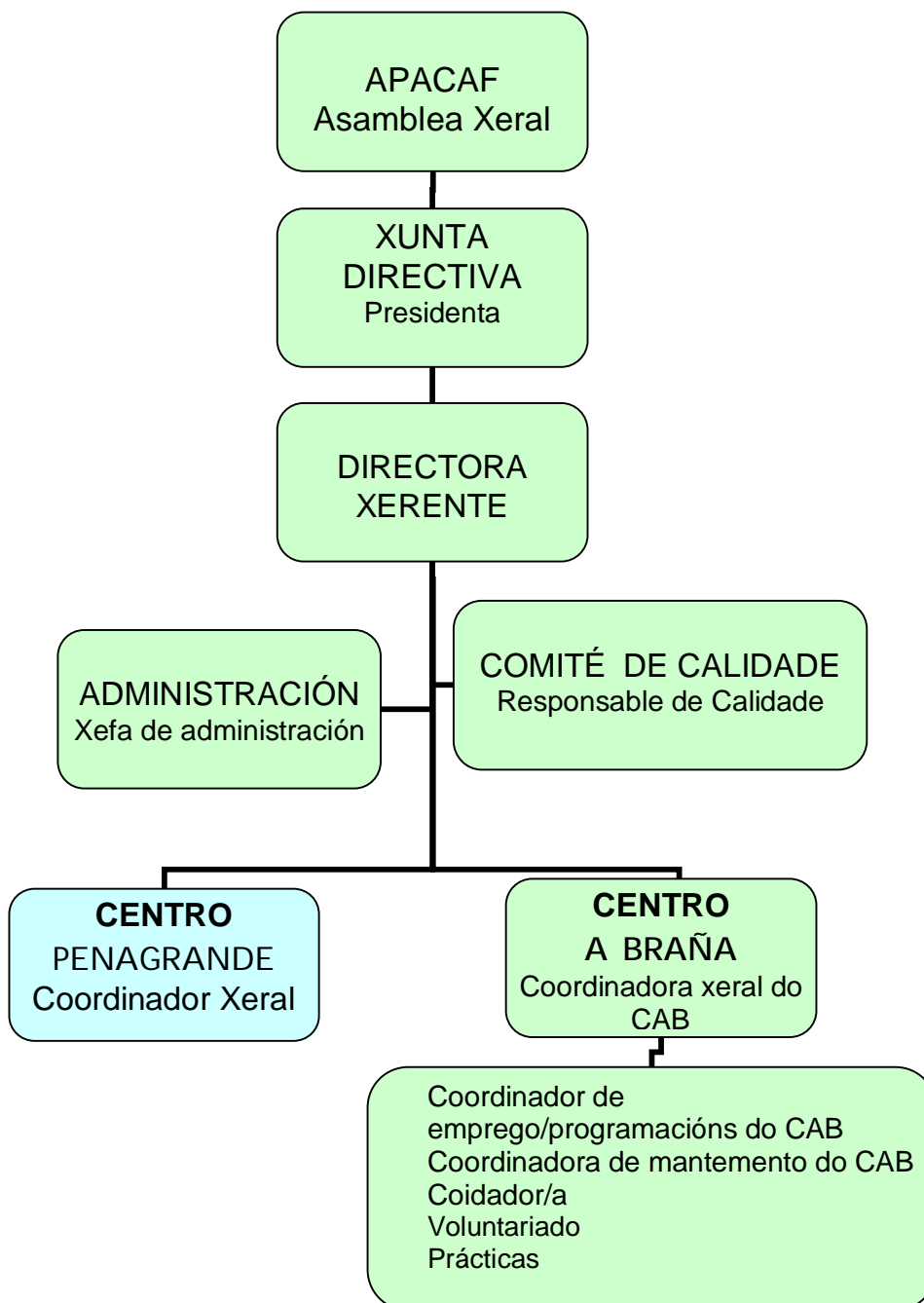
## 4. GRUPOS DE INTERÉS E NECESIDADES

Grupo de interese	Necesidades
Usuarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consecución e mantemento das habilidades de autonomía</li> <li>• Aprender a compartir compañeiros de vivenda</li> <li>• Aprender pautas de socialización</li> <li>• Poder elexir compañeiros de vivenda</li> <li>• Resolver problemas da vida diaria</li> <li>• Sentirse ben: bienestar emocional</li> </ul>
Familias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta dun bo servizo de residencia</li> <li>• Participación activa no deseño do servizo</li> <li>• Información clara e transparente</li> <li>• Comunicación fluída</li> <li>• Estabilidade do equipo profesional</li> <li>• Compartir problemas con outras familias</li> <li>• Respostar rápida ás súas necesidades</li> </ul>
Persoal: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratado</li> <li>• Voluntariado</li> <li>• En prácticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de traballo respectuoso e dialogante</li> <li>• Oportunidades de promoción laboral</li> <li>• Estabilidade no traballo</li> <li>• Un salario digno acorde coa categoría académica</li> <li>• Fomento da formación continuada</li> <li>• Flexibilidade horaria</li> <li>• Conciliación de vida laboral e familiar</li> </ul>
Comunidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar resposta a unha realidade</li> <li>• Detectar novas necesidades</li> <li>• Promocionar as relacións de boa veciñanza</li> <li>• Desenvolver actividades e proxectos comúns</li> </ul>
Provedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer unha relación mutuamente beneficiosa</li> <li>• Percura de alianzas que axuden a acadar a misión</li> <li>• Facer unha análise e avaliación continua do servizo prestado garantindo a mellora do mesmo</li> </ul>
Financiadores <ul style="list-style-type: none"> <li>• Privados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia na xestión</li> <li>• Difusión da súa imaxe</li> <li>• Colaboración para o fomento da implantación dunha boa imaxe de RSC: Responsabilidade Social Corporativa</li> </ul>
Financiadores <ul style="list-style-type: none"> <li>• Públicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta do recurso máis idóneo para a comunidade</li> <li>• Redución de costes: boa xestión económica</li> <li>• Control de requirimentos burocráticos: bo equipo xestor</li> <li>• Detectar novas necesidades e comunicarlle-las para facer forza no cambio social que dea unha resposta axeitada</li> </ul>



## 5. ORGANIGRAMA

APACAF está constituída como unha asociación de pais de persoas con Trastorno do Espectro Autista, onde, por estatutos, a asemblea xeral é soberana e está representada por unha xunta directiva con membros electos cada 4 anos.



