

## **Avances en apoyos a las entidades para su cambio organizacional**

### **Advances in support to entities for their organizational change**

Juan José Lacasta Reoyo [juanjolacasta@plenainclusion.org](mailto:juanjolacasta@plenainclusion.org)

Plena Inclusión

#### **Resumen**

*Las organizaciones ya saben que necesitan cambiar si quieren desempeñar los roles principales que exige la Misión de Plena inclusión (apoyar a cada persona en su proyecto de vida y a cada familia y hacer transformación social para hacer entornos, comunidades, más amables, accesibles e inclusivas), pero no siempre se cuenta con los recursos y las competencias organizacionales necesarias. Por ello, una de las prioridades estratégicas de Plena inclusión es desplegar apoyos certeros que catalicen los cambios que cada organización necesita desarrollar. Así, el objetivo de esta comunicación es presentar los avances principales en el nuevo sistema de gestión del conocimiento, la planificación centrada en la entidad de las federaciones y la nueva cartera de servicios de Consultoría del Cambio de Plena inclusión.*

#### **Palabras clave**

*Conocimiento, cambio, planificación centrada en la entidad, servicios a las organizaciones.*

#### **Abstract**

*Organizations already know that they need to change if they want to play the main roles required by the Mission of Plena Inclusion. This means supporting each person in their life project and each family and making social transformation to make environments, communities, more friendly, accessible and inclusive. But they do not always have the necessary resources and organizational skills.*

*Therefore, one of the strategic priorities of Plena Inclusion is to deploy accurate support to catalyze the changes that each organization needs to develop.*

*The objective of this communication is to present the main advances in: the new knowledge management system, the organization-centered planning of the federations and the new services portfolio of Consultancy of the Change of Plena inclusion.*

#### **Keywords**

*Knowledge, change, organization-centered planning.*

## **1. INTRODUCCIÓN**

La Misión acordada en 2010 por el Movimiento Asociativo Plena inclusión: “Contribuir, desde su compromiso ético, con apoyos y oportunidades, a que cada persona con discapacidad intelectual o del desarrollo y su familia puedan desarrollar su proyecto de calidad de vida, así como promover su inclusión como ciudadana de pleno derecho en una sociedad justa y solidaria”; es muy exigente, pide a las entidades y organizaciones

de primer nivel un esfuerzo de reorganización que las sitúe en posición de poder cumplirla con ciertas garantías. De hecho, las organizaciones ya saben que necesitan cambiar si quieren desempeñar los roles principales que exige la Misión de Plena inclusión: apoyar a cada persona en su proyecto de vida y hacer transformación de los entornos para que sean amigables, accesibles e inclusivos. No obstante, no siempre se cuentan con los recursos y las competencias organizacionales necesarias para el cambio necesario. Por ello, una de las prioridades estratégicas de Plena inclusión es desplegar apoyos certeros que catalicen los cambios que cada organización necesita. Así, el objetivo de esta comunicación es presentar los avances principales en tres ámbitos:

1. La puesta a disposición de las entidades de un sistema de gestión del conocimiento.
2. El desarrollo de la metodología de Planificación Centrada en la Entidad para que las federaciones autonómicas de Plena inclusión puedan prestar apoyos a sus entidades miembro
3. La puesta a disposición de las organizaciones de la nueva Cartera de Servicios de Consultoría del Cambio de Plena inclusión.

## **2. SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

### **2.1. Método**

La articulación de un Sistema de Gestión del Conocimiento es uno de los Retos del V Plan Estratégico del Movimiento Asociativo de Plena inclusión. Para poder desarrollarlo se constituyó un grupo de trabajo que llamamos Grupo de Expedición para construir la arquitectura del sistema. El grupo está compuesto por profesionales de entidades que ofrecen un perfil de potenciales destinatarios del sistema de conocimiento y pueden manifestar sus necesidades al respecto, y un grupo de profesionales de la confederación que representan los sectores profesionales vinculados a las calidad de vida de las personas, al desarrollo organizacional y al proyecto tecnológico de Plena inclusión.

