



PLAN ESTRATÉGICO ASPASOR 2023-2027



ÍNDICE

- 1- Introducción y Punto de partida Plan Estratégico ASPASOR**
- 2- Identificación de los Grupos de interés**
- 3- Cultura de la entidad**
- 4- Ecosistema**
- 5- Misión, Visión, Propósito y Valores**
- 6- Líneas, Objetivos y Acciones Estratégicas**
- 7- Cartera de soluciones**
- 8- Evaluación de riesgos**
- 9- Cuadro de Mando**
- 10- Seguimiento de la estrategia**
- 11- Comunicación y difusión**
- 12- Presupuesto**



1- INTRODUCCIÓN Y PUNTO DE PARTIDA

ASPASOR es la Asociación de padres, madres y amigos de las personas sordas de Álava que surge en el año 1977 dando respuesta a las necesidades que en aquel momento tenían tanto las personas sordas como sus familias. Es una entidad sin ánimo de lucro, que cuenta con la declaración de utilidad pública desde el año 2012. En el territorio alavés es la organización de referencia para el colectivo de familias. Inscrita en el Registro Nacional de Asociaciones con el número 20.519 y en el Registro General de Asociaciones del País Vasco con el 233. Se compromete con la Excelencia apostando por el modelo EFQM Sello EFQM, en el año 2020. Inicia su proceso en el año 2018 con motivo del 40 aniversario, se empieza a plantear la importancia de trabajar en un Plan Estratégico de cara a valorar el trabajo realizado en estos 40 años y a su vez poder plantear un trabajo a futuro dando una imagen más transparente de cara a sus clientes, tanto internos como externos.

PUNTO DE PARTIDA PLAN ESTRATÉGICO

En un primer momento se partió de los Estatutos ya que en éstos estaban recogidos muchos de los elementos de un Plan Estratégico: una definición de la misión, visión y valores/principios de la entidad, y a partir de ahí se inicia todo un proceso de reflexión desde la Junta Directiva y el equipo de profesionales, que finaliza con un primer Plan Estratégico ASPASOR.

Se constata que faltan herramientas y conocimiento de estrategias de elaboración, así como otros aspectos a considerar y tener en cuenta para el despliegue de la tarea a realizar. Se aprovecha la oportunidad ofrecida desde la Confederación FIAPAS, a la que ASPASOR pertenece, para comenzar un proceso de formación en Gestión de Calidad compartiendo experiencias y colaborando con otras entidades análogas. Se aprovecha la orientación y formación ofrecida desde una consultoría.

En febrero del 2019 se inicia desde FIAPAS el proceso de formación y preparación para el desarrollo EFQM partiendo de un autodiagnóstico. Este primer análisis permite constatar



que muchos de los elementos y procedimientos considerados se recogen y tienen en cuenta, pero de manera informal, no se da una sistematización, ni se recogen con rigor documental.

El día 11 de noviembre del 2020 tuvo lugar la visita de validación EFQM a su organización cuyo resultado fue la consecución del SELLO EFQM (Sello de Compromiso a la Excelencia).

A partir de aquí se han seguido formando las trabajadoras y avanzando en los planes de mejora que se plantearon, así como, el mapa de procesos y el desarrollo de cada uno de ellos, el Plan de personas y la estrategia consiguiendo pasar la evaluación de seguimiento intermedio de todo este proceso en octubre del 2022.

Por otro lado, hemos tenido que ir abordando la transición al nuevo modelo EFQM 2020 consolidando los nuevos enfoques en la gestión, el ecosistema, la alineación de la cultura con los valores de la entidad, a definir mejor quienes son nuestros grupos de interés y su ponderación, así como la revisión de nuestra cartera de servicios, y hacer un análisis de los riesgos de nuestros objetivos estratégicos. Sin olvidarnos de los procesos y el plan de personas que se siguen manteniendo en evolución y mejora continua. Todo ello con el fin de fundamentar y desarrollar nuestro nuevo Plan Estratégico y Cuadro de Mando para los próximos 5 años (2023-2027)

- Quienes han participado

Para conseguir todo esto dos profesionales de la entidad que comenzaron con este proceso han seguido formándose, y participando en las sesiones grupales con las otras entidades de la Confederación y bajo el asesoramiento de la consultoría Doce que nos ha seguido apoyando y supervisando en cada uno de los pasos y en esa adaptación al nuevo modelo. Nos ha servido también para hacer una comparativa de nuestro trabajo con respecto a otras entidades que trabajan en el mismo ámbito, dando más valor aún a nuestra gestión.

