

PLAN ESTRATÉGICO AMIFP 2020-2024

I. EL TRABAJO REALIZADO PARA ELABORAR EL PLAN ESTRATÉGICO: OBJETIVOS, METODOLOGÍA

El pasado mes de julio de 2019, se comenzó a trabajar sobre una propuesta de consultoría estratégica para la Asociación a favor de Personas con discapacidad de la Policía Nacional (AMIFP), a demanda de la propia organización. Se acordó, así, desarrollar un proceso, a partir de septiembre de 2019, que concluyera con la elaboración de un Plan estratégico de la organización a primeros de 2020, de forma que pudiera ser aprobado por su Junta Directiva y que concluyera con una sesión de orientación para su implementación.

La elaboración de este plan se planteó en el marco de un proceso estratégico de gran envergadura en el conjunto del movimiento asociativo de Plena Inclusión, que lleva elaborándose varios años, tanto en la Federación como en las entidades socias.

El trabajo de consultoría planteado ha supuesto un acompañamiento en este proceso, que ha durado desde el mes de septiembre de 2019 hasta el mes de enero de 2020, y que concluirá con la aprobación del Plan Estratégico resultante por parte de sus órganos de gobierno y la implementación del mismo a lo largo de los próximos 4 años.

De acuerdo con lo señalado anteriormente, el objetivo ha sido acompañar a AMIFP en el desarrollo de un proceso organizativo que le permitiera diagnosticar su situación actual y la de su entorno para definir sus prioridades estratégicas y documentar esas decisiones en un Plan Estratégico consensuado y aprobado posteriormente por sus órganos de gobierno.

La consultoría se ha planteado como un proceso participativo facilitador del intercambio y la toma de decisiones teniendo en cuenta el alcance del trabajo, que pretende ceñirse a la realidad de AMIFP.

Para ello se ha desarrollado un proceso con las siguientes fases:

- 1- FASE DE PLANIFICACIÓN: A tal fin, se han mantenido reuniones entre el/los responsable/s que AMIFP (fundamentalmente su Director-Gerente) y la Consultora, desde septiembre de 2019. Esta línea se ha mantenido a lo largo de todo el proceso para orientar y facilitar la toma de decisiones y definir los cambios necesarios.

Los objetivos de estas reuniones fueron:

- Acordar las líneas generales de la propuesta
- Acordar la metodología de las reuniones de trabajo.
- Definir el cronograma.
- Sistema de funcionamiento: posible constitución de un equipo guía del proceso, sistema de interlocución con la consultora, etc.
- Producto final y cierre del proceso.

2- FASE DE DESARROLLO DEL PLAN DE TRABAJO (septiembre-noviembre 2019). Se ha desarrollado a partir de reuniones de trabajo con distintos grupos de interés, en las que se ha implementado la siguiente metodología:

- Encuadre del trabajo: Sentido y necesidad de la elaboración del Plan; demanda que se hace al grupo; presentación del plan de trabajo etc.
- Presentación de los aspectos teóricos y metodológicos de la elaboración de un Plan estratégico: qué es la estrategia, qué supone en una organización, cómo se trabaja desde la perspectiva estratégica, etc.
- Definición de la “visión”, la organización deseada, el punto de llegada del Plan.
- Diagnóstico (organizativo y del entorno) de la situación de AMIFP, a través de la metodología DAFO.

La dinámica de trabajo ha sido básicamente grupal, con momentos de puesta en común y con espacios que han permitido llegar a conclusiones consensuadas por el conjunto de los y las participantes.

Las reuniones con los principales grupos de interés, han sido 5 y se han celebrado los siguientes días:

- Con el equipo técnico de AMIFP: 23 de octubre de 2019 (sesión de mañana)
- Con voluntarios/as y delegados territoriales: 23 de octubre de 2019 (sesión de tarde)
- Con familiares de personas con discapacidad: 14 de noviembre (sesión de mañana)

- Con personas con discapacidad, usuarias de los servicios de AMIFP: 14 de noviembre (sesión de tarde)
- Con la Junta Directiva de la organización: 20 de noviembre (sesión de mañana)
- Con otros grupos de interés ajenos a la organización: 16 de enero de 2020.

II. EL DIAGNÓSTICO DEL PLAN: PRINCIPALES CONCLUSIONES DE LAS SESIONES GRUPALES

Las dinámicas grupales de las sesiones se han mantenido de acuerdo con lo previsto. Las personas participantes han aportado activamente a las propuestas planteadas y han trabajado de forma conjunta para llegar a las conclusiones que se plantean a continuación:

1. Equipo técnico de AMIFP

En esta sesión participaron todos los trabajadores/as de la sede central de la organización. Se trabajó con la siguiente metodología:

- a) Presentación de la sesión.
- b) Presentación teórica sobre la planificación estratégica para que sirviera de encuadre a la sesión.
- c) Reflexión sobre la misión de AMIFP.
- d) Definición de la visión de la organización.
- e) Realización del análisis DAFO.
- f) Resumen de principales conclusiones.

