

Plan estratégico

2023 / 2026



Realizado con la asistencia técnica de:



Actividad financiada por:



Índice

1. Justificación del proyecto	1
Motivación	1
Metodología	2
2. Antecedentes y contexto	3
Estatutos	3
Marco europeo	4
Tendencia sectorial	5
3. Análisis estratégico	9
Esquema del DAFO	9
Diagnóstico de percepción interna y externa	11
4. Líneas estratégicas	24
Alinear Líneas estratégicas con DAFO	24
Vincular Líneas estratégicas con estrategia el sector	26
5. Plan operativo: metas y acciones	28
Metas estratégicas	28
Acciones de las metas estratégicas	30
Sistemática de seguimiento	39
6. Anexo I. Un plan estratégico de todos y todas	40
Agentes internos	42
Agentes externos	43
7. Anexo II.- Herramientas de trabajo	44
Encuesta 1	44
Encuesta 2	46
Guion entrevistas y consultas	48

1. Justificación del proyecto

Es necesario planificar las actuaciones y recursos que garanticen la máxima eficacia y eficiencia de las políticas sociales, un mérito compartido con el sector sin fin de lucro implicado desde hace décadas. Pero además es necesario revisar la pizarra táctica donde se anticipan las posibles jugadas, si bien, para no improvisar a ritmos de palpito, es necesario tomar como brújula un Plan estratégico de referencia.

Motivación

El sector está implicado en una serie de transformaciones sociales y culturales que exigen a la Administración ajustar las políticas sociales, a las entidades prestadoras de servicios revisar los modelos y filosofías de trabajo, y obliga a las instituciones a un replanteamiento estratégico de su estrategia. Más aún si tenemos en cuenta los tres últimos años tan convulsos en la salud, en las resacas financieras que ha provocado y en los cambios sociales tan rotundos.

Por eso no extraña que en el sector de la discapacidad se hayan precipitado dos proyectos estratégicos clave, que dan contexto a **CERMIN**. De un lado, el Plan estratégico impulsado por el Gobierno de España alineado con la Unión Europea que pretende ambiciosamente vislumbrar la estrategia hasta 2030. Y de otro lado, el CERMI estatal, estando inmerso en el huracanado año 2020, anticipando algunas evidencias que en estos días salen a flote.

Es así como **CERMIN Navarra** tras dos décadas de trayectoria como institución, y vinculada desde un principio a los órganos del sector decide incorporar su propio discurso estratégico al panorama, consciente de la responsabilidad que supone afianzar una voz social tan necesaria en la sociedad navarra. Este Plan estratégico pretende confiarse a una hoja de ruta trazada en consenso y contrastada con los grupos de interés.

Metodología

La metodología desplegada en la elaboración del presente Plan estratégico ha combinado distintas herramientas de trabajo:

- Análisis documental de legislación y documentos que afecta.
- Consulta mediante encuesta online a más de veinte agentes externos invitados
- Entrevistas individuales a una decena de agentes externos
- Consulta mediante encuesta online a todas las entidades asociadas
- Grupo de discusión (Grupo estratégico) con una decena de miembros del Comité Ejecutivo de CERMIN, además de Dirección Técnica.

Todas las informaciones han sido contrastadas y alineadas en unos denominadores comunes, que hemos tipificado como Líneas estratégicas y sus correspondientes metas estratégicas. Y en su resolución se ha propuesta una veintena de acciones, programas de manera consensuada, y que serán objeto de un seguimiento anual de sus impactos.



2. Antecedentes y contexto

Estatutos

Desde la primera reunión con el Equipo motor del Plan estratégico se dejó claro el compromiso de que todas las entidades participaban pensando en la institución **CERMIN**, entidad de entidades sin fin de lucro y de ámbito foral, cuyo principal cometido es la defensa de los derechos de las personas con discapacidad. Perspectiva alineada con lo recogido actualmente en los Estatutos de la entidad y que puede ser objeto de revisión a la luz de este Plan estratégico: en especial, lo relativo a la Visión por cuanto ha quedado demostrada que ya ha sido colmada satisfactoriamente.

Misión

- articular el movimiento social de la discapacidad en Navarra
- para la representación y la defensa de los derechos e intereses
- de las personas con discapacidad y de sus familias
- con el objetivo último de mejorar sus condiciones de vida

Visión

- ser agente social de referencia de la discapacidad en Navarra
- para la acción representativa ante la sociedad, los poderes públicos y las instituciones

Principios

- son los contenidos en los principios de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 10 de diciembre de 1948
- de la Constitución Española de 1978
- y de la Convención Internacional sobre los Derechos de las personas con discapacidad, de 3 de diciembre de 2006

Valores

- Unidad
- Cohesión interna
- Funcionamiento democrático
- Transparencia

- Independencia y neutralidad política e ideológica
- Igualdad entre mujeres y hombres
- Respeto a la diversidad
- Comportamiento ético y
- Solidaridad social

Es evidente que el resultado de este Plan estratégico no puede ser otro que contribuir a mejorar la institución **CERMIN** como garantía de repercutir en las personas que representan personas socias, junto a sus familias y demás grupos de interés.

En cuanto a la *visión estratégica* que se recomienda revisar, bien pudiera contemplar algunas referencias recogidas en *Estrategia española 2022/2030* y que nos permiten esbozar la siguiente formulación:

Que todas las personas con discapacidad disfruten con calidad de vida en una sociedad inclusiva, con accesibilidad universal y a través de políticas públicas, ejerciendo sus derechos, desarrollando sus capacidades y tomando sus propias decisiones.

Marco europeo

Cualquier reflexión estratégica exige tener en cuenta el marco normativo internacional, con la *Convención Internacional sobre derechos de las personas con discapacidad* (2006) a la cabeza; además de focalizarse más recientemente en la *Agenda Global 2030: Objetivos de Desarrollo Sostenible* (2030) y el *Pilar Europeo de Derechos Sociales* (2017).

Y es desde este contexto desde donde emerge la *Estrategia Española sobre discapacidad 2022/2030* defendiendo un enfoque interseccional y con perspectiva de género dentro del marco europeo, conforme al siguiente esquema:

Reto 1. **Ciudadanía** activa y pleno ejercicio de los derechos humanos. Por ejemplo, con un enfoque de derechos de la Convención de Naciones Unidas superando el tradicional modelo asistencial. Por ejemplo, garantizando la no discriminación, reducción de desigualdades, invocando a la capacidad jurídica y el acceso universal a la justicia.

Reto 2. Inclusión social y participación en tres áreas fundamentales: Educación, Empleo y Salud, además de vida cultural y participación ciudadana y política.

Retos 3. Autonomía personal y vida independiente. Por ejemplo, con el apoyo a las familias (Reto 4), mayor protección social, con asistencia personal, acceso a la vivienda eliminando la institucionalización, etc.

Reto 5. Igualdad y diversidad. Por ejemplo, promover la perspectiva interseccional (LGBI, migrantes, etc.) y los distintos ciclos vitales desde la infancia al envejecimiento.

Reto 6. Accesibilidad universal. Por ejemplo, orientarse a la diversidad y a la transversalidad, con unas políticas públicas acordes.

Reto 7. **Transversalidad**: cohesión territorial, buen gobierno, innovación y digitalización, perspectiva de género, sistemas e información, liderazgo y sostenibilidad, etc. Por ejemplo, con una gestión transversal, tener en cuenta las zonas rurales, impulsar la investigación y la innovación, etc.

Tendencia sectorial

La *Reflexión estratégica* que CERMI ESTATAL inicia en 2020, propone como

Visión: Procurar el desarrollo de la persona, En una sociedad más inclusiva y accesible, Acorde a los derechos universales, Y comprometida con la sostenibilidad global. Discurso que se asienta sobre estos **Valores:**

- Democracia
- Transparencia
- Participación, Cooperación, Sostenibilidad
- Apertura social, Innovación, Orientación al cambio

Distingue tres planos: económico/productivo, conocimiento y social. El plano o **sistema económico/productivo** sitúa a las **personas** en el centro de los proyectos sociales a la hora de impulsar una economía

del bien común o **economía social**, comprometida con los **Derechos Humanos**.

