

PLA ESTRATÈGIC 2019-2021

Construïm el futur



Fundació Aspace Catalunya

C. dels Tres Pins, 31 (Parc de Montjuïc) 08038, Barcelona
Tel. 93 200 25 34 - aspace@aspace.cat

PLA ESTRATÈGIC

2019-2021

Visió

“Volem que ASPACE sigui una entitat de referència en el nostre àmbit d’actuació, oferint una atenció integral centrada en la persona, propera i de qualitat, i apostant per la innovació tecnològica”



PLA ESTRATÈGIC

2019-2021

Índex

1. Situació actual: DAFO
2. Línies estratègiques
3. Planificació d'accions
4. Seguiment i Avaluació
5. Metodologia



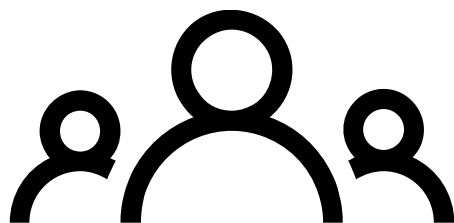


1.Situació actual: DAFO

1. Situació actual: DAFO

Participació en l'anàlisi: qüestionaris

Referents interns



54 Persones



62 Qüestionaris rebuts

35 - Anàlisi intern

27 – Anàlisi extern

Referents externs



20 Persones



16 Qüestionaris rebuts

8 - Anàlisi intern

8 – Anàlisi extern

1. Situació actual: DAFO

Fortaleses

Expertesa en Paràlisi Cerebral	Tenim un coneixement especialitzat i àmplia experiència en diagnòstic i tractament de la paràlisi cerebral i malalties del desenvolupament neurològic.
Atenció al llarg de tot el cycle vital	Oferim serveis que abasten tota la vida de la persona, i per tant coneixem i podem anticipar l'evolució de les persones ateses.
Diversitat de serveis	Oferim serveis de tots els àmbits de la persona: serveis de salut especialitzats des de l'etapa infantil fins a l'etapa adulta, escola d'educació especial, centres de dia, residència, lleure i respir familiar, entre d'altres.
Model d'atenció interdisciplinària	Abordem les necessitats de la persona de forma global, integrant les diferents especialitats i visions.
Incorporació tecnologia al procés de rehabilitació	Som pioners en l'aplicació de la tecnologia en el procés de rehabilitació i en el foment de l'autonomia personal dels nostres usuaris.
Instal·lacions	Tenim l'edifici CIM, amb equipaments com la sala sensorial, el poliesportiu i la piscina, entre d'altres.

1. Situació actual: DAFO

Debilitats

Treball amb famílies	Tenim aspectes a millorar en l'acompanyament de la família en el procés terapèutic i en general en fer més fàcil l'accés a la informació.
Dificultats per fomentar l'autonomia	En ocasions no afavorim prou la participació dels usuaris en els seus tractaments i en la seva vida diària.
Planificació centrada en la persona	Tenim marge de millora en la coordinació dels diferents serveis pel que fa a l'abordatge de les persones com a punt central de la nostra actuació.
Resistència al canvi	En ocasions tenim tendència a quedar-nos a la zona de confort pensant que ja ho fem prou bé, i no veiem clara la manera d'aprofitar noves possibilitats i adaptar-nos a noves realitats.
Innovació i recerca	Malgrat fer algunes accions molt innovadores, no tenim una estructura que les potencii internament i fomenti una filosofia d'innovació a Aspace, cosa que en redueix l'impacte potencial i el benefici dins i fora de l'entitat.
Planificació i previsió tècnica i econòmica	Cal implementar un sistema més exhaustiu de planificació i seguiment econòmic dels serveis i les activitats d'Aspace per optimitzar els recursos i garantir la sostenibilitat de l'entitat.
Instal·lacions	Alguns dels centres d'Aspace són molt antics i ens trobem amb la necessitat de renovar-los.
Comunicació	La nostra visibilitat no es correspon a l'especialització, dimensió i capacitat que tenim.
Gestió de la qualitat	Malgrat fer una feina de qualitat, no tenim encara establerts els processos de millora continuada, coordinació i gestió de bones pràctiques necessaris per obtenir una acreditació de qualitat.

1. Situació actual: DAFO

Oportunitats

Aliances i treball en xarxa	Hi ha entitats de les diferents xarxes on Aspace està implicada amb les que podem generar sinèrgies i obtenir beneficis mutus del treball en comú.
Escola inclusiva	S'està potenciant des de l'administració la inclusió dels nens i nenes amb discapacitat en escoles ordinàries. En el cas concret dels infants amb paràlisi cerebral es requereix un suport especialitzat que Aspace pot oferir.
Apropament dels serveis a la població	La tendència de les diferents administracions és oferir atenció a les persones amb serveis de proximitat, posant-los més a l'abast i facilitant-ne l'accessibilitat.
Reforç de la vida autònoma	L'administració fomenta la integració en l'entorn comunitari i la vida independent. L'adaptació d'entorns i la tecnologia són facilitadors d'aquest objectiu, del qual Aspace té àmplia experiència i coneixement, comptant amb un servei específic de recursos i tecnologia de suport.
Complexitat creixent dels usuaris	Els casos diagnosticats de paràlisi cerebral i malalties del desenvolupament neurològic en els últims anys són cada vegada més complexes, amb un grau d'afectació més elevat, dels quals Aspace té un gran coneixement i experiència.
Nous tractaments i teràpies	Els avenços mèdics continuats en les àrees de medicina regenerativa i neurologia, entre d'altres, poden suposar millores significatives en la diversitat de tractaments i les possibilitats d'evolució futura dels nostres pacients.

