

PLAN ESTRATÉGICO 2012 - 2014



**Federación de Asociaciones de Personas
con Discapacidad Física y Orgánica de Navarra**

ÍNDICE

1. SALUDO DE LA PRESIDENTA	3
2. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN	4
3. IDENTIDAD DE COCEMFE NAVARRA	7
4. LÍNEAS ESTRATÉGICAS (2012-2014)	9
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	15
6. MAPA DE PROCESOS	21
7. CRONOGRAMA PARA EL PLAN ESTRATÉGICO	24
8. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	29
9. RESPONSABILIDADES, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	30

1. SALUDO DE LA PRESIDENTA

El periodo 2008-2011 ha supuesto el afianzamiento de COCEMFE Navarra, llegando a agrupar a un total de 12 organizaciones de personas con discapacidad física y orgánica de Navarra, convirtiéndonos de esta manera en la organización más representativa de este sector en la Comunidad Foral. Con más de 4.000 personas asociadas y cerca de 2.700 de ellas con algún tipo de discapacidad física y orgánica, logrado con ello ser considerados por las diferentes administraciones como un interlocutor para velar por los derechos de las personas con estas discapacidades y los de sus familias.

En el año 2005 se sitúan las primeras acciones de nuestros inicios, pero fue en 2006 cuando COCEMFE Navarra vio la luz. Desde entonces se ha considerado como elemento fundamental establecer una línea de ruta que seguir en nuestro día a día, un propósito de acción que debía ser plasmado mediante la redacción de un Plan Estratégico, que nos permitiera maximizar la eficacia con la que la Federación trabaja para que el colectivo al que representamos pueda avanzar y lograr su total integración social. Así se hizo con el Plan 2008-2011 y esta ha sido nuestra pretensión con la elaboración de este documento, el Plan Estratégico de COCEMFE Navarra 2012-2014.

En la elaboración de este Plan Estratégico 2012-2014 han participado de manera permanente numerosas personas de las diferentes asociaciones que hacen posible la existencia de nuestra Federación, tanto de la parcela técnica como directiva, así como la colaboración de las personas de COCEMFE Navarra, realizándose de esta manera un trabajo que ha pretendido recoger las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés. Por este motivo quiero dar las gracias por todo el trabajo y esfuerzo realizado por todas las asociaciones que forman la Federación, a las personas que trabajan en las mismas y a las personas que de manera altruista desempeñan cargos de dirección, así como a las personas que trabajan en COCEMFE Navarra, por su colaboración e implicación durante todo este proceso.

Esta dedicación ha requerido un ejercicio de reflexión de alto grado, de evaluación y generación de actuaciones concretas, dirigidas a plasmar y definir nuestra organización para los próximos tres años, concretamente hasta 2014.

Para el desarrollo de este Plan, además de las propias entidades de la Federación, se han tenido en cuenta las necesidades y expectativas de las propias personas con discapacidad física y orgánica, en tanto que son el objeto final de nuestra acción. Para ello se ha contado con la participación de nuestras entidades miembro, que han actuado como altavoz para que sus demandas pudieran ser escuchadas y tenidas en cuenta en la elaboración de este Plan Estratégico.

A través del análisis y evaluación de nuestro anterior Plan y de la metodología establecida, conocida como matriz DAFO, además de revisar nuestra misión y visión, hemos podido identificar 7 líneas estratégicas prioritarias en torno a las cuales hemos agrupado las acciones y objetivos estratégicos que deberán ser alcanzados para conseguir acercar a COCEMFE Navarra a su misión y visión en los próximos años.

Somos muy conscientes del momento actual que vivimos, inmersos en una crisis económica mundial marcada por la destrucción de empleo y una reducción en el consumo sin precedentes, pero por eso mismo tenemos que esforzarnos porque el colectivo al que representamos no siga siendo el más perjudicado en estos momentos. Por este motivo, estamos seguros que este Plan Estratégico 2012-2014 servirá como herramienta de gran utilidad para poder realizar nuestra actividad de la manera más eficaz posible.

2. METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN

El proceso de elaboración del Plan Estratégico de COCEMFE Navarra 2012-2014 se ha llevado a cabo a partir de un plan de trabajo elaborado previamente con la intención de establecer el nivel de implicación adecuado de todos los grupos de interés, pero especialmente de las entidades federadas y de las personas que trabajan en la Federación. Esta implicación ha sido necesaria para garantizar la recogida de información relevante, a través de la voz de los distintos grupos, en cuanto a la valoración de las actividades a desarrollar en los próximos años, la necesidad de incorporar nuevas actuaciones y servicios, así como conocer las fortalezas y debilidades de la Federación y cuáles son los aspectos del entorno que nos afectarán en el futuro, tanto si suponen oportunidades como amenazas para nuestro desarrollo futuro.

El trabajo llevado a cabo para la elaboración de este Plan Estratégico se ha realizado durante 2011 y en el mismo han participado de manera activa tanto la Junta Directiva de la Federación como personas trabajadoras de las entidades miembro y su equipo técnico.

2011. Planificación y Desarrollo del Plan Estratégico 2012-2014

- Evaluación y cierre del Plan Estratégico de COCEMFE Navarra 2008-2011.
- Definición de la matriz DAFO general de COCEMFE Navarra.
- Revisión de la identidad de COCEMFE Navarra (misión, visión y valores).
- Revisión los Grupos de Interés de COCEMFE Navarra.
- Identificación de necesidades y expectativas de los Grupos de Interés.
- Revisión del mapa de procesos de COCEMFE Navarra.
- Establecimiento de Líneas Estratégicas, Planes de Acción y Objetivos Estratégicos.
- Valoración de viabilidad del plan estratégico e identificación de los factores críticos de éxito.
- Establecimiento de los criterios de seguimiento del plan estratégico.
- Aprobación y validación por parte de la Junta Directiva.
- Presentación del Plan Estratégico de COCEMFE Navarra 2008-2011 al equipo técnico.

Este trabajo ha contado con la participación permanente de la Junta Directiva y el Gerente. El personal de COCEMFE Navarra ha participado tanto en la valoración del clima laboral como en la fijación de objetivos, además han participado, al igual que la Junta Directiva, en los dos grupos de trabajo que se establecieron para el debate de oportunidades y amenazas.

El trabajo realizado ha supuesto un importante ejercicio de reflexión, de evaluación y de generación de propuestas concretas, encaminadas a diseñar la organización para los próximos años. El resultado principal ha sido la identificación de un plan de objetivos estratégicos, medibles, basados en la contemplación de las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés y realizado teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que en estos momentos permite visualizar el entorno y las fortalezas y debilidades que presenta la organización.

Estos objetivos estratégicos, que se presentan a continuación, se han concentrado en torno a cinco ejes estratégicos:

1. Orientación a las necesidades y expectativas de sus Grupos de Interés, principalmente entidades federadas, administraciones públicas y otras organizaciones colaboradoras, Personas con Discapacidad Física y Orgánica, empresas, proveedores, el personal de COCEMFE Navarra y la sociedad en general.
2. Conciliación de las funciones representativa, reivindicativa y de prestación de servicios, para dar valor añadido a las entidades federadas.
3. Trabajo por objetivos, mediante planes operativos anuales desplegados a través de procesos y con medición sistemática del funcionamiento de éstos, aplicando la mejora continua, la participación de las entidades, la máxima coherencia global, la eficacia y la austeridad, en el marco de un sistema de gestión de la calidad basado en la aplicación del Modelo Europeo de Excelencia EFQM, esperando llegar a alcanzar el reconocimiento externo +400 a lo largo de este Plan Estratégico.
4. Fortalecimiento del Movimiento Asociativo COCEMFE Navarra, creando valor añadido para las entidades a través de la generación de recursos comunes, y la explotación de las ventajas que surgen del importante tamaño que ya tiene COCEMFE en el territorio nacional, que nos permite una transmisión de conocimientos.
5. Fortalecimiento de la participación a través de alianzas estratégicas que permitan a COCEMFE Navarra acceder a nuevos recursos o a reforzar los existentes a la vez que contribuye a una mayor comprensión y aceptación de la diversidad de las capacidades entre las organizaciones generalistas en todos los órdenes de la vida.

Aunque COCEMFE Navarra es una Federación, no puede desarrollar las actividades de representación, reivindicación y la prestación de servicios hacia las entidades federadas sin tener en cuenta las necesidades y expectativas de las Personas con Discapacidad Física y Orgánica, en tanto que receptores últimos de la acción y el beneficio social de las entidades asociadas a COCEMFE Navarra.

El conocimiento sobre estas necesidades y expectativas se ha obtenido a través de las aportaciones realizadas por las entidades federadas quienes, dada su cercanía, acumulan este conocimiento fruto del trato diario con sus personas asociadas. No obstante, debe reconocerse que el ideal metodológico en este aspecto debería estar en realizar un trabajo de campo específico con las personas con discapacidad finales para conocer de primera mano estas necesidades y expectativas, aunque debe considerarse una de las razones de COCEMFE Navarra es la de canalizar la recogida de datos a través de las entidades asociadas.

La matriz DAFO

El análisis interno para la búsqueda de las fortalezas y debilidades se ha realizado principalmente mediante reuniones tanto de la Junta Directiva como de las personas que trabajan en la Federación. De esta manera, se ha podido obtener información desde dos dimensiones, la política y la ejecutiva.