1.a. Producción, empleo

AMENAZAS

Automatización en puestos trabajo. Empobrecimiento y desigualdad en el sistema Bienestar social. Brecha digital en Formación. Escasa regulación y control público

OPORTUNIDADES

Orientación a la Sostenibilidad. Inteligencia artificial. Adaptaciones tecnológicas. Flexibilidad laboral (en horarios, acceso a la empleabilidad...) Concienciación del consumo responsable. Habilitar la participación social

1.b. Político, migratorio

AMENAZAS

Imagen política sin transversalidad, populismo. Entornos cambiantes. Modelo social de la discapacidad

OPORTUNIDADES

Nuevos protagonismos (discurso de género, inclusión, igualdad, migración Acompañadas de organizaciones cívicas

1.c. Ecología, energía

AMENAZAS

Concentración de la población y movimientos migratorios masivos. Demanda de recursos naturales cada vez más escasos

OPORTUNIDADES

Cambios disruptivos. Corresponsabilidad. Enfoque más integral o sistémico (tecnológico, cultural y legal)

El plano o **Sistema del conocimiento** se vertebra en torno a los valores universales y la promoción innovadora en organizaciones de Buen Gobierno y transparencia.

2.a. Ciencia, tecnología, bioética

AMENAZAS

Riesgo de brecha digital. Mercantilización digital. Monitorización de la salud y el bienestar. Modificación genética a la carta. Sector invasivo por terceros (universidades, empresas...) con escaso control público. Debate ético sobre la privacidad

OPORTUNIDADES

. Digitalización. Domótica. Impresoras 3D. Expectativas de calidad de vida. Priorizar la defensa de derechos frente a la prestación de servicios

2.b. Cultura, diversidad, valores

AMENAZAS

Cambio de creencias y valores en general. Incertidumbre y confusión en los medios, las redes sociales... Homogeneidad de los mensajes, sin atender a la diversidad

OPORTUNIDADES

Acceso tecnológico a bajo coste. Modelo de economía colaborativa. Personas más informadas y con mayor presencialidad

2.c. Educación

AMENAZAS

- . Espíritu crítico de los *educandos*
- . Descentralización, deslocalización
- . Devaluación de las titulaciones
- . Conocimiento más especializado y fragmentado

OPORTUNIDADES

- . Conectividad
- . Detección temprana de las necesidades apoyo
- . Gobernanza responsable
- . Formación continuada a lo largo de la vida

El plano o **Sistema social** visibiliza el impacto de la transformación social, a través de organizaciones sociales eficientes y movimientos sociales que procuran la calidad de los servicios.

3.a. Estructura familiar, relaciones humanas, derechos e igualdad

AMENAZAS

Mayores desigualdades sociales. Riesgo de exclusión social. Envejecimiento y situaciones de dependencia. Individualismo. Cambio climático

OPORTUNIDADES

Economía social en auge. Profundización en su gestión democrática. Cambios orientados a la igualdad y a la sostenibilidad. Nuevas oportunidades de participación social. Promover vínculos intergeneracionales

Estrategia de CERMI Estatal que se concentra en ocho retos que ayuden a transformar a la sociedad.

1. Resulta imperativo promover acciones para garantizar la igualdad de oportunidades para acabar con la pobreza y la desigualdad, promover la inclusión social, económica y política de todas las personas.
2. Hacer frente a la emergencia climática y ambiental, mediante un pacto verde y sostenible: orientado a la salud y las condiciones del entorno.
3. Superar la brecha de la desigualdad de género y poner fin a la discriminación,

4. Superar las ineficiencias de un sistema económico excesivamente concentrado y dependiente, que precisa de tecnologías accesibles,
5. Poner fin a la precariedad laboral, y eludir el tránsito al desempleo de larga duración y la cronicidad de la situación.
6. Revertir la crisis de los servicios públicos, impulsando un modelo socio-sanitario
7. Garantizar los principios democráticos, y la sostenibilidad del planeta, así como poner fin a la injusticia global y a las amenazas de los derechos humanos.
8. Revitalizar de manera inclusiva, un desarrollo del medio rural y afrontar el reto demográfico.



3. Análisis estratégico

Todas las aportaciones registradas, tanto en los trabajos presenciales como a través de las entrevistas y encuestas, han permitido obtener una foto de situación de **CERMIN** que hemos distribuido en un DAFO. Es decir: se han identificado aquellos matices que son inherentes al **CERMIN** actual, tanto a favor como en contra; y se han distinguido los que corresponden al entorno.

A continuación, se refleja esquemáticamente dicha fotografía situacional, y seguidamente se detalla pormenorizadamente cada uno de los matices que dan sentido al Diagnóstico de perfección.

Esquema del DAFO

DAFO CERMIN	
D1 Poco prácticos	A1 Sector <i>atomizado</i>
D2 Excesiva diversidad: dobles militancias	A2 Arriesgado equilibrio derechos y servicios
D3 Escasa profesionalización en la gestión	A3 Desigualdades, brechas
D4 No prevalece la autonomía personal	A4 Escasez de recursos
D5 Sensibilización reducida	A5 Individualismo excesivo
D6 Dificultad en los relevos generacionales	A6 Privacidad
D7 No se proyecta un panel común	A7 Automatización desmedida
	A8 Barreras a la inclusión laboral
	A9 Despoblación rural
	A10 Envejecimiento
F1 Entidad independiente	O1 Legislación adecuada
F2 Cambios organizados	O2 Profesionalización en auge
F3 Talento técnico	O3 Vínculos por trabajos con otras instituciones
F4 Capacidad de autocrítica	O4 Acceso a fondos públicos y privados
	O5 Anticipar proyectos atractivos

- O6** Metodología centrada en la persona
- O7** Vinculación intergeneracional
- O8** Digitalización, aplicación de la domótica
- O9** Ley de Accesibilidad
- O10** Plan socio-sanitario
- O11** Educación inclusiva
- O12** Visibilizar el empleo con apoyo
- O13** Comunicar logros

El plan de trabajo realizado en **CERMIN** es original, propio, singular. Si bien reconforta saber que se han detectado coincidencias con el resto del sector. Así, por ejemplo, en relación al Plan estratégico de CERMIN España mostramos en el siguiente gráfico las coincidencias en cuanto a cómo se perciben los efectos del entorno (amenazas y oportunidades):

CERMIN. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES		CERMI. AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	
A1	Sector atomizado		2.b. Homogeneidad mensajes sin diversidad
A2	Arriesgado equilibrio derechos y servicios		1.a. Escasa regulación y control público
A3	Desigualdades, brechas		1.a. Empobrecimiento y desigualdad... 3.a. Mayores desigualdades sociales
A4	Escasez de recursos		
A5	Individualismo excesivo		3.a. Individualismo
A6	Privacidad		2.a. Debate ético sobre privacidad
A7	Automatización desmedida		1.a. Automatización en puestos de trabajo 2.a. Riesgo de brecha digital
A8	Barreras a la inclusión laboral		3.a. Riesgo de exclusión social
A9	Despoblación rural		2.c. Descentralización, deslocalización
A10	Envejecimiento		3.a. Envejecimiento...
O 01	Legislación adecuada		2.a. Priorizar derechos a servicios

O 02	Profesionalización en auge	2.c. Formación continua...
O 03	Vínculos por trabajos con otras instituciones	2.b. Modelo de economía colaborativa
O 04	Acceso a fondos públicos y privados	
O 05	Anticipar proyectos atractivos	
O 06	Metodología centrada en la persona	1.a Habilitar la participación social 2.b. Personas más informadas...
O 07	Vinculación intergeneracional	3.a. Promover vínculos intergeneracionales
O 08	Digitalización, aplicación de la domótica	1.a. Inteligencia artificial. Adaptaciones 2.a. Digitalización. Domótica.
O 09	Ley de Accesibilidad	3.a. Nuevas oportunidades de participación
O 10	Plan socio-sanitario	
O 11	Educación inclusiva	
O 12	Visibilizar el empleo con apoyo	
O 13	Comunicar logros	3.a. Economía social en auge

Diagnóstico de percepción interna y externa

A continuación, se detalla cada matiz del DAFO tratando de recoger todas las aportaciones al respecto: (a) aparece en letra de color negra la información reportada por Agentes externos (instituciones, redes empresariales, partidos políticos, etc.); y (b) en letra de color azul se destacan comentarios reportados por Agentes internos (entidades asociadas).