A su vez se han hecho partícipes en cada uno de los pasos al resto de profesionales y a la junta directiva y se ha difundido a los diferentes grupos de interés.

2- IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS INTERNOS Y EXTERNOS

A lo largo del 2022 y 2023 se ha profundizado en el análisis de nuestros grupos de interés hemos analizado y representado en el siguiente mapa



Actualización de sus Necesidades y Expectativas

Se ha realizado un análisis pormenorizado de cada uno de los grupos, ponderando el interés en la entidad y su influencia de poder, siendo los destinatarios (personas usuarias, socias y familiares), los grupos con más valor para la entidad. Se han tenido en cuenta las necesidades y expectativas de cada uno, así los requisitos a cumplir con ellos, los respectivos indicadores, canales de comunicación y también los mecanismos de retroalimentación y para construir relaciones sostenibles.

CLIENTES	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS	REQUISITOS	CANALES DE COMUNICACIÓN
DESTINAT	USUARIOS	Buen trato Resolución de problemas Claridad en la intervención Confianza y satisfacción Condiciones adecuadas	Profesionalidad Recursos adecuados Confidencialidad Accesibilidad Persona con discapacidad auditiva
	SOCIOS	Información relativa a la entidad Transparencia en la gestión Desarrollo en la visión, misión y propósito	Cumplir las obligaciones estatutarias Informarles Hacerles partícipes

Boletines y hojas informativas
Redes sociales: WhatsApp, Facebook, Twitter, Grupos de trabajo (comisiones)