Se han realizado un total de ocho reuniones DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) entre la Junta Directiva y el equipo técnico. Inicialmente, a través de tres sesiones de trabajo el equipo técnico realizó su DAFO que se plasmó en un documento. Posteriormente, este documento fue facilitado a la Junta Directiva que trabajó durante cinco sesiones para la elaboración del documento final, sintetizando la información recogida para a partir de ella definir los planes de mejora de la organización.

A la vista de la matriz DAFO resultante se han obtenido en total 7 líneas estratégicas y 22 acciones en las que se recogen 86 objetivos estratégicos. Una vez realizado este trabajo, se han identificado los “factores críticos de éxito”.

3. IDENTIDAD DE COCEMFE NAVARRA

La misión, visión y valores constituyen los tres elementos definitorios de la identidad de COCEMFE Navarra. Los mismos tienen un alto componente estratégico, ya que marcan el campo de actuación y los criterios éticos y morales con los que actuará, y se han elaborado a partir de las aportaciones de las entidades miembro y de las realizadas por las personas de la organización. Estos han sido revisados en 2011.

La elaboración del Plan Estratégico requirió que la Junta Directiva identificara de líneas, planes de mejora y cartera de servicios y actividades para que su despliegue estuviera lógicamente orientado al cumplimiento de la misión y de la visión, respetando en todo momento el marco de principios y valores con el que la entidad se identifica.

3.1. Misión

COCEMFE NAVARRA es una federación de asociaciones relacionadas con la discapacidad física y orgánica cuya misión es ostentar la representación colectiva de dichas asociaciones y, además, realizar directamente o a través de sus entidades miembro todas aquellas actuaciones encaminadas a mejorar la calidad de vida y la autonomía de las personas afectadas por las diferentes discapacidades.

3.2. Visión

COCEMFE NAVARRA persigue alcanzar los siguientes objetivos:

- Potenciar el asociacionismo de las personas físicas y jurídicas relacionadas con la discapacidad física y orgánica, de modo que COCEMFE NAVARRA sirva como elemento de cohesión de las diferentes asociaciones y coordine, potencie e impulse los objetivos y actividades de interés general, extendiendo sus actividades a favor no exclusivamente de sus asociaciones miembro, sino de cualesquiera otras posibles entidades beneficiarias que reúnan las condiciones y caracteres exigidos por la índole de sus propios fines.
- Servir como órgano de representación común de sus entidades miembro ante la sociedad (Administración, agentes sociales, etc.), de modo que dicha representatividad complemente a la de cada una de las asociaciones.
- Realizar unos servicios de calidad a través de la gestión de la excelencia, la innovación y la transparencia en sus actuaciones.
- Participar activamente en organizaciones de estructura superior con el fin de poder aprovechar las sinergias que de dicha participación se derivan.

3.3. Valores

- **Humanismo.**

Desde la dignidad del ser humano, como valor que está por encima de cualquier otro, encaminamos nuestras actuaciones a que la persona con discapacidad disponga de la máxima independencia y a que todas las actuaciones a realizar sean definidas contando con su participación.

- **Igualdad.**

Creemos en la igualdad entre todas las personas en todos los ámbitos (género, religión, cultura, ideología, capacidades, etc.) adoptando acciones positivas para favorecer a los colectivos en peligro o riesgo de exclusión.

- **Independencia ideológica.**

Manifestamos que la independencia ideológica es para COCEMFE Navarra un principio básico e ineludible, por lo que la preservaremos en todo momento, buscando ser considerados como la libre, creíble e independiente de la discapacidad física y orgánica en Navarra.

- **Transparencia.**

La honradez y transparencia en lo económico y lo social son valores irrenunciables en nuestra gestión.

- **Excelencia en la gestión.**

Manifestamos nuestro compromiso con la excelencia a través de una gestión impregnada de innovación, dinamismo y un alto nivel de calidad.

- **Trabajo en equipo y consenso.**

Se apuesta por un estilo de trabajo basado en la participación activa de todos los grupos de interés y en un estilo de toma de decisiones que esté priorizado por la idea de alcanzar el consenso.

- **Participación del personal y reconocimiento.**

Creemos firmemente que el mejor activo que tiene COCEMFE Navarra lo componen las personas que trabajan en ella. Por ello, nos comprometemos a fomentar la formación, motivación y participación de las personas y a establecer métodos de reconocimiento, en cualquiera de sus formatos, al trabajo realizado.

- **Vocación de servicio.**

COCEMFE Navarra, y todas las personas que la integran, están impregnadas de una vocación de servicio que supone que las actuaciones llevadas a cabo se desarrollan desde una actitud que va más allá de la mera ejecución de las mismas.

4. LÍNEAS ESTRATÉGICAS (2012-2014)

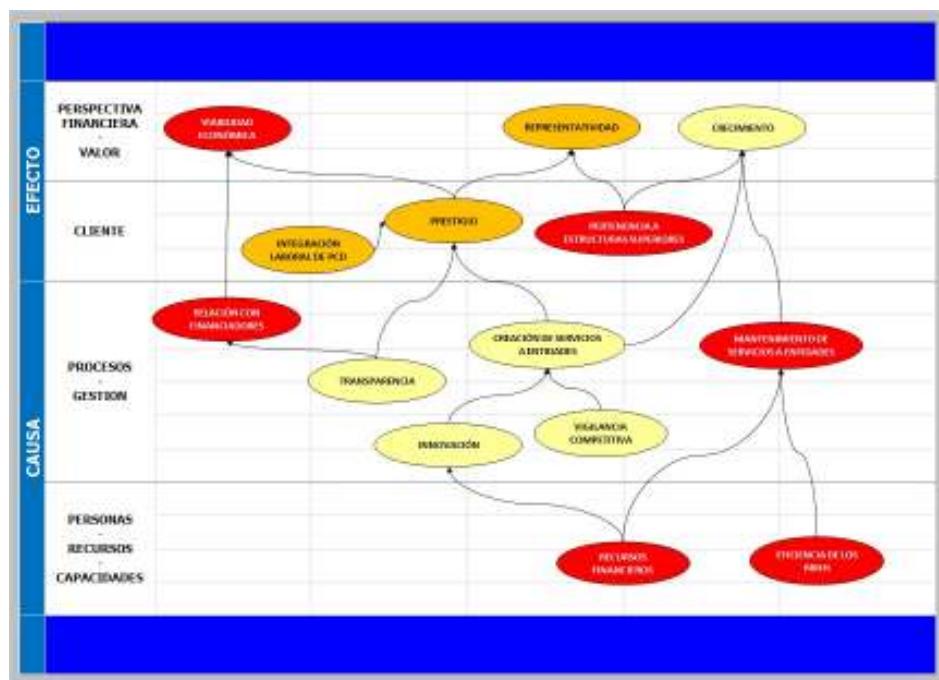
Una vez recogida toda la información necesaria y sintetizada ésta en los cuatro cuadrantes de la matriz DAFO principal, se han identificado 14 áreas relevantes en torno a las cuales se podrían agrupar los planes de mejora que deberían realizarse para acercar a la Federación hacia su misión y visión en los próximos años.

Las áreas detectadas son la viabilidad económica, la representatividad, el crecimiento, la integración laboral de personas con discapacidad, el prestigio, la pertenencia a estructuras superiores, la relación con financiadores, la transparencia, la creación de servicios dirigidos a las entidades federadas, el mantenimiento de la cartera de servicios para las entidades, la innovación, la vigilancia competitiva, los recursos financieros y la eficiencia de los recursos humanos.

Posteriormente se ha realizado una priorización de estas 14 áreas, ordenándolas según su importancia. De esta manera se han seleccionado 9 de ellas para que puedan ser definidas en diferentes líneas estratégicas que serán acometidas en el desarrollo de este Plan Estratégico 2012-2014. Las áreas seleccionadas han sido: viabilidad económica, la representatividad, la integración laboral de personas con discapacidad, el prestigio, la pertenencia a estructuras superiores, la relación con financiadores, el mantenimiento de la cartera de servicios para las entidades, los recursos financieros y la eficiencia de los recursos humanos.

Con la agrupación de estas áreas se han definido 7 líneas estratégicas:

- 4.1. Viabilidad económica y Recursos financieros.
- 4.2. Pertenencia a estructuras superiores y Representatividad.
- 4.3. Relación con financiadores.
- 4.4. Mantenimiento de servicios a entidades.
- 4.5. Integración laboral de personas con discapacidad.
- 4.6. Prestigio.
- 4.7. Eficiencia de los recursos humanos.



4.1. Viabilidad económica y recursos financieros.

En esta línea se han agrupado las acciones en cuatro acciones de mejora. La primera acción definida como prioritaria ha sido la búsqueda de financiación. Para COCEMFE Navarra, como entidad sin ánimo de lucro y que en la actualidad no genera recursos propios, es de vital importancia la búsqueda de recursos económicos, ya sean de origen privado o público, que garanticen la sostenibilidad de los Servicios que desarrolla. En este sentido, se han establecido tres objetivos estratégicos, un objetivo relacionado con la búsqueda de fondos propios mediante la realización de actividades benéficas de captación de fondos y otros dos relacionados con la gestión de proyectos y sus procesos clave.

Como segunda línea de acción de esta línea estratégica, se ha definido la liquidez presupuestaria, aspecto indispensable a tener muy en cuenta para el funcionamiento diario de la Federación. Como consecuencia, se han establecido tres objetivos estratégicos relacionados con la disposición de liquidez en entidades financieras que permita la realización de los pagos derivados de las actividades de la Federación (pago a proveedores, nóminas del personal, etc.). Además, en caso de no darse esta situación, se dispone de otro objetivo relacionado con la gestión de una línea de crédito que permita, en caso de necesidad, hacer frente a los mismos.