En el trabajo sobre la identidad de AMIFP y sus principales características como organización, se definió la **misión** en los siguientes términos:

“Ayuda, apoyo socio/psico/laboral/cultural y defensa de los intereses y derechos de las personas con discapacidad y sus familias”

A través de esta definición de la misión de la organización se ponen en evidencia:

- La doble misión de la organización de 1) apoyo integral a las personas con discapacidad y sus familias y 2) Defensa de sus derechos.
- El equipo técnico tiene claro que los principales “clientes”/grupos de interés internos de la organización son las personas con discapacidad y sus familias.

Respecto a la **visión** (la “organización deseada”) desde el equipo técnico se plantearon las siguientes cuestiones. Se desearía que AMIFP fuera:

- Una organización más conocida en el ámbito policial.

- Con más socios y/o beneficiarios.
- Mejor adaptada a nuevos entornos: más flexible y más orientada al cambio.
- Actualizada, modernizada.
- Con espacios físicos más amplios y en otra ubicación, más adaptada a las necesidades de la organización y de las personas.
- Que incorpore los nuevos retos que afrontan las personas con discapacidad y sus familias: envejecimiento activo, atención temprana, carencias vinculadas a la dependencia, nuevas demandas relacionadas con la vivienda (pisos tutelados, viviendas con apoyo, etc., apoyo integral a la familia, mejor conocimiento de las personas con discapacidad para adelantarse a sus necesidades emergentes, etc.
- Mejor posicionada en el ámbito de la Policía en España; con capacidad de sensibilizar y aportar/recibir valor en ese ámbito.
- Con mejor comunicación interna entre los distintos grupos de interés: personas con discapacidad, socios/as y/o beneficiarios/as, delegados, equipo técnico, etc.
- Mejor planificada, con especificación de tareas más precisas, entre otras cuestiones.
- Que teje redes, sobre todo siendo capaz de implicar a un mayor número de delegados/as en los territorios. Además se desea una organización más y mejor implantada en todo el territorio nacional, lo que implica abordar su CRECIMIENTO. Hay que definir cuál es el modelo de crecimiento que AMIFP desea/puede afrontar.

El **análisis DAFO** dio como resultados las siguientes cuestiones:

Debilidades

En general, estas debilidades argumentan y fundamentan la visión planteada y son coherentes con la misma. Se plantea que los aspectos internos mejorables de la organización son los siguientes:

- Dispersión geográfica.
- Débil comunicación interna.

- Imposibilidad de mantener contacto y trato continuado con los socios y/o beneficiarios colaboradores.
- Lo “urgente” siempre está por encima de otras cosas; existe la impresión de actuar como “apagafuegos”.
- Falta conocimiento/conciencia del potencial que tiene para la organización el ámbito policial, del que se depende y que da razón de ser a la entidad.
- No se tienen suficientes espacios y los que hay no son los adecuados.
- Hay problemas de captación de nuevos socios y/o beneficiarios, sobre todo de los más jóvenes que no entienden suficientemente la misión de la entidad, o no se es capaz de involucrarlos en la organización.
- Falta de recursos (económicos, materiales, humanos...)
- Falta información a socios y/o beneficiarios, voluntarios, colaboradores, etc.
- Gran diversidad de las personas usuarias, tanto en su número y localización como en la multitud de situaciones de discapacidad que plantean: física, psíquica y sensorial. Esto plantea un esfuerzo muy importante para dar respuesta a un abanico tan amplio de situaciones.

Fortalezas

Los aspectos internos que aportan más valor a la organización y que deberían ser mantenidos/potenciados son:

- AMIFP es una organización con reconocimiento de utilidad pública.
- Una gran cantidad de los ingresos de la organización se obtienen a través de cuotas de socios y/o beneficiarios, lo que “protege” a la entidad de los vaivenes y la incertidumbre de otras fuentes de financiación.
- La multidisciplinariedad; la respuesta rápida, inmediata a las personas.
- No solo se atiende a personas vinculadas a la Policía Nacional, sino que familias y personas ajenas son también atendidas.
- Existe sentimiento de buen hacer, motivación y proactividad.
- Es una organización con capacidad de ser flexible y para adaptarse a lo nuevo.
- Es la única entidad que atiende a personas con discapacidad en la policía, por lo que es un referente. Así mismo, tiene un gran potencial de captación de socios/as y/o beneficiarios/as en este ámbito.

- Es una organización abierta, con vocación de participar en espacios de coordinación con otras entidades y de pertenecer a foros/plataformas/federaciones del sector. Aprende de otros y con otros.
- Tiene ya experiencia y un histórico de intervención que poner en valor.
- Es una entidad transparente.

Amenazas

Se considera que los aspectos externos que pueden convertirse en debilidades son:

- Las consecuencias de la pasada crisis económica (desinversión social, reducción de subvenciones y de financiación pública, reducción de socios y/o beneficiarios, etc.) y la actual desaceleración económica, que puede volver a repetir algunas de las situaciones negativas que ya se produjeron.
- La tendencia a la especialización del sector, frente a la generalidad de la atención de AMIFP, debida a la diversidad de las situaciones de discapacidad que se atienden.
- La falta de apoyo suficiente de la administración pública.
- Los cambios políticos en la DGP, que desestabilizan las alianzas establecidas e influyen en las posibilidades de influencia de la organización.
- El desinterés social por apoyar al movimiento asociativo debido, en parte, a una visión negativa del sector causada por incidentes puntuales pero que merman su reputación.

