

# PLAN ESTRATÉGICO 2016-2019 DE ADIEM VEGA BAJA (MODELO ABREVIADO)



ASOCIACIÓN PARA LA DEFENSA E INTEGRACIÓN DE PERSONAS  
CON ENFERMEDAD MENTAL DE LA VEGA BAJA (ADIEM VEGA BAJA)  
PLAZA DE TORREVIEJA, BLOQUE I, BAJO.  
03300. ORIHUELA (ALICANTE)

## INDICE

## PÁGINA

1.	Introducción	2
2.	Entorno actual	3
3.	Metodología	4
4.	Herramientas	4
5.	La misión	5
6.	La visión	6
7.	Los valores	6
8.	Recursos	6
9.	Procesos Clave	7
10.	Líneas Estratégicas 2016-2019	8
11.	Conclusiones	9



**Creando oportunidades**



## **1. INTRODUCCIÓN**

En ADIEM apoyamos a cada persona en su proyecto personal, con la finalidad de promover su autonomía, independencia y la participación en la comunidad.

Nuestro Modelo de Atención se basa por un lado, en el apoyo individual a las necesidades e intereses de cada persona, y por otro lado, en la Atención Integral abordando de forma conjunta los diferentes ámbitos socioeconómicos, familiares, laborales, formativos o sanitarios.

La decisión de la ASOCIACIÓN PARA LA DEFENSA E INTEGRACIÓN DEL ENFERMO MENTAL DE LA VEGA BAJA (en adelante ADIEM) de diseñar y poner en práctica un Plan Estratégico responde a la necesidad de tener una perspectiva y un plan de futuro, es decir una ruta definida, pudiendo siempre modificar el rumbo pero llegando siempre a un destino final previamente fijado. Una entidad inteligente aprende de lo que se ha hecho, conserva lo que ha funcionado, mantiene una actitud abierta y constructiva respecto al futuro y tiene un consenso sobre qué rumbo ha de tomar.

La necesidad de cambio viene motivada por varios factores externos, entre ellos las necesidades emergentes con el aumento de casos de enfermedad mental, la necesidad de establecer alianzas con otras entidades para seguir creciendo con garantías de calidad y una situación de crisis económica que ha provocado una recesión económica que ha impactado de forma brutal en todo el sector de la asistencia social y que va a provocar que solo aquellas que dispongan de sistemas de gestión eficientes van a sobrevivir y mantenerse.

A finales del año 2008 y tomando como referencia las directrices del modelo EFQM y ejemplos de instituciones similares, ADIEM elaboró un primer análisis DAFO como paso previo a la definición y publicación de su primer Plan Estratégico para el periodo 2009-2012.

Finalizado ese primer ciclo Estratégico y alcanzados en gran medida los retos y metas establecidos y recogidos en el mismo, diseñamos el 2º

Plan Estratégico 2013-2016, al encontrarnos con la necesidad de plantear las nuevas directrices estratégicas de la Asociación, y establecer hacia dónde vamos a dirigir y cómo vamos a afrontar la actual situación.

Pero los escenarios socioeconómicos y políticos tan cambiantes en los últimos años nos hicieron valorar la necesidad urgente de adaptación de nuestras estrategias y nuestra misión, a las nuevas oportunidades y amenazas de ADIEM y sus grupos de interés. Por ello, desde Octubre hasta diciembre de 2015, creamos 4 comisiones de análisis estratégico compuestas por profesionales, y miembros de Junta Directiva para diseñar el nuevo DAFO, la revisar los factores clave de éxito y priorizar las áreas y los planes de mejora.

El presente documento, recoge las estrategias definidas para poner en práctica en el periodo 2016-2019 así como las principales conclusiones del proceso estratégico desarrollado.

En ADIEM se considera que el Plan Estratégico es la mejor herramienta para afrontar la situación actual del sector y en el mismo se incluyen todas las estrategias y acciones que van a ser desarrolladas por la entidad durante los próximos cuatro años, y que tienen como principal objetivo satisfacer las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés. El Plan Estratégico es, por tanto, el documento fundamental sobre el que se van a planificar, desarrollar e implementar todas las actividades de los próximos cuatro años en la Asociación.

Una vez elaborado, el Plan Estratégico será presentado a la Junta Directiva en primer lugar para su revisión y posteriormente a la Asamblea General para su aprobación.