Además, como tercera línea para la viabilidad económica, se ha establecido la optimización de los recursos económicos. Para ello, se pretende que durante el desarrollo de este Plan Estratégico se eliminen los costes de alquiler de las sedes de Pamplona, Tudela y Estella, alcanzar una reducción en los costes derivados de las telecomunicaciones y la creación de una central de compras para todas las Asociaciones miembro que permita la obtención de precios más competitivos con todos nuestros proveedores.

Por último, COCEMFE Navarra realizará una gestión contable apoyada en 6 objetivos estratégicos fundamentales. Por un lado, se realizará un ajuste de los servicios según los ingresos percibidos con el objetivo principal de no soportar ningún tipo de endeudamiento por parte de la Federación, se realizará un control tanto de ingresos como de gastos y su distribución según partidas presupuestarias para su gestión interna, así como el envío de apuntes contables a mes vencido a una asesoría externa para la realización de la contabilidad según el Plan General Contable. Además, la Junta Directiva dispondrá trimestralmente del presupuesto anual para su conocimiento, siendo este órgano quien durante el primer semestre del año debe aprobar la memoria económica anual del ejercicio, que será utilizada para la presentación de la auditoría de la Declaración de Utilidad Pública.

Ciertamente, la situación económica financiera actual requiere de un esfuerzo adicional para búsqueda de recursos económicos que permitan la viabilidad de COCEMFE Navarra, objetivo principal de esta primera línea estratégica.

4.2. Pertenencia a estructuras superiores y representatividad.

En esta segunda línea estratégica se han agrupado los diferentes objetivos en tres líneas de acción. Por un lado, con la incorporación de COCEMFE Navarra en nuevas estructuras de carácter superior se pretende reforzar los mecanismos de participación

por parte de la Federación, articulando de esta manera nuestra misión con el objetivo de llevar a cabo la representación colectiva de nuestras asociaciones en el máximo órgano de representación de la Discapacidad en Navarra, el CORMIN (Comité de Representantes de Personas con Discapacidad), y en la Red de Lucha contra la Pobreza.

En este sentido, para poder disponer de una voz común que permita acercar las demandas de la discapacidad física y orgánica en estas plataformas, desde COCEMFE Navarra se realizará un trabajo en red con las Asociaciones miembro. Esta situación se concretará en un trabajo de cohesión del movimiento asociativo mediante el apoyo de los instrumentos de participación de los que dispone la Federación (Juntas Directivas, Grupo de Dirección y reuniones del personal técnico si procede), además del diseño de una metodología de coordinación a través de un documento marco que así lo establezca.

Como última acción, COCEMFE Navarra, como Federación que agrupa a diferentes Asociaciones y en consecuencia ostenta la representación colectiva de las mismas, tendrá que conseguir que las Entidades que actualmente no están federadas se incorporen en este proyecto común. Con este objetivo, desde la Federación se realizará un contacto con cada una de estas Asociaciones, esperando alcanzar a la finalización de este Plan Estratégico con un mínimo de 16 Entidades federadas.

4.3. Relación con financiadores.

Para una Entidad como COCEMFE Navarra que desarrolla su actividad gracias al apoyo que recibe de las Entidades financieras, ya sean públicas o privadas, es de vital importancia mantener una relación óptima. Este hecho, se concreta en dos acciones muy claras, por un lado el mantenimiento de una relación de cooperación con las Administraciones Públicas y por otro lado el ofrecer nuestro valor de organización social a Entidades privadas que estén interesadas en colaborar para hacer posible la realización de nuestros programas y servicios.

En esta primera acción disponemos de 4 objetivos estratégicos mediante los cuales especificamos y basamos el contacto directo con las Administraciones. Para COCEMFE Navarra realizar reuniones tanto con la Agencia Navarra para la Dependencia como con el Servicio Navarro de Empleo, que son dos de las Entidades que más colaboran con el desarrollo de los proyectos de la Federación, supone una importante fuente de información en relación a la satisfacción de la Administración con nuestro trabajo realizado, presentación de proyectos futuros, así como la creación de un clima de apoyo que permita que COCEMFE Navarra, a través de estas colaboraciones, pueda desarrollar diferentes servicios destinados a las personas con discapacidad física y orgánica y nuestras propias Entidades. En este clima, COCEMFE Navarra participa en todos aquellos foros y requerimientos que las diferentes Administraciones Públicas nos demandan, coordinando y gestionando el trabajo común de todas nuestras asociaciones para transmitir una información de calidad y representativa del sector al que representamos.

La segunda acción se concreta en 3 objetivos estratégicos, incidiendo principalmente en la publicidad y difusión que realizamos desde COCEMFE Navarra relativo al apoyo que recibimos por parte de las diferentes Entidades Privadas, ya sea mediante la firma de convenios, donaciones, celebración de actos, papelería Federación, etc.

4.4. Mantenimiento de servicios a entidades.

En esta cuarta Línea, se relacionan los Servicios y actividades que serán catalogados como la Cartera Básica de Servicios de COCEMFE Navarra durante los próximos tres años a disposición de las Asociaciones miembro. Esta Cartera estará formada por los servicios y actividades que se describen a continuación:

- **Asesoramiento Técnico:** mediante este Servicio COCEMFE Navarra pone a disposición de las Entidades miembro el equipo técnico de la Federación como “herramienta” de consulta y apoyo para la gestión de aquellas acciones que lo requieran. Además, teniendo en cuenta la importancia que adquiere para las entidades no lucrativas la obtención de recursos económicos para el desarrollo de sus actividades, desde la Federación se coordinará la difusión y apoyo de las diferentes convocatorias, además de la coordinación de la Convocatoria estatal de Fundación ONCE y del IRPF del Ministerio de Política Social.
- **Asesoría Jurídica:** Servicio de asesoramiento especializado en materia legal, dirigido a las Entidades federadas. Las consultas recibidas son resueltas por el personal de la propia Federación, o en su defecto, serán derivadas a Servicios externos colaboradores como los Servicios Centrales de COCEMFE o a CORMIN.
- **Servicio de Comunicación:** al igual que las relaciones institucionales, la comunicación se configura como un elemento estratégico para el desarrollo de una imagen de marca atractiva tanto de la Federación como de sus Entidades. Por ello, desde este Servicio se apoya a las mismas en materia de comunicación externa como herramienta básica de visibilización del colectivo y sensibilización de la sociedad en general.
- **Servicio de Transporte Adaptado:** mediante este Servicio se pone a disposición de las Entidades una flota de vehículos adaptados que permite el transporte de personas con movilidad reducida, con el objetivo principal de que las personas afectadas por alguna discapacidad física y orgánica socias de nuestras Entidades miembro puedan acudir a las actividades que se organizan desde las mismas.
- **Despacho de Entidades:** COCEMFE Navarra dispone y ofrece un “puesto de trabajo” completo (mesa, silla, ordenador...) para aquellas entidades, que ya sea por su reducido tamaño o bajo nivel de actividad, no disponen de un local para desarrollar su actividad específica.
- **Atención en zonas rurales:** COCEMFE Navarra, teniendo en cuenta la gran dispersión geográfica de nuestra Comunidad Foral, siempre ha considerado muy importante acercar los recursos a las personas con discapacidad, tratando de mantener a las personas en su propio entorno a la hora de realizar las diferentes actividades. Para ello, durante el desarrollo de este Plan Estratégico se realizará la puesta en marcha de un plan de intervención en zonas rurales que permita una descentralización de los Servicios que habitualmente se prestan en Pamplona y su Comarca.

4.5. Integración laboral de personas con discapacidad.

Para COCEMFE Navarra el empleo es uno de los factores indispensables para la consecución de la plena integración social de las personas con discapacidad física y orgánica, puesto que la independencia económica, entre otros factores, es fundamental para que la persona pueda ser autónoma en su toma de decisiones.

De esta manera, se ha procedido a diferenciar esta línea en dos ámbitos de intervención, por un lado el Servicio de Integración Laboral, único programa de la Federación destinado directamente a las personas con discapacidad física y orgánica sin necesidad de estar asociada a alguna de las Entidades miembro, y por otro lado, la oportunidad que ofrece la puesta en marcha de actividades productivas propias que generen empleo para las personas con discapacidad y fondos propios para el desarrollo de las actividad general de la Federación.

En el primer ámbito se han tenido en cuenta 7 objetivos estratégicos relacionados con aspectos de orientación laboral, prospección del tejido empresarial, inserción laboral de personas con discapacidad y la firma de convenios con el tejido empresarial que impulse la contratación de las personas con discapacidad en situación de búsqueda de empleo. Además, este Servicio pretende llegar a ser la referencia en la integración laboral de las personas con discapacidad física y orgánica de Navarra, convirtiéndose la bolsa de empleo de la Federación en un recurso directo en la derivación de personas con discapacidad por parte de los diferentes agentes sociales y públicos.

De manera paralela y fruto de la reflexión de la situación económica actual y de las necesidades objetivas de las personas con discapacidad que acuden a nuestro Servicio de Integración Laboral, COCEMFE Navarra se ha planteado durante la ejecución de este Plan Estratégico la búsqueda de diferentes alianzas con otras entidades de iniciativa social para la puesta en marcha, si procediera, de un Centro Especial de Empleo propio.