La primera acción del grupo de expedición fue acordar las primeras ideas y objetivos y bases sobre la estructura del sistema, e hicieron la primera aproximación diagnóstica que se resumiría en que en el conjunto organizativo de Plena inclusión se cuenta con mucho conocimiento tácito y experiencia y buena práctica, así como con una gran cantidad de conocimiento explícito, pero, no obstante, es un conocimiento poco compartido, no está organizado y es difícil de encontrar y de utilizar.

El acuerdo sobre los objetivos del proyecto fueron:

- Utilizar el conocimiento útil que verdaderamente es estratégico para contribuir a cumplir la Misión al Movimiento Asociativo Plena inclusión. Aquel que contribuye mejor al afrontamiento de los retos de los diferentes horizontes de su VPE.
- Recopilar o agrupar dicho conocimiento de manera sistemática
- Integrar en el sistema de conocimiento las iniciativas de conocimiento y documentales que ahora tenemos dispersas.
- Conseguir una distribución y/o acceso fácil al conocimiento útil.
- Conseguir la colaboración de todo el Movimiento Asociativo para contribuir al Sistema de Conocimiento
- Lograr que esté disponible y sea aprovechado por todo el Movimiento Asociativo

En relación a los destinatarios del sistema se consideró que fueran todos los miembros de Plena inclusión porque debe enriquecer a todas nuestras estructuras (redes, entidades, federaciones, Servicios, etc.) así como a las personas que forman parte de las mismas en sus diferentes roles (profesionales, directivos, colaboradores, personas con discapacidad, familiares, etc...).

Se vio importante desarrollar el sistema en la Intranet de Plena inclusión e integrar todas las plataformas existentes de las que ya se dispone: huerto de las ideas, página de transformación, toda la documentación ya recopilada, etc. Así como implementar un sistema de aportación y de búsqueda en la intranet de conocimiento fácil y accesible.

Las primeras tareas a abordar fueron las siguientes:

1. Hacer una propuesta de ÁREAS TEMÁTICAS (flores), desde una visión estratégica
2. Hacer una propuesta de CONTENIDOS de las áreas temáticas (pétalos)
3. Hacer una propuesta sobre DATOS BÁSICOS de las entidades y las personas
4. Hacer una PÁGINA que fuese ACCESIBLE.

La elección de Áreas Temáticas se ha formulado haciendo un recorrido del V Plan Estratégico de Plena inclusión a través de sus 9 horizontes y eligiendo aquéllos asuntos en los que, por su prioridad estratégica, si se reúne el conocimiento en torno a ellos, pueden ser más útiles a las organizaciones y las personas de Plena inclusión.

La primera elección, que se describirá más adelante en los resultados, es sólo inicial porque, además de los temas o Áreas temáticas propuestos, pueden surgir otros en el futuro y ser admitidos en el sistema si también son útiles. Por lo tanto, el sistema no se define como una estructura cerrada, aunque se considera positivo que haya una propuesta inicial orientadora.

Por otra parte, la propuesta tiene una lógica de “temas estratégicos de interés”, por lo tanto orientados a los usuarios del sistema descritos anteriormente, usuarios que tienen que estar dados de alta en la intranet, en la actualidad con más de 2.500. Lo que significa que no hay una taxonomía jerarquizada por ejemplo por horizontes, o por tipos de servicios, etc., sino por la valoración que el grupo ha considerado que será percibida como más útil por los destinatarios y destinatarias del sistema. Eso ha implicado, en consecuencia, hacer una selección de Áreas temáticas por su prioridad estratégica y por el interés que puede suscitar en los usuarios/contribuidores del sistema de conocimiento.