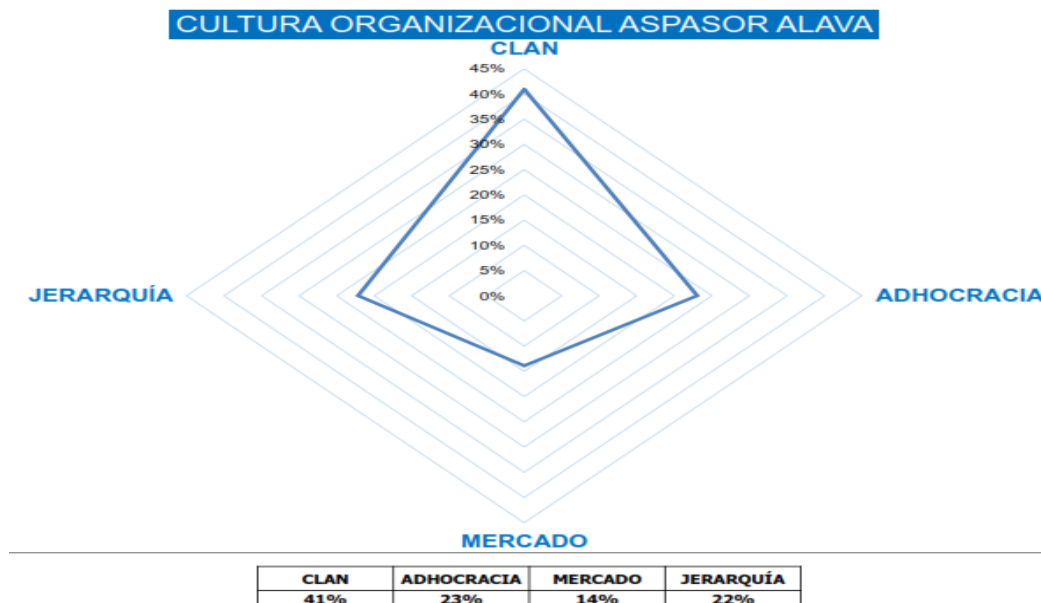
A R I O S	FAMILIARES DE USUARIOS	Apoyo y orientación. Información y gestión de demandas y recursos Encontrarse con otras familias. Intervención y tratamiento Solución situaciones	Confidencialidad Protección de datos, Recursos, espacios adecuados, cumplimiento de acuerdos	Encuestas de satisfacción Entrevistas presenciales y on line
	ADMINISTRACIONES PUBLICAS	Cumplir los requisitos que marcan, según parámetros marcados. Claridad en los requisitos. Plazos cómodos y viables. Que permitan un buen funcionamiento. Relación con un/a interlocutor válido en la tramitación.	Respetar plazos Objetivos reales que sean alcanzables Intercambio de información Mención expresa en papelería y difusión. Resultados claros y coherentes con el planteamiento inicial.	Reuniones y entrevistas Seguimientos Teléfono Correo electrónico
F I N A N C I A D O R E S / R E G U L A D O R E S	ENTIDADES PRIVADAS	Cumplir los requisitos que marcan. Claridad en los requisitos. Plazos cómodos y viables. Que permitan un buen funcionamiento. Relación con un/a interlocutor válido en la tramitación.		correos justificaciones de finalización plataforma de proyectos
	SOCIOS (como reguladores)	Transparencia Confidencialidad Buen trato	Atención demandas Información, apoyo y recursos Defensas derechos Heterogeneidad de la participación	Boletines Asamblea correos, WhatsApp, teléfono Cuestionarios
P A R T N E R S	FIAPAS	Representación Impulso de reivindicaciones Alianzas estratégicas Alcanzar objetivos comunes Intercambio de experiencias y realidades a nivel estatal	Documentación Seguimiento Colaboración/participación Implicación Aportaciones Abono de la cuota	Email, teléfono, reuniones presenciales y on line Correo
	FEVAPAS	Gestionar recursos de ámbito autonómico Representatividad a nivel País Vasco Coordinación necesidades y programas. Interrelación entre las familias y afectadxs del País Vasco Apoyo en proyectos en ámbito autonómico	Participación e implicación Aportar, realizar propuestas. Abono de la cuota	Teléfono Mails Reuniones presenciales y telemáticas Trabajo en red
P E R S O N A S	JUNTA DIRECTIVA	Compromiso de trabajo Responsabilidad Coordinación con profesionales Sistematización del trabajo. Información	Responsabilidad. Seriedad. Heterogeneidad representación. Información entidad, socixs y trabajadorxs	Teléfono Correos Reuniones ordinarias y extraordinarias presenciales y online Videollamadas
	PROFESIONALES	Desarrollar su labor de la manera satisfactoria Recibir formación periódica. Buenas condiciones laborales, estabilidad. Confianza Apoyo del equipo directivo Funciones definidas	Coordinación equipo directivo Buen talante y trato Intercambio información continua Marco de referencia en el sector.	Reuniones de equipo Reuniones con la Junta Correos WhatsApp
		Apoyo e información.	Interés colaboración	Reuniones programación

	VOLUNTARIOS	Aprender algo que pueda aportarle el contacto con afectadxs. Aportar experiencia.	Responsabilidad en las tareas que desarrollen Compromiso en la dedicación. Formación	Reuniones de evaluación Correos WhatsApp Videollamadas
S O C I E D A D Y C O M U N I D A D	INTERES SOCIAL	Repercusión social Conocimiento mayor de la sordera Empatía con el colectivo Conocimiento de la entidad Que nos tengan en cuenta como entidad significativa del sector	Buenas prácticas y formas adecuadas en la incidencia social Mantener presencia periódicamente. Desarrollar actos abiertos y que impliquen a la sociedad en general. Ser participativos y estar abiertos a la realidad de otros colectivos y necesidades.	Medios de comunicación. Redes sociales. Folletos. Charlas y cursos.
	GRUPOS POLÍTICOS	Tramitación de cuestiones de interés para el colectivo Presión de cara a la consecución de objetivos	Presentación de las personas más significativas de la entidad Contar con ellos periódicamente.	teléfono, mails, menciones en redes...

Partiendo de este análisis se elabora el del Plan Estratégico y los planes operativos anuales, considerando las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés ponderados por orden de importancia según el valor que aportan a la entidad. Así mismo se intenta su implicación en la estrategia por los diferentes medios señalados.