1. Situació actual: DAFO

Amenaces

Competència innovadora	A l'entorn d'Aspace hi ha entitats que aposten molt fort per la innovació i la comunicació, cosa que els permet obtenir un millor posicionament i resultats.
Noves normatives i requeriments	Les administracions públiques que contracten i financen a Aspace impulsen marcs legals i canvis normatius que en ocasions poden suposar més costos o complexitat interna a Aspace sense contrapartida econòmica.
No adequació de les tarifes	L'actualització de les tarifes no es correspon amb l'increment dels costos de l'entitat. Hi ha serveis que estan congelats des de fa deu anys, i altres encara no s'han recuperat després dels ajustos de 2008.
Persones més connectades i informades	Els usuaris i les seves famílies estan cada vegada més connectats i informats en tots els àmbits i per tant són més exigents en les expectatives dels serveis.
Ciberseguretat	La digitalització i progressiva obertura a l'exterior i integració de la informació d'Aspace comporta també una sèrie de riscos de seguretat que cal afrontar i minimitzar.
Posició a la xarxa	És necessari reforçar el valor de l'entitat dins la xarxa de serveis de salut, socials i educatius, per tal d'evitar el risc de ser absorbida per altres entitats més grans i generalistes, amb la consegüent pèrdua del servei específic i especialitzat.

1. Situació actual: DAFO

Resum DAFO

Fortaleses

- Expertesa en Paràlisi Cerebral.
- Atenció al llarg de tot el cicle vital
- Diversitat de serveis
- Model d'atenció interdisciplinària
- Incorporació tecnologia al procés de rehabilitació
- Instal·lacions

Oportunitats

- Aliances i treball en xarxa
- Escola inclusiva
- Apropament dels serveis a la població
- Reforç de la vida autònoma
- Complexitat creixent dels usuaris
- Nous tractaments i teràpies

Debilitats

- Treball amb famílies
- Dificultats per fomentar l'autonomia
- Planificació centrada en la persona
- Resistència al canvi
- Innovació i recerca
- Planificació i previsió tècnica i econòmica
- Instal·lacions
- Comunicació
- Gestió de la qualitat

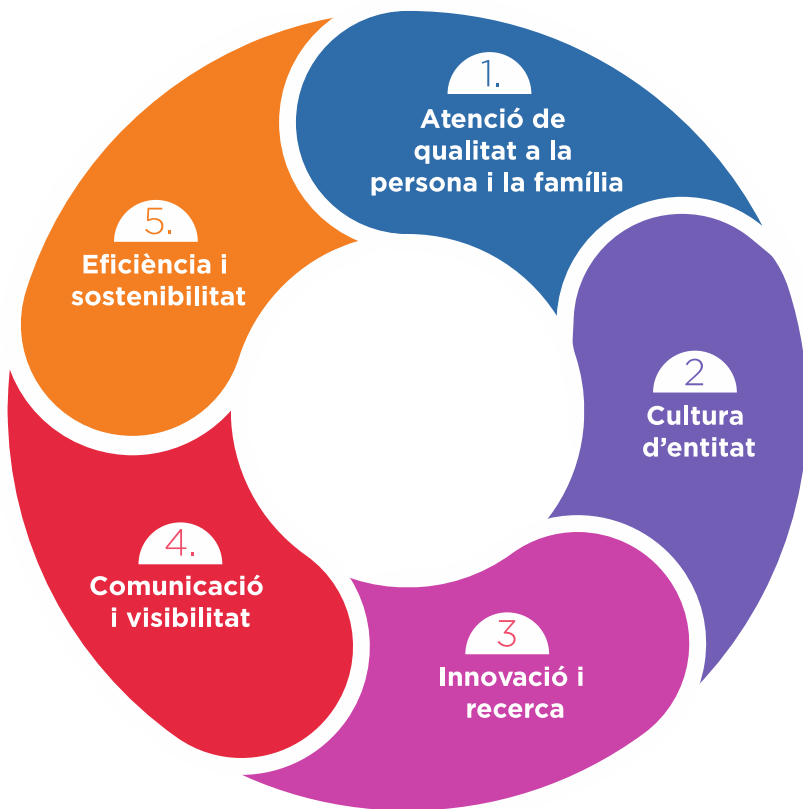
Amenaces

- Competència innovadora
- Noves normatives i requeriments
- No adequació de tarifes
- Persones més connectades i informades
- Ciberseguretat
- Posició a la xarxa



2. Línies estratègiques

2. Línies estratègiques



1. Atenció de qualitat a la persona i la família

1.1. Atenció a usuaris i famílies

1.2. Accessibilitat

1.3. Qualitat

2. Cultura d'entitat

2.1. Ètica, bon govern

2.2. Professionals: valor i excel·lència

2.3. Responsabilitat social corporativa

3. Innovació i recerca

3.1. Gestió de la innovació

3.2. Recerca

3.3. Digitalització i nous processos

4. Comunicació i visibilitat

4.1. Comunicació

4.2. Treball en xarxa

5. Eficiència i sostenibilitat

5.1. Gestió econòmica

5.2. Eficiència de recursos

5.3. Infraestructures

2. Línies estratègiques

Eix 1: Atenció de qualitat a la persona i la família

1.1. Atenció a usuaris i famílies

Millorar l'adequació dels serveis d'Aspace a les necessitats actuals i futures dels nostres usuaris i les seves famílies.