FORTALEZA (LO INTERNO Y POSITIVO. LO QUE TENEMOS QUE EXPLOTAR)

F.01.- No se entendería la realidad actual de los derechos de las personas con discapacidad, sin la trayectoria del **CERMIN**: una institución reconocida por las instituciones consultadas como una **entidad de referencia inequívoca** no sólo por la defensa de los derechos en el sector de la discapacidad (e indirectamente, de la exclusión social), sino por su manifiesta capacidad para influir en todo el Tercer sector a modo de lobby. Por tanto, podemos considerar superadas las expectativas de su Visión estratégica: *ser agente social de referencia de la discapacidad en Navarra para la acción*

representativa ante la sociedad, los poderes públicos y las instituciones.

No obstante, se insta a seguir mejorando las relaciones con la Administración pública y restantes organizaciones, sin descuidar el funcionamiento interno democrático y el ámbito territorial: y así poder dar respuesta a todas las demandas. Y sin olvidar, que dichas competencias, son asumidas conscientes de estar sustituyendo al Estado: situación singular en el entorno de Europa.

Las entidades asociadas a CERMIN destacan la imagen de marca solvente que permite posicionarse en las consultas requeridas con la Administración, siendo evidente su visibilidad en todas las agendas públicas. Efecto de la fuerza de quien agrupa a todas las entidades, presentes y futuras, con **valores** como la Solidaridad (por ejemplo, compartiendo foros de formación entre entidades), o la Confianza que suscita plenas garantías de estar representando a todas las entidades sin ningún tipo de lealtad. Por ello se sugiere, transmitir a las entidades asociadas todas las aportaciones que vienen acumulándose sin ser percibidas generalmente.

Toda una serie de méritos que permite al CERMIN presentarse como una entidad independiente (gracias también a la financiación vía convenio) y apartidista (sin renuncia a que cada persona integrante de su Comité ejecutivo participe de su propia ideología). Valores todos ellos que actualmente están reconocidos en las personas que asumen los cargos: especialmente en el de su Presidencia.

Dicha fortaleza conlleva una delicada conciliación interna sobre su heterogeneidad, y las *multiperspectivas* que ofrece: desde los intereses particulares de los usuarios y familias en sus entidades asociadas, hasta las expectativas laborales de sus equipos profesionales y voluntariado, pasando por la transversalidad de sus servicios.

F.02.- CERMIN ha sabido canalizar los **cambios organizativos** tanto del equipo técnico como en los proyectos estratégicos, mejorando la alta participación de las entidades en sus órganos de gobierno, apareciendo como una única voz: un argumentario propio.

Cambios que han facilitado un ambiente de trabajo afable y proactivo, especialmente a la hora de tomar decisiones con perspectiva de consenso. Empezando por el rol desempeñado por Presidencia, el valor de esa confianza interna en la calidad de las relaciones personales, ha permitido eliminar prejuicios y relativizar problemas.

Cambios que han optimizado el conocimiento y así reforzada la perseverancia. Impactando no sólo en la visibilidad del sector sino incluso en la estabilidad laboral de sus equipos profesionales implicados totalmente.

F.03.- Junto a la gestión organizativa se pone en valor el **talento técnico** que aporta al sector: flexibilidad, innovación, experiencia... sin obviar la reivindicación a los logros conseguidos en las políticas públicas. Haciendo gala de una cultura negociadora que sabe sacar provecho de cuantas necesidades y tendencias son detectadas.

Esta antena de necesidades y tendencias permite orientar unos itinerarios de **formación** que permiten ser impartidos con cohesión y dinamizando el contacto entre las personas que componen las entidades.

F.04.- Siendo una organización profesional que ejerce como interlocutor social, inspirando visibilidad y respeto, no renuncia a la **autocrítica** cuando toca promover cambios y hay que alertar de su carácter neutral e independiente.

Mérito no sólo de las entidades que conforman CERMIN, sino que se comparte con la gestión del equipo técnico capaz de gestionar las incomodidades que puedan surgir ante las distintas coyunturas. Y que también se deja manifiesto en la estructura delegada, a través de las **comisiones de trabajo** o comités.

DEBILIDAD (LO INTERNO Y NEGATIVO. LO QUE TENEMOS QUE CORREGIR)

D.01.- Se reprocha en ocasiones a CERMIN no saber concretar, no trasladar **pasos más prácticos**, llegar a operativizar. Corriendo el riesgo de actuar a modo de lobby que hace reproches y reclama dinero: en su caso tiene que anteponerse con criterio y anticipar necesidades.

Se tiende internamente a generar demasiados impactos de información y de multitud de temas, que nos llegan a saturar (salvo el Boletín CERMIN, muy bien diseñado) y puede llegar a confundir a la hora de priorizar tareas. Lo que posiblemente haga resentir una mala gestión del tiempo, acosada tanto por las urgencias de la Administración pública, inacabados procesos de trabajo, intermitencia de las reuniones, etc.

Pero, sobre todo, se echa en falta esa cultura de datos que deja al descubierto incluso las memorias institucionales. Y se comparte con la Administración foral una escasa disposición a **evaluar** los impactos y resultados, mediante cuadros de indicadores.

D.02.- En ocasiones, puede ocurrir que en los diferentes foros aparezca junto al CERMIN algunas entidades asociadas, llegando a poder confundir. Hay que dar por hecho que si está CERMIN están representadas todas las entidades. Más grave, o cuando menos mayor conflicto de intereses se pueden producir cuando se constatan situaciones de **dobles militancia** y resulta complicado compartir una mirada inclusiva.

Si bien se reconoce la excesiva **diversidad** de entidades, fiel reflejo de las distintas discapacidades con sus necesidades específicas; donde cada una se presente con su propia historia. Pero donde no debe prevalecer *qué hay de lo mío*. Por eso es importante apuntar que se advierten algunas carencias en torno a la identificación con el CERMIN, al sentimiento de pertenencia que responde a *Nosotros*; siendo preciso cultivar la confianza, afianzar la protección de datos y la confidencialidad de todos los asuntos tratados. Y en definitiva, evitar todos los recelos que pueden despertarse simplemente al tratar de distinguir entre invalidez y discapacidad.

D.03.- Necesidad de invertir en una **gestión más profesionalizada** (mediante herramientas financieras, soportes digitales, cuadros de mando, procesos de Calidad, etc.) que escape del área Técnica propiamente dicha, y pueda anticipar un enfoque orientado a los cambios de la sociedad de hoy. Para ello se reclama una asignación de recursos para la estructura básica, que hoy por hoy no tiene vía de financiación estable. Falta cultura profesional.

Una gestión que incide sobre todo en el **ámbito foral** (dada la asignación de competencias específicas), con menor influencia en el ámbito local de los territorios, donde los ayuntamientos puedan complementar el servicio público. Pues, en cierto modo, se puede estar dando la espalda a las necesidades en el ámbito rural.

Una tendencia que se disculpa dada la dependencia de una **financiación pública autonómica**, frente a la necesidad de contar con otros recursos (donativos, legados de herencia, responsabilidad social y convenios locales)

Entre los recursos precisos, también reclamar unos **espacios propios**, cuya identificación contribuya al reconocimiento de CERMIN, y facilite una organización más focalizada en sus necesidades.

D.04.- Insistir más en la autonomía personal que en el modelo centrado en la persona: si bien priman ambos por contemplar la dignidad y su singularidad; lo que trasladado a la entidad sugiere liderazgo en la buena gobernanza.

D.05.- Intensificar la sensibilización sectorial con la finalidad de obtener el reconocimiento como actores sociales, insistir con la reivindicación de derechos, así como promover la transformación social, desplegando estrategias a medio y largo plazo (como con el área del Envejecimiento).

Incluso no sólo mensaje orientado externamente hacia la sociedad, sino internamente, informando y persuadiendo a sus entidades asociadas del esfuerzo que se realiza "entre bastidores" como CERMIN. Con una web más clara que facilite también mayor transparencia.

D.06.- Pendiente de resolver los **relevos generacionales** como en el resto de las instituciones, apoyándose en equipos técnicos profesionalizados y estables, para evitar que los cambios sean traumáticos. Este problema también se da en general entre las familias, las más veteranas no encuentran sucesión con la llegada de las nuevas que consideran que todo está ya hecho.

La dificultad de los relevos, también debe imputarse a la escasa **cultura de participación** que hay en la sociedad en general. En todos los casos se abusa del contacto personalizado, por lo que es preciso revertir en acuerdos institucionales, no personales, y que además queden documentados.