Oportunidades

Para contrarrestar esta situación, existen elementos externos positivos que pueden aprovecharse por parte de la organización para convertirlos en fortalezas y que son los siguientes:

- La pertenencia al sector de la discapacidad y la participación de AMIFP en sus estructuras de coordinación: El conocimiento compartido con otras organizaciones, la búsqueda de respuestas compartidas, los apoyos recibidos de otras ONG, el aprender de lo que hacen otros, etc.
- Los avances en el uso de las nuevas tecnologías y las redes sociales, de gran utilidad para una organización como AMIFP, que tiene socios y/o beneficiarios en todas las CC.AA. y cuenta con recursos (económicos y personales) limitados.

- La relación y el apoyo actual de la Dirección General de la Policía, supone una gran oportunidad para AMIFP en varios aspectos:
 - o Sustenta y da cobertura a la organización.
 - o Proporciona relaciones institucionales y redes de apoyo.
 - o Mejora la reputación de la organización.
 - o Ofrece, a través de la Escuela de Ávila, la oportunidad de acceder a nuevos socios/as y beneficiarios/as, y, por tanto, a mayor financiación y visibilidad.
- La relación con otros agentes sociales clave, como es la Universidad, con todos los apoyos y las colaboraciones que puede ofrecer.

2. Delegados/as y voluntarios/as

Con el equipo de delegados y voluntarios, la sesión se planteó en términos parecidos a la anterior, pero centrándose más en la visión y en el análisis DAFO.

Respecto a la **visión** (la “organización deseada”) se plantearon las siguientes cuestiones. Se desearía, por parte de delegados y voluntarios, que AMIFP fuera:

- Una organización conocida y reconocida, tanto dentro (Cuerpo Nacional de Policía) como fuera. Se querría que fuese una organización más visible.
- Una organización que genere sentido de pertenencia, a la que sentirse orgulloso/a de pertenecer.
- Que mantenga un permanente contacto con los socios y/o beneficiarios, que les informe.
- Que sea útil para las personas con discapacidad y sus familias.
- Que esté implantada en todo el territorio nacional, que tenga en todas las CC.AA. tanto delegados como servicios.
- Que tenga criterios unificados, con mejor y mayor comunicación interna.
- Que cuente con recursos (económicos, humanos, tecnológicos, etc.) suficientes.

El **análisis DAFO** dio como resultados las siguientes cuestiones:

Debilidades

Delegados y voluntarios plantean que los aspectos mejorables de la organización son los siguientes:

- Deficiente comunicación interna entre socios y/o beneficiarios, empleados, personas involucradas, etc.
- Pocas personas voluntarias para atender todas las demandas a la organización. También pocas personas empleadas para tanta tarea.
- Escasa visibilidad, la entidad no es suficientemente conocida.
- Falta implantación de la entidad en muchas CC.AA.; hay que dar respuesta a personas situadas en lugares muy diversos, por la gran amplitud territorial que debe atender AMIFP.
- Poca participación, e incluso pasividad, de las personas socias. No hay datos de quiénes son los socios y/o beneficiarios ni de qué necesitan.
- La entidad no cuenta con una estrategia de *marketing* para ser más conocida y reconocida.

Fortalezas

Los aspectos internos que, según delegados y voluntarios, aportan más valor a la organización y que deberían ser mantenidos/potenciados son:

- La calidad humana y profesional de empleados y voluntarios.
- La entidad tiene “ambición”, voluntad de mejorar continuamente.
- Se prestan servicios diversos.
- AMIFP tiene claridad de objetivos y trabaja para desarrollarlos.
- La entidad cuenta con el respaldo del Cuerpo Nacional de Policía, lo cual le aporta prestigio, reconocimiento y recursos (a través de las personas asociadas).
- Es una entidad que tiene experiencia y que aporta a sus socios y/o beneficiarios valores como credibilidad, estabilidad, confianza, etc.

Amenazas

Se considera que los aspectos externos que pueden convertirse en *debilidades* son:

- La inestabilidad política actual.
- La competencia de otras entidades, que puedan ofrecer servicios similares, y que pueda llevar a falta de colaboración entre ellas.
- La inestabilidad en la financiación pública.

Oportunidades

Para contrarrestar esta situación, existen elementos externos positivos que, según los delegados y voluntarios, pueden aprovecharse por parte de la organización para convertirlos en fortalezas y que son los siguientes:

- La innovación del sector de la discapacidad, pionero en ofrecer respuestas de calidad a las personas.
- La atención a las situaciones de dependencia como derecho subjetivo y toda la legislación que se ha generado y que pueda generarse en torno a esta cuestión.
- Las redes sociales y las nuevas tecnologías que aportan soluciones a la vida de las personas con discapacidad y a las organizaciones.
- La existencia de entidades de segundo nivel (plataformas, federaciones) del sector: FAMMA, Plena Inclusión, COCEMFE, etc.