Una vez elegidas las Áreas Temáticas (flores) se decide agruparlas en 5 bloques:

1. Personas; 2. Familias; 3. Organización; 4. Entorno; 5. Movimiento Asociativo Plena inclusión y Proyecto Común

Estos bloques constituyen la página inicial de manera ilustrada del sistema de conocimiento.

Posteriormente se procedió a definir la estructura de CONTENIDOS o “pétalos”, es decir las estanterías para agrupar el conocimiento de cada una de las Áreas temáticas. Entenderíamos por contenidos, por ejemplo, modelos, herramientas, audiovisuales, expertos, etc.

## 2.2. Resultados

Disponemos de una estructura para gestionar el conocimiento que se visualiza en la Tabla 1. Se listan las Áreas temáticas que son 54 y los Contenidos de cada una de ellas.

ÁREAS TEMÁTICAS (Flores)	CONTENIDOS (Pétalos)
<b>BLOQUE 1: PERSONAS</b>	<b>EN TODOS LOS BLOQUES, PARA CUALQUIERA DE LAS ÁREAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discapacidad intelectual</li> <li>- Enfoque centrado en la persona</li> <li>- Auto representación</li> <li>- Autodeterminación y Empoderamiento</li> <li>- Activismo y voluntariado</li> <li>- Derechos Convención</li> <li>- Acceso a la Justicia</li> <li>- Inclusión</li> <li>- Accesibilidad</li> <li>- Dependencia</li> <li>- Salud</li> <li>- Salud mental</li> <li>- Cultura y arte</li> <li>- Deporte</li> <li>- Desinstitucionalización</li> <li>- Vida independiente</li> <li>- Sexualidad</li> <li>- Personas con más necesidades de apoyo. Todos somos Todos</li> <li>- Abusos y maltrato</li> <li>- Mujer</li> <li>- Exclusión</li> <li>- Reclusos</li> <li>- Atención Temprana</li> <li>- Educación</li> <li>- Empleo y Ocupación</li> <li>- Atención de Día</li> <li>- Ocio inclusivo</li> <li>- Buena Vejez</li> <li>- Vivienda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Conceptos y definiciones</b></li> <li>- <b>Modelos, metodologías y herramientas</b></li> <li>- <b>Publicaciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Artículos, revistas y folletos</li> <li>- Estudios, investigaciones, trabajos fin de máster</li> <li>- Libros y bibliografía</li> </ul> </li> <li>- <b>Legislación</b></li> <li>- <b>¿Quién te puede ayudar?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Expertos</li> <li>- Organizaciones</li> <li>- Grupos o redes de trabajo</li> </ul> </li> <li>- <b>Proyectos en marcha</b></li> <li>- <b>Buenas prácticas y experiencias</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buenas prácticas evaluadas</li> <li>- Experiencias</li> <li>- Huerto de ideas</li> </ul> </li> <li>- <b>Material audiovisual</b></li> <li>- <b>Formación</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formadores</li> <li>- Recursos de formación</li> <li>- Agenda de cursos y jornadas</li> </ul> </li> <li>- <b>Innovación, emprendimiento</b></li> <li>- <b>Sitios web</b></li> <li>- <b>Foro de intercambio</b></li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tutela</li> <li>- Autismo</li> <li>- Síndrome de Down</li> </ul>	
<b>BLOQUE 2: FAMILIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque centrado en la familia</li> <li>- Apoyos y servicios a familias</li> <li>- Participación familiar</li> </ul>	
<b>BLOQUE 3: ORGANIZACIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ética</li> <li>- Transformación de servicios. Enlace con web y conocimiento TS</li> <li>- Gestión de la calidad</li> <li>- Gestión del cambio organizacional</li> <li>- Aprendizaje organizacional</li> <li>- Gestión de la innovación</li> <li>- Política de personas (recursos humanos)</li> <li>- Roles y competencias profesionales</li> <li>- Liderazgo en organizaciones sociales</li> <li>- Buen Gobierno</li> <li>- Gestión de la comunicación (interna y externa)</li> <li>- Evaluación</li> <li>- Asociacionismo (dinamización, participación, renovación...)</li> <li>- Apoyos a las organizaciones y enfoque centrado en la entidad</li> </ul>	
<b>BLOQUE 4: ENTORNO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas y trabajo en red en el entorno</li> <li>- Responsabilidad social</li> <li>- Reivindicación</li> </ul>	
<b>BLOQUE 5: MOVIMIENTO ASOCIATIVO PLENA INCLUSIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Movimiento Asociativo Plena inclusión y Proyecto Común</li> </ul>	

