

# Plan Estratégico 2023-2025

## **ASPANIAS**

---



**Plena  
inclusión**

Castilla y León

**VERSIÓN EJECUTIVA**

Ed1 – Enero - 2023

## Índice

El Plan Estratégico 23-25 de un vistazo	Pág 2
1. Marco Estratégico	Pág 3
2. Mapa Estratégico	Pág 5
3. Proyectos Estratégicos: ¿qué haremos?	Pág 7
4. Objetivos Estratégicos: ¿qué resultados conseguiremos?	Pág 20
5. Matriz OVAR	Pág 31



## 1. Marco Estratégico

**Propósito:** describe la razón de ser del Grupo ASPANIAS, qué hace y por qué lo hace y qué entienden sus grupos de interés

**“Construimos comunidades que ofrecen oportunidades para todas las personas, desde la defensa de derechos, la universalización de apoyos, la inclusión y la colaboración”**

**Visión:** ¿Dónde queremos ir? ¿Cómo estará Grupo ASPANIAS en 2025?

La **Visión** de Grupo ASPANIAS se concreta de la siguiente forma para cada **Grupo de Interés**:

**PERSONAS A LAS QUE APOYAMOS:**

**Un proyecto de vida elegido para una vida plena:** acompañamiento a lo largo de todo el ciclo vital que mejore su calidad de vida, su capacidad de decisión, su autonomía y lo ponga en valor.

**PROFESIONALES (TRABAJADORES DE GRUPO ASPANIAS):**

**Un buen lugar para desarrollar su talento** que le genere **compromiso** y le proporcione **calidad de vida laboral** (seguridad – conciliación – clima laboral – reconocimiento).

**ADMINISTRACION AUTONOMICA - PROVINCIAL:**

**Recuperar la confianza** para volver a ser un recurso de garantías, agente de cambio e interlocutor imprescindible en políticas y actuaciones de carácter sectorial y social, de ámbito local, provincial y autonómico.

**SOCIEDAD:**

**Recuperar la reputación y credibilidad** como agente de innovación social, dinamizador económico y social del territorio.

**PLENA INCLUSION (FEDERACION – CONFEDERACION)**

**Recuperar el crédito** y volver a ser un pilar de la Federación, que colabora, aporta y recibe.

**PROVEEDORES Y ALIADOS:**

**Recuperar el prestigio** para incorporarlos en nuestra cadena de valor y que sean “parte de ASPANIAS”.

## Valores: *¿Cuáles son nuestras pautas de actuación?*

### Valores de Grupo ASPANIAS:

#### ÉTICOS:

- *Transparencia*
- *Igualdad de oportunidades*
- *Solidaridad*

#### OPERATIVOS:

- *Sostenibilidad*
- *Eficiencia*
- *Calidad*
- *Innovación*

#### EMOCIONALES:

- *Pertenencia, participación y democracia*
- *Cercanía*

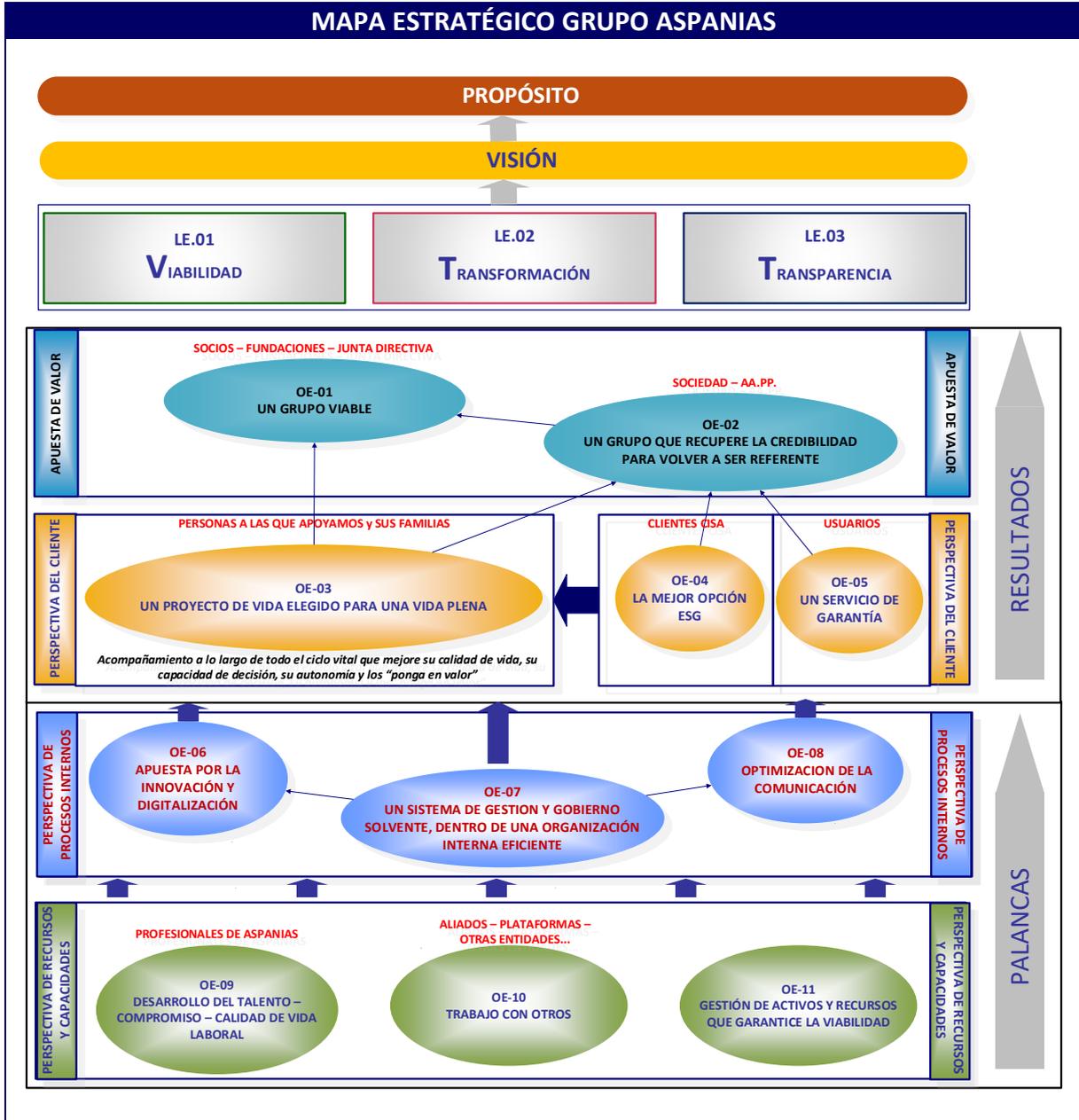
El **Elevator pitch** es el *discurso corto* que Grupo ASPANIAS elabora para explicar quién es – qué hace – cómo lo hace – con quién trabaja, e incluye una “llamada a la acción”:

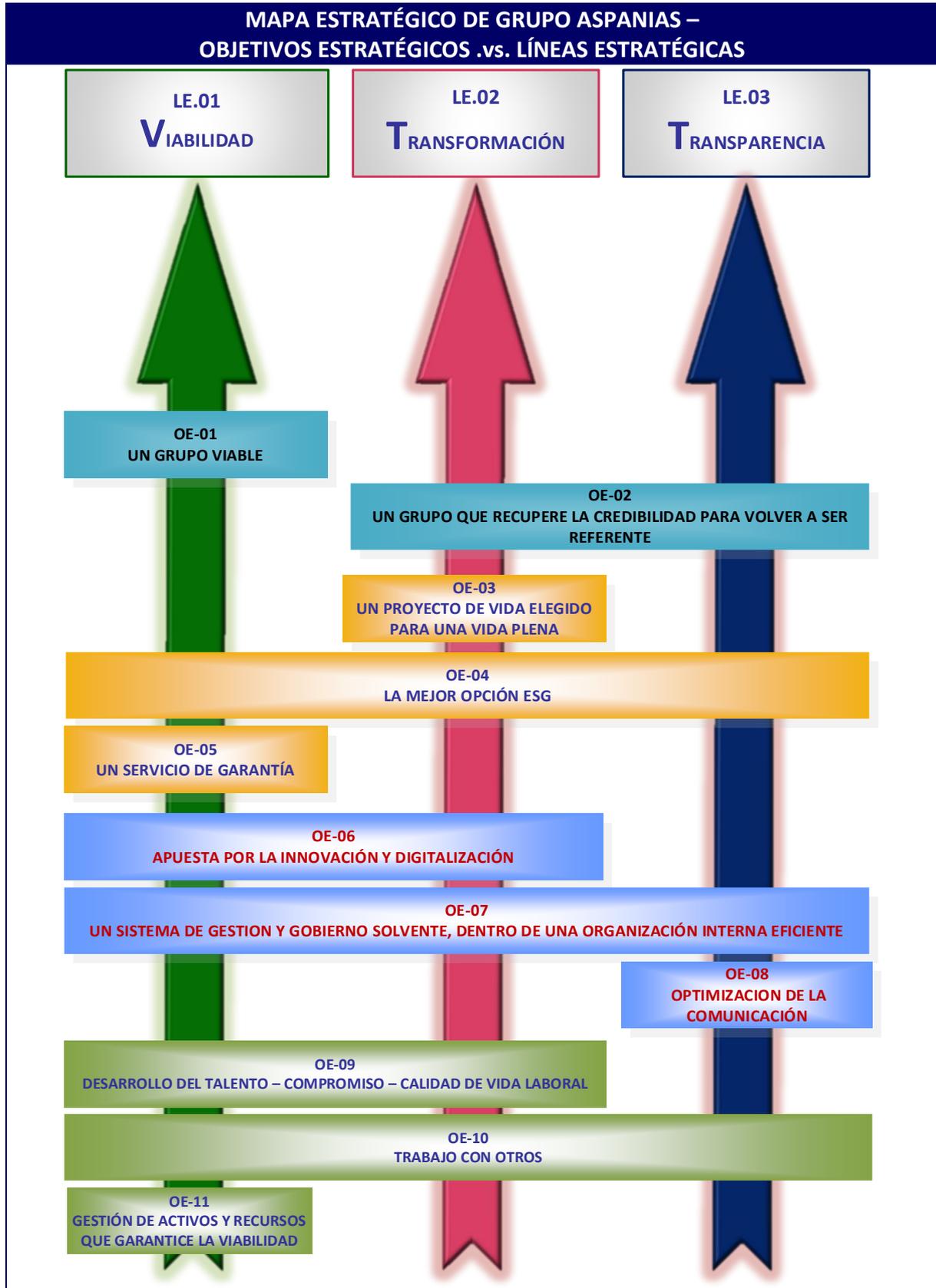
## Elevator pitch

**Grupo ASPANIAS** está formado por la **Asociación ASPANIAS** (con 900 socios y familias asociadas), por la **Fundación ASPANIAS Burgos** (con servicios para personas con discapacidad, vulnerabilidad, dependencia, etc., con 250 profesionales y centros en Burgos y provincia que abarcan desde la educación, la formación, la vivienda, hasta la tercera edad) y **Fundación Cisa** (entidad que aglutina todas las estructuras y programas de creación y fomento del empleo, con una apuesta clara por la innovación, dando soporte laboral a cerca de 300 personas con discapacidad).

Todos juntos **construimos comunidades que ofrecen oportunidades para todas las personas**, desde la defensa de derechos, la universalización de apoyos, la inclusión y la colaboración

## 2. Mapa Estratégico





### 3. Programas- ¿qué haremos?

PROGRAMA 01: COMUNICACIÓN, TRANSPARENCIA Y MARKETING		ÁMBITO DE DESPLIEGUE
IE.01.01	PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNO	ÁREA DE COMUNICACIÓN RESTO DE ÁREAS
IE.01.02	PLAN DE COMUNICACIÓN EXTERNO	ÁREA DE COMUNICACIÓN RESTO DE ÁREAS
IE.01.03	PLAN DE MARKETING	ÁREA DE COMUNICACIÓN RESTO DE ÁREAS
<b>RESPONSABLE: COORDINADOR AREA DE COMUNICACIÓN</b>		
<b>IE.01.01</b>	<b>PLAN DE COMUNICACIÓN – INTERNA</b>	
LA.01.01.01	Elaborar el <b>Plan de comunicación interno</b> del Grupo ASPANIAS	
LA.01.01.02	Desplegar el <b>Plan de comunicación interno</b> del Grupo ASPANIAS	
<b>IE.01.02</b>	<b>PLAN DE COMUNICACIÓN – EXTERNA</b>	
LA.01.02.02	Elaborar el <b>Plan de comunicación externo</b> del Grupo ASPANIAS	
LA.01.02.02	Desplegar el <b>Plan de comunicación externo</b> del Grupo ASPANIAS	
LA.01.02.03	Publicar anualmente la <b>Memoria de sostenibilidad</b> del Grupo ASPANIAS (alineado con GRI + Ley 11/2018) / redefinir el papel de la actual <b>Memoria de actividades</b> anual a partir de la publicación de la <b>Memoria de sostenibilidad</b>	

LE.03  
TRANSPARENCIA



IE.01.03	PLAN DE MARKETING
LA.01.03.01	Elaborar el <b>Plan de marketing</b> del Grupo ASPANIAS
LA.01.03.02	Desplegar el <b>Plan de marketing</b> del Grupo ASPANIAS
LA.01.03.03	Cambio de <b>marca</b> y de <b>imagen corporativa</b>

PROGRAMA 02: TALENTO Y CALIDAD DE VIDA LABORAL		ÁMBITO DE DESPLIEGUE	LE.01 VIABILIDAD	LE.02 TRANSFORMACIÓN
IE.02.01	DISEÑO ORGANIZATIVO ADAPTADO A NUEVO CICLO ESTRATÉGICO	ÁREA DE RR.HH GERENCIA		
IE.02.02	PROCESO – POLÍTICA DE PERSONAS	ÁREA DE RR.HH GERENCIA RESTO DE ÁREAS		
IE.02.03	PLAN DE FORMACIÓN - DESARROLLO ALINEADO CON PE	ÁREA DE RR.HH RESTO DE ÁREAS		
IE.02.04	ACTUACIONES PARA AUMENTAR EL COMPROMISO	ÁREA DE RR.HH RESTO DE ÁREAS		
<b>RESPONSABLE: COORDINADOR ÁREA DE RR.HH</b>				