Una vez aprobado, será presentado al personal de ADIEM y sus líneas generales presentadas al resto de grupos de interés de la Asociación.

## 2. ENTORNO ACTUAL

En el escenario actual es importante la calidad asistencial y la eficiencia en la gestión, pero es primordial el control de los costes y el ajuste de las plantillas a las posibilidades actuales y a los recursos económicos disponibles. El sector está sufriendo un importante retroceso en todo el territorio nacional y en la Comunidad Valencia en particular, donde algunas organizaciones del sector competencia de ADIEM han desaparecido y otras están en graves problemas financieros. La situación generalizada de crisis está afectando de forma significativa a la economía española y ha incidido especialmente en el sector de la asistencia social. Por ello, ADIEM ha desarrollado un nuevo Plan Estratégico para el próximo ciclo, con el objetivo de afrontar, de la manera más eficaz posible, los escenarios actuales.

En cualquier caso y a pesar de las circunstancias de crisis, no ha cambiado la filosofía y el objetivo de las organizaciones como ADIEM y de la Administración pública de buscar las mejores fórmulas para actuar en el interés general, es decir, en pro de los derechos de los ciudadanos y atender sus necesidades, así como tratar de incrementar la satisfacción del ciudadano, estableciendo mejores controles y evaluaciones y rediseñando la prestación de servicios públicos para mejorar la calidad u organizando otros nuevos.

Entre la documentación e información utilizada para su elaboración, el Plan Estratégico de ADIEM ha tenido en cuenta, entre otras, las siguientes:

- Informe sobre el estado de los derechos humanos de las personas con trastornos mentales en España.
- Derechos Humanos y Discapacidad- Informe España 2015
- XVI Dictamen del Observatorio: Informe sobre el desarrollo y evaluación territorial de la ley de promoción de la autonomía personal y atención a las personas en situación de dependencia.
- Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social.

- ORDEN 1/2010, de 18 de febrero, de la Conselleria de Bienestar Social sobre registro, autorización y acreditación de los servicios sociales de la Comunitat Valenciana.
- Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad.
- Ley 51/2003, de 2 de diciembre, de igualdad de oportunidades, no discriminación y accesibilidad universal de las personas con discapacidad.
- Ley 39/2006, de 14 de diciembre, de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de dependencia.
- ORDEN de 9 de mayo de 2006, de la Conselleria de Bienestar Social, por la que se modifica la Orden de 9 de abril de 1990, de la Conselleria de Trabajo y Seguridad Social, sobre registro, autorización y acreditación de los servicios sociales de la Comunidad Valenciana.
- ORDEN 21/2012, de 25 de octubre, de la Consellería de Justicia y Bienestar Social, por la que se regulan los requisitos y condiciones de acceso al programa de atención a las personas y a sus familias en el marco del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia en la Comunitat Valenciana.
- LIBRO VERDE. Comisión de las Comunidades Europeas. Mejorar la salud mental de la población. Hacia una estrategia de la Unión Europea en materia de salud mental
- Presentación del Nuevo modelo de financiación, orientado al usuario, para los servicios de atención a las personas con discapacidad y enfermedad mental crónica de la Consellería de Justicia y Bienestar Social de la Generalitat Valenciana.
- Documento del IV Congreso Nacional de Salud Mental.
- Informe sobre La Economía Social y la atención a la dependencia (propuestas para contribuir al desarrollo de los servicios de atención de la dependencia y a la generación de empleo estable y de calidad).
- Documento con la Estrategia en Salud Mental del Sistema Nacional de Salud del Ministerio de Sanidad y Consumo.
- Documento “Hacia unos servicios sociales de calidad adecuados a las necesidades de apoyo de las personas con discapacidad” publicado por el Gobierno de Cantabria.
- Guía para inversión socialmente responsable con la discapacidad.



- Derechos Fundamentales y Discapacidad
- Guía sobre estrategias de Responsabilidad Social Corporativa y Discapacidad para las Administraciones y Sector Público
- Manual práctico de evaluación para políticas públicas en el ámbito de la discapacidad
- Fondos Estructurales y de Inversión Europeos 2014-2020: Oportunidades para la discapacidad
- II Plan Integral de Acción de Mujeres con Discapacidad 2013-2016

Toda esta información se ha tenido en cuenta para elaborar en primer lugar el análisis DAFO y con posterioridad el Plan Estratégico que se presenta en este documento.