4.6. Prestigio.

Para COCEMFE Navarra el prestigio es el premio y reconocimiento a un trabajo de gestión basado en tres acciones básicas que generan legitimidad, credibilidad y profesionalidad:

- **Relación con las Entidades miembro:** para COCEMFE Navarra, estructura de coordinación de Entidades heterogéneas, es un aspecto crítico de éxito o en su defecto de fracaso, que las Asociaciones federadas se sientan orgullosas de su presencia en la Federación como propietarias y clientes de la misma. Además, COCEMFE Navarra traduce este corporativismo para convertirse en un “paraguas” necesario y proactivo ante aquellas situaciones que supongan un agravio contra alguna de nuestras Asociaciones, realizando el apoyo necesario según la demanda o necesidad de cada entidad miembro.

- **Gestión de la Calidad:** la gestión de calidad se ha incluido como una acción individual y diferenciada dada la importancia que supone en su despliegue esta acción de manera transversal en todas las actividades de la Federación. El trabajo realizado hasta la fecha por parte de COCEMFE Navarra tiene que alcanzar su madurez y estabilidad a lo largo de los tres próximos años, comenzando por la realización del Plan Operativo anual 2012, la revisión del mapa de procesos, y por supuesto, alcanzar el reconocimiento externo por parte de la Fundación Navarra para la Excelencia en su categoría +400 EFQM, como fruto de un trabajo reflexionado, planificado, documentado, revisado, evaluado y mejorado de manera sistemática.
- **Gestión de la Transparencia:** COCEMFE Navarra como gestora de recursos económicos públicos y privados aboga por una gestión desde la transparencia y la confianza, de tal forma que las entidades federadas, la Administración y todas aquellas personas físicas o jurídicas estén informadas y conozcan las responsabilidades, procedimientos, reglas, normas y demás información, en un marco de abierta participación social y rigor profesional. Para ello, COCEMFE Navarra realizará las gestiones pertinentes para la realización de la auditoría de la Fundación Lealtad, esperando obtener un resultado positivo al respecto, teniendo en cuenta los Principios de Transparencia y Buenas Prácticas establecidas para las entidades de carácter social por dicha Fundación.

4.7. Eficiencia de los recursos humanos.

Las personas de la organización juegan un papel clave en la consecución de los objetivos planteados en este Plan Estratégico 2012-2014 y en el desarrollo de la actividad diaria de la Federación. Por tanto, la entidad requiere definir con claridad una política de recursos humanos coherente con este papel. Así, se ha establecido una línea estratégica específica que establezca diferentes objetivos de gestión de personal de manera que toda la organización pueda contribuir al logro de la misión y visión de COCEMFE Navarra, trabajando todas las personas en una misma dirección.

Para ello, como primera acción se ha definido la política general de los recursos humanos, concretándose en 5 objetivos estratégicos. Toda esta área se fundamenta en el proceso de apoyo “Desarrollar Personas” (PA05). Además, se realizará un análisis de puestos de trabajo, una planificación anual de formación, el mantenimiento del sistema de gestión de prevención de riesgos laborales y, por supuesto, el análisis de datos objetivos que demuestren que el clima laboral es adecuado y positivo para el desarrollo profesional de cada persona dentro de la organización.

Como segunda línea de acción, la comunicación interna se ha definido como indispensable para la eficiencia de los recursos humanos. Se reforzará de manera sistemática la comunicación interna a través de la revisión del Plan de Comunicación de COCEMFE Navarra, fomentando entre las diferentes áreas de trabajo el contacto y la participación mediante la realización de reuniones de equipo. Las mismas, permitirán que todas las personas de la organización conozcan la situación actual tanto de la Federación como de las áreas de trabajo, así como disponer de un espacio común para la resolución de las diferentes cuestiones que se realicen por parte de las personas.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para el conjunto de las 7 líneas estratégicas se han identificado 22 grupos de acción que incluyen 86 objetivos estratégicos. Dentro de cada línea se han agrupado los objetivos en acciones para mejorar la coherencia y el orden en la presentación, sin que el orden de aparición suponga ningún privilegio de prevalencia.

Todos los objetivos son medibles y están definidos en el tiempo y en el espacio. Todos tienen también asignado un responsable dentro de la organización y todos se han estimado como viables desde el punto de vista económico-financiero, siempre claro está que se consiga la financiación necesaria para ello.

LÍNEA	ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO
1 VIABILIDAD ECONÓMICA Y RECURSOS FINANCIEROS		
1	1.1. Búsqueda de Financiación	
1	1.1.	1.1.1. Realizar una actividad de captación de fondos al año
1	1.1.	1.1.2. Presentación de proyectos al 100% de las convocatorias captadas
1	1.1.	1.1.3. Revisión anual de los procesos PC01 y PC02.
1	1.2. Liquidez Presupuestaria	
1	1.2.	1.2.1. Balance anual positivo siempre
1	1.2.	1.2.2. Disponer mensualmente de una cantidad económica de liquidez que como mínimo duplique en coste neto de nóminas de RRHH.
1	1.2.	1.2.3. Disponer de la posibilidad permanente de realizar una cuenta de crédito sin aval en caso de necesidad
1	1.3. Optimización de los Recursos Económicos	
1	1.3.	1.3.1. Eliminar los costes de alquiler de sedes: Pamplona y Tudela en 2012 y Estella en 2013.
1	1.3.	1.3.2. Reducir el gasto en telecomunicaciones en un 12%: 4% anual
1	1.3.	1.3.3. Creación de una central de compras entre las entidades miembro que suponga una reducción de los costes con los diferentes proveedores
1	1.4. Gestión contable	
1	1.4.	1.4.1. Ajuste de los Servicios según ingresos(no endeudarse con la realización de actividades para las que no se dispone de recursos económicos)
1	1.4.	1.4.2. Envío de los apuntes a una gestoría externa, a mes vencido, para la realización de la contabilidad de la Federación según el Plan General Contable
1	1.4.	1.4.3. Presentación trimestral del presupuesto anual de la Federación en Junta Directiva
1	1.4.	1.4.4. Realización de una contabilidad interna por proyectos y fuentes de financiación, con ajuste y distribución de partidas mensual.
1	1.4.	1.4.5. Elaboración, presentación y aprobación de la memoria económica anual del ejercicio anterior durante el primer semestre de cada año
1	1.4.	1.4.6. Mantenimiento anual de la declaración de Utilidad Pública

LÍNEA	ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO
2	PERTENENCIA A ESTRUCTURAS SUPERIORES Y REPRESENTATIVIDAD	
2	2.1	Incorporación a nuevas estructuras
2	2.1	2.1.1. Solicitar la incorporación en CORMIN
2	2.1	2.1.2. Solicitar la incorporación en la Red Navarra de Lucha con la Pobreza
2	2.2	Realizar un trabajo en red
2	2.2	2.2.1. Realización de 10 reuniones de Junta Directiva al año
2	2.2	2.2.2. Participación mínima de una media de asistencia de las Entidades del 65% en Juntas Directivas.
2	2.2	2.2.3. Realización de un mínimo de 10 reuniones de dirección al año
2	2.2	2.2.4. Coordinación del trabajo común en estructuras superiores, elaboración del marco de trabajo y ajuste al mismo.
2	2.2	2.2.5. Postura común en el Consejo Navarro de la Discapacidad mediante reunión de consenso anterior a la convocatoria.
2	2.3	Incremento de las Entidades Federadas
2	2.3	2.3.1. Contacto de la Federación con el 100% de las Entidades de discapacidad física y orgánica no federadas
2	2.3	2.3.2. El 40% de las Entidades contactadas solicitarán su ingreso en COCEMFE Navarra.

LÍNEA	ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO
3		RELACIÓN CON FINANCIADORES
3	3.1	Mantenimiento de una relación fluida con las diferentes Administraciones Públicas
3	3.1	3.1.1. Realización de un mínimo de 6 reuniones anuales con la ANDEP
3	3.1	3.1.2. Realización de un mínimo de 4 reuniones anuales con el SNE
3	3.1	3.1.3. Realizar un seguimiento de cómo mínimo 3 contactos anuales con todas las AAPP que nos financien algún proyecto
3	3.1	3.1.4. Ofrecer una respuesta en todos aquellos requerimientos que nos demanden el 100% de las ocasiones (ej: aportaciones para normativas, invitación a actos...)
3	3.2	Ofrecer valor a las entidades privadas a través de su relación con COCEMFE Navarra
3	3.2	3.2.1. Inclusión en la Web de COCEMFE Navarra del 100% de proyectos subvencionados, así como del logo de sus finanziadores
3	3.2	3.2.2. Ofrecer una respuesta en todos aquellos requerimientos que nos demanden el 100% de las ocasiones (ej: firma de convenios, ruedas de prensa, celebración de actos...)
3	3.2	3.2.3. Hacer pública nuestra colaboración en el 100% de los materiales que se publiquen al respecto, así como en la papelería del programa

