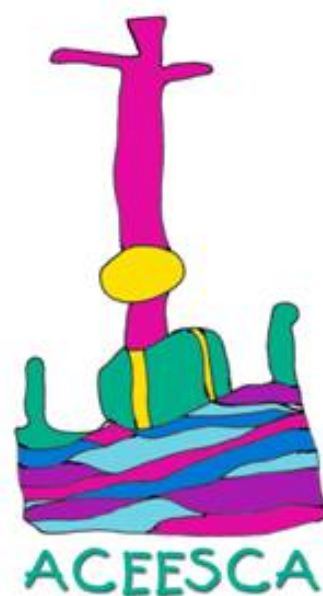


Plan estratégico 2017-2020

ACEESCA. 24-03-2017





“Si no estas un poco perdido no estas arriesgando.

Si no arriesgas estas perdido”.

¿QUÉ FUTURO QUIERE PROVOCAR ACEESCA?.....	3
La situación de llegada	3
Elementos clave de la estrategia de ACEESCA en este ciclo estratégico	4
¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?.....	6
Proyectos de cambio de las Áreas de actuación.....	6
ACEESCA Adultos	6
ACEESCA Educación	7
ACEESCA Empleo	7
ACEESCA Familias	8
Proyectos de cambio corporativos	8
¿DESDE DÓNDE NOS PLANTEAMOS EL FUTURO?.....	9
¿Para qué existe ACEESCA?.....	9
¿Desde que convencimiento hace las cosas ACEESCA?	9
¿QUÉ HEMOS DE TENER EN CUENTA AL EJECUTAR EL PLAN?.....	12
Seguimiento y evaluación	12
ANEXO: TABLA DE PLANIFICACIÓN	13
Proyectos de cambio en las Áreas de actuación.....	13
ACEESCA Adultos	13
ACEESCA Educación	15
ACEESCA Empleo	17
ACEESCA Familias	19
Proyectos de cambio corporativos.....	21

¿QUÉ FUTURO QUIERE PROVOCAR ACEESCA?

La situación de llegada

Denominaremos **visión** a la descripción de la situación deseada después de cuatro años de esfuerzos de despliegue estratégico.

Esta será el referente, el punto de llegada, el posicionamiento a alcanzar que suma el esfuerzo de las personas y orienta todos los recursos de la organización durante el período de vigencia del Plan Estratégico.

¿Cómo queremos que sea ACEESCA en el 2020?

En este ciclo estratégico ACEESCA ha reflexionado estratégicamente incorporando la distinción entre estrategia corporativa y estrategia competitiva.

- Entendemos por estrategia corporativa la que define y despliega ACEESCA en su conjunto, como entidad “paraguas” de diversas iniciativas y actividades que se realizan bajo su amparo e impulso.

Llamaremos a la agrupación de actividades que responden a una misma lógica Áreas de actuación (Negocios, durante el proceso de reflexión).

- Entendemos por estrategia competitiva la que define y despliega cada una de sus Áreas de actuación, esto es, cada agrupación de actividades que responden a la misma racionalidad en la creación, captura y entrega de valor a clientes diferenciados.

En ACEESCA se identificaron las siguientes Áreas de actuación en el proceso de reflexión estratégica: Adultos, Educación, Empleo y Familias.

Como consecuencia de esto, nos resulta útil considerar que ACEESCA describe una visión global como organización única, y que cada una de sus Áreas de actuación describe también una visión específica.

La **visión de ACEESCA como Corporación** es la siguiente:

En 2020 lograremos que estén consolidadas las actividades clave de la entidad e incorporadas innovaciones en la prestación de servicios.

Estaremos asentados en una nueva forma de organizarnos que nos permitirá ser capaces de responder a nuevos y mayores retos en el presente y en el futuro.