### 3. METODOLOGÍA

ADIEM ha llevado a cabo la elaboración de este Plan Estratégico lo más participativo y eficiente posible, contando con la opinión e información de todos los grupos de interés relevantes de la entidad y de forma especial de los socios, usuarios y profesionales de ADIEM. Se ha tratado de diseñar un Plan equilibrado con respecto a los grupos de interés de la Asociación, con el objetivo de impulsar la atención a las personas con enfermedad mental de la Generalitat Valenciana.

Entre los diferentes grupos de interés, internos y externos, de los que se ha recabado información se encuentran los siguientes:

- Clientes (usuarios y familias)
- Junta Directiva de la Asociación
- Socios
- Empleados
- Empresas, Entidades Bancarias y Fundaciones.
- Centros Educativos y de Formación: Universidades, Institutos de Secundaria, Colegios y Centros de Formación Profesional.
- Ayuntamientos y Diputación Provincial de Alicante.
- Generalitat Valenciana: Consellería de Empleo, Sanidad y de Igualdad y Políticas Inclusivas.
- Asociaciones sectoriales y empresariales de la Comarca.

Para cada uno de los grupos de interés se ha ido recabando información y en muchos de ellos su opinión sobre la Asociación y sus servicios a través de diferentes herramientas, como encuestas, entrevistas o las 4 comisiones de desarrollo estratégico, de las cuales 3, han sido por parte de los profesionales y 1, por parte de la Junta Directiva, representando a las familias y las personas con enfermedad mental.

Con toda esta información se ha elaborado, entre otras herramientas, un análisis DAFO con el que, a partir de la información disponible se han identificado las **debilidades** de la organización, que habrá que intentar eliminar o reforzar, las **amenazas**, que habrá que sortear, voltear o dejar atrás, para que dejen de serlo, las **fortalezas**, que deben seguir siéndolo, para lo cual es necesario no descuidarlas y las **oportunidades**, que deben ser exploradas y trabajadas para aprovechar la ventajas que puedan aparecer para nuestra organización.

### 4. HERRAMIENTAS

Para el desarrollo del nuevo Plan Estratégico de ADIEM se han utilizado gran cantidad de herramientas, elementos y fuentes de información que han facilitado el análisis y la toma de decisiones con respecto a las estrategias necesarias a desarrollar en los próximos años.

ADIEM ha distinguido entre los elementos de análisis interno, con los que se ha procesado la información generada por la organización y que ha proporcionado una visión del estado actual de la misma y los elementos de análisis externo que han aportado la información de todos los grupos de interés y otras entidades exteriores a la organización de la Asociación pero que pueden tener influencia en sus futuras estrategias.

Como herramientas de análisis interno, ADIEM ha utilizado principalmente las siguientes:

- Organigrama técnico y asociativo.
- Mapa de Procesos y documentación de procesos
- Análisis de los presupuestos de los 4 últimos años
- Autoevaluaciones según el Modelo de Excelencia de la EFQM

- Memorias conceptuales EFQM e informes de Evaluación del equipo evaluador externo, en Febrero de 2012 y en Junio de 2014
- Revisiones de los planes anuales de calidad de años anteriores
- Memorias Anuales de ADIEM (Informes de Dirección Técnica sobre Proyectos y Programas)
- Revisión del Cuadro de Procesos Clave/Factores Clave de Éxito
- Versiones de los Cuadros de indicadores y de los CMI
- 4 Comisiones de desarrollo estratégico.
- Resultados de acciones de mejora, correctivas y preventivas
- Resultados de percepción y satisfacción de los empleados.
- Resultados de la Evaluación del desempeño de 3 años.
- Resultados de encuestas a los clientes (usuarios y familias)
- Entrevistas con aliados, colaboradores y Administraciones.
- Análisis del Plan Estratégico 2013-2016.
- Información sobre el entorno (artículos en prensa, informes de la administración, información y datos de organizaciones y entidades de la competencia, directa o indirecta y de otras similares o que utilizan modelos de gestión basados en la excelencia).

Con toda esta información se ha realizado una “foto” de ADIEM al final del ciclo estratégico anterior y de sus cambios y transformaciones en los últimos años, que permite disponer de una idea de su posible evolución en los próximos meses y años.