LÍNEA	ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO
4	MANTENIMIENTO DE SERVICIOS A ENTIDADES	
4	4.1	Asesoramiento Técnico
4	4.1	4.1.1. Gestión anual de la convocatoria del Plan de Prioridades de Fundación ONCE
4	4.1	4.1.2. Gestión anual de la convocatoria del IRPF del Mº Política Social
4	4.1	4.1.3. Difusión a todas las asociaciones del 100% de las convocatorias de subvenciones captadas y explicación de las mismas si procede
4	4.1	4.1.4. Colaborar en la presentación de proyectos propios de las entidades en el 100% de las ocasiones que lo soliciten
4	4.1	4.1.5. Atender y ofrecer una respuesta al 100% de las consultas realizadas (ej: registro, contabilidad, burocracia en general, gestión de calidad...)
4	4.1	4.1.6. Obtener como mínimo un 8 sobre de 10 en la valoración de satisfacción de este servicio por parte de las entidades federadas
4	4.2	Asesoría Jurídica
4	4.2	4.2.1. Difusión de nueva normativa jurídica relacionada con la discapacidad
4	4.2	4.2.2. Captación del 100% de las consultas realizadas por parte de las entidades miembro
4	4.2	4.2.3. Respuesta al 100% de las consultas, bien directamente o a través de la derivación a servicios externos colaboradores (ej: asesoría jurídica de COCEMFE Servicios Centrales o del CORMIN)
4	4.2	4.2.4. Obtener como mínimo un 6 sobre de 10 en la valoración de satisfacción de este servicio por parte de las entidades federadas
4	4.3	Servicio de Comunicación
4	4.3	4.3.1. Elaborar como mínimo 2 notas de prensa al año de cada entidad federada
4	4.3	4.3.2. Conseguir un mínimo de 100 apariciones, tanto de COCEMFE Navarra como de sus entidades miembro, en los diferentes medios de comunicación de manera anual
4	4.3	4.3.3. Elaborar de manera anual 6 boletines digitales de "Capaces"
4	4.3	4.3.4. Actualización semanal de la página Web de COCEMFE navarra
4	4.3	4.3.5. Participación en el 100% de las ocasiones que sea requerido este servicio por parte de las entidades (ej: días nacionales, campañas de sensibilización, elaboración de material de difusión...)
4	4.3	4.3.6. Obtener como mínimo un 7 sobre de 10 en la valoración de satisfacción de este servicio por parte de las entidades federadas
4	4.4	Servicio de Transporte Adaptado
4	4.4	4.4.1. Poner al servicio de las entidades miembro un mínimo de 2 vehículos adaptados
4	4.4	4.4.2. Ocupación mínima del 80% de la jornada laboral del conductor en la realización de las rutas asignadas por cada entidad
4	4.4	4.4.3. Realización de 1 reunión anual entre COCEMFE Navarra y las entidades para la coordinación y ajuste del servicio
4	4.4	4.4.4. Obtener como mínimo un 7 sobre de 10 en la valoración de satisfacción de este servicio por parte de las entidades federadas

LÍNEA	ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO
4	MANTENIMIENTO DE SERVICIOS A ENTIDADES	
4	4.5	Despacho de Entidades
4	4.5	4.5.1. Disponer de un puesto de trabajo completo (mesa, silla, ordenador...) para su utilización por parte de la entidad que lo solicite
4	4.5	4.5.2. Ofrecer las instalaciones de la federación como sede social de aquellas entidades miembro que por su reducido tamaño y bajo nivel de actividad no dispongan de un local para su desarrollo
4	4.5	4.5.3. Obtener como mínimo un 8 sobre de 10 en la valoración de satisfacción de este servicio por parte de las entidades federadas
4	4.6	Atención en Zonas Rurales
4	4.6	4.6.1. Mantenimiento de las sedes de Tudela, Estella y Elizondo
4	4.6	4.6.2. Realización de un estudio de la geografía navarra atendiendo a la tipología de las discapacidades y enfermedades de las entidades federadas
4	4.6	4.6.3. Realización de un plan de intervención que permita acercar los recursos a las personas con discapacidad residentes en zonas rurales

LÍNEA	ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO
5	INTEGRACIÓN LABORAL DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	
5	5.1	Servicio de Integración Laboral para personas con discapacidad física y orgánica
5	5.1	5.1.1. La bolsa de empleo de PCD de COCEMFE Navarra incrementará su demanda en un 10% de PCD anual
5	5.1	5.1.2. Realización de un mínimo de 600 sesiones de orientación laboral con 200 PCD anualmente
5	5.1	5.1.3. Realización de un mínimo de 1.000 contactos con empresas al año
5	5.1	5.1.4. El 35% de PCD atendidas conseguirán acceder al mercado laboral mediante un contrato de trabajo
5	5.1	5.1.5. Realización como mínimo de 1 convenio de colaboración al año con una empresa con el objetivo de favorecer el acceso al empleo de las PCD
5	5.1	5.1.6. Obtener como mínimo un 8 sobre de 10 en la valoración de satisfacción de este servicio por parte de las PCD
5	5.1	5.1.7. Obtener como mínimo un 7 sobre de 10 en la valoración de satisfacción de este servicio por parte del tejido empresarial
5	5.2	Puesta en marcha de actividades productivas propias que generen empleo de PCD y fondos propios para la Federación
5	5.2	5.2.1. Realización de un estudio de diferentes líneas de negocio
5	5.2	5.2.2. Puesta en marcha, si procede, de un CEE propio de COCEMFE Navarra

LÍNEA	ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO
6		
		PRESTIGIO
6	6.1	Relación con las entidades miembro
6	6.1	6.1.1. Apoyar el 100% de las solicitudes realizadas, y aprobadas en Junta Directiva, respecto a cualquier reivindicación de las entidades miembro (ej: defensa de los derechos de cualquier entidad ante posibles agravios)
6	6.1	6.1.2. Conseguir que las AAPP reconozcan como entidades de la discapacidad a todas las entidades miembro cuyas patologías no estén relacionadas de manera exclusiva con temas de salud
6	6.1	6.1.3. Como mínimo el 80% de las entidades miembro valorarán de manera positiva su presencia en COCEMFE Navarra
6	6.2	Gestión de Calidad
6	6.2	6.2.1. Elaboración del Plan Operativo Anual
6	6.2	6.2.2. Revisión anual del mapa de procesos e indicadores
6	6.2	6.2.3. Obtención de la acreditación +400 EFQM
6	6.2	6.2.4. Elaboración del Plan Estratégico de COCEMFE Navarra 2015-2017
6	6.3	Gestión de Transparencia
6	6.3	6.3.1. Realización de una autoevaluación según los criterios de Fundación LEALTAD
6	6.3	6.3.2. Realización de las actividades necesarias para cumplir con un mínimo del 80% de los criterios establecidos por Fundación LEALTAD
6	6.3	6.3.3. Solicitud de auditoría a la Fundación LEALTAD. Resolución favorable de la misma
6	6.3	6.3.4. Mantenimiento anual de acreditación favorable por parte de Fundación LEALTAD

LÍNEA	ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO
7		
		EFICIENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS
7	7.1	Política general de Recursos Humanos
7	7.1	7.1.1. Mantenimiento anual del sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales, realizando los planes de actuación que surjan de la misma
7	7.1	7.1.2. Elaboración de un análisis de puestos de trabajo, que incluya tanto la carga y condiciones físicas como el nivel de desempeño requerido
7	7.1	7.1.3. Planificación anual del Plan de Formación según necesidades de la organización, con el objetivo de mejorar las competencias del equipo de profesionales y su eficiencia en el desempeño laboral
7	7.1	7.1.4. Revisión anual del proceso PA05
7	7.1	7.1.5. Obtener una valoración de satisfacción en las personas que trabajan en la Federación como mínimo de un 7 sobre 10

LÍNEA	ACCIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO
7	EFICIENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS	
7	7.2	Comunicación Interna
7	7.2	7.2.1. Realización de 20 reuniones de equipo al año para la coordinación del trabajo a realizar
7	7.2	7.2.2. Dar una respuesta por escrito al 100% de las reclamaciones recibidas
7	7.2	7.2.3. Trabajar en las reuniones de equipo el 100% de las sugerencias recibidas que estén relacionadas con la MMV de la organización
7	7.2	7.2.4. Todas las personas de la organización dispondrán del programa Skype para la realización de comunicaciones internas
7	7.2	7.2.5. Mantenimiento y actualización semanal del BCR situado en el servidor. Este BCR será utilizado para la difusión de toda la información relevante
7	7.2	7.2.6. Revisión anual del Plan de Comunicación Interna

6. MAPA DE PROCESOS

COCEMFE Navarra distribuye toda su actividad en tres grupos de procesos: Estratégicos, Clave y de Apoyo. Cada uno de ellos está formado a su vez por una serie de subprocesos o procedimientos.

A ambos lados del mapa de procesos se encuentran los grupos de interés de la Federación más importantes: las asociaciones miembro, las personas con discapacidad y las Entidades contratantes, todos ellos, inspiradores de las necesidades y expectativas que suponen los requisitos fundamentales del sistema y como receptores del valor social generado en cada ciclo de actividad.

Los Procesos Clave muestran el ciclo básico de COCEMFE Navarra en la generación de valor directamente reconocible por nuestros clientes y personas usuarias, mientras que los procesos de apoyo y estratégicos representan las actividades complementarias necesarias para el desarrollo de los procesos operativos.

Nuestro primer mapa de procesos fue elaborado durante el año 2006, gracias al trabajo realizado por la Junta Directiva y el equipo técnico. A partir de éste, anualmente se ha realizado una revisión que ha ido perfeccionando el mismo, añadiendo diferentes áreas de mejora. De esta manera, durante el año 2011 se ha realizado un trabajo de revisión profundo, analizando la estructura externa del mismo, así como cada uno de los procesos y su desarrollo. Para ello, se ha contado con la colaboración del Máster de Procesos de Negocio de la Universidad de Navarra, gracias a la firma de un convenio de colaboración entre ambas Entidades.