Para ello resultará clave el desarrollo de un modelo organizativo que se asiente en los siguientes pilares:

- 1. La definición y despliegue de una nueva estructura organizativa.*
- 2. El desarrollo de la contribución efectiva de personas y equipos.*
- 3. El aseguramiento de los sistemas de soporte de la intervención y gestión.*

4. *El impulso de un liderazgo empoderador que desarrolle una cultura organizativa alineada con sus principios y valores.*

La **visión para cada una de las Áreas de actuación de ACEESCA** es la siguiente:

ACEESCA Adultos

En 2020 lograremos que esté consolidada organizativamente una propuesta de valor para sus clientes que ofrece apoyos empoderadores desde el Modelo de Calidad de Vida.

Eso será posible gracias al desarrollo del conocimiento y las capacidades de sus profesionales.

ACEESCA Educación

En 2020 lograremos avanzar en el desarrollo de una propuesta de atención individualizada a sus clientes y habremos incorporado nuevos servicios que desplieguen su propuesta de valor: ofrecer una atención educativa que favorezca el máximo desarrollo posible de las capacidades de las personas alumnas.

ACEESCA Empleo

En 2020 lograremos crear una Área de actuación capaz de atender de manera integral a la propuesta de valor que quiere trasladar a sus clientes: generar oportunidades de empleo y dar apoyos para el mantenimiento o mejora del mismo.

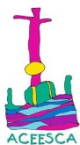
ACEESCA Familias

En 2020 lograremos crear una Área de actuación capaz de ofrecer la propuesta de valor que quiere trasladar a sus clientes: ofrecer apoyos empoderadores a las familias de personas con discapacidad intelectual y del desarrollo para el desarrollo de sus proyectos de vida.

Elementos clave de la estrategia de ACEESCA en este ciclo estratégico

La estrategia de este Plan estratégico parte de los siguientes **convencimientos**:

- Las Áreas de actuación son modelos de negocio que desarrollan para unos clientes específicos una propuesta de valor concreta. Se supera el esquema tradicional de "Centro" para ubicar esta estructura dentro de algo mayor que es la Área de actuación.
- ACEESCA acoge en su corporación cuatro Áreas de actuación en este momento (Adultos, Educación, Empleo, Familias), y en este ciclo estratégico, entiende que no ha de incrementar el número de Áreas de actuación que contribuyan a dar cumplimiento a su misión.
- ACEESCA Adultos y ACEESCA Educación tienen una trayectoria y grado de consolidación mayor que ACEESCA Empleo y ACEESCA Familias. Podemos considerar estos últimos como Áreas de actuación de nueva creación, a las



que no se les puede pedir en este ciclo estratégico los mismos resultados sociales que a las otras dos Áreas de actuación.

- En este Plan estratégico el desarrollo de la estrategia corporativa ha sido mínimo. Hemos optado por focalizar la mirada y los esfuerzos en la identificación, integración y desarrollo de la Áreas de actuación.

La estrategia del presente Plan estratégico se asienta en los siguientes **elementos**:

- El nuevo modelo organizativo exigirá el desempeño de nuevos liderazgos, esto es, nuevas formas de comportarse en puestos de responsabilidad, y nuevas personas en puestos de responsabilidad.
- Hemos depositado el futuro de la entidad en el crecimiento del conocimiento y el despliegue de la contribución de todas las personas implicadas. Para ello el trabajo en equipo es un requisito básico para alcanzar los objetivos propuestos.

¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?

Este Plan estratégico se centra en el desarrollo de la visión de cada una de las Áreas de actuación de ACEESCA, haciendo que esta como corporación, se ponga a su servicio para que alcancen sus fines.

Se han definidos proyectos de cambio para cada una de las Áreas de actuación, los cuales se espera que contribuyan, como palancas de cambio, al desarrollo del modelo de negocio futuro que se ha descrito para cada una de ellas.

Se han incorporado proyectos de cambio en el ámbito corporativo para asegurar que las Áreas de actuación alcancen sus posicionamientos futuros, pero no se han realizado en el proceso de reflexión estratégica una consideración profunda de este nivel de la estrategia.