Problema que se traslada a las entidades sociales, de claro carácter endogámico, donde están siempre las mismas personas en todos los sitios, y quien asume un cargo no suele encontrar fácilmente ningún voluntario para rotar, etc. La dificultad para delegar, aún se agrava más en el caso de las Presidencias, por la sistemática en las entidades federadas (confederaciones, CERMI estatal...) de reclutar en función de dicho cargo; lo que, por otro lado, puede conllevar conflicto de intereses.

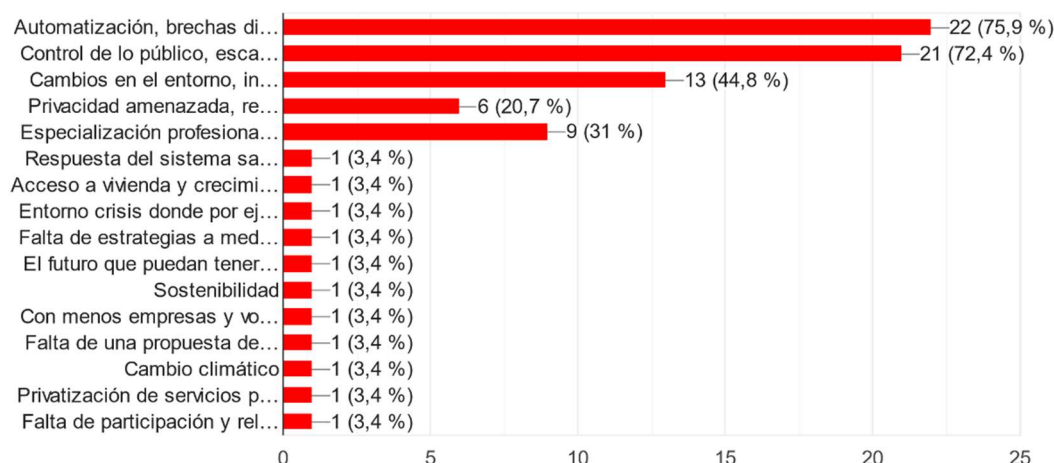
D.07.- Mejorar la transparencia sectorial, y poder proyectar un **panel común** con todos los servicios y recursos de sus entidades asociadas, a la vez que contribuir a una mayor fluidez en la comunicación interna.

Y esta carencia resta méritos al reconocimiento. Carencia que está muy presente en todas las entidades, y se asume como si no hubiera necesidad ni interés en trasladar cuanto se hace. Por ejemplo, se reconoce desde el CERMIN no comunicar todo el esfuerzo volcado mediante doscientas sugerencias en el proceso de elaboración de la Ley de Discapacidad.

AMENAZA (LO EXTERNO Y NEGATIVO. LO QUE TENENMOS QUE ANTICIPAR)

02. ¿Puedes destacar tres incertidumbres a futuro? Te proponemos unas sugerencias:

29 respuestas



A.01.- Se señala como amenaza la **atomización del sector** que puede restar una visión holística: no enlazando la Atención primaria con el resto de los ámbitos, incluidos los menos formales (deporte, cultura, ocio...) Incluso hay quien apunta que puede abocar en mayor excusión social todavía, y una menor eficiencia en el uso de los recursos: al imponer el diagnóstico al uso compartido de servicios, y así provocar duplicidades inexplicables. Situación que se agrava aún más con la entrada de nuevos competidores con fin de lucro en el sector.

Desde CERMIN se entiende que esta perspectiva obedece al **hartazgo de la sociedad**, y la confusión generada por acusaciones políticas que, por ejemplo, pueden apelar al derecho a la Vida, hacer prevalecer la objeción de conciencia, etc.

Pero también se adolece de un trato más adecuado, por parte de la Administración, en los requisitos de los concursos públicos, sin

cláusulas restrictivas a favor del tercer sector sin fin de **lucro**; mientras que tampoco ven a las entidades del sector como *empresas sociales* para acceder a ayudas.

Facilitando así el concurso de empresas que se presentan con otra fórmula jurídica (Fundaciones, centros especiales de empleo...) y hasta se permiten erigirse en legítimos representantes de los usuarios (caso de Geriátricos, dependencia...)

A.02.- CERMIN tiene el difícil reto de **equilibrio entre reivindicar derechos** y dar respuesta (o más bien respaldar) a las demandas de sus entidades; y por ello, además de orientarse a la especialización profesional, tiene el cometido de fomentar la colaboración público-privada para garantizar que sus diseños sean accesibles. Incluso se cuestiona si, de algún modo, el modelo puede estar agotado: llegando a recomendar tener como referente a la sociedad civil, y no sólo a la agenda política, invocando la justicia social.

Atentos a las nuevas discapacidades que emergen, suscitando nuevas situaciones de vulnerabilidad múltiple (por ejemplo, madre migrante, hijo con discapacidad, hermana víctima de violencia, etc.) en medio de un entorno cambiante (descentralización, creencias, individualismo...) que no facilitan la **participación activa** de la sociedad.

A.03- Cuando hay amenaza de crisis, lo primero que quiebra es el sector social, y estamos ante inciertos tiempos de **desigualdad** que van a exigir la protección de los más desfavorecidos. Se abre debate si es más operativo, garantizar unos ingresos mínimos en vez de insistir en los incentivos para una inserción laboral que se considera en precario.

Un planteamiento que es rebatido sin cautelas desde CERMIN, por entender que la ocupación en sí misma tiene efectos *terapéuticos*, y aún más la satisfacción de sentir que te lo ganas... a que te lo dan.

Y en esa misma línea, se advierte del prejuicio de autculpa sobre la situación de pobreza, mujer y discapacidad, víctimas de género... y en definitiva toda esa sensación de odio al diferente.

Razones todas ellas que recomiendan estar atentos a las **situaciones críticas** en que puedan encontrarse algunas entidades a medio plazo, así como la negativa repercusión que puedan darse en los medios de comunicación y redes sociales empujadas por la tiranía de la

inmediatez. Y sin perder de vista los giros en los ciclos políticos, con próximas convocatorias electorales en el ejercicio 2023.

A.04.- A la **escasez** de recursos públicos, hay que sumar la inquietud generada desde el posicionamiento de algunos partidos políticos con respecto del tercer sector. Sin por ello, obviar la urgencia en revisar el **sistema** (Sanitario, Empleo con apoyo, Educación inclusiva...) y flexibilizar los requisitos de la Ley de Hacienda Pública para financiar servicios de base estructural, o al menos cofinanciarlos (Obra social, donativos, etc.)

En ocasiones se lamenta CERMIN de que no llega suficiente y puntualmente la información de las asociaciones, pese a los soportes tecnológicos de la automatización. Encontrando parte de la solución en las medidas desplegadas contra las **brechas** (digital, pobreza...), el envejecimiento... e incluso en el rigor del control público. Preocupa también, asegurar la sostenibilidad.

A.05.- Es notoria la cultura **individualista** que se vuelca en ese “qué hay de lo mío”, con qué rentabilidad o productividad, y en el corto plazo, en momentos de evidente incertidumbre con cambios en la esperanza de vida, un creciente envejecimiento y nuevos perfiles de discapacidad.

A.06.- Unido a la **privacidad amenazada** desde las redes sociales, y que cuenta con la falta de conciencia social. Siendo urgente fomentar la toma de decisiones para afrontar esta tendencia perversa, con el apoyo conjunto de la sociedad. La actividad personal, también es muy importante para todos.

A.07.- El impacto de la evolución tecnológica es evidente. Nos enfrentamos al proceso imparable de la **automatización**, expectantes ante las brechas digitales y de pobreza que puede ocasionar: con el consiguiente riesgo de deshumanización que puede asfixiar a los más vulnerables. Llegando a primar los beneficios empresariales y el control social, sobre la mejora de vida de las personas.

A.08.- El área de **inserción laboral**, y los centros especiales de empleo en concreto, son soluciones transitorias amparadas

normativamente que por la denominada LISMI que en sus cuarenta años aún no consigue **ser cumplida**. Los nuevos retos exigen establecer alianzas y adecuar puestos, pero también es necesario que las empresas dejen de verlo como espacios amables.