El equipo de profesionales de COCEMFE Navarra, mediante reuniones de consenso, han rediseñado el mapa de procesos de la Federación, incrementando el contenido y definición de cada uno de ellos. Las acciones de mejora más importantes han sido las siguientes:

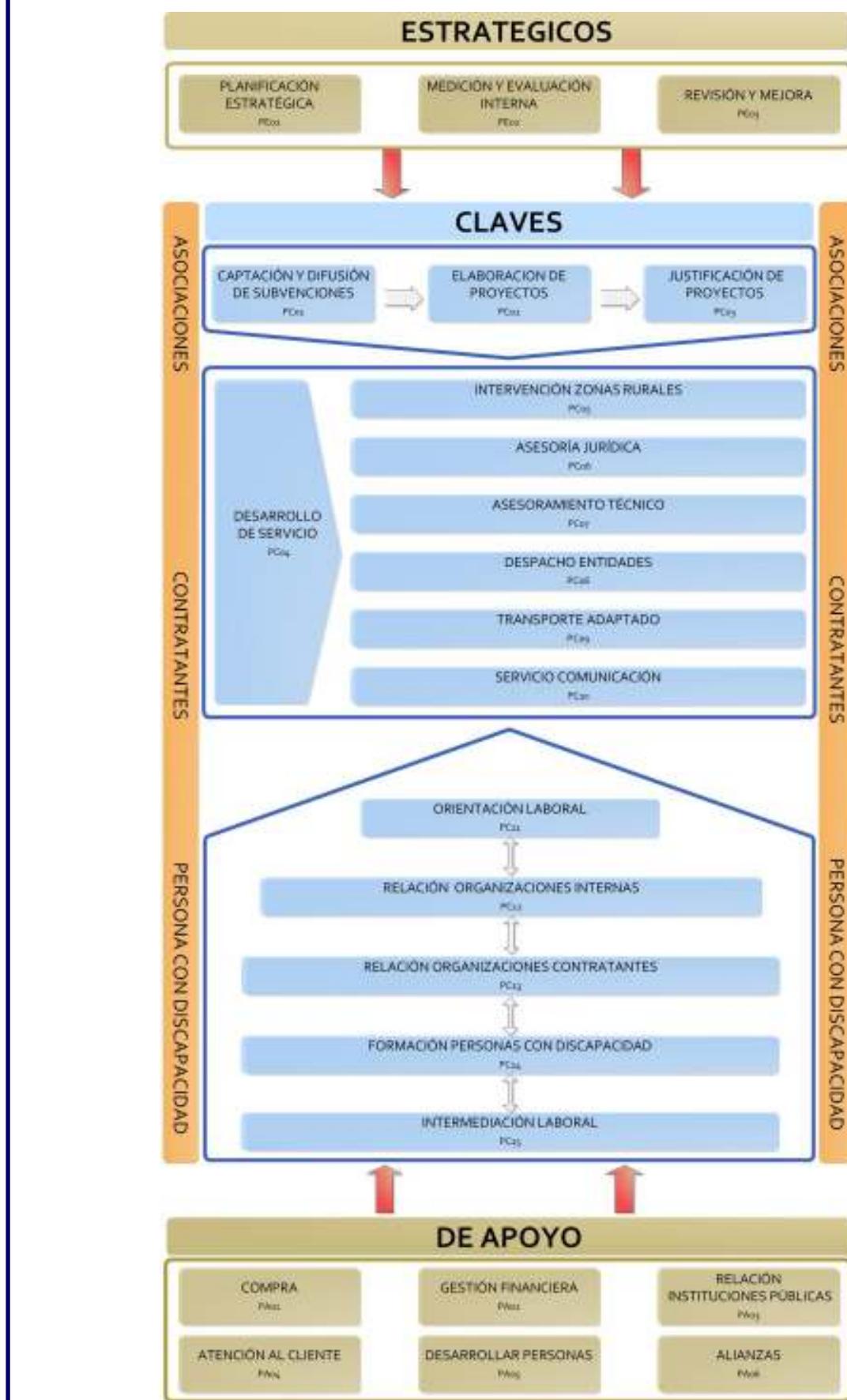
PROCESOS ESTRATÉGICOS	
MAPA DE PROCESOS 2006	MAPA DE PROCESOS 2012
Estos son definidos por: 1. Planificación estratégica 2. Medición y evaluación 3. Revisión y mejora	Se mantienen estos bloques, mejorando la descripción de cada ficha de procesos y realizando un diagrama resumen de cada uno

PROCESOS DE APOYO	
MAPA DE PROCESOS 2006	MAPA DE PROCESOS 2012
Procesos de apoyo: existen 6 procesos definidos (relación instituciones públicas, entidades privadas, otras asociaciones, compras, gestión presupuestaria, y quejas y sugerencias).	Se mantienen seis procesos de apoyo, eliminando 2 y añadiendo otros dos con un mayor valor. Los mismos son: relación instituciones públicas, desarrollo de personas, alianzas , compras, gestión financiera y atención al cliente.

PROCESOS CLAVE	
MAPA DE PROCESOS 2006	MAPA DE PROCESOS 2012
<p>Los procesos clave se estructuran en tres grandes bloques:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Estudios y proyectos. 2. Servicio a Entidades. 3. Formación y empleo. <p>Éstos a su vez tienen una serie de subprocessos, atendiendo a las actividades que se llevan a cabo para su desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Captación y difusión de proyectos. 1.2 Elaboración de proyectos. 1.3 Ejecución y justificación de proyectos. 2.1 Asesoría Jurídica. 2.2 Asesoramiento Técnico. 2.3 Despacho de Entidades. 2.4 Transporte Adaptado. 2.5 Servicio de Comunicación. 3.1 Usuarios. 3.2 Contratantes. 3.3 Formación. 	<p>Fruto de un trabajo de análisis y reflexión se realizan diversas acciones de mejora en los procesos clave, dividiendo igualmente éstos en tres grandes bloques. Para ello se tiene en cuenta la operatividad del ciclo de cada una de nuestras actividades, nuestros resultados clave y la generación de valor para nuestros clientes.</p> <p>De esta manera quedan definidos:</p> <p>Bloque 1</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Captación y difusión de subvenciones. 1.2 Elaboración de proyectos. 1.3 Justificación de proyectos. <p>Bloque 2.</p> <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Desarrollo de servicios. 2.2 Intervención zonas rurales. 2.3 Asesoría Jurídica. 2.4 Asesoramiento Técnico. 2.5 Despacho de Entidades. 2.6 Transporte Adaptado. 2.7 Servicio de Comunicación. <p>Bloque 3.</p> <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Orientación Laboral. 3.2 Relación organización internas. 3.3 Relación organizaciones contratantes. 3.4 Formación personas con discapacidad. 3.5 Intermediación laboral. <p>Se revisa cada ficha del proceso, describiendo los nuevos procesos y realizando un diagrama resumen de cada uno de ellos.</p>

A partir del contenido de este mapa de procesos COCEMFE Navarra pone en marcha el despliegue de sus objetivos a través de un sistema de gestión basado en procesos que incide en el trabajo por objetivos, en la gestión de los requisitos del sistema, en la gestión del conocimiento y en la mejora continua a través de la mejora de sus procesos con el objetivo final de ofrecer unos servicios de calidad dirigidos a las personas con discapacidad física y orgánica.

Mapa de procesos de COCEMFE Navarra



7. CRONOGRAMA PARA EL PLAN ESTRATÉGICO

A continuación se presentan los plazos de ejecución previstos para alcanzar los distintos objetivos a lo largo de los tres años de su duración. La mayoría de los objetivos se han establecido en términos de mínimos anuales para facilitar la creación de los planes operativos anuales, ya que la actual situación económica y financiera existente no permite plantear crecimientos de la actividad, sino más bien un ajuste y reestructuración a los nuevos sistemas de financiación de las entidades sin ánimo de lucro.

En el Plan Operativo Anual se establecerá de manera más detallada el cronograma para cada ejercicio por actividades a realizar y personas responsables de su ejecución.

Cronograma Línea 1: Viabilidad Económica y Recursos Financieros

- 1.1.1. Realizar una actividad de captación de fondos al año
- 1.1.2. Presentación de proyectos al 100% de las convocatorias captadas
- 1.1.3. Revisión anual de los procesos PC01 y PC02
- 1.2.1. Balance anual positivo siempre
- 1.2.2. Disponer mensualmente de una cantidad económica de liquidez que como mínimo duplique en coste neto de nóminas de RRHH.
- 1.2.3. Disponer de la posibilidad permanente de realizar una cuenta de crédito sin aval en caso de necesidad
- 1.3.1. Eliminar los costes de alquiler de sedes: Pamplona y Tudela en 2012 y Estella en 2013.
- 1.3.2. Reducir el gasto en telecomunicaciones en un 12%: 4% anual
- 1.3.3. Creación de una central de compras entre las entidades miembro que suponga una reducción de los costes con los diferentes proveedores
- 1.4.1. Ajuste de los Servicios según ingresos(no endeudarse con la realización de actividades para las que no se dispone de recursos económicos)
- 1.4.2. Envío de los apuntes a una gestoría externa, a mes vencido, para la realización de la contabilidad de la Federación según el Plan General Contable
- 1.4.3. Presentación trimestral del presupuesto anual de la Federación en Junta Directiva
- 1.4.4. Realización de una contabilidad interna por proyectos y fuentes de financiación, con ajuste y distribución de partidas mensual
- 1.4.5. Elaboración, presentación y aprobación de la memoria económica anual del ejercicio anterior durante el primer semestre de cada año
- 1.4.6. Mantenimiento anual de la declaración de Utilidad Pública