IE.02.01	DISEÑO ORGANIZATIVO ADAPTADO A NUEVO CICLO ESTRATÉGICO
LA.02.01.01	Implantar un <b>nuevo diseño organizativo</b> que recoja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustes alineados con el PE (tener en cuenta responsabilidades en PROGRAMAS y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS)</li> <li>• Modelo de gobierno más abierto a los Grupos de Interés (alineado con la Transparencia y el Buen Gobierno – PROGRAMA 07)</li> <li>• Organización más flexible y ágil ante los cambios del entorno, la innovación y digitalización y la transformación (PROGRAMAS 04, 06)</li> </ul>

IE.02.02	POLÍTICA DE PERSONAS
LA.02.02.01	Definir el proceso – política de personas: <b>captación – acogida – desarrollo profesional – evaluación y recompensa</b>
LA.02.02.02	Desplegar el proceso – política de personas

IE.02.03	<b>PLAN DE FORMACIÓN - DESARROLLO ALINEADO CON PE</b>
LA.02.03.01	Diseñar y ejecutar el <b>plan de formación / desarrollo</b> anual: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de necesidades a las áreas – comprobación de su alineamiento con PE</li> <li>• Búsqueda de formación (interna / externa): vía Plena inclusión – otras opciones</li> <li>• Despliegue del Plan de formación / desarrollo</li> </ul>
IE.02.04	<b>ACTUACIONES PARA AUMENTAR EL COMPROMISO</b>
LA.02.04.01	Formalizar el concepto de Cultura y realizar una gestión estructurada de la <b>Cultura del Grupo ASPANIAS</b>
LA.02.04.02	Reforzar el <b>plan de medidas de conciliación + beneficios sociales</b> para trabajadores del Grupo – comenzando por ordenar y poner en valor las medidas ya existentes.
LA.02.04.03	Implantar el <b>Plan de igualdad</b> – obtener el sello “Optima CyL”.
LA.02.04.03	Medir periódicamente el <b>clima laboral</b> / aplicar el plan de mejora resultante
LA.02.04.05	Optimizar el <b>Plan de voluntariado</b> / gestión del voluntariado

PROGRAMA 03: TRABAJO CON OTROS		ÁMBITO DE DESPLIEGUE	LE.01 VIABILIDAD	LE.02 TRANSFORMACIÓN	LE.03 TRANSPARENCIA
IE.03.01	PRESENCIA ACTIVA EN REDES Y ALIANZAS COMO VÍA PARA CONSEGUIR LA VIABILIDAD – TRANSFORMACIÓN – TRANSPARENCIA DEL GRUPO	INNOVACIÓN, REDES Y ALIANZAS GERENCIA ÓRGANOS DE GOBIERNO RESTO DE ÁREAS			
IE.03.02	ACUERDOS MARCO CON PROVEEDORES COMO APOYO A LA VIABILIDAD – TRANSFORMACIÓN DEL GRUPO	ÁREA ECONÓMICO – FINANCIERA INNOVACIÓN, REDES Y ALIANZAS GERENCIA RESTO DE ÁREAS			
RESPONSABLE: COORDINADOR DE INNOVACIÓN, REDES Y ALIANZAS / COORDINADOR ÁREA ECONÓMICO - FINANCIERA					
IE.03.01	PRESENCIA ACTIVA EN REDES Y ALIANZAS COMO VÍA PARA CONSEGUIR LA VIABILIDAD – TRANSFORM. – TRANSPAR. DEL GRUPO				
LA.03.01.01	Elaborar <b>mapa de redes y alianzas (*)</b> : identificar plataformas / entidades / organizaciones / asociaciones - colaboradores necesarios para afrontar los retos de viabilidad – transformación – transparencia del Grupo.  <i>(*) El mapa de redes y alianzas incluirá un apartado para recoger el <b>Plan de representación en plataformas, asociaciones y redes</b>: en el caso de asociaciones – redes – alianzas se incluirá la posición que ocupan las personas que representan al Grupo ASPANIAS y la que, en su caso, pretendemos que ocupen.</i>				
LA.03.01.02	Desplegar el <b>mapa de redes y alianzas</b> con las organizaciones identificadas				
LA.03.01.03	Realizar <b>benchmarking</b> (cuantitativo y cualitativo) de manera sistemática con las entidades / asociaciones identificadas en la FASE DE DIAGNÓSTICO – con otras.				
IE.03.02	ACUERDOS MARCO CON PROVEEDORES COMO APOYO A LA VIABILIDAD – TRANSFORMACIÓN DEL GRUPO				
LA.03.02.01	Desarrollo de acuerdos marco / acuerdos de colaboración con <b>proveedores de servicios - suministros</b> necesarios para el éxito del PE (transformación de servicios / innovación y digitalización / marketing / desarrollo del talento...) persiguiendo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• proveedores especializados de confianza</li> <li>• fidelización de proveedores críticos</li> <li>• aplicación de criterios de sostenibilidad (y alineamiento con el PE) para su evaluación</li> <li>• un <b>estándar de contrato</b> que recoja aspectos que nos ayuden a la gestión viable de activos – recursos y a la sostenibilidad del Grupo (en sus tres vertientes)</li> </ul>				

INICIATIVA ESTRATEGICA 04: INNOVACION Y DIGITALIZACIÓN		ÁMBITO DE DESPLIEGUE	LE.01 VIABILIDAD	LE.02 TRANSFORMACIÓN
IE.04.01	AGENDA ESTRATÉGICA DE INNOVACIÓN Y CARTERA ANUAL DE PROYECTOS INNOVADORES	INNOVACION Y ALIANZAS RESTO DE AREAS		
IE.04.02	DESARROLLO RURAL	INNOVACIÓN Y ALIANZAS RESTO DE AREAS		
IE.04.03	PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y TECNOLÓGICA	<b>TECNOLÓGICA</b> (dependiente de INNOVACIÓN Y ALIANZAS) <b>ECONÓMICO - FINANCIERA GERENCIA</b> RESTO ÁREAS		

**RESPONSABLE: COORDINADOR DE INNOVACIÓN Y ALIANZAS**

IE.04.01	AGENDA ESTRATÉGICA DE INNOVACIÓN Y CARTERA ANUAL DE PROYECTOS INNOVADORES
LA.04.01.01	Elaborar la <b>Agenda estratégica de Innovación</b> (prioridades de innovación - líneas de proyecto a desarrollar durante el ciclo estratégico) - elaborar la <b>cartera anual de innovación</b> (despliegue de la Agenda cada año): <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propuestas de proyectos innovadores</li> <li>• Innovación en servicios asociada al PROGRAMA 06 TRANSFORMACIÓN y PROGRAMA 08 CISA</li> <li>• Innovación de procesos asociada al PROGRAMA 02 TALENTO Y CALIDAD DE VIDA LABORAL y PROGRAMA 01 COMUNICACIÓN</li> <li>• Innovación vía PROGRAMA 03 TRABAJO CON OTROS (colaboración con AA.PP y aliados – pertenencia a redes) / colaboración con grupos de interés / participación en los equipos de transformación de Plena inclusión</li> <li>• Estudio de la viabilidad de cada propuesta de proyecto innovador – Fase iniciación</li> </ul>
LA.04.01.02	<b>Ejecutar y coordinar</b> la cartera anual de innovación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fases planificación – ejecución y control – cierre (y lecciones aprendidas) de cada proyecto innovador</li> <li>• Gestión coordinada de los proyectos de la cartera anual de innovación</li> <li>• Comunicación de proyectos y éxitos en innovación (ver PROGRAMA 01 COMUNICACIÓN)</li> </ul>