Tabla 1

En la página de cada tema se recoge una introducción que describe el ámbito del tema, sus contornos y su vinculación con la estrategia de Plena inclusión.

Se ha hecho el primer diseño de espacios web de los bloques y algunos de los temas con una imagen atractiva.

En estos momentos se están revisando las etiquetas de la gestión documental de la intranet para adaptarlas a la nueva estructura del proyecto.

En definitiva, está abierto el sistema de gestión del conocimiento para nutrir los 54 temas estratégicos y se aloja en la intranet de Plena inclusión. Es de fácil contribución y acceso.

Se ha comenzado de manera operativa con las siguientes Áreas temáticas:

**PERSONAS:** Discapacidad intelectual, Enfoque centrado en la persona, Derechos Convención, Accesibilidad, Personas con más necesidades de apoyo (Todos somos todos) y Educación.

**FAMILIAS:** Enfoque centrado en la familia.

**ORGANIZACIÓN:** Transformación de servicios, Gestión de la calidad, Gestión del cambio organizacional, Roles y competencias profesionales, Liderazgo en organizaciones sociales y Asociacionismo.

**ENTORNO:** Alianzas y trabajo en red en el entorno.

**MOVIMIENTO ASOCIATIVO PLENA INCLUSIÓN:** Movimiento asociativo Plena inclusión y Proyecto común.

### **3. LA PLANIFICACIÓN CENTRADA EN LA ENTIDAD**

#### **3.1. Método**

Las federaciones de Plena inclusión vienen desarrollando acciones y cuentan con servicios que tienen como finalidad beneficiar y ayudar a sus entidades miembros. Ya sea a través de la formación, o de la negociación con la administración para mejorar la financiación, o con redes de participación, o con programas para personas, etc. Pero no se ha sistematizado aún de manera consciente y compartida esa relación de proveedora que tiene una federación con sus entidades miembro.

Con este avance se pretende facilitar a las federaciones una metodología que les permita sistematizar su rol de proveedores individualizando los apoyos a cada una de sus entidades miembro en una relación de colaboración. Esta metodología la vamos a denominar “Planificación Centrada en la Entidad”, en adelante PCE, emulando, salvando las distancias, la filosofía de la “Planificación Centrada en la Persona<sup>1</sup>”, en adelante PCP.

Se trata de proporcionar a las federaciones y a la confederación -en su relación con sus federaciones y entidades estatales miembro- herramientas para incrementar la utilidad real y la utilidad percibida de éstas, más allá de su otro y principal papel de liderazgo vertebrador en torno a un proyecto común.

Así como La PCP es un proceso de colaboración para ayudar a las personas a acceder a los apoyos y servicios que necesitan para alcanzar una mayor calidad de vida basada en sus propias preferencias y valores, la PCE debe ser un proceso de colaboración para ayudar a las entidades a acceder a los apoyos y servicios que necesitan para cumplir la Misión del Movimiento Asociativo Plena inclusión de acuerdo a su nivel de desarrollo, prioridades y valores.

---

<sup>1</sup> GLORIA MATA Y ANA CARRATALÁ. (2007) *Planificación Centrada en la Persona. Experiencia de la Fundación San Francisco de Borja para personas con discapacidad intelectual*. Ed. FEAPS

Hay fundamentalmente cinco puntos clave en la PCP, que podemos trasladar a la PCE:

1) La persona es el centro del proceso. La PCP se basa en derechos, independencia y elecciones. Se basa en una escucha real de la persona y en la comprensión y aprendizaje de ella, de sus puntos fuertes, capacidades y aspiraciones.