1.2. Accessibilitat

Apropar els serveis d'Aspace als usuaris potencials, fent-los més accessibles, fàcils i immediats.

1.3. Qualitat

Treballar en la homogeneïtzació i millora continuada dels serveis. Establir mecanismes qualitatius i quantitius que ens permetin avançar i ser transparents.

2. Línies estratègiques

Eix 2: Cultura d'entitat

2.1. Ètica i bon govern

Dotar-nos d'instruments/eines per potenciar les bones pràctiques, per resoldre conflictes i per tenir un marc relatiu a codis de conducta de l'entitat.

2.2. Professionals: valor i excel·lència

Aconseguir uns equips de treball més compromesos, dinàmics, innovadors.

2.3. Responsabilitat Social Corporativa

Contribuir activament a la millora i sostenibilitat social, econòmica i ambiental.

2. Línies estratègiques

Eix 3: Innovació i recerca

3.1. Gestió de la innovació

Fomentar i estructurar la cultura de la innovació a Aspace. Aconseguir que les iniciatives que suposin una diferència disposin de recursos i suport per tirar endavant. Perdre la por als canvis, a tot els nivells.

3.2. Recerca

Visibilitzar la recerca que es fa a Aspace i fomentar-ne el desenvolupament.

3.3. Digitalització/Nous processos

Eliminar progressivament l'ús del paper en els processos d'Aspace. Aprofitar les oportunitats tecnològiques per canviar les maneres de fer.

2. Línies estratègiques

Eix 4: Comunicació i visibilitat

4.1. Comunicació

Aconseguir més impacte i visibilitat en el nostre públic i la societat en general. Treballar a la vegada, per una comunicació interna eficaç. Fer un pla de comunicació.

4.2. Treball en xarxa

Incrementar la participació i la visibilitat d'Aspace en els àmbits de salut, educació i social relacionats amb la nostra feina, amb voluntat de ser referents i de fer-nos sentir.

2. Línies estratègiques

Eix 5: Eficiència i sostenibilitat

5.1. Gestió econòmica

Millorar la planificació econòmica d'Aspace, per tal de poder assignar els recursos de forma més eficient.

5.2. Eficiència de recursos

Aconseguir l'equilibri financer dels serveis.

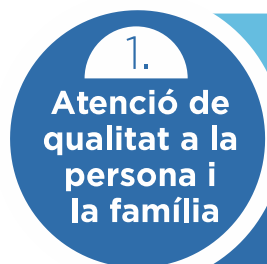
5.3. Infraestructures

Treballar en la millora de les instal·lacions d'Aspace per acollir millor els serveis actuals i futurs



3. Planificació d'accions

3. Planificació d'accions



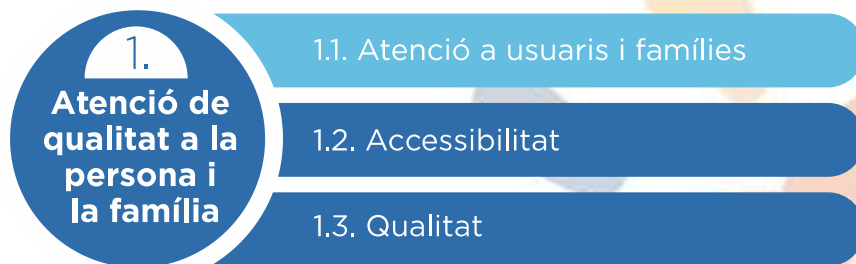
1.1. Atenció a usuaris i famílies

1.2. Accessibilitat

1.3. Qualitat

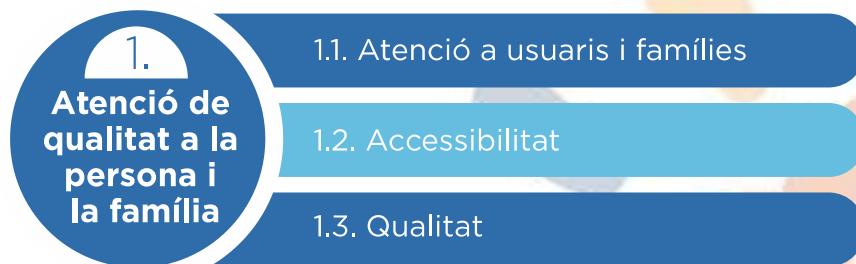
Projecte	Descripció i objectius	2019	2020	2021
1.1. Atenció a usuaris i famílies				
1.1.1: Actualització i desenvolupament de la cartera dels serveis de salut	Potenciar el desenvolupament de la cartera de serveis de salut (atenció ambulatoria, rehabilitació, CDIAP, Hospital de Dia).			
1.1.2: Servei de Suport Tecnològic com a innovació en la rehabilitació	Afavorir la recerca constant, actualització i posada en pràctica de les possibilitats tecnològiques actuals per a la millora dels processos de diagnòstic i tractament en les diferents especialitats, tant sigui de rehabilitació com de l'àmbit de la psicologia.			
1.1.3: Actualització del Projecte educatiu de l'Escola (PEC)	Disposar d'un Projecte Educatiu que s'ajusti a la realitat de la nostra escola i dels alumnes. Fer coneixedora a tota la comunitat educativa del PEC com a instrument que recull la proposta integral per orientar les pràctiques educatives que es porten a terme a l'Escola ASPACE i les normes d'organització i funcionament de la mateixa.			
1.1.4: Planificació centrada en la persona	Revisar la metodologia de treball en base a l'atenció centrada en la Persona, elaborant protocols d'abordatge i posar en marxa comissions de treball per tractar els casos de més dificultat.			