A continuación apuntamos los proyectos de cambio y las líneas estratégicas en las que habría que desplegar estrategias o actuaciones para alcanzar el futuro deseado.

En los anexos incorporamos estas estrategias y actuaciones, así como los responsables de cada una de ellas y los plazos para el desarrollo de las mismas.

Proyectos de cambio de las Áreas de actuación

ACEESCA Adultos

Los proyectos de cambio para el período estratégico son:

01 Implantación del Modelo de calidad de vida.

1. Análisis y evaluación de la implantación actual del Modelo de calidad de vida.
2. Benchmarking en metodologías de intervención con adultos.
3. Reformulación de la implantación del Modelo de calidad de vida.

02 Servicios ajustados a las necesidades de los clientes.

1. Revisión de la cartera actual de servicios de AAD.
2. Innovación e incorporación de nuevos servicios.

03 Modelo organizativo para el desarrollo de ACEESCA Adultos.

1. Definición e implantación de estructura organizativa.
2. Capacitación de personas.
3. Adaptación de espacios y sistemas.

ACEESCA Educación

Los proyectos de cambio para el período estratégico son:

01 Atención individualizada.

1. Revisión del Proyecto educativo del Centro de educación especial.
2. Formalización del acompañamiento para la transición a la vida adulta.

02 Nuevos servicios.

1. Desarrollo del servicio de Atención temprana.
2. Puesta en marcha de Unidades de apoyo en centros comunes.
3. Apoyo a la intervención profesional en centros de enseñanza comunes.

03 Capacitación de personas.

1. Definición e implantación de estructura organizativa.
2. Desarrollo en la acción educativa de la complementariedad de especialidades.
3. Fortalecimiento del trabajo en equipo.

ACEESCA Empleo

Los proyectos de cambio para el período estratégico son:

01 Generación de oportunidades de empleo.

1. Fomento de la empleabilidad de las personas mayores de 16 años clientes de ACEESCA.
2. Incremento de los puestos de trabajo en las actividades de emprendimiento de ACEESCA.
3. Atención específica a la inserción laboral de personas con más necesidades de apoyo.

02 Apoyo para el mantenimiento o mejora de puestos de trabajo.

1. Promoción de la inserción laboral en la empresa común.
2. Acompañamiento a trabajadoras insertadas en la empresa común.

03 Modelo organizativo para el desarrollo de ACEESCA Empleo.

1. Definición e implantación de la estructura organizativa.
2. Desarrollo de Modelo de negocio para nuevas actividades de emprendimiento.

ACEESCA Familias

Los proyectos de cambio para el período estratégico son:

01 Metodología de intervención con familias.

1. Análisis y evaluación de la actual metodología de intervención con familias.
2. Benchmarking en metodologías de intervención con familias.
3. Definición e implantación del enfoque metodológico de intervención con familias.

02 Vida asociativa.

1. Puesta en valor de la pertenencia asociativa.
2. Dinamización asociativa.

03 Modelo organizativo para el desarrollo del ACEESCA Familias.

1. Definición e implantación de la estructura organizativa.
2. Dotación de recursos para el desarrollo de ACEESCA Familias.

Proyectos de cambio corporativos

Los proyectos de cambio para el período estratégico son:

01 Actualización del modelo organizativo.

1. Desarrollo de los modelos organizativos de cada uno de los negocios.
2. Desarrollo de la Junta directiva.

02 Soporte a los negocios para su desarrollo.

1. Autonomía de los negocios.
2. Crecimiento de los negocios.
3. Apoyo a innovación.

¿DESDE DÓNDE NOS PLANTEAMOS EL FUTURO?

Nos planteamos el futuro desde lo que somos, desde nuestra **identidad**. Esta es la perspectiva desde la que analizamos el entorno y diseñamos nuestro posicionamiento futuro.

Nuestra identidad está recogida en nuestra misión y formulación de principios y valores.

¿Para qué existe ACEESCA?