Las herramientas de análisis externo y fuentes de información utilizadas han sido las que a continuación se citan:

- Legislación de aplicación en el sector de la salud mental y de la asistencia social en general
- Informes, artículos y otros documentos relacionados con el trabajo y las características del sector
- Información socioeconómica de la comarca de la Vega Baja y de la Comunidad Valenciana
- Información sobre el estado del sector de la asistencia social tanto en España como en la Comunidad Valenciana y sobre los nuevos modelos de financiación y de negocio

- Información y datos de organizaciones y entidades de la competencia (directa o indirecta) y de otras similares o que utilizan modelos de gestión basados en la excelencia
- Información y análisis de las páginas web de entidades del sector.
- Apariciones en prensa debido a actividades dentro del entorno en el que la Asociación desarrolla su actividad, principalmente la comarca de la Vega Baja

Toda esta información ha permitido conocer la situación actual del sector de la asistencia social y del entorno en el que opera ADIEM, además de disponer de una idea aproximada de su posible evolución en los próximos años.

La combinación de los dos tipos de información ha permitido realizar un análisis completo de la situación interna y externa en la que se encuentra ADIEM y una proyección de la situación esperada para el futuro a corto y medio plazo.

## 5. LA MISIÓN DE ADIEM

Tras revisar la misión de ADIEM y ver que es totalmente válida en el nuevo escenario del próximo ciclo estratégico, se decidió tratar de alinear más todavía el nuevo Plan Estratégico con la misión definida, así como aumentar su conocimiento por parte de todos los grupos de interés.

La **misión** de ADIEM es ser una asociación sin ánimo de lucro cuya misión es promover el mayor nivel posible de autonomía e independencia en cada persona con enfermedad mental, discapacidad y/o en situación de dependencia, con su participación activa en la comunidad y la defensa de sus derechos. Como **actividades** prioritarias están la información, sensibilización social y la prestación de los apoyos necesarios para la consecución de sus fines.

La misión de ADIEM va dirigida a **la sociedad** para ofrecer información, sensibilización y responsabilidad social corporativa, a **la administración** dirigida hacia la financiación y al trabajo en red, y a **la propia asociación**

para desarrollar mejora continua, revisar los procesos, crear comités sectoriales y de dirección, evaluación y administración. Los **destinatarios** de la misión por tanto, son todas las personas con Enfermedad Mental, discapacidad y/o en situación de dependencia y a sus familias. La defensa de los derechos de las personas con enfermedad mental, campañas de mentalización social, programas de atención comunitaria demuestran que los destinatarios de la misión pueden estar fuera de la entidad. Pero realmente los clientes finales de la entidad son aquellas personas y familias que necesitan apoyo de los servicios y actividades de nuestra entidad.

## 6. LA VISIÓN DE ADIEM

La visión fue revisada junto con la misión y los valores, siendo modificada en función a los nuevos objetivos estratégicos

ADIEM en los próximos años pretende ser una entidad referente en el apoyo y acompañamiento al desarrollo del Plan Individual y el Proyecto futuro de vida de cada persona.

## 7. VALORES

Los valores de ADIEM, en línea con su misión y visión, y que se han mantenido en los últimos años, son:

- **Solidaridad:** Saber comprender y compartir. Facilitar el intercambio de apoyos, experiencias e información entre sus miembros.
- **Democracia:** respetando las distintas opiniones, buscar el consenso y participación de todos los miembros en las decisiones importantes.
- **Transparencia:** garantizando el acceso a una información clara sobre la gestión de la Entidad y sus actividades.
- **Justicia:** Defensa de los derechos de las personas.

- **Igualdad,** que permita la participación en la comunidad y el acceso y utilización de todos sus servicios y actividades.
- **Individualización** en la atención de las necesidades apoyo y acompañamiento en el proyecto de vida.
- **Viabilidad y sostenibilidad:** Llevar a cabo actividades, servicios y programas según la estrategia y capacidades de la Asociación.
- **Profesionalidad:** alta vocación de profesionales y voluntarios por cumplir adecuadamente con sus funciones y con la misión.
- **Compromiso social** que garantice una evolución y mejora de la Asociación orientada a aportar valor social y medioambiental a la sociedad en las actividades de la Entidad.
- **Confianza,** como eje de las relaciones que faciliten el consenso, el buen clima y la agilidad en la toma de decisiones hacia los objetivos compartidos y la misión de ADIEM.
- **Pasión,** que nos lleve a disfrutar de las emociones que implican encontrar el sentido a lo que hacemos dentro del proyecto social de ADIEM, con una actitud positiva y emprendedora.
- **Superación** a través de la resiliencia, como una gran capacidad para afrontar nuestras adversidades saliendo fortalecido de ellas.