<b>IE.04.02</b>	<b>DESARROLLO RURAL</b>
LA.04.02.01	Generar proyectos para favorecer el <b>desarrollo rural en áreas de la provincia de Burgos</b>
<b>IE.04.03</b>	<b>PLAN DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y TECNOLÓGICA</b>
LA.04.03.01	<p>Decidir sobre - desarrollar - adquirir y aplicar las <b>herramientas digitales</b> (software) necesarias para el despliegue del PE:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• para facilitar la atención y apoyos a las personas a las que apoyamos</li> <li>• para facilitar la gestión</li> <li>• para impulsar las actividades comerciales y el empleo (cisa)</li> </ul>
LA.04.03.02	Implantar <b>tecnologías innovadoras de apoyo a los cuidados</b> (software y hardware) de la mano de transformación digital 5.0 - sistema de atención a la dependencia 5.0 (JCyL).
LA.04.03.03	Reforzar las <b>herramientas tecnológicas</b> (hardware: tablets, móviles...) que agilicen la atención a las personas a las que apoyamos y faciliten la tarea de los profesionales (i. teletrabajo).
LA.04.03.04	Impulsar los <b>productos de apoyo</b> : desarrollo como actividad económica / promoción de la autonomía mediante su uso.

PROGRAMA 05: GESTIÓN VIABLE DE ACTIVOS Y RECURSOS		ÁMBITO DE DESPLIEGUE	LE.01 VIABILIDAD
IE.05.01	CICLO PRESUPUESTARIO AJUSTADO A VIABILIDAD Y AL DESPLIEGUE PLAN DE GESTIÓN ANUAL	ÁREA ECONÓMICO – FINANCIERA RESTO DE ÁREAS	
IE.05.02	PLAN DE INVERSIONES ALINEADO CON EL PLAN ESTRATÉGICO	ÁREA ECONÓMICO – FINANCIERA RESTO DE ÁREAS	
<b>RESPONSABLE: COORDINADOR ÁREA ECONÓMICO - FINANCIERA</b>			

IE.05.01	CICLO PRESUPUESTARIO AJUSTADO A VIABILIDAD Y AL DESPLIEGUE PLAN DE GESTIÓN ANUAL
LA.05.01.01	Equilibrio económico - conseguir recursos que garanticen la viabilidad del Grupo ASPANIAS
LA.05.01.02	Reforzar el plan de contención de gastos - desinversiones

IE.05.02	PLAN DE INVERSIONES ALINEADO CON EL PLAN ESTRATÉGICO
LA.05.02.01	Diseñar y ejecutar un <b>plan de inversiones</b> que recoja: <ul style="list-style-type: none"> <li>Inversiones estratégicas identificadas en PROGRAMA 06 TRANSFORMACIÓN – PROGRAMA 04 INNOVACION</li> <li>Inversiones para ser un Grupo más sostenible: que reduzcan la huella de carbono – el impacto ambiental de las actividades del Grupo</li> </ul>
LA.05.02.02	Diseñar y ejecutar un <b>plan de mantenimiento integral</b> de edificios – instalaciones y activos dependientes del Grupo ASPANIAS

PROGRAMA 06: TRANSFORMACIÓN		ÁMBITO DE DESPLIEGUE
IE.06.01	TRANSFORMACIÓN DE SERVICIOS: FUNDACIÓN ASPANIAS - ASPANIASMERC	ÁREA TÉCNICA Y D.O. INNOVACIÓN Y ALIANZAS COMUNICACIÓN CENTROS
IE.06.02	VIDA INDEPENDIENTE Y ASISTENCIA PERSONAL / ACCESIBILIDAD UNIVERSAL	AREA DE EMPLEO (CISA) RR.HH. ÁREA TÉCNICA Y D.O. ÁREA CENTROS
IE.06.03	FORMACIÓN VS EMPLEO	ÁREA TÉCNICA Y D.O. INNOVACIÓN Y ALIANZAS COMUNICACIÓN CENTROS

LE.02  
**T**TRANSFORMACIÓN



**RESPONSABLE: GERENCIA**

IE.06.01	TRANSFORMACIÓN DE SERVICIOS: FUNDACIÓN ASPANIAS - ASPANIASMERC
LA.06.01.01	Consolidar el <b>despliegue</b> del <b>Modelo de prestación de apoyos</b> : Modelo de atención centrado en la persona, en línea con la Ley de apoyos al proyecto de vida de las Personas con discapacidad en Castilla y León.
LA.06.01.02	Continuar la <b>extensión</b> del <b>Modelo de prestación de apoyos ASPANIAS</b> a OTROS COLECTIVOS – DEPENDENCIA / OTRAS DISCAPACIDADES: prestación de apoyos a personas con diferentes perfiles de necesidad (consolidación de proyectos innovadores – ver PROGRAMA 04).
IE.06.02	VIDA INDEPENDIENTE Y ASISTENCIA PERSONAL / ACCESIBILIDAD UNIVERSAL
LA.06.02.01	Consolidar la transformación del <b>servicio de vida independiente</b>
LA.06.02.02	Impulsar la <b>accesibilidad universal</b>
IE.06.03	FORMACION VS EMPLEO
LA.06.03.01	<b>Alinear y coordinar</b> las actuaciones de la Educación Obligatoria, la Transición a la Vida Adulta y la Formación Profesional
LA.06.03.02	Adaptar los <b>perfiles profesionales</b> a las <b>nuevas iniciativas de empleo</b> .