La respuesta a esta pregunta se recoge en la formulación de la **misión** de la Asociación, que es esta:

ACEESCA es una asociación de utilidad pública sin ánimo de lucro que contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual y del desarrollo, de sus familias y de su entorno, promoviendo el cumplimiento de sus derechos y favoreciendo su autonomía y autodeterminación.

¿Desde que convencimiento hace las cosas ACEESCA?

La expresión de la identidad de ACEESCA no se acaba en la formulación de la misión, sino que incluye otros referentes. Entre otros, la Asociación dispone de una declaración de **principios y valores** que guía la actuación de la organización como institución y la conducta de las personas que la forman.

En la formulación de los principios y valores están recogidos el conjunto de convicciones profundas y opciones fundamentales que manifiestan la identidad de ACEESCA, y que generan una cultura institucional propia y diferenciada.

En la realización de su actividad, la organización actúa y las personas se conducen coherentemente con los siguientes principios y valores:

Principios

1. Dignidad.
2. Respeto.
3. Igualdad.
4. Participación.

Dignidad

Toda persona tiene valor por sí misma, independientemente de los apoyos que precise.

Respeto

Reconocimiento de los intereses y necesidades de todas las personas, valorando la diversidad como parte de la condición humana.

Igualdad

Todas las personas por el mero hecho de ser personas, tienen derecho las mismas oportunidades, derechos y deberes.

Participación

El movimiento asociativo está basado en la participación de todos sus miembros, siendo estos agentes activos del proceso de consecución de la misión.

Valores

Las personas que la componen, y la entidad en sí misma, desarrollan una conducta en sintonía con los siguientes valores:

1. Autodeterminación.
2. Inclusión.
3. Defensa de derechos.
4. Compromiso.
5. Coherencia e integridad.
6. Empatía.
7. Eficacia y eficiencia.
8. Mejora continua.
9. Transparencia.

Autodeterminación

Las personas con discapacidad intelectual y del desarrollo tienen derecho a opinar y tomar decisiones sobre su vida.

Inclusión

Todas las personas con discapacidad intelectual y del desarrollo, con los apoyos que precisen, deben vivir en comunidad y ser miembros activos de ella.

Defensa de derechos

ACEESCA trabaja en favor de todo el colectivo de personas con discapacidad intelectual y del desarrollo, reivindicando sus derechos, promoviendo la igualdad de oportunidades, eliminando barreras físicas, mentales y favoreciendo la participación de toda la comunidad en las actividades que realiza.

Compromiso

Todas las personas que componen ACEESCA están comprometidas con la misión de la misma, respetan todas las opiniones y toman decisiones conjuntas que favorecen la labor que realizan.

Coherencia e integridad

ACEESCA y las personas que trabajan en ella son en todo momento coherentes con los principios en los que se fundamenta, y garantizan el cumplimiento de los mismos con sinceridad y justicia en todos los comportamientos.

Empatía

ACEESCA y las personas que trabajan en ella ejercitan la empatía como garantía de unas relaciones interpersonales basadas en el respeto, tolerancia y comprensión, que permiten que todas las personas puedan expresarse con libertad.

Eficacia y eficiencia

Todas las personas trabajan para conseguir los objetivos propuestos, con criterios de eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos que se le confían.

Mejora continua

ACEESCA evoluciona en función de las necesidades de las personas usuarias y de un entorno sumamente cambiante, potenciando la innovación y creatividad que contribuyen al desarrollo de su misión.

Transparencia

El flujo de información relativa a la gestión y funcionamiento de ACEESCA la convierte en una entidad clara y accesible, que genera confianza en todos sus miembros.

¿QUÉ HEMOS DE TENER EN CUENTA AL EJECUTAR EL PLAN?

Seguimiento y evaluación

El plan estratégico contempla los siguientes elementos para su seguimiento y evaluación.

Seguimiento

- Informes de seguimiento anuales, vinculados a la evaluación del Plan de acción anual del año anterior: 2017, 2018 y 2019.
- En 2020, Informe de seguimiento del periodo estratégico (2017-2020), como input imprescindible para una evaluación final del Plan estratégico.