	2012	2013	2014
1.1.1. Realizar una actividad de captación de fondos al año			
1.1.2. Presentación de proyectos al 100% de las convocatorias captadas			
1.1.3. Revisión anual de los procesos PC01 y PC02			
1.2.1. Balance anual positivo siempre			
1.2.2. Disponer mensualmente de una cantidad económica de liquidez que como mínimo duplique en coste neto de nóminas de RRHH.			
1.2.3. Disponer de la posibilidad permanente de realizar una cuenta de crédito sin aval en caso de necesidad			
1.3.1. Eliminar los costes de alquiler de sedes: Pamplona y Tudela en 2012 y Estella en 2013.			
1.3.2. Reducir el gasto en telecomunicaciones en un 12%: 4% anual			
1.3.3. Creación de una central de compras entre las entidades miembro que suponga una reducción de los costes con los diferentes proveedores			
1.4.1. Ajuste de los Servicios según ingresos(no endeudarse con la realización de actividades para las que no se dispone de recursos económicos)			
1.4.2. Envío de los apuntes a una gestoría externa, a mes vencido, para la realización de la contabilidad de la Federación según el Plan General Contable			
1.4.3. Presentación trimestral del presupuesto anual de la Federación en Junta Directiva			
1.4.4. Realización de una contabilidad interna por proyectos y fuentes de financiación, con ajuste y distribución de partidas mensual			
1.4.5. Elaboración, presentación y aprobación de la memoria económica anual del ejercicio anterior durante el primer semestre de cada año			
1.4.6. Mantenimiento anual de la declaración de Utilidad Pública			

Cronograma Línea 2: Pertenencia a Estructuras Superiores y Representatividad

- 2.1.1. Solicitar la incorporación en CORMIN
- 2.1.2. Solicitar la incorporación en la Red Navarra de Lucha con la Pobreza
- 2.2.1. Realización de 10 reuniones de Junta Directiva al año
- 2.2.2. Participación mínima de una media de asistencia de las Entidades del 65% en Juntas Directivas.
- 2.2.3. Realización de un mínimo de 10 reuniones de dirección al año
- 2.2.4. Coordinación del trabajo común en estructuras superiores, elaboración del marco de trabajo y ajuste al mismo.
- 2.2.5. Postura común en el Consejo Navarro de la Discapacidad mediante reunión de consenso anterior a la convocatoria.
- 2.3.1. Contacto de la Federación con el 100% de las Entidades de discapacidad física y orgánica no federadas
- 2.3.2. El 40% de las Entidades contactadas solicitarán su ingreso en COCEMFE Navarra.

	2012	2013	2014
2.1.1. Solicitar la incorporación en CORMIN			
2.1.2. Solicitar la incorporación en la Red Navarra de Lucha con la Pobreza			
2.2.1. Realización de 10 reuniones de Junta Directiva al año			
2.2.2. Participación mínima de una media de asistencia de las Entidades del 65% en Juntas Directivas.			
2.2.3. Realización de un mínimo de 10 reuniones de dirección al año			
2.2.4. Coordinación del trabajo común en estructuras superiores, elaboración del marco de trabajo y ajuste al mismo.			
2.2.5. Postura común en el Consejo Navarro de la Discapacidad mediante reunión de consenso anterior a la convocatoria.			
2.3.1. Contacto de la Federación con el 100% de las Entidades de discapacidad física y orgánica no federadas			
2.3.2. El 40% de las Entidades contactadas solicitarán su ingreso en COCEMFE Navarra.			

Cronograma Línea 3: Relación con Financiadores

- 3.1.1. Realización de un mínimo de 6 reuniones anuales con la ANDEP
- 3.1.2. Realización de un mínimo de 4 reuniones anuales con el SNE
- 3.1.3. Realizar un seguimiento de cómo mínimo 3 contactos anuales con todas las AAPP que nos financien algún proyecto
- 3.1.4. Ofrecer una respuesta en todos aquellos requerimientos que nos demanden el 100% de las ocasiones (ej: aportaciones para normativas, invitación a actos...)
- 3.2.1. Inclusión en la Web de COCEMFE Navarra del 100% de proyectos subvencionados, así como del logo de sus financiadores
- 3.2.2. Ofrecer una respuesta en todos aquellos requerimientos que nos demanden el 100% de las ocasiones (ej: firma de convenios, ruedas de prensa, celebración de actos...)
- 3.2.3. Hacer pública nuestra colaboración en el 100% de los materiales que se publiquen al respecto, así como en la papelería del programa

	2012	2013	2014
3.1.1. Realización de un mínimo de 6 reuniones anuales con la ANDEP			
3.1.2. Realización de un mínimo de 4 reuniones anuales con el SNE			
3.1.3. Realizar un seguimiento de cómo mínimo 3 contactos anuales con todas las AAPP que nos financien algún proyecto			
3.1.4. Ofrecer una respuesta en todos aquellos requerimientos que nos demanden el 100% de las ocasiones (ej: aportaciones para normativas, invitación a actos...)			
3.2.1. Inclusión en la Web de COCEMFE Navarra del 100% de proyectos subvencionados, así como del logo de sus financiadores			
3.2.2. Ofrecer una respuesta en todos aquellos requerimientos que nos demanden el 100% de las ocasiones (ej: firma de convenios, ruedas de prensa, celebración de actos...)			
3.2.3. Hacer pública nuestra colaboración en el 100% de los materiales que se publiquen al respecto, así como en la papelería del programa			

Cronograma Línea 4: Mantenimiento de Servicios a Entidades

	2012	2013	2014
4.1.1. Gestión anual de la convocatoria del Plan de Prioridades de Fundación ONCE			
4.1.2. Gestión anual de la convocatoria del IRPF del Mº Política Social			
4.1.3. Difusión a todas las asociaciones del 100% de las convocatorias de subvenciones captadas y explicación de las mismas si procede			
4.1.4. Colaborar en la presentación de proyectos propios de las entidades en el 100% de las ocasiones que lo soliciten			
4.1.5. Atender y ofrecer una respuesta al 100% de las consultas realizadas (ej: registro, contabilidad, burocracia en general, gestión de calidad...)			
4.1.6. Obtener como mínimo un 8 sobre de 10 en la valoración de satisfacción de este servicio por parte de las entidades federadas			
4.2.1. Difusión de nueva normativa jurídica relacionada con la discapacidad			
4.2.2. Captación del 100% de las consultas realizadas por parte de las entidades miembro			
4.2.3. Respuesta al 100% de las consultas, bien directamente o a través de la derivación a servicios externos colaboradores (ej: asesoría jurídica de COCEMFE Servicios Centrales o del CORMIN)			
4.2.4. Obtener como mínimo un 6 sobre de 10 en la valoración de satisfacción de este servicio por parte de las entidades federadas			
4.3.1. Elaborar como mínimo 2 notas de prensa al año de cada entidad federada			
4.3.2. Conseguir un mínimo de 100 apariciones, tanto de COCEMFE Navarra como de sus entidades miembro, en los diferentes medios de comunicación de manera anual			
4.3.3. Elaborar de manera anual 6 boletines digitales de "Capaces"			
4.3.4. Actualización semanal de la página Web de COCEMFE navarra			
4.3.5. Participación en el 100% de las ocasiones que sea requerido este servicio por parte de las entidades (ej: días nacionales, campañas de sensibilización, elaboración de material de difusión...)			
4.3.6. Obtener como mínimo un 7 sobre de 10 en la valoración de satisfacción de este servicio por parte de las entidades federadas			
4.4.1. Poner al servicio de las entidades miembro un mínimo de 2 vehículos adaptados			
4.4.2. Ocupación mínima del 80% de la jornada laboral del conductor en la realización de las rutas asignadas por cada entidad			
4.4.3. Realización de 1 reunión anual entre COCEMFE Navarra y las entidades para la coordinación y ajuste del servicio			
4.4.4. Obtener como mínimo un 7 sobre de 10 en la valoración de satisfacción de este servicio por parte de las entidades federadas			
4.5.1. Disponer de un puesto de trabajo completo (mesa, silla, ordenador...) para su utilización por parte de la entidad que lo solicite			

- 4.5.2. Ofrecer las instalaciones de la federación como sede social de aquellas entidades miembro que por su reducido tamaño y bajo nivel de actividad no dispongan de un local para su desarrollo
- 4.5.3. Obtener como mínimo un 8 sobre de 10 en la valoración de satisfacción de este servicio por parte de las entidades federadas
- 4.6.1. Mantenimiento de las sedes de Tudela, Estella y Elizondo
- 4.6.2. Realización de un estudio de la geografía navarra atendiendo a la tipología de las discapacidades y enfermedades de las entidades federadas
- 4.6.3. Realización de un plan de intervención que permita acercar los recursos a las personas con discapacidad residentes en zonas rurales