PROGRAMA 07: SISTEMA DE GESTIÓN Y GOBIERNO SOLVENTE		ÁMBITO DE DESPLIEGUE	LE.01 V IABILIDAD	LE.02 T RANSFORMACIÓN	LE.03 T RANSparencia
IE.07.01	UNIFICACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL GRUPO DIRIGIDA HACIA UNA GESTIÓN EFICIENTE	ÁREA TÉCNICA Y DESARROLLO ORGANIZATIVO RESTO ÁREAS			
IE.07.02	PLAN ANUAL DE CALIDAD Y OPTIMIZACIÓN DEL SG CISA	ÁREA EMPLEO RESTO ÁREAS			
IE.07.03	TRABAJO CON FAMILIAS - ASOCIACIÓN ASPANIAS	ÁREA DINAMIZACIÓN ÁREA TÉCNICA Y DESARROLLO ORGANIZATIVO RESTO ÁREAS			
<b>RESPONSABLE: COORDINADOR ÁREA TÉCNICA Y DESARROLLO ORGANIZATIVO - ÁREA DINAMIZACIÓN</b>					
<b>IE.07.01</b>	<b>UNIFICACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL GRUPO DIRIGIDA HACIA UNA GESTIÓN EFICIENTE</b>				
LA.07.01.01	Ejecutar las <b>mejoras en procesos</b> derivadas del despliegue del <b>Plan Estratégico</b> y alineadas con nuevo modelo organizativo (PROGRAMA 02) - organización interna – eficiencia - requerimientos ESG				
LA.07.01.02	<b>Lanzamiento, control y seguimiento del Plan Estratégico – integración en el Sistema de Gestión:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de Plan anual – desarrollo de programas.</li> <li>Control de CMA (Cuadro de Mando Integral)</li> <li>Información trimestral al Comité de Dirección – Junta Directiva - Patronatos.</li> </ul>				
<b>IE.07.02</b>	<b>PLAN ANUAL DE CALIDAD Y OPTIMIZACIÓN DEL SG CISA BAJO EL ALCANCE DE LA CERTIFICACIÓN</b>				
LA.07.02.01	Diseñar y ejecutar el <b>Plan anual de normas certificables y optimización del SG</b> (objetivos de calidad y planificación para lograrlos – ampliar alcance, si corresponde) bajo el ámbito de normas certificables en el Grupo - seguimiento y medición de plan  <b>RpD anual:</b> comprobación de la eficacia y mejora continua del Sistema de Gestión – elaboración del Plan anual año n+1				

IE.07.03	TRABAJO CON FAMILIAS - ASOCIACIÓN ASPANIAS
LA.07.03.01	Diseñar y aplicar un <b>Plan de incorporación de nuevas familias</b> en la Asociación.
LA.07.03.02	Promover <b>nuevas formas de trabajo con familias</b> actuales / nuevas. <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Defensa y reivindicación de derechos e intereses de las personas a las que apoyamos y de sus familias</li> <li>▪ Diseño de nuevos servicios para familias – mejora de servicios actuales</li> <li>▪ Diseño un <b>nuevo modelo de participación</b> en la asociación adaptado a la realidad y más adecuado al <b>buen gobierno y transparencia</b> (nuevos tipos de familias – nueva legislación).</li> </ul>

PROGRAMA 08: CISA – ACTIVIDADES COMERCIALES		ÁMBITO DE DESPLIEGUE	LE.01 VIABILIDAD	LE.02 TRANSFORMACIÓN
IE.08.01	IMPULSO A CISA - ACTIVIDADES COMERCIALES	EMPLEO GERENCIA INNOVACIÓN Y ALIANZAS ECONÓMICO – FINANCIERA RR.HH.		
IE.08.02	ENFOQUE SOBRE ECONOMÍA CIRCULAR DEL GRUPO ASPANIAS	ECONÓMICO - FINANCIERA INNOVACIÓN Y ALIANZAS RESTO ÁREAS		
RESPONSABLE: COORDINADOR AREA DE EMPLEO (CISA) / COORDINADOR AREA ECONÓMICO - FINANCIERA				

IE.08.01	IMPULSO A CISA - ACTIVIDADES COMERCIALES
LA.08.01.01	Plan de <b>mejoras operativas</b> en CISA
LA.08.01.02	Materializar <b>nuevas iniciativas de empleo inclusivo</b> – vinculadas al desarrollo del PROGRAMA 06 TRANSFORMACIÓN y del PROGRAMA 04 INNOVACIÓN

IE.08.02	ENFOQUE SOBRE ECONOMÍA CIRCULAR DEL GRUPO ASPANIAS
LA.08.02.01	Aplicar los <b>principios de economía circular</b> en el Grupo ASPANIAS (alineado con la estrategia economía circular en Castilla y León 2030)
LA.08.02.02	Economía: reducir el <b>consumo de recursos</b> / contención del gasto (ver también LA.05.01.02)
LA.08.02.03	Medioambiente: reducir <b>huella de carbono</b> / reducir generación de <b>residuos</b>
LA.08.02.04	Sociedad: posicionar al Grupo ASPANIAS como <b>referente en ESG</b>

PROGRAMA 09: PLAN DE RELACIONES INSTITUCIONALES		ÁMBITO DE DESPLIEGUE	LE.01 VIABILIDAD	LE.02 TRANSFORMACIÓN	LE.03 TRANSPARENCIA
IE.09.01	PLAN DE RELACIONES INSTITUCIONALES	GERENCIA PATRONATOS / JUNTA DIRECTIVA INNOVACIÓN Y ALIANZAS COMUNICACIÓN RESTO ÁREAS			

RESPONSABLE: GERENCIA

IE.09.01	PLAN DE RELACIONES INSTITUCIONALES
LA.09.01.01	Unificar criterios en todo el Grupo – qué es Aspanias y qué mensaje debemos lanzar (*) Apoyar la imagen desde Comunicación y RR.II. <i>(*) LA.02.04.01 Concepto de cultura</i> Identificar <b>temas clave</b> por año y elaborar el <b>plan de presencia social</b> (*): <i>(*) incluye relaciones con AA.PP locales y autonómica – incluye impulso “comercial” con CEAS</i>
LA. 09.01.02	Ejecutar el <b>plan de presencia social</b> (*) <i>(*) en la ejecución se incluyen también las acciones no planificadas, a las que ASPANIAS responda de manera “reactiva”</i>
LA. 09.01.03	Diseñar un <b>plan de representación en plataformas, asociaciones y redes</b> (*) de ámbito local - regional y nacional, que refuercen la construcción de comunidades que ofrezcan oportunidades para todos <i>(*) Este plan irá integrado dentro del <b>mapa de redes y alianzas</b> (ver IE.03.01)</i>
LA. 09.01.04	Ejecutar el <b>plan de representación en plataformas, asociaciones y redes</b>

## 4. Objetivos estratégicos - ¿qué resultados conseguiremos?

### PERSPECTIVA APUESTAS DE VALOR

OE-01 UN GRUPO VIABLE									
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR									
Nº	INDICADOR	%	Sig	ALCANCE	RESP	FÓRMULAS / CÁLCULOS	UDS	FRECUENCIA	
1	INDICE DE EVOLUCION INGRESOS DE FUNCIONAMIENTO - AREA SOCIAL GRUPO ASPANIAS	35	+	ÁREA SOCIAL: FUNDACIÓN ASPANIAS - ASPANIASMERC	CAEF	VARIACIÓN PORCENTUAL RESPECTO AL EJERCICIO ANTERIOR, DEL VOLUMEN DE INGRESOS DE FUNCIONAMIENTO	%	ANUAL	
2	INDICE DE EVOLUCION INGRESOS DE FUNCIONAMIENTO - AREA COMERCIAL GRUPO ASPANIAS	20	+	ÁREA COMERCIAL: CISA	CAEF	VARIACIÓN PORCENTUAL RESPECTO AL EJERCICIO ANTERIOR, DEL VOLUMEN DE INGRESOS DE FUNCIONAMIENTO	%	ANUAL	
3	CALIDAD DE LA DEUDA	15	-	GRUPO	CAEF	$(\text{PASIVO CORRIENTE} / \text{TOTAL PASIVO}) \times 100$	%	ANUAL	
4	RATIO DE ENDEUDAMIENTO	15	-	GRUPO	CAEF	$(\text{PASIVO EXIGIBLE} / \text{PATRIMONIO NETO}) \times 100$	%	ANUAL	
5	TASA DE GENERACION DE FONDOS SOBRE INGRESOS DE FUNCIONAMIENTO	15	+	ÁREA COMERCIAL: CISA	CAEF	PORCENTAJE DEL RESULTADO NETO OBTENIDO SOBRE LOS INGRESOS TOTALES POR OPERACIONES DE FUNCIONAMIENTO EN ÁREA COMERCIAL	%	ANUAL	
		100							