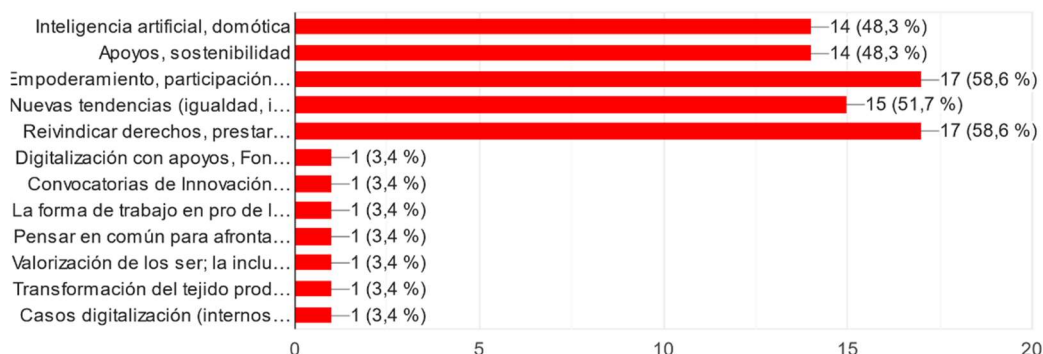
A.09.- Otro importante fenómeno de interés es la notoria **despoblación rural** que junto al cambio climático (pobreza energética, etc.) y los cambios demográficos, dificultan la incorporación de cuidadores en todos los territorios de Navarra.

A.10.- La mayor esperanza de vida conlleva una singular evolución del **envejecimiento** en nuestra sociedad, dando la falsa impresión de que se estén aminorando las tasas de niños con discapacidad.

OPORTUNIDAD (LO EXTERNO Y POSITIVO. LO QUE TENEMOS QUE APROVECHAR)

04. ¿Puedes destacar tres oportunidades que puedan presentarse? Te proponemos unas sugerencias:

29 respuestas



O.01.- Se dispone de una **legislación muy avanzada** que precisa de proyectos que impulsen la transformación de las políticas sociales, y así propiciar un nuevo modelo en la cultura de cuidados. Es necesario, por tanto, el cumplimiento de las leyes (también en materia de Empleo), desplegar reglamentos, y hacer valer el marco internacional regulado por la Carta Social Europea ratificada en 2021 y la Convención de derechos de personas con discapacidad de Naciones Unidas (2006).

Vertebrar las nuevas normativas, como la próxima Ley de discapacidad (2022) tras ratificar la Ley 8/2021, que regula la capacidad jurídica de las personas con discapacidad; así como la Ley 2/2006 de economía

social, la normativa sobre el Tercer Sector, así como los códigos de ética y buen gobierno.

O.02.- Establecer alianzas para **profesionalizar el sector** y fomentar el diseño accesible para todos, contrastando con otros modelos sociales y verdes de Europa, por ejemplo.

O.03.- Fomentar los **grupos de trabajo con instituciones** (Gobierno y Parlamento de Navarra, Universidad Pública, etc.) donde poder ejercer de asesores sectoriales con apoyo cualificado. Incluso se insta a *liberar* recursos asociativos para planificar y priorizar urgencias en materia de Vivienda, Educación, Sanidad, Rentas mínimas, Envejecimiento, Digitalización... Y en todos los casos, dichas alianzas deben orientarse a la defensa de derechos y establecimiento de criterios, y no a la prestación de servicios.

Las alianzas pueden asumir el concurso de nuevos **discursos** (Igualdad, Inclusión, Transparencia, etc.) para contribuir a la reivindicación, motivar y formar equipos profesionales, promover la conciliación familiar de las personas con discapacidad, fomentar la visibilidad social, etc.

O.04.- Si bien desde los agentes externos consultados, se destaca el **acceso a los fondos** europeos y a cuantas convocatorias de innovación social sea posible.

En las entidades de CERMIN no se recomienda entrar en esta dinámica con el único propósito de buscar más y más financiación, sino atendiendo a si el contenido está alineado con la estrategia. Si bien pueden tratarse de recursos de cofinanciación vía **mecenazgo**, responsabilidad social corporativa, marketing, etc.

La presenta experiencia de ciclo político ha permitido evidenciar la importancia que tiene contar entre los cargos con personas con **experiencia técnica** en el sector. Sumada al grado de **autosuficiencia**, optimizar los recursos públicos y privados, impulsar la accesibilidad digital, implicar al voluntariado, diseñar la carrera profesional, anticipar el envejecimiento activo, procurar la colaboración de las familias, reivindicar los derechos, etc.

O.05.- Anticipar proyectos a través de las redes comunitarias de *hacer* (voluntariado, participación social...) que permitan gestionar la incertidumbre: es decir, además de ser *antena*, sumar proyectos innovación para nuevos modelos de atención.

Los proyectos de **innovación social** encuentran un referente metodológico en la Atención centrada en la persona y en las recomendaciones de **Sostenibilidad**.

O.06.- Poner a **la persona en el centro** y contar con un enfoque holístico de la persona, sin ceder a especialidades, donde sean protagonistas: su voz es importante. Empoderar y cultivar valores. Por ejemplo, haciendo valer el modelo de Vivienda, optando por fórmulas de menor dimensión y en medios rurales.

Poner especial énfasis en las emergentes vulnerabilidades múltiples, nuevas discapacidades, informar de nuevos servicios (pmigración, pobreza, discapacidades, etc.), y abrirse a nuevas **alianzas** con entidades de otros ámbitos. Tener en cuenta todo el ciclo vital de la persona. Evitar la sobreprotección.

O.07.- Con el propósito de ser altavoces de las personas más vulnerables, revisar conceptos para ser incorporados, caso de la integración social, empoderamiento, **vínculos intergeneracionales**, cambios demográficos, etc.

O.08.- Inmersos en la revolución de la inteligencia artificial, las innovaciones en **domótica**, los procesos de **digitalización** de las entidades, procurar que nadie se queda al margen... Es evidente que la tecnología puede ser parte de la solución, incluso para mejorar la calidad de vida de las personas, así como en el reforzamiento del sistema sanitario, las iniciativas de Empleo, la toma de decisiones y en la defensa de sus derechos.

En las actividades básicas de la vida impactan los apoyos, tecnológicos, por cuanto refuerzan la intimidad y la toma de decisiones, además de contribuir a la repercusión en medios y redes sociales.

O.09.- Gran expectativa genera la **Ley de accesibilidad** que apela a los apoyos sostenibles y universales, pretendiendo la transversalidad a partir de la propia educación inclusiva. Una inquietud interseccional por la diversidad que despeje tantas barreras como hubo en el pasado (1)

La oportunidad de la accesibilidad universal debe permitir trasladar las inquietudes a otros ámbitos (como el medio rural) y a otros temas de interés (como la transparencia). Es algo más que facilitar una rampa para el paso de una persona en silla de ruedas.

O.10.- El marco de un **Plan de atención sociosanitaria e individualizada** que insista en trabajar desde el Pacto de los cuidados poniendo más énfasis en la dimensión social en detrimento del *veredicto diagnóstico* y huir del foco hospitalario. Es decir, promoviendo el acompañamiento integral de la persona y su familia, ofreciendo el autocuidado en el domicilio, compartiendo tareas domésticas, sumando servicios sociales, incorporando Atención Primaria *centrada en las personas* con discapacidad, etc. Lo que exige una planificación compartida con los equipos interdisciplinarios (Red Navarra Salud, Educación y Servicios sociales, Atención temprana, etc.). Contemplar también las enfermedades raras y el servicio de rehabilitación, así como la formación en vida saludable para todos... y reducir lista de espera.

Formar a los equipos profesionales en materia de discapacidad. Explotar la información disponible (diagnósticos, datos de población diana...), para alcanzar una respuesta consensuada.

O.11.- El delicado ámbito de la **Educación inclusiva** (mejor que en centros específicos): enseñando a convivir desde las primeras edades para ganar en conocimiento y en autoestima, formar y sensibilizar en materias como Igualdad, Inclusión, Empoderamiento, Competencias laborales, Ciudadanía de pleno derecho, Normalización, cumplimiento ajustado de la Convención de derechos de Naciones Unidas, etc.

Es el mejor dinero de nuevas actitudes de convivencia que podemos trasladar después a los barrios, entornos de trabajo, etc. Es la puerta de entrada de todo lo demás.

O.12.- También en el área de **Empleo**, para persuadir a las empresas de los beneficios que tienen los centros especiales de empleo, y la intermediación laboral. Es necesario **visibilizar** experiencias positivas en las empresas y programas innovadores; incluso impulsar una red de empresas, impartir formación laboral, exigir deducciones fiscales y

entornos más accesibles, impulsar campañas de sensibilización, y en definitiva mejorar la cultura empresarial.