## 6. MAPA ESTRATÉGICO

### Mapa Estratégico de APACAF 2010-2014



#### MISIÓN

“Mellorar a calidade de vida das persoas con TEA mediante a posta en práctica dun proxecto de vida individualizado atendendo as áreas de vivenda, traballo, ocio e tempo libre, en grupos reducidos e ambiente familiar”

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

##### CLIENTES

Posta en funcionamento do centro Penagrande

Manter e mellorar a calidade de vida das persoas que viven no centro

Mellorar a satisfacción de usuarios e

##### ECONOMÍA

Manter e mellorar o financiamento público e privado

Mellorar a xestión económica

##### PROCESOS

Definir e facer visible o valor diferencial de APACAF

Mellorar o sistema de xestión

Mellorar a metodoloxía de PCP

Mellorar a participación das familias

##### RECURSOS

Desenvolver o sistema de alianzas

Mellorar a satisfacción e formación do equipo

Fortalecer a asociación

PROFESIONALIZACIÓN

APOIO SOCIAL

## 7. ACCIÓNS PLANIFICADAS 2011-2014

Obxectivo estratéxico	Acción Planificada	Responsable	Seguemento	Cronograma			
				2011	2012	2013	2014
<b>Manter e mellorar a vida das persoas que viven no centro</b>	Consecución dos obxectivos individuais de cada usuario	Equipo técnico	Semestral				
	Mantemento das actividades de integración social, laboral e de autonomía persoal dos usuarios	Equipo técnico	Semestral				
	Mantemento das actividades de ocio para o usuario dentro e fóra do centro	Equipo técnico	Semestral				
	Maior desenvolvemento de técnicas específicas para as persoas con TEA	Equipo técnico	Semestral				
<b>Mellorar a satisfacción de usuarios e familias</b>	Mantemento do benestar dos usuarios	Equipo técnico	Semestral				
	Mantemento dunha coidada atención ás familias	Equipo xestor e Equipo técnico	Semestral				
	Mantemento da información enviada ás familias	Equipo xestor	Semestral				
	Realización da enquisa de satisfacción	Equipo xestor	Semestral				
	Envío de gravacións ás familias sobre actividades dos usuarios do centro	Equipo xestor Equipo técnico	Anual				
<b>Posta en funcionamento do novo centro Penagrande</b>	Realización de actividades de ocio no centro Penagrande	Equipo xestor e Equipo técnico	Semestral				
	Realización de outras actividades no centro Penagrande	Equipo xestor	Semestral				
	Adquisición de terreos colindantes ao centro	Equipo xestor	Semestral				
	Búsqueda de financiación para o novo centro	Equipo xestor	Semestral				
<b>Manter e mellorar o financiamento público e privado</b>	Mantemento do contrato coa xunta	Equipo xestor	Anual				
	Mantemento de subvencións públicas	Equipo xestor	Anual				
	Incremento da labor proactiva con financiadores	Equipo xestor	Anual				
<b>Mellorar a xestión económica</b>	Reducción de custes	Equipo xestor	Anual				
	Mantemento do control de cobro ás familias	Equipo xestor	Semestral				
	Optimización do cadro de persoal	Equipo xestor	Anual				