3. Familias

Con las familias, la sesión se planteó en términos parecidos a voluntarios y delegados, centrándose más en la visión y en el análisis DAFO.

Respecto a la **visión** (la “organización deseada”) las familias plantearon las siguientes cuestiones. Se desearía que AMIFP fuera:

- Una entidad que aporte soluciones a los problemas que afrontan las familias (tutela o vivienda cuando falten familiares directos, asesoría jurídica, etc.).
- Que ofrezca información y orientación a las familias cuando la requieran, sobre todo en el momento en el que afrontan por primera vez la discapacidad de su hijo/a o familiar, que es cuando más la necesitan y cuando están más desorientadas.

- Que sensibilice a la sociedad sobre las necesidades, la situación y los derechos de las personas con discapacidad.
- Que ofrezca acompañamiento y apoyo personalizado a lo largo del proceso vital de las personas con discapacidad y de las familias.

El **análisis DAFO** dio como resultados las siguientes cuestiones:

Debilidades

Las familias plantean que los aspectos internos mejorables de la organización son los siguientes:

- AMIFP es una entidad insuficientemente conocida.
- Tiene escasez de recursos humanos, es un equipo reducido para afrontar todos los retos de la organización: *“una única persona lleva muchas cosas”*.
- No está suficientemente implantada territorialmente: solo está en Madrid de forma activa.
- No ofrece suficientes opciones para personas con movilidad reducida y con menor autonomía.
- Poca participación de las familias. Sería necesario canalizarla y promoverla.
- Los canales de comunicación son insuficientes y poco activos. Habría que utilizar más las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías.
- Las actividades están concentradas en determinadas épocas del año, es necesario mejorar su planificación.

Fortalezas

Los aspectos internos que, según las familias, aportan más valor a la organización y que deberían ser mantenidos/potenciados son:

- La organización cuida a los cuidadores, lo cual es muy importante también para la calidad de vida de las personas con discapacidad y de las familias. Además, AMIFP tiene cercanía con las familias y promueve la relación entre ellas.
- Las actividades que ofrece son de calidad, sobre todo se valoran las de ocio, psicología, respiro y terapias/talleres dirigidos a familias.
- Aportación económica por parte de socios/as del Cuerpo Nacional de Policía.
- La estructura y la experiencia acumulada de la organización.

- El equipo es competente y está muy implicado con la actividad que desarrollan.

Amenazas

Las familias consideran que los aspectos externos amenazantes, que pueden convertirse en debilidades son:

- La dificultad de conciliación de las propias familias, que condicionan enormemente su calidad de vida.
- La intención (política y del sector) de suprimir algunos servicios que consideran fundamentales, como los Centros de educación especial.
- La crisis que pasó y la desaceleración económica que se anuncia, por las dificultades que puede causar a la organización.

Oportunidades

Para contrarrestar esta situación, existen elementos externos positivos que, según las familias, pueden aprovecharse por parte de la organización para convertirlos en fortalezas y que son los siguientes:

- La existencia de otras organizaciones con fines similares de las que aprender y con las que colaborar: Plena Inclusión, COCEMFE, FAMMA, etc.
- La creciente sensibilidad social con la discapacidad.

4. Personas con discapacidad

Uno de los elementos esenciales de este análisis estratégico pasaba por contar con la opinión de las propias personas con discapacidad. Con ellas, la sesión fue algo más corta y se planteó con una metodología algo diferente, centrándose en “la organización que les gustaría tener” y en los aspectos positivos y negativos que, desde su punto de vista, encuentran en la organización. Las conclusiones de este grupo se detallan a continuación:

Respecto a la **visión** (la “organización deseada”) las personas con discapacidad realizaron las siguientes aportaciones. Desearían que AMIFP:

- Tuviera actividades en otros lugares de España, no solo en Madrid.
- Mantuviese el equipo actual, al que conocen y valoran positivamente.

- Fuese una organización que les ofreciese oportunidades y ayudas de todo tipo, pero sobre todo para trabajar y para ser más autónomas.
- Facilitara más cursos de formación y más actividades de ocio.
- Estuviese más unida con otras asociaciones.
- Fuese capaz de tener más subvenciones (para prestar más servicios).
- Luche por la igualdad y los derechos de las personas y por la eliminación de barreras de todo tipo.
- Tuviese más flexibilidad: de horarios, servicios, etc.

Los aspectos que las personas con discapacidad valoran como más positivas son las siguientes:

- El trato que en AMIFP se da a las personas.
- Las ayudas que se ofrecen.
- Las actividades, que están bien. Sobre todo, las de ocio (teatro, hípica, etc.).
- El interés por las personas con discapacidad, el seguimiento individual.
- Las actividades están bien organizadas.
- Las relaciones entre las personas, el intercambio de experiencias.