1) La entidad es el centro del proceso. La PCE se basa en la independencia y las elecciones de la entidad. Se basa en la escucha real de la entidad y en la comprensión y aprendizaje de ella, de sus puntos fuertes, capacidades y aspiraciones.

2) La PCP reconoce a la familia y a los amigos que cada uno de ellos como algo esencial en la vida. Esta interdependencia es importante. El individuo no se ve como algo aislado, sino dentro de un contexto familiar y comunitario, lo que le provee de un fórum creativo de planificación, de resolución de conflictos y de apertura de vías de trabajo encaminadas a la mejora de su calidad de vida.

2) La PCE reconoce a los grupos de interés internos y externos de la entidad como algo esencial en su desarrollo. La interdependencia de éstos es muy importante. La entidad no se ve como algo aislado, sino dentro y permeable a un entorno. Lo que la provee de una riqueza relacional muy creativa, de resolución de conflictos y de apertura de nuevas vías de trabajo, innovadoras y legitimadoras, encaminadas a su desarrollo.

3) El foco de la PCP se centra en las capacidades de la persona, lo que es importante para ella y los apoyos que precisa. La persona es el centro, elige lo que es importante y toma el rol de liderazgo decidiendo qué oportunidades hay que crear y qué apoyos necesita.

3) El foco de la PCE se centra en las capacidades de la entidad, lo que es importante para ella y los apoyos que precisa. La entidad es el centro. Elige lo que es importante y el liderazgo es de ella y decide qué oportunidades hay que crear y qué apoyos necesita.

4) La PCP es un compromiso de acciones que reconoce los derechos de la persona. La PCP genera acciones que producen cambios en la vida de la persona y en su inclusión en su propia comunidad. Abre caminos creativos para ayudar a las personas con discapacidad intelectual a realizar sus aspiraciones, deseos y sueños.

4) La PCE es un compromiso de acciones entre la federación y la entidad. La PCE genera acciones que producen cambios en el desarrollo de la entidad y en su inclusión y relación en su entorno. Abre caminos útiles y creativos para ayudar a la entidad a alcanzar su misión, visión y metas estratégicas

5) La PCP es un continuo proceso de escucha, aprendizaje y acción. Igual que la vida de cada uno cambia, también lo hacen sus circunstancias, aspiraciones e intereses. Por ello la PCP es un proceso flexible y de adaptación continua a las aspiraciones y deseos de las personas en las distintas etapas y circunstancias de su vida.

5) La PCE es un continuo proceso de escucha, aprendizaje y acción. Igual que el desarrollo de cada organización cambia, también lo hacen sus circunstancias, objetivos e intereses. Por ello, la PCE es un proceso flexible y de adaptación continua a las necesidades y expectativas de las entidades en las distintas etapas de su desarrollo.

En definitiva, no se entendería como Planificación Centrada en la Entidad aquello que no contribuya al empoderamiento y aprendizaje de la propia entidad y no se enmarque en su Plan de Progreso o de Desarrollo.

El proceso metodológico de Planificación Centrada en Entidad se ha elaborado mediante un programa piloto en 8 entidades de Extremadura y Castilla La Mancha. Se diseñó el pilotaje para que se aplicara de la misma manera en Extremadura y en Castilla La Mancha.

Los pasos básicos del pilotaje han sido los siguientes:

- Ofertar el proyecto piloto a las entidades
- Selección de las entidades candidatas para el pilotaje, siguiendo unos criterios establecidos.
- Presentación del proyecto
- Acuerdo de compromisos
- Inicio el pilotaje:
  - o Sesiones de puesta en marcha, diagnóstico...
  - o Sesiones de feed-back
  - o Revisión de los resultados
- Evaluación y mejora proceso de PCE a través de los resultados del pilotaje.