Obxectivo estratéxico	Acción Planificada	Responsable	Seguemento	Cronograma			
				2011	2012	2013	2014
<b>Definir e facer visible o valor diferencial de APACAF</b>	Definición e difusión do valor diferencial de APACAF	Equipo xestor	Anual				
	Desenvolver un Plan de Comunicación externa	Equipo xestor	Anual				
	Manter informados a clientes e financiadores	Equipo xestor	Semestral				
	Manter a difusión nos medios de comunicación	Equipo xestor	Semestral				
	Mellorar a páxina web	Equipo xestor	Anual				
<b>Mellorar o sistema de xestión</b>	Manter a certificación de calidade ISO	Equipo xestor	Semestral				
	Acadar e manter a certificación de calidade EFQM	Equipo xestor	Anual				
	Manter o selo do CRAEGA	Equipo xestor	Anual				
	Posta en funcionamento do Cadro de Mando Integral	Equipo xestor	Semestral				
<b>Mellorar a metodoloxía de PCP</b>	Desenvolver o PCP dos usuarios de residencia	Equipo técnico	Semestral				
	Manter as reunións coas familias para a PCP	Equipo técnico	Semestral				
	Manter e fortalecer a formación dos profesionais	Equipo xestor e equipo técnico	Semestral				
<b>Mellorar a participación das familias</b>	Manter as reunións coas familias	Equipo xestor e equipo técnico	Semestral				
	Desenvolver accións formativas dirixidas ás familias	Equipo xestor	Anual				
	Desenvolver xornadas de confraternidade	Equipo xestor	Anual				
<b>Desenvolver o sistema de alianzas</b>	Definir a estratexia de alianzas da entidade	Equipo xestor	Anual				
	Realización de encontros con outras entidades	Equipo xestor	Semestral				
	Realización de acordos e convenios con outras entidades	Equipo xestor	Anual				
	Compartir información a través de internet	Equipo xestor	Anual				
<b>Mellorar a satisfacción do equipo profesional</b>	Optimización do cadro de quendas	Equipo xestor	Anual				
	Realización e participación en accións formativas	Equipo xestor	Semestral				
	Realización da enquisa de satisfacción	Equipo xestor	Anual				
<b>Fortalecer a asociación</b>	Realización de accións formativas dirixidas ás familias	Equipo xestor	Anual				
	Realización de xornadas de confraternidade	Equipo xestor	Anual				
	Incremento da información que se lles envía ás familias	Equipo xestor	Anual				

## 9. CONCLUSIONES

No modelo que utilizamos de Cadro de Mando Integral (CMI) deseñado por Norton & Kaplan as premisas establecidas son “non se pode controlar o que non se pode medir” e “non se pode medir o que non se pode describir”. Con esta reflexión de fondo, este modelo enfoca e prioriza a xestión en catro pilares de máis a menos: a económica, os clientes, os procesos e os recursos. De abaixo arriba, todos estes pilares contribúen a acadar a misión. Na empresa ordinaria a misión está referida á economía, pero na función pública e nas ong´s o pilar máis alto é o dos clientes.

Tal como se pode observar no mapa estratéxico anteriormente despregado, con uns recursos fortalecidos, poderemos desenvolver mellor o traballo (procesos) que nos permitirá obter unha mellor financiación (economía) para acadar a maior satisfacción dos nosos clientes; e todo iso contribuirá ó cumprimento da nosa misión.

A ferramenta de CMI permite xestionar os obxectivos con indicadores e unha análise que se poderá seguir con datos fiables e obxectivos, facilmente expresados e comprendidos en gráficos de xeito que os nosos clientes poderán ter máis e mellor información sobre o traballo desenvolvido por APACAF e o seu posicionamento diferenciado no sector de atención e servizos a persoas con discapacidade.

En definitiva, pensamos que unha mellor xestión de calidade non resta, se non que é unha operación de multiplicar esforzos: internamente para que o equipo profesional poida “describir” o seu traballo e valoralo para a súa mellora continua; externamente para que a atención e apoio a persoas con discapacidade se poida abordar con seriedade e vontade de mellorar a súa calidade de vida.