3- CULTURA DE LA ENTIDAD

Se ha analizado la cultura de la entidad a través de cuestionarios tanto a junta directiva como a los profesionales. Con ellos se ha realizado un diagnóstico de la cultura organizacional, así como una comparativa con entidades de nuestro sector, en concreto con las entidades que pertenecemos a FIAPAS.



Posteriormente se ha hecho una **Alineación de los valores de la entidad con la cultura**, ponderando cada uno de los valores según cada modelo de cultura.

VALORES DE LA ENTIDAD	CLAN	ADHOCRACIA	MERCADO	JERARQUIA
TOTAL	12	9	8	6
% VALORES	34,3%	25,7%	22,9%	17,1%
DIAGNOSTICO	41,0%	23,0%	14,0%	22,0%
DIFERENCIAS	-6,7%	2,7%	8,9%	-4,9%

Se constata:

- Que el resultado no sorprende teniendo en cuenta la historia, Visión, Misión y Propósito de la entidad en la que las familias y las personas afectadas son un cliente prioritario. Este hecho marca en parte la cultura que se prioriza.
- Se refleja el esfuerzo por compartir también otros modelos de culturas de cara a la eficiencia: innovación, creatividad, transparencia,
- Que en los últimos años y queda plasmado el esfuerzo por avanzar en la mejora de la estructura de trabajo, coordinaciones, eficiencia económica, esfuerzo EFQM
- En general se mantiene un equilibrio entre los 4 modelos de cultura asociativa. Los aspectos más bajos se aprecian en la orientación hacia entidades más estables y



competentes con modelos de gestión, aspecto en el que se están realizando esfuerzos por mejorar.

Por ello en el nuevo Plan Estratégico seguimos manteniendo y reforzando nuestros valores:

- **DIGNIDAD.** *Se promoverá un trato basado en el valor de las personas por encima de todo, con respeto y seriedad. El trato tanto hacia uno mismo o en las relaciones grupales estará especialmente cuidado, no permitiendo en ningún caso humillaciones o faltas de respeto.*
- **IGUALDAD.** *Entre todas las personas y situaciones siempre se dará un trato igualitario por encima de diferencias culturales, de sexo, de comunicación, sociales etc; que se puedan presentar ASPASOR.*
- **AUTONOMÍA PERSONAL.** *Por encima de todo se propiciará la libertad de cada persona para tomar sus propias decisiones, así como asumir las consecuencias de éstas.*
- **PARTICIPACIÓN.** *Importancia de que el trabajo asociativo esté basado en la opinión y aportación del mayor número posible de personas tanto en la condición de afectadas como de las familias, así como también de los y las profesionales.*
- **RESPECTO.** *La consideración a lo que los demás aportan, piensan o su forma de actuar tiene un valor a considerar. No ofender a nadie ni perjudicar en la relación ni dentro ni fuera de la asociación.*
- **TRANSPARENCIA.** *No se esconderá ni ocultará ninguna faceta asociativa que pueda implicar a otras personas ni en el campo económico ni en ninguna otra área. Se establecerán los cauces para informar sobre todo según la legislación vigente.*
- **CALIDAD DE SERVICIO Y DE GESTIÓN.** *El trabajo, así como las actividades y servicios en Aspasor se basarán en una buena valoración y eficacia por todos los sectores implicados y en base a los criterios que previamente se establezcan.*

Todo ello se recoge en nuestro código ético señalando las acciones en las que se plasma el trabajo para la consecución de estos valores. Considerando que las diferentes normativas por las que se rige la entidad también están en consonancia con los valores.

4- IDENTIFICACIÓN DEL ECOSISTEMA

Se analiza e identifica los elementos del ecosistema de la organización no sólo en su dimensión más próxima (grupos de interés) sino también en dimensiones más amplias como en el ámbito de mercado en el que interactúa, así como las diferentes mega tendencias que pueden afectar positiva o negativamente a la entidad ajenas a su control.