3. Planificació d'accions



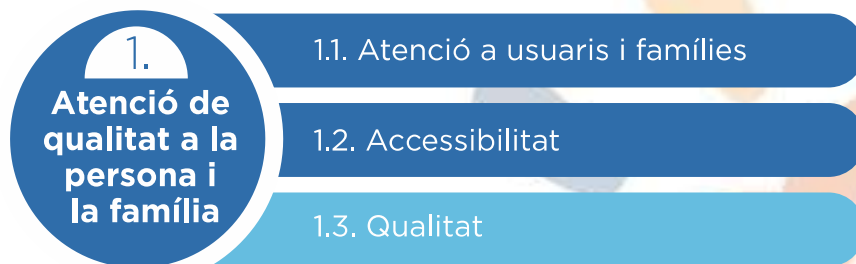
Projecte	Descripció i objectius	2019	2020	2021
1.1. Atenció a usuaris i famílies				
1.1.5: Acompanyament a les famílies	Definir els serveis i metodologia de treball amb les famílies en els diferents marcs d'intervenció que abasta l'entitat.			
1.1.6: Unitat d'atenció l'usuari	L'objectiu és poder consensuar i definir les competències i el model de treball de la unitat d'atenció a l'usuari dels serveis d'Aspace de forma transversal, per tal de facilitar la integració de l'usuari, familiars i/o acompanyants en els diferents serveis d'ASPACE.			
1.1.7: Definició de nous models d'intervenció per adults	Pensar i definir nous models d'intervenció en els centres d'atenció a la persona adulta considerant l'heterogeneïtat de la població atesa actualment.			
1.1.8: Valoració de serveis futurs	Anàlisi de necessitats de la nostra població, recursos actuals a Barcelona i estudi de la viabilitat de possibles nous serveis.			

3. Planificació d'accions



Projecte	Descripció i objectius	2019	2020	2021
1.2. Accessibilitat				
1.2.1: Millora de l'absentisme	L'objectiu del projecte de millora de l'absentisme és posar en marxa diferents accions per tal de millorar l'índex d'absentisme a les visites programades.			
1.2.2: Transports	Identificar i aclarir les competències d'Aspace i capacitat d'influència en matèria de transport.			
1.2.3: Portal de l'usuari	Tenir una aplicació per als usuaris accessible via Internet (app, extranet) amb les funcionalitats que es determinin, per exemple: eConsulta, altres requeriments de salut i serveis socials.			
1.2.4: Projecte "Com a Casa"	Potenciar l'autonomia dels pacients al seu domicili, oferint un espai protegit i adequat a les seves necessitats. Treballar el servei de rehabilitació domiciliària, reorientant-ne l'abast i objectius.			

3. Planificació d'accions



Projecte	Descripció i objectius	2019	2020	2021
1.3. Qualitat				
1.3.1: Qualitat en els serveis	Elaborar i implementar un pla de qualitat com a política de millora continuada de l'entitat. Acreditar un servei de l'àrea de salut i un de l'àrea comunitària.			

3. Planificació d'accions



2.1. Ètica, bon govern

2.2. Professionals: valor i excel·lència

2.3. Responsabilitat social corporativa

Projecte	Descripció i objectius	2019	2020	2021
2.1. Ètica i bon govern				
2.1.1: Grup de reflexió ètica d'Aspace	Consolidar els grups de reflexió ètica a cada servei i elaborar un codi ètic propi d'Aspace.			
2.1.2: Seguretat i protecció de dades	Compliment i adaptació del reglament europeu i de la nova llei orgànica de protecció de dades. Implicació i sensibilització a tot el personal sobre la normativa i les bones pràctiques en aquesta matèria.			
2.1.3: Transparència	Compliment de la normativa sobre transparència i bon govern en entitats públiques i fundacions. Ser una entitat transparent i proactiva en relació al nostre àmbit d'actuació, les nostres obligacions i el bon govern de l'entitat, a través d'un accés fàcil de la informació.			
2.1.4: Pla d'igualtat	Disposar d'un Pla d'Igualtat propi de l'entitat per tal complir amb la normativa.			
2.1.5: Bones Pràctiques de l'entitat	Elaborar el Codi de Bones Pràctiques d'Aspace i comunicar-lo a tots els treballadors.			

3. Planificació d'accions



2.1. Ètica, bon govern

2.2. Professionals: valor i excel·lència

2.3. Responsabilitat social corporativa

Projecte	Descripció i objectius	2019	2020	2021
2.2. Professionals: valor i excel·lència				
2.2.1: Manual corporatiu	Disposar d'un Manual Corporatiu actualitzat d'acord amb la cultura de l'entitat.			
2.2.2: Participació i treball per projectes: "Cada professional compta"	Fomentar el treball per projectes tenint en compte la importància de la participació de cada professional de l'entitat. Incentivar la participació, motivació, el valor i la implicació de tots els professionals.			
2.2.3: Avaluació d'equips, rols, dependències i interdisciplinarietat	Tenir clares les dependències funcionals i jeràrquiques, així com quina és la via de presa de decisions en aspectes com la definició d'objectius de treball, promocions per a un canvi de lloc, proposta de formació, pla de carrera, etc. Tenir un model de treball interdisciplinari consensuat en totes les àrees.			