Como consecuencia del proceso de pilotaje, cada entidad que ha participado cuenta con un Plan de Apoyos por parte de la federación, un Plan de Apoyos pactado.

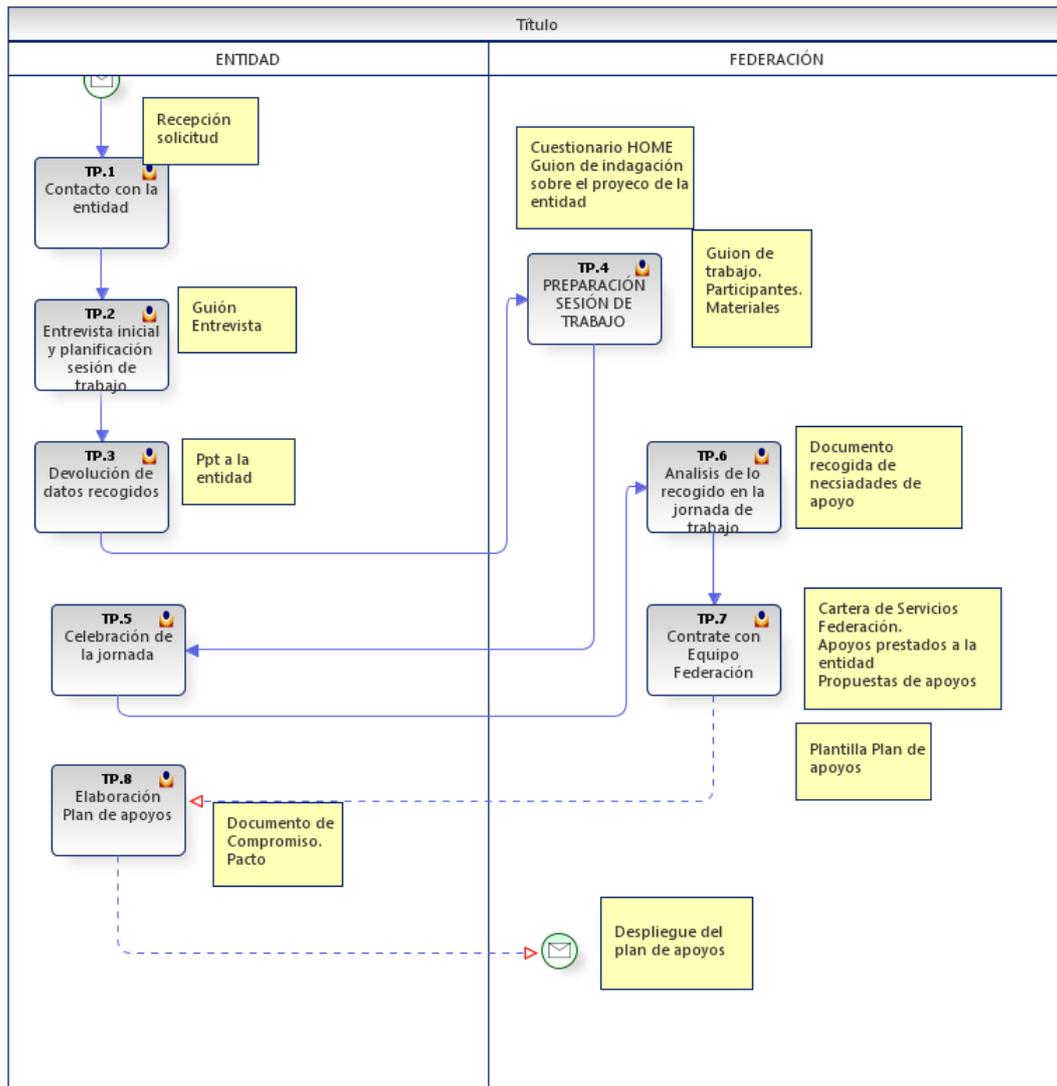
### **3.2. Resultados**

Los resultados del diseño previo de metodología y de la evaluación de la aplicación de la misma ha concluido en que el proceso de Planificación Centrada en la Entidad (PCE) conlleva la aplicación de los siguientes pasos o actividades:

1. Recepción de solicitud y contacto con la entidad
2. Entrevista inicial
3. Devolución de los datos e información recopilada
4. Preparación de una jornada de trabajo con participación de determinadas personas con roles determinados de la entidad y con participación de representantes de la federación
5. Celebración de la jornada
6. Análisis de lo recogido en la jornada de trabajo en la federación y descripción de las necesidades de apoyo
7. Contraste con los técnicos de la federación y con la cartera de servicios de la misma
8. Elaboración del Plan de Apoyos y firma de pacto de compromisos mutuos

La satisfacción de las entidades participantes en el pilotaje ha sido alta y podemos afirmar que Plena inclusión cuenta con una metodología que amplifica la capacidad de prestar los apoyos que las entidades necesitan para poder orientarse cada vez más a la transformación social y a la personalización de sus apoyos a las personas y a las familias.

Ahora es el momento de generalizar la aplicación de la metodología al conjunto de las federaciones autonómicas de Plena inclusión.



## **4. LA NUEVA CARTERA DE SERVICIOS DE CONSULTORÍA DEL CAMBIO DE PLENA INCLUSIÓN**

### **4.1. Método**

Plena inclusión cuenta con un Servicio de Consultoría del Cambio, soportado por una Red, actualmente, de 54 consultores que han sido formados en el Máster de Consultoría y Gestión de Procesos de Desarrollo Organizacional de la Universidad de Valladolid (UVA) y que son profesionales de entidades o federaciones del Movimiento Plena inclusión. Lleva más de una década prestándose este servicio a las entidades de Plena inclusión y la Red ha considerado que es momento para renovar la Cartera de Servicios de Consultoría y actualizarla a los nuevos tiempos y a nuevas necesidades.

Para ello, se han llevado dos trabajos en paralelo:

1. La definición del marco de competencias de los consultores en el modelo de Desarrollo Organizacional y la consiguiente autoevaluación de dichas competencias por los propios consultores de la Red.
2. La puesta en común de los consultores, desde su experiencia profesional, de las necesidades subyacentes que perciben que las entidades clientes tienen para desarrollar cambios en todos los niveles de la organización: cultura, procesos y estructura.

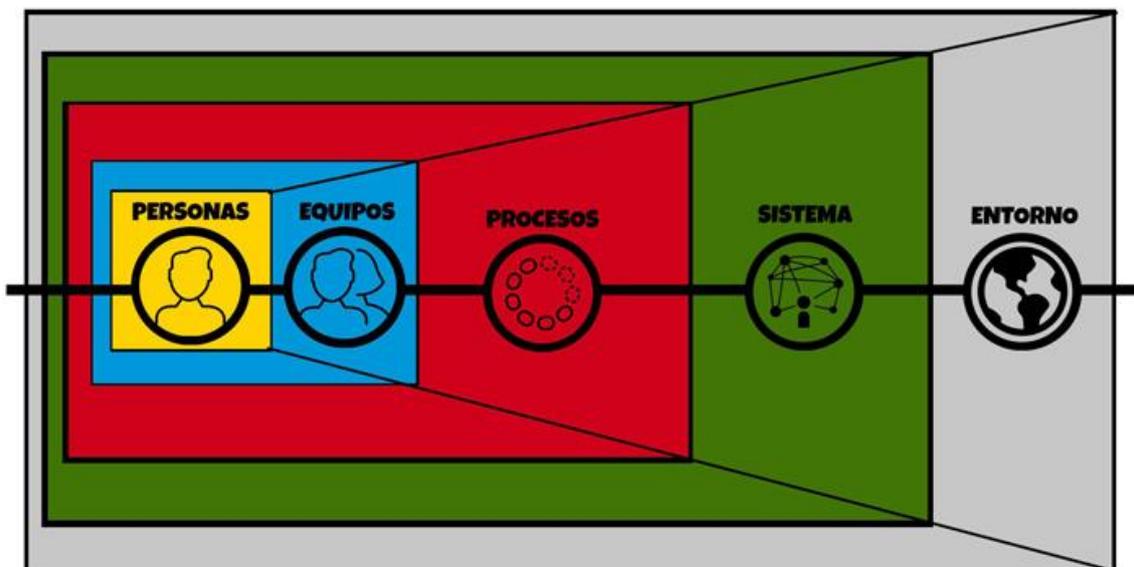
Fruto de este trabajo doble, es decir, cruzando las necesidades de los potenciales clientes con las competencias y capacidad de servicio de los consultores, que ha conllevado la celebración de numerosas reuniones de sendas comisiones de trabajo y de debate en sesiones plenarias de la Red, finalmente se ha elaborado la Cartera de Servicios del Cambio.