O.13.- Intensificar la **comunicación** de cuanto se viene haciendo desde CERMIN a través de los proyectos prioritarios, pero también rindiendo cuentas con transparencia, y así aspirar a ganarse la lealtad de la sociedad.



4. Líneas estratégicas

Alinear Líneas estratégicas con DAFO

Identificar las *líneas estratégicas* viene a ser algo así como dar con el común denominador de una serie de circunstancias organizaciones y del sector que exigen ser resueltas. Es por tanto una manera de simplificar todos los trazos para ganar en perspectiva e ir encontrando sentido a todo.

A continuación, se exponen estos nueve denominadores con sus derivaciones en el DAFO estratégico. En síntesis, podemos resumir la estrategia pendiente por acometer desde el **CERMIN** como:

- salvar las señas de identidad (**LE1**) y ser coherentes con el discurso público (**LE 2**) que reconoce la diversidad (**LE 3**) y muestra la enorme preocupación que suscitan los cambios sociales como el envejecimiento (**LE 7**)
- y así poder influir (**LE 4**) con un equipo profesional (**LE 5**) y bien equipado digitalmente (**LE 6**); lo que exige optimizar los escasos recursos (**LE 8**).
- Sin olvidar la necesidad de saber comunicarlo a la sociedad (**LE 9**) para la rendición de cuentas.

Línea estratégica	Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
LE 1.- Señas de identidad: afianzar el perfil de independencia (en lo económico e ideológico) con que se reconoce a CERMIN			4	
LE 2.- Discurso. Elaborar un argumentario orientado a sensibilizar y reivindicar que ayude a resolver los relevos.	2, 5, 6	2, 5, 6	1, 2, 3	6
LE 3.- Diversidad. Evitar el rodillo de la uniformidad en las políticas públicas.		1, 3		
LE 4.- Asesorar. Dar pauta reglamentos para desplegar toda la legislación (vigente y futura).				1, 9, 10, 11

Línea estratégica	Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
LE 5.- Profesionalización: implementar la gestión de datos y evaluación en los equipos.	1, 3, 4			2, 3 7
LE 6.- Digitalización: promover el acceso a las nuevas tecnologías.		7		8
LE 7.- Envejecimiento. Analizar tendencias y cambios en los modelos y servicios.		10		
LE 8.- Optimizar recursos. Gestionar los medios para asentar las estructuras de base.		4		4, 5, 6
LE 9.- Comunicación. Revisar un plan de comunicación que alcance todo el ámbito territorial.	7	8, 9		12, 13

Una guía útil para relacionar rápidamente las *líneas estratégicas* con los matices recogidos en el DAFO, es el gráfico que exponemos a continuación:

LE	LINEAS Y DAFO SÓLO CERMIN				LE
5	D1	Poco prácticos	A1	Sector atomizado. derechos y servicios	3
2	D2	Excesiva diversidad: dobles militancias	A2	Arriesgado	2
5	D3	Escasa profesionalización en la gestión	A3	Desigualdades, brechas	3
5	D4	No prevalece la autonomía personal	A4	Escasez de recursos	8
2	D5	Sensibilización. Relevos difíciles	A5	Individualismo excesivo	2
2	D6	generacionales	A6	Privacidad	2
9	D7	No se proyecta un panel común	A7	Automatización desmedida	6
			A8	Barreras a la inclusión laboral	9
			A9	Despoblación rural	9
			A10	Envejecimiento	7
2	F1	Entidad independiente	O 01	Legislación adecuada	4
2	F2	Cambios organizados	O 02	Profesionalización	5
2	F3	Talento técnico	O 03	Trabajos con otras instituciones	5
1	F4	Capacidad de autocrítica	O 04	Acceso a fondos públicos y privados	8

	O 05	Anticipar proyectos atractivos	8
	O 06	Metodología centrada en la persona	2
	O 07	Vinculación intergeneracional	5
	O 08	Digitalización, aplicación de la domótica	6
	O 09	Ley de Accesibilidad	4
	O 10	Plan socio-sanitario	4
	O 11	Educación inclusiva	4
	O 12	Visibilizar el empleo con apoyo	9
	O 13	Comunicar logros	9

Vincular Líneas estratégicas con estrategia el sector

Líneas estratégicas CERMIN		Líneas estratégicas CERMI	
1	Entidad independiente (Suiza)	1.	Sistema Económico/Productivo
2	Discurso, argumento	3.	Sistema social
3	Diversidad	2.b.	Diversidad, valores
4	Competencia en asesorar	2.	Sistema conocimiento
5	Profesionalizar	2.	Sistema conocimiento
6	Digitalización	2.a.	Tecnología, Bioética...
7	Envejecimiento		
8	Optimizar recursos	1.	Sistema Económico/Productivo
9	Comunicación		

Líneas estratégicas CERMIN		Retos estratégicos Gobierno España	
1	Entidad independiente		
2	Discurso, argumento	1	Ciudadanía activa

		5 Igualdad y diversidad
3	Diversidad	3 Autonomía personal y vida independiente
4	Competencia en asesorar	2 Inclusión social y participación
5	Profesionalizar	7 Transversalidad. 4 apoyo a las familias
6	Digitalización	6. Accesibilidad
7	Envejecimiento	
8	Optimizar recursos	
9	Comunicación	



5. Plan operativo: metas y acciones

Metas estratégicas

LE 1.- **Señas de identidad:** afianzar el perfil de independencia (en lo económico e ideológico) con que se reconoce a CERMIN y por eso se refuerza con la línea siguiente **LE 2**. Establece dos metas:

- **Reforzar sentimiento de pertenencia**
- **Difundir los *casos de éxito* sectoriales, institucionales (Ver LE 9)**

LE 2.- **Discurso.** Elaborar un argumentario orientado a sensibilizar y reivindicar que ayude a resolver los relevos. **(Vinculada a LE 3)** Es una línea que se alimenta de los cuatro elementos del DAFO, distinguiendo dos metas:

- **Posicionarse como entidad (Ver LE 4)**
- **Impulsar un discurso común (Ver LE 9)**

LE 3.- **Diversidad.** Evitar el rodillo de la uniformidad en las políticas públicas, haciendo frente a las amenazas. Con dos metas:

- **Asumir las nuevas tendencias del sector**
- **Visibilizar a las personas con diversidad**

LE 4.- **Influir en las políticas sociales.** Pautar reglamentos para desplegar toda la legislación (vigente y futura). Se aprovecha de las oportunidades que puedan presentarse. También con dos metas:

- **Proponer el diseño de nuevos modelos inclusivos**
- **Celebrar y/o denunciar las incidencias normativas en el sector**

LE 5.- **Profesionalización:** implementar la gestión de datos y evaluación en los equipos. Contribuye a resolver debilidades confiando en las oportunidades. Sus dos metas son:

- **Formación sectorial (Ver LE 9)**
- **Reconocimiento profesional**

LE 6.- **Digitalización:** promover el acceso a las nuevas tecnologías. (**Ver LE 8**) Enfocada al entorno, tanto amenazas como oportunidades. Con dos metas:

- **Inversiones en tecnología**
- **Cambio cultural**

LE 7.- **Envejecimiento.** Analizar tendencias y cambios en los modelos y servicios, ante la mayor esperanza de vida. Volcada en las amenazas. Cuenta con dos metas:

- **Proyección previsional**
- **Medidas de aproximación**

LE 8.- **Optimizar recursos.** Gestionar los medios para asentar las estructuras de base. Depende de las amenazas y oportunidades. Y también cuenta con dos metas:

- **Optimizar los recursos estructurales u ordinarios**
- **Optimizar otros recursos complementarios**

LE 9.-

Comunicación. Revisar un plan de comunicación que alcance todo el ámbito territorial. Debilidad propia que exige afrontar el entorno. Dos metas:

- **Provisionar herramientas para profesionalizar la comunicación**
- **Impulsar un valor de reconocimiento (Ver LE 1, Acción 1.2) en un discurso común (Ver LE 2, Acción 2.2) y contribuir a la profesionalización (Ver LE 5, Acción 5.1)**



Acciones de las metas estratégicas

Línea estratégica	Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
LE 1.- Señas de identidad: afianzar el perfil de independencia (en lo económico e ideológico) con que se reconoce a CERMIN			4	