3. Planificació d'accions



2.1. Ètica, bon govern

2.2. Professionals: valor i excel·lència

2.3. Responsabilitat social corporativa

Projecte	Descripció i objectius	2019	2020	2021
2.3. Responsabilitat Social Corporativa				
2.3.1: Responsabilitat social i ambiental	Definir una Política de Responsabilitat Social i Ambiental. Contribuir a una millora en la sostenibilitat de l'entitat a nivell social, ambiental i econòmic. Aportar valor i qualitat a la gestió i les bones pràctiques de l'entitat.			
2.3.2: Plataforma Aspace Solidària	Impulsar i fer créixer ASPACE SOLIDÀRIA com a plataforma transversal de la que formin part tots els serveis i equips d'Aspace, així com tots els usuaris i les seves famílies, i contribuir a la vegada a ser una entitat més responsable.			
2.3.3: Pla de voluntariat	Promoure i desenvolupar un Pla de Voluntariat.			

3. Planificació d'accions



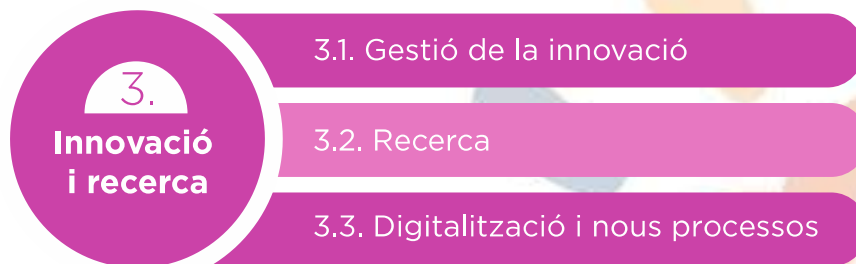
3.1. Gestió de la innovació

3.2. Recerca

3.3. Digitalització i nous processos

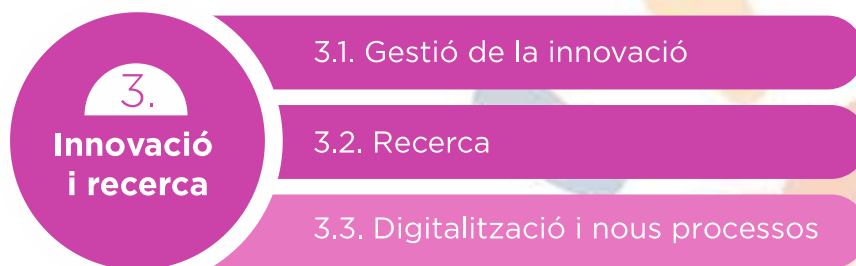
Projecte	Descripció i objectius	2019	2020	2021
3.1. Gestió de la innovació				
3.1.1: Estructuració àrea d'innovació	Crear un equip d'innovació multidisciplinari que impulsi l'aportació, valoració i sinèrgia de les idees que es proposen des de les diferents àrees. Implantació de processos de foment de la innovació i gestió de propostes.			
3.1.2: Aspace Innova!	Campanya interna per visibilitzar la innovació actual, conscienciar els professionals de les bondats de la innovació a tots els nivells i donar a conèixer la filosofia i els processos lligats a la innovació d'Aspace.			

3. Planificació d'accions



Projecte	Descripció i objectius	2019	2020	2021
3.2. Recerca				
3.2.1: Foment de la recerca	Impulsar les polítiques encaminades a desenvolupar i difondre els projectes de recerca que es fan a Aspace.			

3. Planificació d'accions



Projecte	Descripció i objectius	2019	2020	2021
3.3. Digitalització/Nous processos				
3.3.1: Aspace sense papers	Digitalització progressiva dels processos d'atenció a la persona per arribar a suprimir el suport paper. Reducció al mínim en altres àrees.			
3.3.2: Integració de plataformes tecnològiques	Treball a tots els serveis amb una única eina integrada, on estiguin totes les dades dels usuaris per afavorir el contínuum assistencial. Integració amb les diferents plataformes externes de les administracions públiques.			
3.3.3: Transformació digital	Potenciar la cultura TIC a tots els nivells d'Aspace, per tal d'aprofitar les oportunitats tecnològiques i donar millor resposta a les noves necessitats i requeriments dels pacients i les famílies.			
3.3.4: Business Intelligence	Dotar-nos d'eines d'intel·ligència de negoci per donar suport a la presa de decisions informades.			
3.3.5: Equip D (Desenvolupament)	Definir i implantar l'estratègia de desenvolupament d'aplicacions pròpies d'Aspace, per poder impulsar el vessant tecnològic dels projectes de millora d'Aspace i donar resposta als reptes que la progressiva digitalització suposa.			

3. Planificació d'accions



4.1. Comunicació

4.2. Treball en xarxa

Projecte	Descripció i objectius	2019	2020	2021
4.1. Comunicació				
4.1.1: Pla de comunicació	Elaborar un pla de comunicació alineat amb el pla estratègic de l'entitat amb la finalitat d'augmentar la visibilitat de l'entitat i millorar la comunicació interna.			
4.1.2: Patronat	Treballar per a la composició del Patronat. Proposar criteris per a l'Aspace del futur.			