Las que se consideran más negativas son las siguientes:

- Las actividades que ya no se hacen y que se echan de menos.
- La mala comunicación y la poca información que a veces se tiene de las actividades y de las ayudas.
- Actividades muy localizadas en pocos sitios.
- Actividades que a veces se hacen sin pensar en las personas con problemas de movilidad (poca accesibilidad: *se piensa en el lugar de la actividad, pero no en cómo podemos llegar hasta allí...*).
- La sede, que es poco accesible.
- Poca relación con otras asociaciones.

5. Junta Directiva

La sesión con la Junta Directiva se planteó en términos parecidos a las anteriores, centrándose más en la visión y en el análisis DAFO.

Respecto a la **visión** (la “organización deseada”) la Junta Directiva planteó las siguientes cuestiones. Sus miembros desearían que AMIFP fuera:

- Una organización adaptada a los tiempos, que contribuya a generar una sociedad en la que las personas con discapacidad estén plenamente incluidas, participen y que sea totalmente accesible.
- Que preste servicios de alta calidad.
- Visible y conocida, tanto para la sociedad como para los socios/as y beneficiarios/as.
- Con un conocimiento adecuado y suficiente de la realidad a la que intenta dar respuesta.
- Que apoye a todos los socios y/o beneficiarios, que llegue a todo el mundo. Esto implicaría una mayor implantación territorial.
- Que sea reconocida, independientemente de los vaivenes políticos.
- Que aumente el número de socios y/o beneficiarios, lo que obliga a repensar su forma de participación en la entidad.

Debilidades

La Junta Directiva plantea que los aspectos internos mejorables de la organización son los siguientes:

- Falta de reposición de socios y/o beneficiarios y colaboradores. Hay que renovar las estrategias en este sentido.
- No se sabe realmente qué necesitan las personas. Hay que desarrollar análisis de datos y actuar en base a evidencias.
- Los servicios solo se prestan en Madrid, por lo que se produce una incongruencia territorial: todas las personas socias aportan igual, pero no reciben los mismos servicios de la organización.
- No se tiene una perspectiva de dar respuestas con un enfoque de resolver necesidades a lo largo de la vida de las personas y de las familias.

- Se detectan problemas de identidad, de lo que se es como organización, que dificultan proyectarse hacia fuera: *“Cuando nos identifiquemos bien, podremos proyectarnos bien”*. Hay cuestiones que resolver en este sentido.
- Los medios para comunicar (sobre todo con los socios/as y/o beneficiarios/as) son escasos.

Fortalezas

Los aspectos internos que, según la Junta Directiva, aportan más valor a la organización y que deberían ser mantenidos/potenciados son:

- Un elevado número de socios y/o beneficiarios y colaboradores.
- El apoyo del Cuerpo Nacional de Policía.
- La entidad está saneada y hay recursos económicos.
- Se cuenta con fondos propios, lo que reduce la incertidumbre de la dependencia pública.
- La entidad tiene una historia y una experiencia positiva, que le ha permitido mantenerse y crecer.

Amenazas

La Junta Directiva considera que el aspecto externo amenazante más relevante es la crisis, tanto la económica, como la de la solidaridad que vivimos actualmente.

Oportunidades

Para contrarrestar esta situación, existen elementos externos positivos que, según la Junta Directiva, pueden aprovecharse por parte de la organización para convertirlos en fortalezas y que son los siguientes:

- Nuevas formas de captación de fondos (herencias, por ejemplo)
- Las oportunidades que ofrece el sector de discapacidad de aprendizaje mutuo, apoyo, hacer causa común, etc.

6. Colaboradores externos

La última de las sesiones celebradas tuvo lugar el 16 de enero de 2020 y fue con colaboradores externos. Participaron en la misma, las siguientes entidades:

- Proveedores/colaboradores: *coaching*, risoterapia y respiro familiar
- Plena Inclusión Madrid
- Participación ciudadana de la DGP

El planteamiento de la sesión fue distinto a las anteriores, por la distinta naturaleza del grupo. No se trataba tanto de un análisis únicamente interno sino de personas y entidades que, a pesar de tener relación con AMIFP, conocen a la entidad desde fuera.

Se planteó inicialmente la pregunta: ¿Qué es para vosotros/as AMIFP? ¿Cómo la definiríais? ¿Qué características destacaríais?

Las principales respuestas fueron las siguientes:

AMIFP es:

- Una organización en crecimiento.
- Una oportunidad para las entidades que colaboramos con ella. No solo por la remuneración, también a nivel personal: ha permitido que veamos lo más bello de las personas.
- Una entidad que orienta, cuando no se tiene muy claro qué hacer.
- Cercanía, calor y apoyo para las familias; aprendizaje compartido.
- Orden, sistematización, resultados (profesionalidad).
- Inclusión para todo el mundo; apertura (nada es imposible para ellos; apertura de miras).
- Sensibilización en torno a la discapacidad.
- Diversión.
- Transformación.
- Limitaciones (presupuestarias, de ingresos), lo que impide que puedan hacer más cosas...