LE	COD. ACCIÓN	DESCRIPCION ACCION
LE 1.- Señas de identidad: afianzar el perfil de independencia (en lo económico e ideológico) con que se reconoce a CERMIN (Vinculada a LE 2)	1.1	<p>Reforzar sentimiento de pertenencia</p> <p>1.1.a. Puertas abiertas para conocerse. Por ejemplo: rotando por sedes las distintas Juntas directivas, y en especial con motivo de los relevos generacionales. Plan de acogida.</p> <p>1.1.b. Añadir en las agendas de las entidades información útil de cada entidad: por ejemplo, un punto CERMIN en el orden del día, institucionalizar un Día temático, informar quiénes forman parte del CERMIN, etc.</p> <p>1.1.c. Estructurar desempeño anual, mediante reunión y memoria.</p>
	1.2	<p>Difundir los casos de éxito sectoriales, institucionales (Ver L.E. 9)</p> <p>1.2.a. Mostrar el logo de CERMIN junto al de cada entidad; y divulgar el logo de CERMIN rodeado por todos los logos de las entidades asociadas.</p> <p>1.2.b. Reforzar el equipo con funciones en Comunicación (tipo Community Manager) que ayude a ordenar la comunicación descendente (boletines) que se remita a las entidades, compartir eventos, no saturar con emails, difundir áreas más desconocidas (Empleo...), etc.</p> <p>1.2.c. Comunicar el cambio de la Visión estratégica, tras contrastar con las instituciones navarras que ya se ha superado.</p>

Línea estratégica	Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
LE 2.- Discurso. Elaborar un argumentario orientado a sensibilizar y reivindicar que ayude a resolver los relevos.	2, 5, 6	2, 5, 6	1, 2, 3	6

LE	COD. ACCIÓN	DESCRIPCION ACCION
LE 2.- Discurso. Elaborar un argumentario orientado a sensibilizar y reivindicar que ayude a resolver los relevos. (Vinculada a LE 3)	2.1	<p>Posicionarse como entidad</p> <p>2.1.a. Asumir el tránsito hacia un perfil de liderazgo que no se reduzca a la disponibilidad ni al carisma personal, sino que se complemente con la delegación y se compartan tareas con Gerencia y/o el resto del equipo profesionales. (Y en coherencia, facilitar el futuro relevo en Presidencia de CERMIN.) Empoderar.</p> <p>2.1.b. Ejemplarizar la dimensión bifronte entre reivindicar Derechos (que corresponde a la representatividad de la Junta directiva) con el asesoramiento en Servicios (de mayor significación técnica). Incluso dejando constancia en Estatutos si procede.</p> <p>2.1.c. Poner en valor los hitos de CERMIN en la defensa de derechos y mejora de la calidad de vida respecto a las tendencias forales y nacionales de las políticas sociales. (Ver LE 4)</p>
	2.2	<p>Impulsar un discurso común (Ver LE 9)</p> <p>2.1.a. Difundir la importancia de los relevos generacionales en las juntas directivas, reclamando mayor compromiso por parte de los asociados de nueva generación.</p> <p>2.1.b. Clarificar, ordenar y priorizar los mensajes difundidos, distinguiendo entre los componentes asociativos (Derechos, socios, entidades, Juntas directivas...) respecto de los técnicos (servicios, convenios y conciertos, proyectos...)</p>

Línea estratégica	Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
LE 3.- Diversidad. Evitar el rodillo de la uniformidad en las políticas públicas.		1, 3		

LE	COD. ACCIÓN	DESCRIPCION ACCION
LE 3.- Diversidad. Evitar el rodillo de la uniformidad en las políticas públicas	3.1	<p>Asumir las nuevas tendencias del sector</p> <p>3.1.a. Contemplar y formar en el ideario o glosario de CERMIN la perspectiva de discapacidad (de nacimiento o adquirida), otras situaciones vulnerables (migrantes, víctimas de violencia., pobreza...) Por ejemplo, para no ser generalistas, incluir un tiempo en cada curso (como los módulos de medioambiente en los cursos de INEM).</p>
	3.2	<p>Visibilizar a las personas con diversidad</p> <p>3.2.a. Divulgar en los grupos de trabajo (juntas directivas, comisiones asociativas, etc.) el mestizaje o complementariedad con personas con discapacidad, para evidenciar la nueva realidad.</p>



Línea estratégica	Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
LE 4.- Influir en las políticas sociales. Pautar reglamentos para desplegar toda la legislación (vigente y futura).				1, 9, 10, 11

LE	COD. ACCIÓN	DESCRIPCION ACCION
LE 4.- Influir en las políticas sociales. Pautar reglamentos para desplegar toda la legislación (vigente y futura).	4.1	<p>Proponer el diseño de nuevos modelos inclusivos</p> <p>4.1.a. Poner foco en el "cómo" se despliegan las leyes aprobadas con puntualidad y rigor, validando que faciliten modelos que respondan a las necesidades detectadas.</p> <p>4.1.b. Visibilizar de manera pragmática las demandas de las entidades y de las personas, detallando la incidencia política o el impacto social (incluso generando alianzas) para ponerlo en valor. Por ejemplo, denunciando el intrusismo de empresas privadas en el mercado, la discriminación en algunas cláusulas en los conciertos sociales, respaldo de plataformas digitales, etc.</p>
	4.2	<p>Celebrar y/o denunciar las incidencias normativas en el sector</p> <p>4.2.a. Planificar las agendas (quién hace qué, cuándo...) con acciones anuales institucionalizadas, hitos <i>a modo de doce meses doce causas</i>, anticipando una estrategia orientada a los grupos de interés: especialmente cuando se trate de nuevas personas y equipos, electos a cargos, etc.</p>



Línea estratégica	Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
LE 5.- Profesionalización: implementar la gestión de datos y evaluación en los equipos.	1, 3, 4			2, 3 7

LE	COD. ACCIÓN	DESCRIPCION ACCION
LE 5.- Profesionalización: implementar la gestión de datos y evaluación en los equipos.	5.1	<p>Formación sectorial</p> <p>5.1.a. Gestión del conocimiento: identificar necesidades transversales del sector, así como los referentes profesionales (políticos, leyes...) y soportes operativos (nubes digitales, D21 etc.).</p> <p>5.1.b. Redes profesionales: diseñar itinerarios de formación entre entidades CEMIN que permita compartir experiencias (casos de éxito, buenas prácticas...) y sobre todo no desperdiciar recursos duplicando esfuerzos. (Ver LE 9)</p>
	5.2	<p>Reconocimiento profesional</p> <p>5.2.a. Poner en valor el asesoramiento y talento que se presta a los grupos de trabajo de la Administración, instituciones educativas, etc. Ser más eficientes sin esperar al reconocimiento de los demás, y no sólo por el trabajo directo, sino por todas las consultas internas: por tanto, reconocer los tiempos dedicados, cuantificar la gestión de proyectos, intercambio de conocimientos, repositorios de información, etc.</p>



Línea estratégica	Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
LE 6.- Digitalización: promover el acceso a las nuevas tecnologías.		7		8

LE	COD. ACCIÓN	DESCRIPCION ACCION
LE 6.- Digitalización: promover el acceso a las nuevas tecnologías. (Ver LE 8)	6.1	Inversiones en tecnología 6.1.a. Aprobar un Plan de inversiones (con fondos de CERMI...) que contemple equipos, acciones formativas, bases de datos, Apps y software (ERP...), web, trabajo en remoto (<i>nube</i>), seguimiento intervenciones, proyectos, Techsoup (programa de cesión sin fin de lucro de tecnología y licencias), etc.
	6.2	Cambio cultural 6.2.a. Gestionar el cambio cultural, superando las brechas y barreras (no sólo de conocimientos sino de actitudes), optimizar la sinergia de recursos entre entidades, y sobre todo imponer diseños de accesibilidad universal.



Línea estratégica	Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
LE 7.- Envejecimiento. Analizar tendencias y cambios en los modelos y servicios.		10		

LE	COD. ACCIÓN	DESCRIPCION ACCION
LE 7.- Envejecimiento. Analizar tendencias y cambios en los modelos y servicios	7.1	Proyección previsional 7.1.a. Anticiparse: proyectar las necesidades de los socios y familias en los próximos años: desde los testamentos a los cambios familiares, pasando por los proyectos de vida personal. Por ejemplo, un estudio sobre las necesidades a cinco años (cómo cambia la vida de socios, padres, etc.), seminarios de especialistas, analizar nuevos modelos, etc. En este tema se asume que el sector se encuentra en la casilla de salida: como hace décadas, y <i>no se sabía por dónde empezar...</i>
	7.2	Medidas de aproximación 7.2.a. Tener en cuenta el contexto global para todas las discapacidades, y proponer acciones específicas para cada caso de discapacidad, contemplar la incidencia política, impactos legislativos, fuentes de cofinanciación, recursos, etc. Así mismo, orientarse en la Atención centrada en la persona, reivindicar la figura de Asistente personal, mitigar las trabas burocráticas, etc.