3. Planificació d'accions

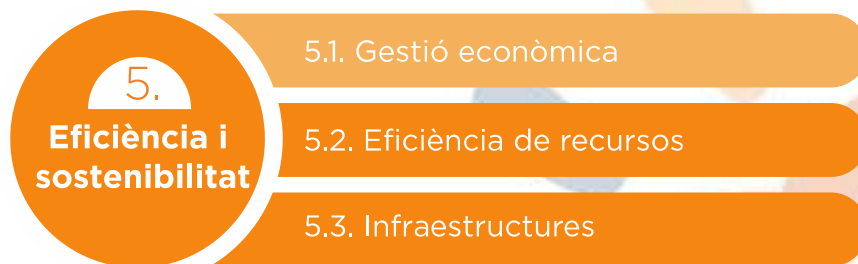


4.1. Comunicació

4.2. Treball en xarxa

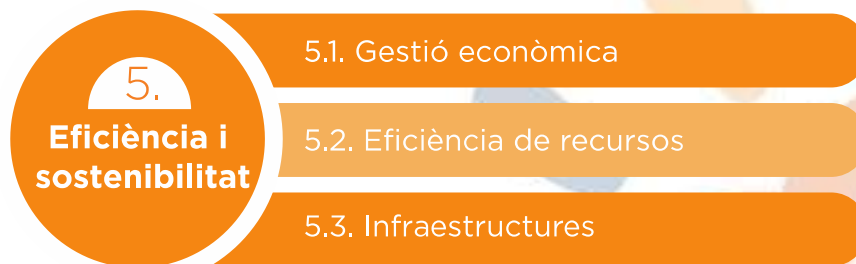
Projecte	Descripció i objectius	2019	2020	2021
4.2. Treball en xarxa				
4.2.1: Política d'aliances	Consolidar convenis de col·laboració amb entitats per tal d'afavorir la recerca, possibilitar noves vies de finançament, compartir recursos humans, afavorir fluxos de nous pacients i guanyar visibilitat en els àmbits de treball d'Aspace.			

3. Planificació d'accions



Projecte	Descripció i objectius	2019	2020	2021
5.1. Gestió econòmica				
5.1.1: Pressupost anual per servei	Utilització del pressupost com a eina per valorar despeses i inversions.			
5.1.2: Tractament de quotes complementàries	Revisió dels criteris a aplicar a les quotes opcionals i complementàries.			
5.1.3: Tresoreria mensual	Establir previsions mensuals de cobraments i pagaments. Actualment tenim un estàndard com a tresoreria mensual, i d'aquest s'analitzen les desviacions.			
5.1.4: Renovació eina de gestió econòmica	Adequar el software de gestió econòmica i financera al volum actual de l'entitat.			

3. Planificació d'accions



Projecte	Descripció i objectius	2019	2020	2021
5.2. Eficiència de recursos				
5.2.1: Objectius de marge per centre de cost	Aconseguir que cada centre de cost sigui autosostenible. Millorar el contracte dels serveis de salut i les tarifes de serveis socials.			
5.2.2: Finançament alternatiu	Aconseguir fonts de finançament per fer activitats complementàries.			

3. Planificació d'accions

5.
Eficiència i sostenibilitat

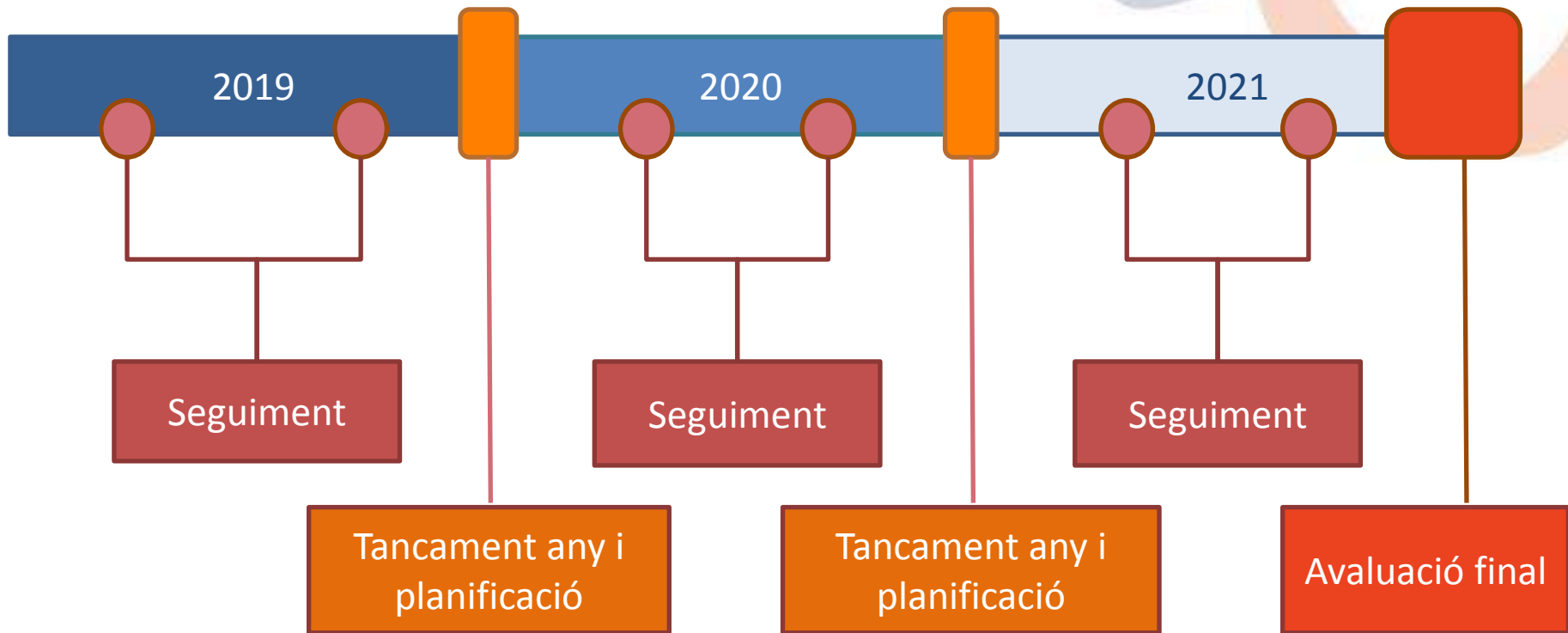
- 5.1. Gestió econòmica
- 5.2. Eficiència de recursos
- 5.3. Infraestructures