## OE-02 UN GRUPO QUE RECUPERE LA CREDIBILIDAD PARA VOLVER A SER REFERENTE

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR									
Nº	INDICADOR	%	Sig	ALCANCE	RESP	FÓRMULAS / CÁLCULOS	UDS	FRECUENCIA	
1	Nº DE INICIATIVAS LABORALES EN MEDIOAMBIENTE - DESARROLLO RURAL - OTROS	20	+	ÁREA COMERCIAL:	CAE (CISA)	SUMA DEL NÚMERO DE INICIATIVAS LABORALES RELACIONADAS CON ESAS AREAS	Nº	ANUAL	
2	NÚMERO DE VOLUNTARIOS	5	+	GRUPO	CARRHH	VOLUNTARIOS/PERSONAS DEL ENTORNO QUE PARTICIPAN EN LAS ACTIVIDADES DEL GRUPO	Nº	ANUAL	
3	GRADO DE ENGAGEMENT (TWITTER – FACEBOOK - INSTAGRAM)	10	+	GRUPO	CAC	(NUMERO DE ME GUSTA+COMENTARIOS+COMPARTIR X100) / NUMERO DE PERSONAS QUE VIERON LA PUBLICACIÓN	Nº	SEMESTRAL	
4	CAMPAÑAS Y CHARLAS DE DIFUSIÓN PARA SENSIBILIZAR A LA SOCIEDAD	15	+	GRUPO	CAC	NÚMERO DE ACTOS CON VISIBILIDAD GRUPO ASPANIAS SOBRE LOS TEMAS CLAVE SELECCIONADOS	Nº	SEMESTRAL	
5	INDICE RETORNO FONDOS PÚBLICOS	20	+	GRUPO	CAEF	PORCENTAJE QUE SUPONE LA TASA DE PAGO A LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS POR IMPUESTOS, TRIBUTOS Y OTROS CONCEPTOS, RESPECTO A LAS SUBVENCIONES Y CONCIERTOS OBTENIDOS	%	ANUAL	
6	Nº DE REQUERIMIENTOS	20	-	ÁREA SOCIAL	CACE	NÚMERO DE REQUERIMIENTOS DERIVADOS DE INSPECCIONES GSS ENTRE EL 1 D ENERO Y 31 DE DICIEMBRE	Nº	SEMESTRAL	
7	Nº DE PREMIOS O RECONOCIMIENTOS	10	+	GRUPO	CAIA	NÚMERO PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS ENTRE EL 1 D ENERO Y 31 DE DICIEMBRE.	Nº	ANUAL	
		100							

## PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

OE-03 UN PROYECTO DE VIDA ELEGIDO PARA UNA VIDA PLENA								
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR								
Nº	INDICADOR	%	Sig	ALCANCE	RESP	FÓRMULAS / CÁLCULOS	UDS	FRECUENCIA
1	% PERSONAS A LAS QUE APOYAMOS CON PV	20	+	ÁREA SOCIAL	CATDO	PORCENTAJE DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL Y OTROS COLECTIVOS APOYADOS CON U PV EN VGOR	%	SEMESTRAL
2	Nº DE PERSONAS ATENDIDAS	30	+	ÁREA SOCIAL SEGMENTACIÓN	CCS	PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL Y OTROS COLECTIVOS APOYADOS ATENDIDAS POR LA ENTIDAD EN LOS SERVICIOS PRESTADOS ENTRE 1 ENE Y FECHA MEDICIÓN	Nº	SEMESTRAL
3	INDICE CRECIMIENTO PERSONAS ATENDIDAS	10	+	ÁREA SOCIAL SEGMENTACIÓN	CACE	PORCENTAJE DE VARIACIÓN DEL Nº DE PERSONAS ATENDIDAS CON RESPECTO AL MISMO PERIODO DEL AÑO ANTERIOR	%	SEMESTRAL
4	RESULTADOS - ENCUESTA SATISFACCIÓN PERSONAS A LAS QUE APOYAMOS	20	+	ÁREA SOCIAL	CATDO	PROMEDIO PUNTUACIÓN SOBRE LA SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA ENTIDAD (ESCALA DE 1 A 5)	Nº	BIENAL
5	RESULTADOS - ENCUESTA SATISFACCIÓN FAMILIAS DE PERSONAS A LAS QUE APOYAMOS	20	+	ÁREA SOCIAL	CATDO	PROMEDIO PUNTUACIÓN SOBRE LA SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS PRESTADOS POR LA ENTIDAD A SU FAMILIAR (ESCALA 1 A 5)	Nº	BIENAL
		100						

OE-04: LA MEJOR OPCIÓN ESG								
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR								
Nº	INDICADOR	%	Sig	ALCANCE	RESP	FÓRMULAS / CÁLCULOS	UDS	FRECUENCIA
1	% VARIACIÓN Nº DE CLIENTES	40	+	ÁREA COMERCIAL: CISA	CAE (CISA)	VARIACIÓN PORCENTUAL RESPECTO AL EJERCICIO ANTERIOR DEL NÚMERO DE EMPRESAS QUE COLABORAN CON LA ENTIDAD CONTRATANDO TRABAJADORES EN ENCLAVES, O PROGRAMAS DE EMPLEO CON APOYO, O COMPRANDO PRODUCTOS Y SERVICIOS AL CEE	Nº	SEMESTRAL
2	ÍNDICE DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES	40	+	ÁREA COMERCIAL: CISA	CAE (CISA)	PROMEDIO PUNTUACIONES CUESTIONARIO DE SATISFACION A CLIENTES DEL CEE GENERAL Y POR SECCIONES	Nº	ANUAL
3	%DE PRESUPUESTOS ACEPTADOS SOBRE PRESUPUESTOS REALIZADOS	20	+	ÁREA COMERCIAL: CISA	CAE (CISA)	PORCENTAJE DE PRESUPUESTOS ACEPTADOS (EMPRESAS) ENTRE EL 1 DE ENERO Y LA FECHA DE MEDICIÓN	%	SEMESTRAL
		100						

OE-05 UN SERVICIO DE GARANTÍA									
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR									
Nº	INDICADOR	%	Sig	ALCANCE	RESP	FÓRMULAS / CÁLCULOS	UDS	FRECUENCIA	
1	Nº DE CLIENTES (USUARIOS)	100	+	GRUPO Segmentado: Comercial / Social	CAEF	Nº USUARIOS ACTIVOS DE SERVICIOS COMERCIALES (identificar) ENTRE EL 1 DE ENERO Y LA FECHA DE MEDICIÓN	Nº	TRIMESTRAL	
		100							

## PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS

OE-06 APUESTA POR LA INNOVACIÓN Y DIGITALIZACIÓN								
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR								
Nº	INDICADOR	%	Sig	ALCANCE	RESP	FÓRMULAS / CÁLCULOS	UDS	FRECUENCIA
1	Nº DE PROYECTOS INNOVADORES ACOMETIDOS EN EL AÑO	50	+	GRUPO	CAIA	NUMERO DE PROYECTOS INNOVADORES PRESENTADOS ENTRE EL 1 DE ENERO Y 31 DE DICIEMBRE DEL EJERCICIO.	Nº	ANUAL
2	PARTICIPACIÓN EN FOROS DE INNOVACIÓN	15	+	GRUPO	CAIA	NUMERO DE FOROS Y EVENTOS DE INNOVACIÓN EN LOS QUE SE PARTICIPA ENTRE EL 1 DE ENERO Y 31 DE DICIEMBRE.	Nº	ANUAL
3	EVENTOS, REUNIONES ORGANIZADOS POR ASPAÑIAS RELACIONADOS CON INNOVACIÓN	20	+	GRUPO	CAIA	NUMERO DE FOROS Y EVENTOS DE INNOVACIÓN PROMOVIDOS POR EL GRUPO ASPAÑIAS ENTRE EL 1 DE ENERO Y 31 DE DICIEMBRE.	Nº	ANUAL
4	Nº DE PRODUCTOS DE APOYO ALQUILADOS/ PRESTADOS	15	+	GRUPO	CAIA	NUMERO DE PRODUCTOS DE APOYO ALQUILADOS / PRESTADOS ENTRE EL 1 DE ENERO Y 31 DE DICIEMBRE	Nº	ANUAL
		100						

## OE-07 UN SISTEMA DE GESTION Y GOBIERNO SOLVENTE, DENTRO DE ORGANIZACIÓN INTERNA EFICIENTE

### DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Nº	INDICADOR	%	Sig	ALCANCE	RESP	FÓRMULAS / CÁLCULOS	UDS	FRECUENCIA
1	% EJECUCIÓN PLAN DE GESTIÓN ANUAL - GRADOS DE IMPLANTACIÓN	40	+	GRUPO	GER	% EJECUCIÓN DE ACUERDO A LA HOJA DE SEGUIMIENTO DEL PLAN	%	TRIMESTRAL
2	BUENAS PRACTICAS PRESENTADAS	10	+	GRUPO	CAIA	NUMERO DE BUENAS PRACTICAS PRESENTADA EN PLENA INCLUSION Y/O EN OTROS FOROS	Nº	ANUAL
3	PERSONAS CON DISCAPACIDAD QUE PARTICIPAN EN EQUIPOS DE TRABAJO Y/O ÓRGANOS DE GOBIERNO	20	+	ÁREA SOCIAL	CATDO	NÚMERO DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD QUE PARTICIPAN EN EQUIPOS DE TRABAJO Y/O ÓRGANOS DE GOBIERNO	Nº	ANUAL
4	PARTICIPACION EN FOROS, ENCUENTROS, FORMACION EN CALIDAD	10	+	GRUPO	CATDO	NUMERO DE FOROS Y EVENTOS DE CALIDAD EN LOS QUE SE PARTICIPA ENTRE EL 1 DE ENERO Y 31 DE DICIEMBRE.	Nº	ANUAL
5	QUEJAS Y SUGERENCIAS VALORADAS/QUEJAS Y SUGERENCIAS RESUELTAS	10	+	GRUPO	CATDO	NÚMERO DE QUEJAS Y SUGERENCIAS VALORADAS / RESUELTAS POR CUATRIMESTRE	Nº	TRIMESTRAL
6	Nº DE ACCIONES DE COMUNICACIÓN (INTERNAS - EXTERNAS) EJECUTADAS PARA FOMENTAR LA TRASPARENCIA	10	+	GRUPO	CAC	NÚMERO DE ACCIONES DE COMUNICACIÓN (EN PLAN DE COMUNICACIÓN - INTERNAS / EXTERNAS) EJECUTADAS PARA FOMENTAR LA TRASPARENCIA	Nº	TRIMESTRAL
		100						

OE-08 OPTIMIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN								
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR								
Nº	INDICADOR	%	Sig	ALCANCE	RESP	FÓRMULAS / CÁLCULOS	UDS	FRECUENCIA
1	Nº DE IMPACTOS DIRECTOS POSITIVOS EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN	30	+	GRUPO	CAC	Nº DE IMPACTOS DIRECTOS (GENERADOS POR LA PROPIA ENTIDAD) EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN (PRENSA, RADIO Y TELEVISIÓN) DESDE EL 1 DE ENERO HASTA LA FECHA DE MEDICIÓN	Nº	TRIMESTRAL
2	Nº DE IMPACTOS INDIRECTOS POSITIVOS EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN	20	+	GRUPO	CAC	Nº DE IMPACTOS INDIRECTOS (NO GENERADOS POR LA ENTIDAD) EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN (PRENSA, RADIO Y TELEVISIÓN) DESDE EL 1 DE ENERO HASTA LA FECHA DE MEDICIÓN	Nº	TRIMESTRAL
3	Nº DE VISITAS A LA WEB	20	+	GRUPO	CAC	Nº VISITAS A LA WEB DEL GRUPO DESDE EL 1 DE ENERO HASTA LA FECHA DE MEDICIÓN	Nº	TRIMESTRAL
4	Nº DOCUMENTOS INTERNOS ADAPTADOS A LF	30	+	GRUPO	CAC	Nº DOCUMENTOS INTERNOS ADAPTADOS A LECTURA FÁCIL	Nº	TRIMESTRAL
		100						

## PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS - CAPACIDADES

### OE-09 DESARROLLO DEL TALENTO – COMPROMISO – CALIDAD DE VIDA LABORAL

DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR								
Nº	INDICADOR	%	Sig	ALCANCE	RESP	FÓRMULAS / CÁLCULOS	UDS	FRECUENCIA
1	Nº DE TRABAJADORES SIN DISCAPACIDAD	10	+	GRUPO	CARRHH	PERSONAS DIFERENTES SIN DISCAPACIDAD CONTRATADAS A 31/12	Nº	
2	Nº TRABAJADORES CON DISCAPACIDAD	10	+	GRUPO	CARRHH	PERSONAS DIFERENTES CON DISCAPACIDAD CONTRATADAS A 31/12	Nº	ANUAL
3	Nº DE HORAS FORMACIÓN POR TRABAJADOR	10	+	GRUPO	CARRHH	PROMEDIO DE HORAS DE FORMACIÓN REALIZADAS DURANTE EL EJERCICIO POR TRABAJADOR	Nº	SEMESTRAL
4	Nº PARTICIPANTES EN PROYECTOS INNOVACIÓN	10	+	GRUPO	CARRHH	NUMERO DE PROFESIONALES CON O SIN DISCAPACIDAD QUE PARTICIPAN EN EL PROCESO DE INNOVACION	Nº	ANUAL
5	ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL	10	-	GRUPO	CARRHH	PORCENTAJE DE TRABAJADORES QUE CAUSAN BAJA VOLUNTARIA ENTRE 1 ENE Y 31 DIC SOBRE EL TOTAL DE TRABAJADORES A 31 DIC	%	ANUAL
6	% DE SOLICITUDES DE "AJUSTE DE JORNADA" Y MOVILIDAD ENTRE CENTROS ATENDIDAS	10	+	GRUPO	CARRHH	PORCENTAJE DE SOLICITUDES DE "AJUSTE DE JORNADA" Y MOVILIDAD ENTRE CENTROS ATENDIDAS ENTRE 1 ENE Y 31 DIC SOBRE EL TOTAL DE TRABAJADORES A 31 DIC	%	ANUAL
7	RESULTADOS – SATISFACCIÓN CON LA FORMACIÓN	10	+	GRUPO	CARRHH	PROMEDIO PUNTUACIÓN CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN - FORMACION	Nº	ANUAL
8	RESULTADOS - ESTUDIO DE CLIMA LABORAL	20	+	GRUPO	CARRHH	PROMEDIO PUNTUACIÓN ENCUESTA DE CLIMA LABORAL	Nº	BIENAL
9	ÍNDICE DE TRABAJADORES QUE PROMOCIONAN	10	+	GRUPO	CARRHH	PORCENTAJE DE TRABAJADORES QUE PROMOCIONAN DE NIVEL PROFESIONAL O CATEGORÍA, O QUE ASUMEN EL LIDERAZGO DE UN PROYECTO/ACTIVIDAD (EVIDENCIADO CON PLUS O MEJORA SALARIAL) DURANTE EL EJERCICIO SOBRE EL TOTAL DE TRABAJADORES A 31 DE DICIEMBRE	Nº	ANUAL
		100						

OE-10 TRABAJO CON OTROS								
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR								
Nº	INDICADOR	%	Sig	ALCANCE	RESP	FÓRMULAS / CÁLCULOS	UDS	FRECUENCIA
1	COLABORADORES CON CONVENIO	40	+	GRUPO	CAIA	ORGANIZACIONES CON LAS QUE LA ENTIDAD MANTIENE UN CONVENIO DE COLABORACIÓN VIGENTE ENTRE 1 ENE Y 31 DIC	Nº	SEMESTRAL
2	PLATAFORMAS EN LAS QUE SE PARTICIPA	40	+	GRUPO	CAC	NUMERO DE PLATAFORMAS EN LAS QUE SE PARTICIPA	Nº	SEMESTRAL
3	NÚMERO DE INCIDENCIAS DE PROVEEDORES EN CISA	20	-	ÁREA EMPLEO (CISA)	CAE (CISA)	NUMERO DE INCIDENCIAS ABIERTAS A PROVEEDORES DEL CEE	Nº	SEMESTRAL
		100						

## OE-11 GESTIÓN DE ACTIVOS Y RECURSOS QUE GARANTICE LA VIABILIDAD

### DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Nº	INDICADOR	%	Sig	ALCANCE	RESP	FÓRMULAS / CÁLCULOS	UDS	FRECUENCIA
1	INDICE DESVIO INGRESOS/PRESUPUESTO	35	+	GRUPO	CAEF	PORCENTAJE DE DESVIACIÓN DE INGRESOS REALES SOBRE INGRESOS PRESUPUESTADOS (FUNCIONAMIENTO)	%	SEMESTRAL
2	INDICE DESVIO GASTOS/PRESUPUESTO	35	-	GRUPO	CAEF	PORCENTAJE DE DESVIACIÓN DE GASTOS REALES SOBRE GASTOS PRESUPUESTADOS (FUNCIONAMIENTO)	%	SEMESTRAL
3	INDICE DE INVERSIONES	10	+	GRUPO	CAEF	PORCENTAJE QUE REPRESENTA EL GASTO DESTINADO A INVERSIONES EN ACTIVO FIJO SOBRE EL TOTAL DE INGRESOS DE FUNCIONAMIENTO.	%	ANUAL
4	INDICE DE CONSUMO DE RECURSOS	10	-	GRUPO	CAEF	PORCENTAJE QUE REPRESENTA EL GASTO DE CONSUMOS DE AGUA, ELECTRICIDAD Y COMBUSTIBLE (INCLUYENDO TRANSPORTES Y MAQUINARIA) RESPECTO AL TOTAL DE GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	%	SEMESTRAL
5	FONDO DE MANIOBRA	10	+	GRUPO	CAEF	FONDO DE MANIOBRA = ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	MILES DE EUROS	ANUAL
		100						

## 5. Matriz OVAR - ¿cómo se relaciona lo que haremos con lo que conseguiremos?

En la matriz OVAR se observa cómo impactan las diferentes **Iniciativas Estratégicas** definidos en la consecución de los **Objetivos Estratégicos** de Grupo ASPANIAS:

	PROGRAMA 01: COMUNICACIÓN, TRANSPARENCIA Y MARKETING	PROGRAMA 02: TALENTO Y CALIDAD DE VIDA LABORAL	PROGRAMA 03: TRABAJO CON OTROS	PROGRAMA 04: INNOVACIÓN Y DIGITALIZACIÓN	PROGRAMA 05: GESTIÓN VIABLE DE ACTIVOS Y RECURSOS	PROGRAMA 06: TRANSFORMACIÓN	PROGRAMA 07: SISTEMA DE GESTIÓN Y GOBIERNO SOLVENTE	PROGRAMA 08: CISA	PROGRAMA 09: RELACIONES INSTITUCIONALES
OE-01 UN GRUPO VIABLE									
OE-02 UN GRUPO QUE RECUPERE LA CREDIBILIDAD PARA VOLVER A SER REFERENTE									
OE-03 UN PROYECTO DE VIDA ELEGIDO PARA UNA VIDA PLENA									
OE-04 LA MEJOR OPCIÓN ESG									
OE-05 UN SERVICIO DE GARANTÍA									
OE-06 APUESTA POR LA INNOVACIÓN Y DIGITALIZACIÓN									
OE-07 UN SISTEMA DE GESTIÓN Y GOBIERNO SOLVENTE, DENTRO DE ORGANIZACIÓN INTERNA EFICIENTE									
OE-08 OPTIMIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN									

	PROGRAMA 01: COMUNICACIÓN, TRANSPARENCIA Y MARKETING	PROGRAMA 02: TALENTO Y CALIDAD DE VIDA LABORAL	PROGRAMA 03: TRABAJO CON OTROS	PROGRAMA 04: INNOVACIÓN Y DIGITALIZACIÓN	PROGRAMA 05: GESTIÓN VIABLE DE ACTIVOS Y RECURSOS	PROGRAMA 06: TRANSFORMACIÓN	PROGRAMA 07: SISTEMA DE GESTIÓN Y GOBIERNO SOLVENTE	PROGRAMA 08: CISA	PROGRAMA 09: RELACIONES INSTITUCIONALES
OE-09 DESARROLLO DEL TALENTO – COMPROMISO – CALIDAD DE VIDA LABORAL									
OE-10 TRABAJO CON OTROS									
OE-11 GESTIÓN DE ACTIVOS Y RECURSOS QUE GARANTICE LA VIABILIDAD									

	Impacto total / directo
	Impacto parcial / indirecto
	Sin impacto

# ASPANIAS

---



**Plena  
inclusión**

Castilla y León