Evaluación

Solamente se contempla una evaluación final del Plan estratégico, a elaborar en el último cuatrimestre del año 2020.

ANEXO: TABLA DE PLANIFICACIÓN

Proyectos de cambio en las Áreas de actuación

ACEESCA Adultos

Los proyectos de cambio para el período estratégico son:

1. **Implantación del Modelo de calidad de vida.**
2. **Servicios ajustados a las necesidades de los clientes.**
3. **Modelo organizativo para el desarrollo de ACEESCA Adultos.**

Proyecto de cambio 01: Implantación del Modelo de calidad de vida

Línea estratégica	Estrategias o actuaciones	Responsable	Plazo
Análisis y evaluación de la implantación actual del Modelo de calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del sistema de elaboración, ejecución y seguimiento de los PAI • Recogida de información acerca de la actual metodología de trabajo • Valoración de la contribución al modelo de cada actividad y servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección AAD¹ • Dirección AAD • Dirección AAD 	<ul style="list-style-type: none"> • 17 • 17 • 17
Benchmarking en metodologías de intervención con adultos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de contactos con referentes en el sector • Diseño y desarrollo del <i>Programa de visitas e intercambio</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección AAD (Gerencia) • Dirección AAD (Gerencia) 	<ul style="list-style-type: none"> • 17-18 • 17-18
Reformulación de la implantación del Modelo de calidad de vida	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en el <i>Programa de transformación de servicios de Plena Inclusión</i> • Diseño y despliegue del <i>Plan director del desarrollo del Modelo de calidad de vida</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección AAD (Gerencia) • Dirección AAD 	<ul style="list-style-type: none"> • 18-19 • 18-20

¹ Estas son abreviaturas a utilizar en el documento: AAD (ACEESCA Adultos), AED (ACEESCA Educación), AEM (ACEESCA Empleo) y AFA (ACEESCA Familias).

Proyecto de cambio 02: Servicios ajustados a las necesidades de los clientes

Línea estratégica	Estrategias o actuaciones	Responsable	Plazo
Revisión de la cartera actual de servicios de AAD	<ul style="list-style-type: none"> Estudio de la cartera de servicios de la Xunta de Galicia Propuesta de adaptación de los nuevos servicios a la cartera 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección AAD Dirección AAD (Gerencia) 	<ul style="list-style-type: none"> 17-18 18-20
Innovación e incorporación de nuevos servicios	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de necesidades de clientes Implantación de nuevos servicios según necesidades detectadas 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección AAD Dirección AAD (Gerencia) 	<ul style="list-style-type: none"> 17-20 17-20

Proyecto de cambio 03: Modelo organizativo para el desarrollo de ACEESCA Adultos

Línea estratégica	Estrategias o actuaciones	Responsable	Plazo
Definición e implantación de estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> Designación de una dirección de AAD Elaboración de un <i>Modelo de organización de AAD</i> Definición y despliegue de la estructura organizativa 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia (Junta directiva) Gerencia (Dirección AAD, Junta directiva) Gerencia (Dirección AAD, Junta directiva) 	<ul style="list-style-type: none"> 17 17-18 18-19
Capacitación de personas	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los perfiles profesionales existentes y diseño de itinerarios de capacitación individualizados Diseño e implantación de un <i>Plan de formación</i> para la adaptación de los profesionales al nuevo modelo de intervención 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección AAD Dirección AAD (Gerencia, Responsable de formación) 	<ul style="list-style-type: none"> 17-18 18-20
Adaptación de espacios y sistemas	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación de espacios según necesidades detectadas Adaptación de sistemas de gestión según necesidades detectadas 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección AAD (Gerencia) Dirección AAD (Gerencia) 	<ul style="list-style-type: none"> 17-20 17-20

ACEESCA Educación

Los proyectos de cambio para el período estratégico son:

1. Atención individualizada.
2. Nuevos servicios.
3. Capacitación de personas.

Proyecto de cambio 01: Atención individualizada

Línea estratégica	Estrategias o actuaciones	Responsable	Plazo
Revisión del Proyecto educativo del Centro de educación especial	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización del <i>Proyecto Educativo</i> • Aprobación del <i>Proyecto Educativo</i> • Implantación del <i>Proyecto Educativo</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección AED • Dirección AED • Dirección AED 	<ul style="list-style-type: none"> • 17 • 17 • 17
Formalización del acompañamiento para la transición a la vida adulta	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un <i>Proyecto de transición a vida adulta</i> coordinado con AAD • Puesta en marcha del <i>Proyecto de transición a la vida adulta</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección AED (Dirección AAD) • Dirección AED 	<ul style="list-style-type: none"> • 18 • 18

Proyecto de cambio 02: Nuevos servicios

Línea estratégica	Estrategias o actuaciones	Responsable	Plazo
Desarrollo del servicio de Atención temprana	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del <i>Proyecto de Atención temprana</i> Solicitud del concierto de la unidad de atención temprana Puesta en marcha de la Atención temprana 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección AED Dirección AED (Gerencia) Dirección AED (Gerencia) 	<ul style="list-style-type: none"> 18 18 19-20
Puesta en marcha de Unidades de apoyo en centros comunes	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración del <i>Proyecto de Unidades de apoyo</i>. Obtención de las autorizaciones para trabajar de manera integrada en centro común Puesta en marcha de Unidades de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección AED Dirección AED (Gerencia) Dirección AED (Gerencia) 	<ul style="list-style-type: none"> 18 18 19-20
Apoyo a la intervención profesional en centros de enseñanza comunes	<ul style="list-style-type: none"> Actualización del <i>Proyecto de intervención en escolarización combinada</i>. Puesta en marcha del <i>Proyecto de intervención en escolarización combinada</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección AED Dirección AED (Gerencia) 	<ul style="list-style-type: none"> 18 19-20

Proyecto de cambio 03: Capacitación de personas

Línea estratégica	Estrategias o actuaciones	Responsable	Plazo
Definición e implantación de estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> Designación de una dirección de AED Elaboración de un <i>Modelo de organización de AED</i> Definición y despliegue de la estructura organizativa 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia (Junta directiva) Gerencia (Dirección AAD, Junta directiva) Gerencia (Dirección AAD, Junta directiva) 	<ul style="list-style-type: none"> 17 17-18 18-19
Desarrollo en la acción educativa de la complementariedad de especialidades	<ul style="list-style-type: none"> Diseño e implantación de un <i>Plan de desarrollo de la especialización en la intervención</i> Diseño e implantación de itinerarios individualizados de desarrollo de la especialización en la intervención 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección AED (Gerencia) Dirección AED (Gerencia) 	<ul style="list-style-type: none"> 17-18 17-20
Fortalecimiento del trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo y documentación de un <i>Enfoque de intervención compartido</i> Consolidación de las relaciones entre profesionales y la efectividad del trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección AED Dirección AED 	<ul style="list-style-type: none"> 17-20 17-20

ACEESCA Empleo

Los proyectos de cambio para el período estratégico son:

1. **Generación de oportunidades de empleo.**
2. **Apoyo para el mantenimiento o mejora de puestos de trabajo.**
3. **Modelo organizativo para el desarrollo de ACEESCA Empleo.**