## 8. RECURSOS

En cuanto a los recursos humanos de la organización, ADIEM cuenta, para el desarrollo de toda su actividad, con una plantilla de 30 profesionales, recibiendo anualmente atención una media de más de 290 personas con enfermedad mental.

En cuanto a las infraestructuras, ADIEM dispone de:

- La Sede Social de Orihuela, en la que se prestan Servicios y se realizan actividades Asociativas.
- El “Centro de Recursos Padre Jofré”, que tiene las funciones de Delegación de Torrevieja, así como de dirección, administración, desarrollo de proyectos y formación técnica, además de la

valoración interdisciplinar y gestión de servicios para los usuarios pertenecientes a la Comarca.

- Centro de Atención Psicosocial de Almoradí, para la prestación de Servicios a usuarios de la localidad.
- El Centro de Rehabilitación e Integración Social ADIEM, de Torrevieja con un total de 77 plazas.
- 3 Viviendas Tuteladas: 2 en Orihuela (Casa “Thader” y Casa “Oriol”) y 1 en Torrevieja (Casa “Eras de la Sal”) con un total de 13 plazas residenciales.

En total, cuenta con 7 Centros o núcleos de actividad en las que realiza sus funciones de prestación de servicios de apoyo a las personas con enfermedad mental y sus familias, además de las actividades Asociativas y de gestión.

La aplicación informática “PARIS” (Programa de la Atención en Red para la Integración Sociosanitaria), permite la gestión en red de los Planes Individuales en todos los Servicios de ADIEM y el seguimiento los resultados de la Entidad en el cuadro de indicadores. En 2016 se sustituirá por una aplicación con mayor adaptación al modelo de atención centrada en la persona.

## **9. PROCESOS CLAVE**

Uno de los elementos mejorados y analizados durante el anterior período estratégico fueron los procesos de la entidad. Durante el ciclo estratégico previo se definieron y documentaron, en primer lugar, todos los procesos de ADIEM para a continuación identificar los procesos más importantes, es decir, los procesos clave de la entidad, que son aquellos sobre los que se deben centrar la mayor parte de las estrategias.

El inventario de los procesos de ADIEM, dividido en procesos Estratégicos (los que lleva a cabo la Dirección de la entidad), Operativos (los que tienen que ver con la cadena de valor de la Asociación) y de Apoyo (los que soportan a los otros dos tipos y necesarios para el

desarrollo de las actividades de ADIEM) arrojó el siguiente resultado, en forma de listado de procesos de la Asociación, todos ellos documentados en las correspondientes fichas de proceso:

### **a. Procesos Estratégicos**

- Planificación estratégica
- Control de la gestión
- Gestión de Alianzas
- Autoevaluación
- Dirección Técnica

### **b. Procesos Operativos**

- Valoraciones
- Servicio de Apoyo Comunitario y SAD
- Viviendas Supervisadas
- Servicio de Rehabilitación y Apoyo Personal
- Fomento de Empleo y Formación
- Club Social de Ocio y Tiempo Libre
- Atención a Familias
- Información, Orientación y Asesoramiento
- Comunicación externa
- Centro de Rehabilitación e Integración Social
- Plan Individual y Proyecto Personal

### **c. Procesos de Apoyo**

- Mejora continua
- Comunicación interna
- Compras y subcontrataciones
- Política de personal
- Gestión de información de grupos de interés
- Administración y gestión económica
- Informática
- Mantenimiento y Limpieza general
- Prevención y salud laboral
- Seguridad de la información
- Gestión ambiental
- Voluntariado Social y Ambiental