Projecte	Descripció i objectius	2019	2020	2021
5.3. Infraestructures				
5.3.1: Nou edifici Montjuïc	L'objectiu és substituir les instal·lacions del Centre Pilot, que daten del 1960-70, modernitzant-les i fent-les més acords als paràmetres actuals, amb la construcció, si és possible, d'un nou edifici. Aquest centre hauria d'incloure els actuals serveis d'Aspace ubicats al Centre Pilot i aquells serveis que s'identifiquessin com a necessaris.			



4. Seguiment i avaluació

4. Seguiment i avaluació

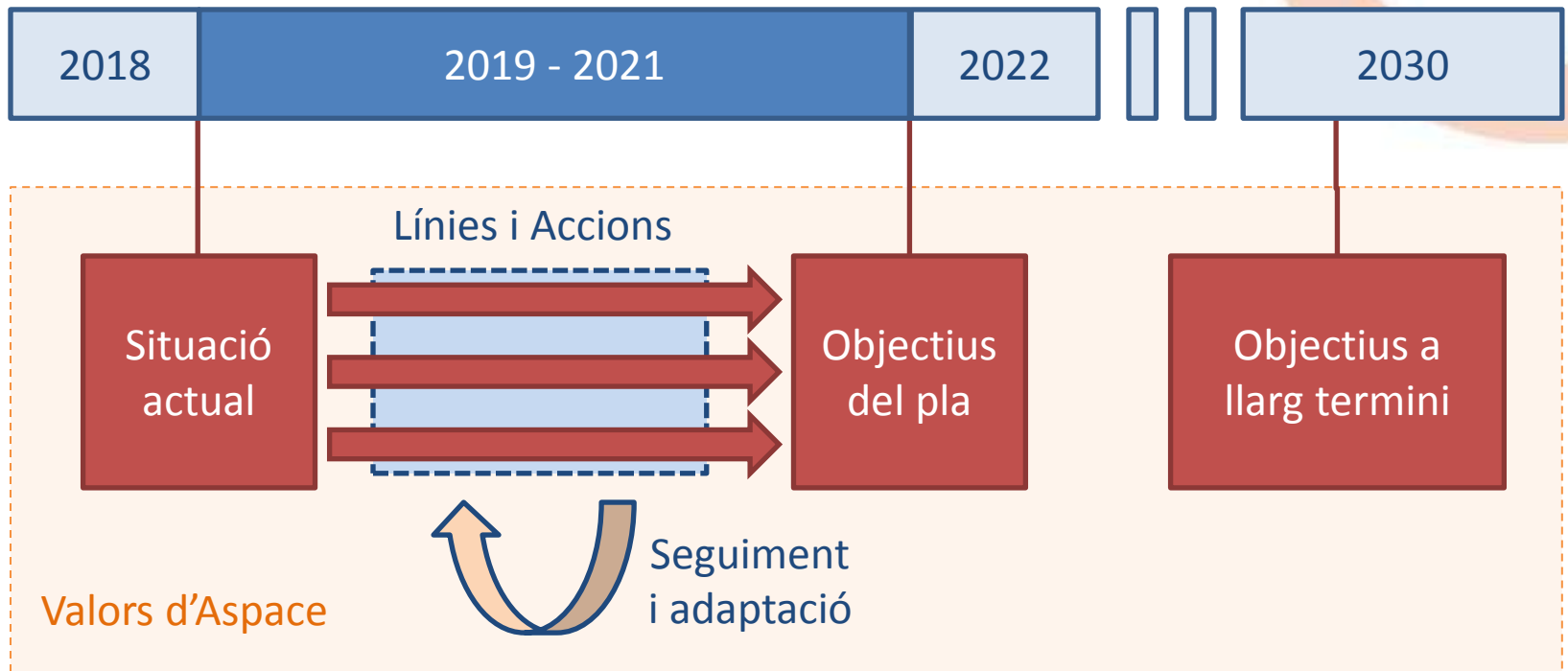




5. Metodologia

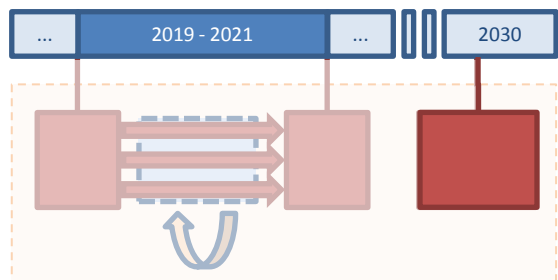
5. Metodologia

Concepte



5. Metodologia

1. Visió a llarg termini



Participants:

- Equip Directiu
- Patronat

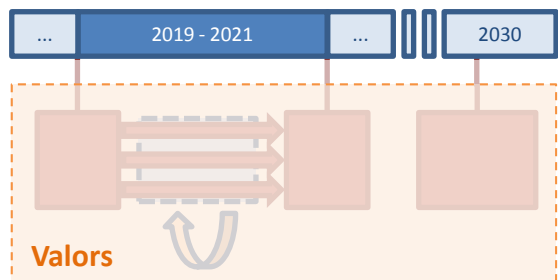
1. Qüestionari personalitzat amb 4 preguntes:

- Com volem que sigui Aspace l'any 2030? (3 idees)
- Com volem que ens vegin? (3 idees)
- 3 Serveis o activitats que ara no oferim (com ens agradaria) i al 2030 sí.
- Qui seran els nostres usuaris?

2. Posada en comú

5. Metodologia

2. Valors d'Aspace



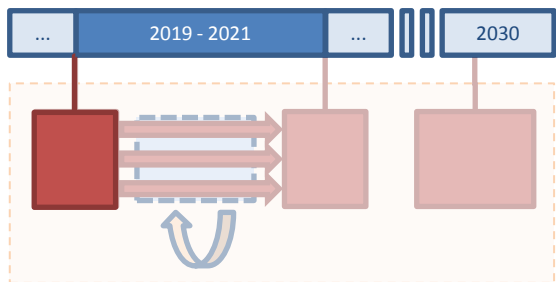
Participants:

- Tot el personal d'Aspace
- Patronat

1. **Tria inicial** d'un paquet de 18 valors per part de l'Equip Directiu.
2. **Votació anònima oberta** a tot el personal d'Aspace per mitjà d'una aplicació de comparació.
 - Participen 56 persones en total.
3. **Redacció dels valors** resultat, en base principalment als 5 valors més votats, però tenint en compte els següents 5.

5. Metodologia

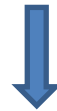
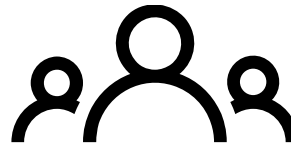
3. Anàlisi de situació actual



Participants:

- Patronat
- Equip Directiu
- Referents interns (54)
- Referents externs (20)

Referents interns



Qüestionaris

Referents externs



Qüestionaris



Buidat

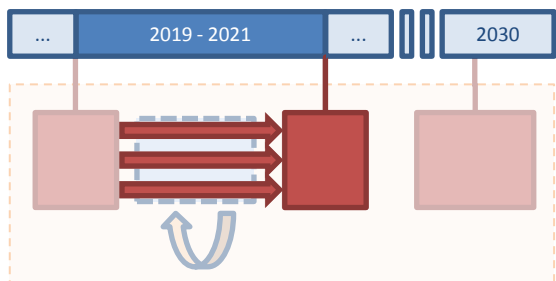


F	D
O	A

DAFO

5. Metodologia

4. Definició dels eixos i les línies del Pla



Participants:

- Equip Directiu

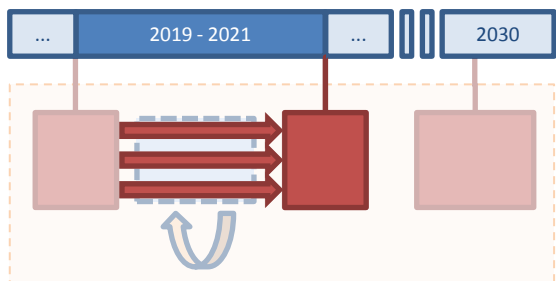
1. **Definició dels eixos i de les línies estratègiques** del Pla en base als 3 inputs principals:

- Visió 2030
- Valors d'Aspace
- DAFO

2. **Se segueix el model del Pla de Salut 2016-2020** de la Generalitat de Catalunya.

5. Metodologia

5. Definició dels projectes del Pla



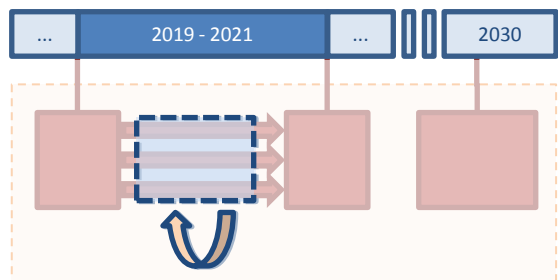
Participants:

- Equip Directiu
- Equips de les diferents direccions

1. **Definició dels projectes** associats a cada eix i línia.
2. **Definició en detall** de cada projecte: descripció, objectius i indicadors.
3. **Avaluació de cada projecte** en base a 3 criteris:
 - Rellevància / Necessitat
 - Impacte en la millora dels serveis
 - Facilitat per posar en marxa
4. **Priorització dels projectes:** calendari del Pla.

5. Metodologia

6. Seguiment i avaluació



Participants:

- Equip Directiu

1. **Definició del sistema** de seguiment del Pla.
2. **Realització del seguiment:**
 - De forma continuada al llarg de l'any
 - Punt de control anual:
 - Assoliment dels objectius
 - Definició dels objectius de l'any següent
3. **Avaluació final del Pla**, lligada amb l'elaboració del següent Pla.