Proyecto de cambio 01: Generación de oportunidades de empleo

Línea estratégica	Estrategias o actuaciones	Responsable	Plazo
Fomento de la empleabilidad de las personas mayores de 16 años clientes de ACEESCA	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas laborales en empresas comunes y en el Centro especial de empleo. • Formación para el acceso al empleo público • Formación continua para el empleo • Itinerario de empleo personalizado de los clientes • Formación a los clientes en diferentes actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección AEM • Dirección AEM • Dirección AEM • Dirección AEM • Dirección AEM 	<ul style="list-style-type: none"> • 17-20 • 17-20 • 17-20 • 17-20 • 17-20
Incremento de los puestos de trabajo en las actividades de emprendimiento de ACEESCA	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de clientes en las actividades productivas existentes • Nuevas actividades en las líneas de negocio existentes • Nuevas líneas de negocio • Capacitación del personal implicado en AEM 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección AEM • Dirección AEM • Dirección AEM (Gerencia) • Dirección AEM 	<ul style="list-style-type: none"> • 17-20 • 17-20 • 18-20 • 17-20
Atención específica a la inserción laboral de personas con más necesidades de apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de itinerarios de empleo para personas con mayores necesidades de apoyo. • Puestos de trabajo más accesibles • Prácticas laborales y formación específica para personas con mayores necesidades de apoyo. • Capacitación del personal implicado en AEM para la formación de personas con mayores necesidades de apoyo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección AEM • Dirección AEM • Dirección AEM • Dirección AEM 	<ul style="list-style-type: none"> • 17-20 • 17-20 • 17-20 • 17-20

Proyecto de cambio 02: Apoyo para el mantenimiento o mejora de puestos de trabajo

Línea estratégica	Estrategias o actuaciones	Responsable	Plazo
Promoción de la inserción laboral en la empresa común	<ul style="list-style-type: none"> • Prospección laboral • Empleo con apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección AEM • Dirección AEM 	<ul style="list-style-type: none"> • 17-20 • 17-20
Acompañamiento a trabajadoras insertadas en la empresa común	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento de trabajadoras insertadas • Empleo con apoyo • Formación continua para el empleo 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección AEM • Dirección AEM • Dirección AEM 	<ul style="list-style-type: none"> • 17-20 • 17-20 • 17-20

Proyecto de cambio 03: Modelo organizativo para el desarrollo de ACEESCA Empleo

Línea estratégica	Estrategias o actuaciones	Responsable	Plazo
Definición e implantación de la estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> • Designación de una dirección de AEM • Elaboración de un <i>Modelo de organización de AEM</i> • Definición y despliegue de la estructura organizativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia (Junta directiva) • Gerencia (Dirección AAD, Junta directiva) • Gerencia (Dirección AAD, Junta directiva) 	<ul style="list-style-type: none"> • 17 • 17-18 • 18-19
Desarrollo de Modelo de negocio para nuevas actividades de emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevas actividades en las líneas de negocio existentes • Desarrollo de nuevas líneas de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección AEM (Gerencia, Junta directiva) • Dirección AEM (Gerencia, Junta directiva) 	<ul style="list-style-type: none"> • 17-20 • 17-20

ACEESCA Familias

Los proyectos de cambio para el período estratégico son:

1. **Metodología de intervención con familias.**
2. **Vida asociativa.**
3. **Modelo organizativo para el desarrollo del ACEESCA Familias.**

Proyecto de cambio 01: Metodología de intervención con familias

Línea estratégica	Estrategias o actuaciones	Responsable	Plazo
Análisis y evaluación de la actual metodología de intervención con familias	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un documento de caracterización de las familias actuales y futuras usuarias de ACEESCA • Evaluación de la efectividad de la comunicación con las familias • Evaluación de los servicios que le ofrecemos a las familias en la actualidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de AFA • Dirección de AFA • Dirección de AFA 	<ul style="list-style-type: none"> • 17-18 • 17-18 • 17-18
Benchmarking en metodologías de intervención con familias	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de las distintas estrategias llevadas a cabo por otras asociaciones similares o de otro ámbito y los resultados obtenidos. • Identificación de acciones a replicar o experimentar en la intervención con familias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de AFA • Dirección de AFA 	<ul style="list-style-type: none"> • 17-18 • 17-18
Definición e implantación del enfoque metodológico de intervención con familias	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño e implementación del Modelo de intervención con familias <ul style="list-style-type: none"> ○ Comunicación ○ Formación de implicados ○ Desarrollo e implementación de herramientas (Ej. Asistente personal) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de AFA 	<ul style="list-style-type: none"> • 18-19