A continuación, se planteó a las personas participantes que respondieran a nivel individual al siguiente cuestionario:

1. Desde tu conocimiento de la organización ¿qué retos estratégicos crees que afronta AMIFP en estos momentos?
2. ¿Qué oportunidades/amenazas ofrece el entorno a AMIFP?
3. ¿Qué recomendaciones estratégicas harías a una entidad como AMIFP?
 - a. Recomendaciones estratégicas internas (relacionadas con su implantación, organización, modelo de intervención, recursos, etc.)
 - b. Recomendaciones estratégicas externas (relacionadas con sus alianzas, participación en redes, relaciones institucionales, presencia pública, capacidad de influencia, etc.)

Las respuestas fueron las siguientes:

RETOS ESTRATÉGICOS

Los retos que, según los colaboradores externos, afronta (o va a afrontar en los próximos tiempos) AMIFP, son:

- Obtener más subvenciones/recursos.
- Gestionar la jerarquía, los protocolos, los reglamentos y la burocracia de la organización policial.
- Ser visibles (hacia dentro de la organización y hacia la sociedad) para poder así visibilizar también su causa (sensibilizar) y para posicionarse en el sector de la discapacidad.
- Afianzar los servicios que tiene.
- Contar con un espacio propio (sede) y adecuado para las personas con discapacidad.
- Ampliar su base social (socios y/o beneficiarios).

- Seguir dando herramientas a las familias y a las personas con discapacidad para incrementar su bienestar, su autonomía y su calidad de vida.
- Cohesionarse internamente.
- Aplicar de forma práctica el Plan estratégico y otros planes que vayan surgiendo en el día a día.

Ante esta situación, se identificaron las oportunidades y amenazas externas que se valoraba que tenía en estos momentos la organización:

AMENAZAS

- Los retos globales, que afectan a toda la sociedad; por ejemplo, el cambio climático y sus consecuencias; el enfoque existente hacia los problemas y los conflictos (estamos en una sociedad tensa y conflictiva), etc.
- La crisis económica (la “desaceleración” anunciada).
- Los recientes cambios políticos, que implican cambio de personas y la necesidad de volver a establecer alianzas.
- Que las familias no perciban el valor que tiene el trabajo de AMIFP en sus vidas.
- Que caiga en el olvido, que no se hable de AMIFP...
- La competencia del sector privado en el ámbito de los servicios a la dependencia.

OPORTUNIDADES

- Una mayor sensibilidad social sobre la discapacidad (ejemplificada en el éxito de la película “Campeones”).
- Mayor demanda y exigencia de las familias y las personas con discapacidad. Esto siempre es una oportunidad para mejorar.
- Las oportunidades de visibilidad e interacción que dan las redes sociales.

- La existencia de redes y la participación en ellas.
- La “asistencia personal” como oportunidad en el sector. AMIFP es especialista en este tipo de apoyos a las personas por lo que podría tener ahí una oportunidad para posicionarse, para especializarse y para aportar valor (formar, liderar, definir modelo...).

Por último, las personas participantes realizaron sus recomendaciones estratégicas a AMIFP, que pueden resumirse en las siguientes:

1. Dar a conocer la organización. Buscar cómo visibilizarla (sobre todo en Redes Sociales).
2. Realizar esfuerzo por conocer las necesidades reales de las familias y desarrollar programas que vayan respondiendo a esas necesidades.
3. Generar sinergias y alianzas con sus colaboradores, implicarlos e involucrarlos activamente con la misión de la organización, más allá de la prestación puntual de un servicio.
4. Mejorar la eficacia de los servicios; hacer esfuerzo por rentabilizarlos, que lleguen a más gente, etc.
5. Mejorar la comunicación con familiares, socios, beneficiarios y personas con discapacidad.
6. Conseguir un local accesible y adecuado para los servicios que se prestan.
7. Participar más activamente en los grupos de trabajo técnico de Plena Inclusión y de otras organizaciones de segundo nivel a las que se pertenezca, para aportar y aprender... y a la vez estar en espacios (formativos, técnicos, etc.) que no tengan que ver con la discapacidad, con el mismo objetivo.

III. EL PLAN ESTRATÉGICO DE AMIFP

Principales aportaciones estratégicas del proceso realizado

Con las aportaciones de los distintos grupos, se vislumbran coincidencias y reflexiones similares en algunos ámbitos de trabajo.

Es relevante destacar la similitud de las aportaciones en los distintos grupos, que, sin duda, facilita la definición de los retos que la organización tiene que afrontar en los próximos años, muy compartidos por las personas que han participado en cada uno de los grupos. Esto muestra una cohesión organizativa y una visión bastante compartida de la entidad.