### **4.2. Resultados**

Plena inclusión cuenta con una nueva Cartera de Servicios de Consultoría del Cambio que está a disposición de todas las entidades en la página web de Plena inclusión.

La Cartera de Servicios se estructura en 5 tipos de servicios:

1. Cambios personales
2. Cambios en los equipos
3. Cambios en procesos de la organización
4. Cambios en el conjunto del sistema organizativo
5. Cambios en la gestión del entorno



Dichos servicios son los siguientes:

- CAMBIOS EN LAS PERSONAS y de desarrollo de competencias:
  - Coaching, mentoring; Formación de líderes; Transiciones de líderes y procesos de relevo; Apoyo a personas con discapacidad intelectual en su labor de liderazgo y en su auto-organización
- CAMBIOS EN LOS EQUIPOS:
  - Aprendizaje de Trabajo en Equipo; Liderazgo de equipos; Creación y desarrollo de Equipos de Alto Rendimiento; Metodología ágiles de trabajo en equipo; Desarrollo de la transversalidad
- CAMBIOS EN PROCESOS ORGANIZATIVOS
  - Gestión del conocimiento y aprendizaje colaborativo; Comunicación interna; Sistemas de participación; Cambios en el sistema de liderazgo; Gestión ética; Procesos de evaluación y mejora; Acompañamiento en la creación de organizaciones y servicios; Apoyo a la gestión de proyectos; Sistemas de buen gobierno; Planes de igualdad; Implantación de la cultura de la innovación; Desarrollo de competencias organizacionales: creatividad, flexibilidad, trabajo en equipo; Resolución de conflictos organizacionales
- CAMBIOS HACIA MODELOS DE PLENA INCLUSIÓN
  - Calidad PLENA; Procesos de Transformación de Servicios; Planes de Personas; Dinamización asociativa; Prevención y resolución de conflictos organizacionales
- SERVICIOS PARA EL CAMBIO GLOBAL ORGANIZATIVO
  - Análisis y diagnóstico organizacional y de contexto; Gestión de la cultura organizacional; Planificación estratégica; Modelo y diseño organizativo
- CAMBIOS EN LA GESTIÓN DEL ENTORNO

- Apoyo a procesos de colaboración o convergencia entre entidades; Proyectos de trabajo en red con otras; Procesos de Responsabilidad Social; Reputación e imagen e impacto social

A esta Cartera y a la solicitud de cualquiera de los servicios que contempla se puede acceder a través de la página de portada de la web de Plena inclusión: [www.plenainclusion.org](http://www.plenainclusion.org)

## **5. CONCLUSIÓN GENERAL**

Plena inclusión está dotando a las entidades de un conjunto de apoyos que facilitan sus procesos de cambio cultural, técnico y organizacional.