## **10. PLAN ESTRATÉGICO**

### **A. Estructura del Plan Estratégico**

Con el objetivo de adaptar las estrategias a un entorno cada vez más cambiante y, en muchos casos, amenazador, el Plan Estratégico de ADIEM 2016-2019 se ha elaborado según un esquema lo suficientemente flexible para asegurar su cumplimiento y su contribución al progreso y desarrollo de la Asociación. De esta forma, las estrategias se articulan a través de cinco ejes estratégicos, con un carácter y filosofía transversales, que contribuyen hacia la Visión de la organización y suponen un equilibrio en cuanto a las necesidades de los grupos de interés claves de ADIEM. Cada uno de estos ejes se despliega en un conjunto de Líneas Estratégicas cuatrienales, que a su vez se concretan en una serie de Proyectos y Objetivos Estratégicos anuales, las cuales conforman el conjunto de las acciones e indicadores de la entidad y que se despliegan anualmente a través de Planes Anuales de Gestión que concretan las metas asignadas a cada una de estas líneas en el ciclo anual de planificación y que a través de las mismas definen su contribución al cumplimiento del Plan. La figura adjunta ilustra el esquema estratégico de ADIEM, en función del esquema descrito anteriormente.

### **B. Despliegue del Plan Estratégico**

Como consecuencia de todo lo que se ha detallado con anterioridad, en el escenario actual, las prioridades más importantes y los conceptos sobre los que se sustenta el actual Plan Estratégico son la viabilidad, la permanencia y el mantenimiento de la actual estructura de la Asociación. Partiendo de estos elementos, se ha diseñado y elaborado el Plan que a continuación se presenta, con el que se pretende la sostenibilidad de un proyecto y una entidad que son consideradas claves por las instituciones públicas y por la sociedad y el entorno de ADIEM. Dentro de este marco de actuación, se han definido los 5 ejes estratégicos para los próximos 4 años. Partiendo de estos ejes estratégicos centrados y relacionados con los principales grupos de interés de ADIEM (clientes, personal, socios, aliados y entorno) se han desarrollado las líneas estratégicas para los próximos 4 años que conforman el ciclo estratégico de la Asociación.

Las líneas estratégicas en cada eje son los siguientes:

#### **EJE 1. LIDERAZGO**

- 1.1. Reforzar el compromiso con ADIEM, con su misión valores

#### **EJE 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA**

- 2.1. Desarrollar proyectos innovadores y mejorar la Organización para responder mejor a las necesidades de las personas con EM y sus familias, clientes y colaboradores.
- 2.2. Reforzar la mejora continua.
- 2.3. Reforzar la comunicación y participación interna y externa
- 2.4. Fidelización de los clientes comerciales para responder a las necesidades de empleo.
- 2.5. Crecimiento de los clientes comerciales para responder a las necesidades de empleo

#### **EJE 3. PERSONAS**

- 3.1. Reforzar el compromiso con ADIEM, con su misión y valores
- 3.2. Mejorar las competencias y la productividad
- 3.3. Mejorar la seguridad y salud laboral

#### **EJE 4. ALIANZAS Y RECURSOS**

- 4.1. Prestar unos servicios más próximos y dar una atención individualizada a las personas con EM y sus familias
- 4.2. Reforzar la cohesión del sector no lucrativo
- 4.3. Desarrollar proyectos innovadores y mejorar la Organización para responder mejor a las necesidades de las personas con EM y sus familias, clientes y colaboradores.
- 4.4. Reforzar el tejido asociativo.
- 4.5. Reforzar la imagen positiva de la salud mental y de ADIEM
- 4.6. Actividades y servicios sostenibles
- 4.7. Proveer fondos para conseguir los objetivos sociales y gestionarlos eficientemente

#### **EJE 5. PROCESOS**

- 5.1. Mejorar la calidad de vida de las personas con EM y familias
- 5.2. Reforzar la atención a las familias



Cada una de las líneas estratégicas se despliega en una serie de objetivos estratégicos y proyectos que pueden ser anuales o plurianuales, que son desarrolladas por acciones y evaluadas a través de indicadores. El conjunto de los planes operativos y acciones de cada uno de los cuatro años de vigencia del Plan conforma el Plan Anual de Gestión, que es supervisado y revisado durante el transcurso del año en curso y comprobados sus resultados al final del mismo. El esquema de planificación estratégica se representa en esta figura:

## **11. CONCLUSIONES**

El Plan Estratégico presentado será el motor de ADIEM en los próximos 4 años y pretende ser un compromiso en cuanto a las líneas de actuación en este período que deben permitir continuar con la importante y exitosa labor de la Asociación, sin descuidar a sus usuarios, personal y demás grupos de interés y consiguiendo la permanencia y sostenibilidad de la entidad en los años venideros. El Plan de forma global y sus Objetivos, Líneas y Planes Operativos serán revisados anualmente durante su período de vigencia.