Ya el equipo técnico de AMIFP (que fue el primer grupo que se reunió para realizar esta reflexión estratégica) enfocó inicialmente su análisis sobre algunas de las reflexiones clave de la situación en la que se encuentra la organización y de sus líneas futuras de trabajo, que se repitieron generalmente después –con matices desde cada una de las posiciones- en el resto de los grupos. Agrupando las ideas destacadas y repetidas por todos los grupos, destacaríamos las siguientes, que podríamos ya definir como líneas y objetivos estratégicos y que proponemos como inicio de la definición del Plan:

- 1. Una progresiva implantación territorial en el conjunto del territorio nacional**, que trascienda a la actual, casi exclusivamente centrada en Madrid. En este sentido, sería necesario definir qué modelo de implantación se quiere desarrollar y la estrategia de implantación.
- 1. Mejorar la política de socios y/o beneficiarios y los servicios que se les ofrecen, a través de:**
 - a) El aumento del número de socios/as y/o beneficiarios/as, dentro y fuera del ámbito policial (pero sobre todo dentro, donde existe un gran potencial).
 - b) Repensar los servicios que se les ofrecen y cómo mantener un mayor y mejor contacto. Las nuevas tecnologías pueden ser un gran aliado para ello.
 - c) Aumentar y desarrollar los canales para su participación en la entidad.
 - d) Desarrollar una tarea de sensibilización en torno a la discapacidad que refuerce, pero a la vez trascienda, la que se desarrolla actualmente en la Escuela de Ávila.

- e) Definir, por tanto, una política de socios y/o beneficiarios en la organización con respecto a las personas socias que incluya: captación, servicios, comunicación, canales de participación, etc.

2. Repensar la organización interna en base a las prioridades establecidas:

- a) Buscar una ubicación física (local) que mejore la atención y que permita cumplir mejor con los objetivos de la organización.
- b) Mejorar la planificación interna (servicios clave, tareas, responsabilidades, objetivos y/o resultados).
- c) Mejorar la comunicación interna entre quienes componen la organización: Junta Directiva, equipo técnico, delegados, socios y/o beneficiarios, familias, personas con discapacidad... para optimizar recursos y generar sinergias que faciliten el cumplimiento de la misión de la organización.

3. Definir el modelo de intervención (o cartera de servicios) de la organización, teniendo en cuenta:

- a) La necesidad de conocer cuántos son, quiénes son y qué necesitan las personas con discapacidad atendidas por AMIFP y las que serían potenciales usuarias. Tener acceso a los datos y analizarlos para actuar en base a evidencias, desarrollar investigaciones en este sentido.
- b) De lo que se está haciendo, qué es lo que actualmente aporta valor en la organización para las personas con discapacidad y sus familias. Tener claro cuáles son esos servicios, cuáles se van a ofrecer y por qué. Es destacable la aportación -reiterada por varios grupos- del valor del servicio de orientación, información y acompañamiento.
- c) Los nuevos retos y necesidades de nuevos servicios, que abarquen todos los momentos vitales de las personas con discapacidad y los de sus familias (infancia, juventud, edad adulta y tercera edad). Todo ello con un enfoque centrado en las personas que tenga en cuenta sus necesidades “a lo largo de la vida”.
- d) Sensibilizar y, a través de ello, dar a conocer a la entidad en una estrategia de mejora de su visibilidad, su conocimiento por parte tanto de personas del CNP como de la sociedad en su conjunto y, como consecuencia, su reconocimiento.

El Plan Estratégico

Línea estratégica 1: El modelo de intervención

En base a todo lo mencionado anteriormente, se trataría de repensar, de forma crítica y en clave de mejora continua, el modelo de intervención que AMIFP realiza para:

- Ajustar más la actividad a las necesidades de las personas
- Ser más eficientes y eficaces
- Priorizar actividades y recursos de acuerdo con la misión de la organización y con el valor añadido para las personas.
- Definir una cartera de servicios a las personas de cara a ajustar sus expectativas.

Los objetivos de trabajo para esta línea estratégica serían los siguientes:

1.1. Definir el modelo de intervención de la organización. Para ello se realizarán las siguientes actividades:

- Diagnóstico de las necesidades de las personas que atiende AMIFP, a través de análisis de datos y encuestas a socios y/o beneficiarios y personas atendidas.
- Revisión de los servicios prestados al hilo de las necesidades manifestadas por las personas usuarias y sus familias. Priorización de los mismos en base a su valor añadido.

1.2- Documentar el modelo de trabajo de AMIFP

- Redacción de un documento en el que se definan los compromisos de la organización con las personas que atiende, su modelo de intervención y su cartera de servicios.
- Publicación de este documento (también en lectura fácil).

1.3- Difundir el modelo dentro y fuera de la organización.

- Campaña de difusión/acercamiento de los servicios de AMIFP a agentes clave.

Línea estratégica 2: La organización interna

También se considera que debe reestructurarse la organización interna para dar respuesta a los retos estratégicos planteados. En este sentido, se trataría de:

- Proporcionar a las personas el mejor entorno para la atención.
- Mejorar la planificación de la tarea y el método de trabajo para optimizar los recursos de la organización, tanto humanos como materiales.
- Adaptar la organización a los retos estratégicos definidos.

Los objetivos de trabajo para esta línea estratégica serían los siguientes:

2.1- Mejorar las condiciones del entorno en el que desarrolla la tarea:

- Búsqueda de alternativas para el local de AMIFP, al menos aquel en el que se presten los servicios directamente a socios y/o beneficiarios y personas atendidas, que cumpla con todos los criterios de accesibilidad.
- Definición de un *documento con necesidades* para plantear dicho cambio y justificación de las mismas.
- Negociación con la DGP.