Proyecto de cambio 02: Vida asociativa

Línea estratégica	Estrategias o actuaciones	Responsable	Plazo
Puesta en valor de la pertenencia asociativa	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilización de la importancia del movimiento asociativo • Definición de los itinerarios de participación en la asociación • Comunicación fluida y efectiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Junta Directiva • Junta Directiva • Dirección de AFA 	<ul style="list-style-type: none"> • 17-20 • 17 • 17-20
Dinamización asociativa	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de actividades atractivas para los socios • Difundir y dar a conocer el proyecto entre los socios • Fomentar la participación y colaboración de los socios en la organización de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección de AFA • Dirección de AFA • Dirección de AFA 	<ul style="list-style-type: none"> • 17-20 • 17-20 • 17-20

Proyecto de cambio 03: Modelo organizativo para el desarrollo de AFA

Línea estratégica	Estrategias o actuaciones	Responsable	Plazo
Definición e implantación de la estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> • Designación de una dirección de AFA • Elaboración de un Modelo de organización de AFA • Definición e implementación de la estructura organizativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia (Junta directiva) • Gerencia (Dirección AAF, Junta directiva) • Gerencia (Dirección AAF, Junta directiva) 	<ul style="list-style-type: none"> • 17 • 17-18 • 17-18
Dotación de recursos para el desarrollo de ACEESCA Familias	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de los recursos humanos y materiales necesarios, priorizando las funciones esenciales para el inicio del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Junta Directiva • Gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> • 17-20

Proyectos de cambio corporativos

Los proyectos de cambio para el período estratégico son:

1. **Actualización del modelo organizativo.**
2. **Soporte a los negocios para su desarrollo.**

Proyecto de cambio 01: Actualización del modelo organizativo

Línea estratégica	Estrategias o actuaciones	Responsable	Plazo
Desarrollo de los modelos organizativos de cada uno de los negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Nombramientos de las direcciones de negocio • Atención a las personas implicadas en procesos de reorganización, intentando que cada una de ellas encuentre su lugar (Ej. Asignación de funciones, capacitación...) • Desarrollo de los valores de la entidad en los procesos de dirección y gestión (Ej. Estilo de liderazgo, cultura organizativa...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia (Junta directiva) • Gerencia (Junta directiva) • Junta directiva (Gerencia) 	<ul style="list-style-type: none"> • 17 • 17-20 • 17-20
Desarrollo de la Junta directiva	<ul style="list-style-type: none"> • Reconsideración de las funciones y alcance de las competencias de la Junta directiva • Favorecimiento de la capacitación de los miembros de la Junta directiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Junta directiva • Junta directiva 	<ul style="list-style-type: none"> • 17 • 17-20

Proyecto de cambio 02: Soporte a los negocio para su desarrollo

Línea estratégica	Estrategias o actuaciones	Responsable	Plazo
Autonomía de los negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de las condiciones necesarias para el desarrollo de la autonomía de los negocios (Ej. Capacitación de dirección, desarrollo de equipos, derivación de funciones y responsabilidades...) • Aseguramiento de la coordinación y generación de sinergias entre los negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia (Junta directiva) • Gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> • 17-20 • 17-20
Crecimiento de los negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación de recursos corporativos para la gestión del crecimiento de cada uno de los negocios • Seguimiento y evaluación del desarrollo estratégico de los negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • Junta directiva • Junta directiva 	<ul style="list-style-type: none"> • 17-20 • 17-20
Apoyo a innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de las condiciones necesarias para el desarrollo de la innovación en cada uno de los negocios • Gestión de sistemas (Ej. Referentes de calidad, sistemas de información y comunicación, desarrollo de personas ...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Gerencia 	<ul style="list-style-type: none"> • 17-20 • 17-20