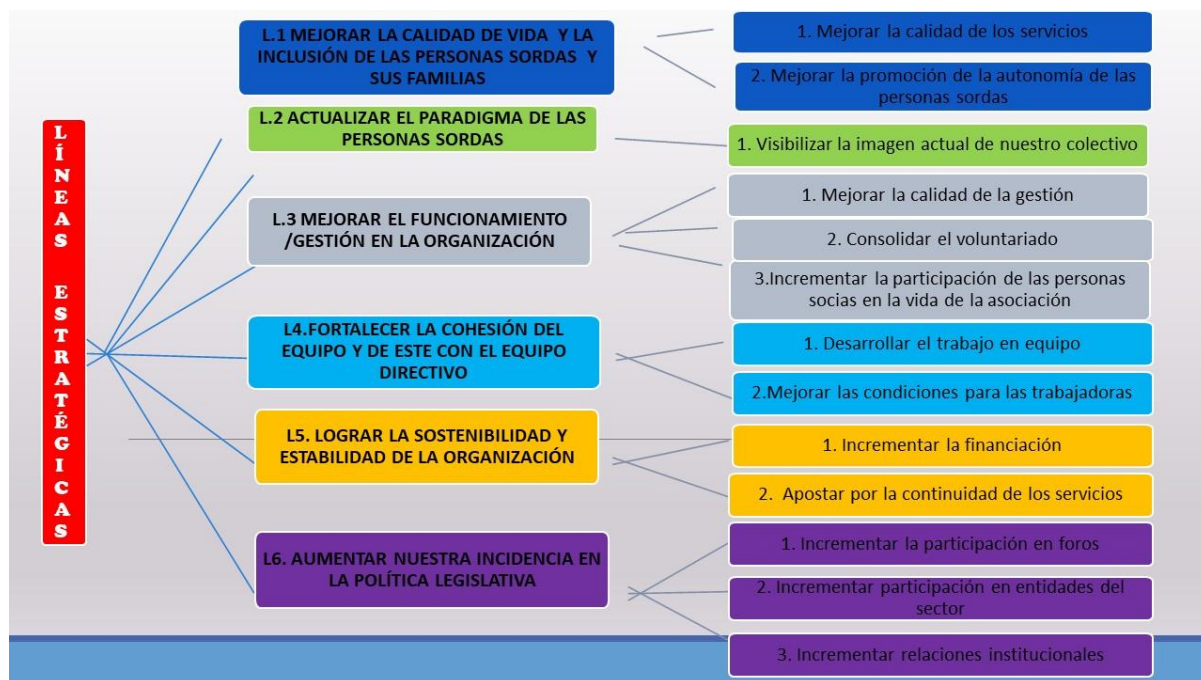


El Ecosistema se analiza partiendo de los resultados de la evaluación y seguimiento del plan operativo previo y el estudio de la realidad de la organización, a través de un análisis del mismo, y un análisis de riesgos para la organización. Este análisis identificó la importancia y urgencia de los diferentes elementos del ecosistema y las acciones u objetivos prioritarios de actuación alineadas con la estrategia, tanto en lo relativo a los grupos de interés, como en el ámbito y mega tendencias.

5- PROPÓSITO, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES



6- LÍNEAS, OBJETIVOS Y ACCIONES ESTRATÉGICAS



Las líneas estratégicas están alineadas con los procesos, el ecosistema y riesgos (considerados en los objetivos) y los ODS tal como se recogen en el cuadro de mando 23-27.

7- CARTERA DE SOLUCIONES

En ASPASOR hay cuatro servicios o proyectos que se consideran la base del trabajo diario que se desarrolla y trabaja con los clientes identificados.

- El **Servicio de Atención y Apoyo a Familias**
- El **Servicio de Intermediación Laboral**
- El **Servicio de Mediación de la Comunicación**
- **Programa de Socialización y apoyo a la Autonomía de las personas sordas**, reforzado este último año con la contratación de una nueva profesional a finales del año 2022.

A lo largo del 2022 se ha realizado un análisis exhaustivo de cada uno de ellos, definiendo el cliente objetivo, el problema o la necesidad que resuelve, que beneficios tiene para la persona que lo utiliza, cuales son nuestros competidores en ese aspecto, qué elementos nos diferencian del mismo, nuestra propuesta de valor y la definición de la misma, así como su diseño y elaboración, los mecanismos de comunicación, cómo se desarrolla y cómo se recoge la valoración del cliente.