2.2- Mejorar la planificación interna:

- Realización de documento organizativo en el que:
 - Se adapte la organización de la entidad en base a los retos estratégicos y se adapten las tareas del equipo en esta línea.
 - Se mejore la delimitación de funciones y cometidos en función del perfil profesional.
 - Se dimensione el equipo en base a las prioridades estratégicas.

2.3- Mejorar la comunicación interna:

- Reelaborar el plan de comunicación de acuerdo con las prioridades estratégicas, de forma que se refuercen el resto de las líneas estratégicas para:
 - La implantación territorial.
 - La difusión de la organización entre socios y/o beneficiarios y participantes.
 - La mejora de la comunicación entre los colectivos que integran AMIFP.

- La mejora de la cantidad y calidad de información que se proporciona a socios y/o beneficiarios, familias, personas con discapacidad, otras partes interesadas, etc.

Línea estratégica 3: La política de socios

Las personas socias y/o beneficiarias, son unas de las principales partes interesadas de la organización y aquellas que, junto con las destinatarias finales, más valor aportan para que AMIFP cumpla con su misión. Se trataría, en este caso, de aumentar la base social de la organización y, para ello, ser eficaces en la captación y dar los mejores servicios y en las mejores condiciones.

El potencial que, el hecho de formar parte de la Policía Nacional tiene para AMIFP, es un factor muy importante que habría que tener en cuenta y al que habría que prestar especial atención y esfuerzo. No solo por la capacidad económica que es capaz de dar a la organización a través de las cuotas mensuales, sino por el potencial de sensibilización y por la relevancia que esto puede tener en la propia acción policial.

Los objetivos de trabajo para esta línea estratégica serían los siguientes:

3.1- Definir una política de socios y/o beneficiarios que incluya los siguientes aspectos:

- Captación: dónde, cuándo, con qué medios.
- Servicios que se les ofrece, segmentando a los distintos grupos a los que la organización pretende dirigirse y ofreciendo alternativas a cada uno de ellos.
- Canales de participación, también con segmentación de los distintos grupos existentes y de los distintos niveles de implicación con la organización. Es importante ofrecer alternativas a todos ellos.
- Canales de comunicación, también segmentados por colectivos, edades, etc.

3.2- Establecer objetivos de incremento del número de socios y/o beneficiarios, tanto anualmente como al finalizar el periodo de vigencia del Plan, incluyendo además objetivos de satisfacción.

Línea estratégica 4: La implantación territorial

Uno de los más claros retos para AMIFP es su implantación territorial. Esta ha sido una cuestión recurrente en todos los grupos mantenidos en la elaboración del Plan. Se pretende ampliar la implantación territorial de la organización por los siguientes motivos:

- AMIFP tiene socios/as y beneficiarios/as en todas las CC.AA. y, sin embargo, solo se ofrecen servicios en Madrid, junto con algunos que se prestan también en Badajoz, y la residencia de Murcia. Esto supone un cierto agravio comparativo entre los servicios que tienen disponibles las personas socias de la organización.
- Todas las partes interesadas tienen claro que este debería ser un objetivo estratégico. El objetivo final debería ser tener presencia en todas las CC.AA. del Estado.
- AMIFP tiene un gran potencial de crecimiento, que debería aplicarse también a lo territorial.

Sin embargo, hay que realizar una planificación estratégica de esta implantación, ya que no puede realizarse a la vez en todas las CC.AA. Además, habría que pensar previamente el modelo de implantación y los apoyos que, desde la sede central, habría que prestar para que la implantación se realizase con éxito.

Los objetivos de trabajo para esta línea estratégica serían los siguientes:

4.1- Desarrollar estrategia de implantación territorial progresiva, hasta completar la presencia de AMIFP en todas las CC.AA. Para ello, habría que definir:

- El modelo de trabajo: servicios que se prestan, personal necesario, etc.
- Planificación estratégica de la implantación: análisis de coste-beneficio, territorios en los que se va a implantar la entidad en los próximos 4 años, con planificación anual.
- Apoyos necesarios a los equipos locales: apoyos en el territorio y en la sede central, ubicación de la entidad, sistema de funcionamiento, reportes del equipo local a la dirección de la entidad.

Línea estratégica 5: La acción institucional

Uno de los aspectos que AMIFP ha enfocado de forma adecuada en los últimos tiempos, pero que debe mantener y ampliar estratégicamente en el futuro, es la acción institucional.

Para un mejor y mayor cumplimiento de su misión, la participación de la entidad en redes y plataformas, y la sensibilización en torno a su causa, son cuestiones estratégicas de primer orden.

Los objetivos de trabajo para esta línea estratégica serían los siguientes:

5.1- Ampliar la participación activa de la entidad en redes y plataformas, sobre todo cualitativamente, para:

- Intercambio de experiencias.
- Aprendizaje compartido.
- Acción institucional e influencia política.

5.2- Realizar acciones de sensibilización en torno a la discapacidad, que mejore el conocimiento de la sociedad en torno a esta cuestión y facilite unas mejores condiciones de vida para las personas en esta situación y sus familias.