2012	2013	2014

Cronograma Línea 5: Integración Laboral de Personas con Discapacidad

- 5.1.1. La bolsa de empleo de PCD de COCEMFE Navarra incrementará su demanda en un 10% de PCD anual
- 5.1.2. Realización de un mínimo de 600 sesiones de orientación laboral con 200 PCD anualmente
- 5.1.3. Realización de un mínimo de 1.000 contactos con empresas al año
- 5.1.4. El 35% de PCD atendidas conseguirán acceder al mercado laboral mediante un contrato de trabajo
- 5.1.5. Realización como mínimo de 1 convenio de colaboración al año con una empresa con el objetivo de favorecer el acceso al empleo de las PCD
- 5.1.6. Obtener como mínimo un 8 sobre de 10 en la valoración de satisfacción de este servicio por parte de las PCD
- 5.1.7. Obtener como mínimo un 7 sobre de 10 en la valoración de satisfacción de este servicio por parte del tejido empresarial
- 5.2.1. Realización de un estudio de diferentes líneas de negocio
- 5.2.2. Puesta en marcha, si procede, de un CEE propio de COCEMFE Navarra

2012	2013	2014

Cronograma Línea 6: Prestigio

- 6.1.1. Apoyar el 100% de las solicitudes realizadas, y aprobadas en Junta Directiva, respecto a cualquier reivindicación de las entidades miembro (ej: defensa de los derechos de cualquier entidad ante posibles agravios)
- 6.1.2. Conseguir que las AAPP reconozcan como entidades de la discapacidad a todas las entidades miembro cuyas patologías no estén relacionadas de manera exclusiva con temas de salud

2012	2013	2014

	2012	2013	2014
6.1.3. Como mínimo el 80% de las entidades miembro valorarán de manera positiva su presencia en COCEMFE Navarra			
6.2.1. Elaboración del Plan Operativo Anual			
6.2.2. Revisión anual del mapa de procesos e indicadores			
6.2.3. Obtención de la acreditación +400 EFQM			
6.2.4. Elaboración del Plan Estratégico de COCEMFE Navarra 2015-2017			
6.3.1. Realización de una autoevaluación según los criterios de Fundación LEALTAD			
6.3.2. Realización de las actividades necesarias para cumplir con un mínimo del 80% de los criterios establecidos por Fundación LEALTAD			
6.3.3. Solicitud de auditoría a la Fundación LEALTAD. Resolución favorable de la misma			
6.3.4. Mantenimiento anual de acreditación favorable por parte de Fundación LEALTAD			

Cronograma Línea 7: Eficiencia de los Recursos Humanos

	2012	2013	2014
7.1.1. Mantenimiento anual del sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales, realizando los planes de actuación que surjan de la misma			
7.1.2. Elaboración de un análisis de puestos de trabajo, que incluya tanto la carga y condiciones físicas como el nivel de desempeño requerido			
7.1.3. Planificación anual del Plan de Formación según necesidades de la organización, con el objetivo de mejorar las competencias del equipo de profesionales y su eficiencia en el desempeño laboral			
7.1.4. Revisión anual del proceso PA05			
7.1.5. Obtener una valoración de satisfacción en las personas que trabajan en la Federación como mínimo de un 7 sobre 10			
7.2.1. Realización de 20 reuniones de equipo al año para la coordinación del trabajo a realizar			
7.2.2. Dar una respuesta por escrito al 100% de las reclamaciones recibidas			
7.2.3. Trabajar en las reuniones de equipo el 100% de las sugerencias recibidas que estén relacionadas con la MMV de la organización			
7.2.4. Todas las personas de la organización dispondrán del programa Skype para la realización de comunicaciones internas			
7.2.5. Mantenimiento y actualización semanal del BCR situado en el servidor. Este BCR será utilizado para la difusión de toda la información relevante			
7.2.6. Revisión anual del Plan de Comunicación Interna			

8. ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

El conjunto de líneas estratégicas y planes de mejora descritos anteriormente están sometidos a múltiples riesgos cambiantes, unos externos, como la situación económica general, la capacidad financiera de las administraciones públicas y de las organizaciones colaboradoras privadas, la evolución de la legislación que nos afectará en los distintos órdenes en los que actúa COCEMFE Navarra y un sinfín de aspectos externos que, aunque se han tratado de considerar, nadie puede asegurar en qué forma exacta se presentarán en el futuro y cómo nos afectarán como Entidad. Además, el comportamiento interno de la organización también influirá y aunque esto es más controlable no siempre resulta fácil contemplar y valorar adecuadamente las fortalezas y las debilidades con las que contamos. Todo ello hace que seamos conscientes de que la consecución de nuestros objetivos está sometida a múltiples riesgos. Ello obligará a actuar rápidamente, adaptarnos y cambiar en función de cómo se vayan materializando los acontecimientos que se esperan y los que no se esperan y que pueden suponer nuevas amenazas y oportunidades sobre las ya consideradas en los trabajos previos realizados para elaborar este documento.

Con el objetivo de evaluar los riesgos potenciales que pudieran evitar que se consigan los objetivos estratégicos establecidos, la Junta Directiva y el Gerente de la organización, mediante la metodología DAFO han realizado un ejercicio de reflexión para intentar al menos controlar lo mejor posible los factores de índole interna, es decir, lo que COCEMFE Navarra puede controlar porque está a su alcance. A través de este trabajo se han podido definir aquellas variables que actualmente amenazan el alcance de los objetivos de la Federación teniendo en cuenta la actual situación económica y sus consecuencias. Además, se ha realizado un análisis interno para situar nuestras debilidades como Federación, y establecer un plan de trabajo que someta estos aspectos para que puedan convertirse en áreas de mejora y poder realizar acciones concretas al respecto.

Para ello, se han definido las influencias dominantes que definen todo aquello que puede afectar positiva o negativamente en el éxito de la misión y la visión, a través de los objetivos estratégicos. Posteriormente, estas influencias dominantes se han concretado en factores críticos de éxito, que suponen el conjunto de obstáculos que deben ser superados en su totalidad dentro de la organización para poder alcanzar el éxito de este Plan Estratégico.

Factores Críticos de Éxito

- Buena relación entre las Asociaciones miembro: la base de COCEMFE Navarra son sus entidades federadas, sin las cuales no sería posible su existencia. El éxito en la consecución de los objetivos estratégicos estará influida en gran medida por las relaciones que se establezcan entre las asociaciones, la comunicación, el compromiso y la participación, permitiendo la colaboración mutua en busca de metas comunes.
- Liderazgo e innovación: capacidad para que todas las personas de la organización trabajen en una misma dirección y sean capaces de aportar ideas para la generación de nuevos programas y servicios. Gestión de los cambios producidos.
- Imagen de profesionalidad para los financiadores: ofrecer, ante las diferentes entidades financieras, modelos de gestión de calidad y transparencia que aseguren la existencia y fidelidad de los recursos económicos obtenidos.
- Participar en estructuras superiores: ser el interlocutor de la discapacidad física y orgánica en los diferentes foros, siendo esta representación complementaria a la propia de cada Entidad federada. Además, aprovechar esta situación para la creación de sinergias y la transferencia de conocimientos y buenas prácticas.

9. RESPONSABILIDADES, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Todos los objetivos estratégicos han sido asignados a personas concretas de la organización, por lo que las responsabilidades de su cumplimiento parcial y total están claramente establecidas en los documentos de trabajo que acompañan a este Plan Estratégico 2012-2014.

El cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en este plan será controlado a través de la realización de los planes operativos anuales (POA), que incluirán la definición del objetivo correspondiente a cada año del plan, de acuerdo con el cronograma anterior.

Estos POA serán controlados a su vez trimestralmente para garantizar el cumplimiento de los planes anuales. Además, los POA incorporarán también las responsabilidades que se asignarán a la parte de estos objetivos incluida en cada uno de ellos. Igualmente en los POA se establecerá la valoración económica de los objetivos contemplados en ellos, así como la fuente de financiación o aquellas que sean más viables, incluidas las actividades generales imputadas a los diferentes proyectos. En la medida que se desarrollen los cuadros de mando integrales el control de la actividad operativa podrá ejecutarse con mayor facilidad e intensidad. En cualquier caso el seguimiento de los POA se realizará trimestralmente a través de los indicadores de seguimiento que se establezcan en ellos.

El seguimiento del plan estratégico se realizará al menos anualmente junto con la evaluación de los planes operativos anuales y se basará en el análisis de las diferencias entre los objetivos planteados y los resultados obtenidos. Este tipo de control del plan estratégico requerirá que se implanten los registros necesarios para alimentar los indicadores necesarios para su control. Además, se considerarán los hechos acaecidos en el entorno desde el inicio o el seguimiento anterior, a fin de poder adecuar los objetivos en función de la evolución del propio entorno.

En cada POA podrán adecuarse los objetivos correspondientes a ese año a fin de conseguir la mayor eficacia y eficiencia. Todas las adaptaciones de los objetivos deberán justificarse. Además, se realizará una evaluación final del plan estratégico con carácter previo a la aprobación del siguiente plan estratégico que está previsto entre los objetivos estratégicos para su realización a lo largo del año 2014. En esta evaluación podrá establecerse el porcentaje de objetivos cumplidos y las razones por las que no se han podido alcanzar los demás. A estos efectos se considerarán cumplidos aquellos que en el momento de la evaluación se prevea que puedan alcanzarse al final del año 2014, si su plazo no hubiese sido alcanzado en el momento de la evaluación.

La responsabilidad del seguimiento y evaluación final del plan estratégico corresponderá al Equipo de Dirección de COCEMFE Navarra, que deberá emitir el informe de seguimiento y evaluación en el que indicará el grado de cumplimiento del plan estratégico en cada momento y las acciones necesarias que habrán de ser tomadas para asegurar su cumplimiento, si fuesen necesarias, así como las nuevas responsabilidades que de ello se deriven. Este informe será presentado en Junta Directiva.