Se señalan las diferentes soluciones que se ofrecen.

8- EVALUACIÓN DE RIESGOS

Se realiza una valoración de los riesgos en base a nuestros objetivos estratégicos, analizando los factores tanto externos como internos y las medidas que se tiene en cuenta para limitar que esos riesgos se den. Valorando la probabilidad y el impacto que tienen en la entidad.

El resultado en nuestros riesgos nos señala la necesidad de mejorar en dos de nuestros objetivos:

- Mejorar la ***promoción de la autonomía de las personas sordas***, en lo que se refiere a recursos para la inclusión (intérpretes, ayudas técnicas ...) para lo que se plantea desarrollar más campañas de sensibilización, más denuncias públicas e intervenciones en los medios de comunicación y redes sociales.
- ***Incrementar la participación de las personas socias en la vida de la asociación***, para lo que se plantea el trabajo en comisiones para dar más posibilidades de participación, medidas que promuevan la conciliación y participación, implicar a las personas en la planificación y desarrollo de las actividades y valorar las propuestas y aportaciones que lleguen.

9- CUADRO DE MANDO

Se recogen en el cuadro de mando los indicadores y las metas para los próximos 5 años, relacionándolo con los ODS, el ecosistema y el análisis de los riesgos de éstos. Elaborando dos plantillas de seguimiento en la que se recogen los datos de los distintos indicadores.

10- SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA

CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO

El *cuadro de mando se utilizará como herramienta básica* fundamental en el seguimiento del proceso a seguir por la entidad, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Las profesionales responsables de la gestión trabajarán en los distintos aspectos de mejora que van surgiendo junto con el resto de profesionales. El trabajo que se va realizando se contrastará con la Junta Directiva llegando a su aprobación final.
- La periodicidad establecida para la revisión global del proceso será semestral, aunque trimestralmente se realizarán sesiones de coordinación en las que se irán presentando y trabajando documentos parciales relacionados con cada una de las tareas pendientes.
- La persona responsable de seguimiento será la coordinadora de la entidad, quien periódicamente informará a la Junta Directiva en las reuniones de la misma. Siempre que por la cantidad o la importancia del tema a tratar se considere necesario se planificará una reunión monográfica con este tema para trabajarlo con más profundidad.

Planes operativos anuales

Se elaborarán y evaluarán anualmente partiendo de las líneas y objetivos señalados en el plan estratégico (23-27). Tras el desarrollo del año y recogiendo las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés se revisarán, evaluarán y se plantearán mejoras en la continuidad de las acciones y actividades.

11- COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA ESTRATEGIA

La información relacionada con la estrategia se comunicará por los siguientes medios:

- En las asambleas ordinarias anuales se presentará al conjunto de personas socias de ASPASOR.
- En el boletín ASPASOR que se envía periódicamente.
- En la página WEB www.aspasor.org se colgarán la documentación que se vaya elaborando.
- Parte de la documentación se publicará también en las solicitudes y las memorias anuales de la entidad.
- Se considera también la posibilidad de difundir esta información en un folleto de la entidad, dirigido a otras entidades, grupos de interés, así como a la sociedad en general.
- A través de las RRSS de la entidad.

12- PRESUPUESTO

La partida presupuestaria necesaria, se incluirá en los gastos de la estructura (funcionamiento y personal) de la entidad incluida en el Convenio que la entidad mantiene con el Instituto Foral de Álava, negociando la posibilidad de un incremento en la partida correspondiente a la difusión y otras áreas innovadoras relacionadas con el nuevo Plan Estratégico. Igualmente se imputarán otros gastos al resto de entidades financiadoras en sus respectivas convocatorias hasta completar el presupuesto total anual de la entidad, dependiendo de las bases publicadas en cada caso.

También se contemplará en el capítulo de ingresos del presupuesto los propios, aquellos que aportará la entidad como las cuotas de socios, donaciones, cuotas de participación en actividades, ...



Del tema económico se llevará un riguroso seguimiento constatando las derivaciones que se pudieran producir e intentando controlar los riesgos y sus consecuencias en el desarrollo del Plan Estratégico.