Línea estratégica	Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
LE 8.- Optimizar recursos. Gestionar los medios para asentar las estructuras de base.		4		4, 5, 6

LE	COD. ACCIÓN	DESCRIPCION ACCION
LE 8.- Optimizar recursos. Gestionar los medios para asentar las estructuras de base.	8.1	Optimizar los recursos estructurales u ordinarios. 8.1.a. Controlar los excesos de burocracia que ahoga nuestros escasos recursos, aprovechar la digitalización, ampliar recursos propios etc.
	8.2	Optimizar otros recursos complementarios 8.2.a. Estudiar nuevos recursos por necesidades emergentes, aportaciones presupuestarias de la Administración, conocimiento compartido (CERMIN), colaborar en la búsqueda de herramientas de gestión, ayudas domésticas, espacios multiservicios, etc.



Línea estratégica	Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
LE 9.- Comunicación. Revisar un plan de comunicación que alcance todo el ámbito territorial.	7	8, 9		12, 13

LE	COD. ACCIÓN	DESCRIPCION ACCION
LE 9.- Comunicación. Revisar un plan de comunicación que alcance todo el ámbito territorial.	9.1	<p>Provisionar herramientas para profesionalizar la comunicación</p> <p>9.1.a. Empezando por afianzar la figura de un técnico de Comunicación (o <i>Community Manager</i>), disponer de una intranet categorizada, revisar los contenidos de la web, actualizar el mapa de entidades, optimizar el posicionamiento en RRSS, gestionar un calendario de hitos de las instituciones del sector, bolsa de trabajo y apoyar la representatividad de CERMIN en actos oficiales.</p> <p>9.1.b. Aprovechar comunicaciones desenfadadas e informales, para sensibilizar a la sociedad (caso de <i>monólogos</i> sobre cuestiones domésticas, teatro como <i>Lectura fácil</i>, etc.)</p>
	9.2	<p>Impulsar un valor de reconocimiento</p> <p>9.2.a. Poner en valor el trabajo profesional como entidad de economía social, prestado a la Administración y demás instituciones</p> <p>9.2.b. Difundir casos de éxito (Ver LE 1, Acción 1.2) en un discurso común (Ver LE 2, Acción 2.2) y contribuir a la profesionalización (Ver LE 5, Acción 5.1)</p>

Sistemática de seguimiento

Es necesario sistematizar un seguimiento del Plan operativo para tener seguridad que la estrategia consensuada va ser satisfecha a lo largo del tiempo. Para conseguirlo, además de la concreción de las acciones inspiradas en cada meta, es suficiente con mantener un mínimo de disciplina en su seguimiento. Las siguientes recomendaciones o pautas resultarán necesarias y suficientes para culminar **CERMIN** con éxito.

- Designar una persona **responsable**, bien sea del Comité ejecutivo o del equipo profesional de **CERMIN** por cada Línea, o incluso Meta.
- Asegurar un flujo de **comunicación interna** (y con las entidades asociadas) para asegurarse que se comparten las iniciativas que puedan ir presentándose a lo largo de los meses.
- Anticipar un **indicador** o referencia concreta con la que poder medir el grado de éxito alcanzado, bien se trate de una medición cuantitativa o cualitativa.
- Ajustar todas las propuestas e iniciativas que surjan internamente o sean derivadas por la Administración pública, a los compromisos adquiridos en esta batería de indicadores: como el **estándar** obligado para **CERMIN** a la hora de validar proyectos, por ejemplo.
- Anticipar en lo posible un **calendario** de acciones y oportunidades que puedan irse presentando, además de ir registrando los eventos periódicos.
- Establecer un **seguimiento rector** de todo el Plan para aprobar medidas, facilitar recursos y contactos, contrastar resultados, etc.
- Todo ello podría articularse a través de un **Plan de Seguimiento** y sobre **reuniones ágiles** con carácter mensual (seguimiento) y trimestral (toma de decisiones).

6. Anexo I. Un plan estratégico de todos y todas

En el proyecto han participado distintas entidades y por distintos canales, como se detalla a continuación, llegando a registrar una alta participación con un total de 38 entidades. (22 agentes externos y 16 entidades socias).

Subgrupo	Grupo trabajo presencial	Videoconferencia	Encuestas
Equipo motor	3	0	0
Grupo estratégico	10	0	0
Entidades asociadas	10	0	15
Agentes externos	0	8	21
subtotal	10	8	36

Entre las entidades que se identifican como **agentes internos** y que se refieren a entidades asociadas que han podido participar o bien en el Equipo motor, en el grupo de trabajo estratégico o a través de encuestas; si bien se ha mantenido informadas a todas las entidades de las actas remitidas, de las encuestas online publicadas y de cuanto corresponda al seguimiento de este Plan Estratégico.

Equipo motor

Asumido por miembros de la Comisión Permanente este proyecto para elaborar el Plan estratégico 2023/2026, se convoca a los principales cargos de **CERMIN** para liderar el proyecto desde la primera reunión de trabajo el 8 de septiembre donde se consensua la logística a desplegar. Y es quien valida la recepción del informe final en reunión de contraste el **12 de enero**.

Entidades	Representantes
EUNATE Asociación de familias de personas sordas de Navarra	Mariluz Sanz, Tesorera de EUNATE y presidencia de CERMIN
ACODIFNA Asociación coordinadora de personas con discapacidad física de Navarra	Mirian Nepote, Gerencia de ACODIFNA y vicepresidenta de CERMIN
CERMIN Comité de entidades representantes de personas con discapacidad de Navarra	Carmen Burgui, Directora técnica CERMIN Navarra

Entre sus competencias cabe destacar la validación del **listado de organizaciones** invitadas, así como tramitar desde la Dirección técnica de **CERMIN** la invitación a participar, logística del calendario entrevistas, contrastar los textos de las encuestas, complementar los guiones de las entrevistas, etc.

Grupo estratégico

Se invita a las entidades asociadas a **CERMIN** para una participación más intensa en el denominado Grupo estratégico reunido en tres convocatorias de trabajo (7 de octubre, 4 y 18 de noviembre): y cuyos debates y aportaciones han sido relevantes para entender la radiografía de esta institución.

Entidades	Representantes
ACODIFNA Asociación coordinadora de personas con discapacidad física de Navarra	Mirian Nepote , Gerencia
ANASAPS Asociación Navarra para la Salud Mental	Aitziber Yárnoz , Gerencia
ASDN Asociación Síndrome de Down de Navarra	M^a José Leoz , Gerencia
ANA Asociación Navarra de Autismo	Paula Rodríguez , Gerencia
ASPACE Asociación Navarra de Ayuda a la Parálisis cerebral	Begoña Rubio , Dirección de programas
CEISNA Asociación de Centros Especiales de Empleo de Iniciativa Social de Navarra	Natalia Valcarlos , Gerencia
COCEMFE Federación de Asociaciones de Personas con Discapacidad Física y Orgánica de Navarra	Eduarne Jauregui , Gerencia
EUNATE Asociación de Familias de Personas sordas de Navarra	Mariluz Sanz , Tesorería
IBILI Asociación de Personas con Discapacidad Física	Noelia Soler , Trabajo social
LUCIÉRNAGA Asociación de Familias con personas con síndrome de Asperger y TEA de Navarra	Eva Garraza , Presidencia
CERMIN Comité de entidades representantes de personas con discapacidad de Navarra	Carmen Burgui , Dirección técnica

Los criterios consensuados para constituir el Grupo estratégico eran que (a) hubiere representatividad de todas las discapacidades; (b) presencia de entidades grandes (también federaciones), medianas y pequeñas; (c) con distintos intereses (conciertos, subvenciones, servicios residenciales, etc.); (d) representadas por técnicos y cargos directivos; (e) y en número aproximado de 8 o 10 personas.

Agentes internos

Se han identificado así a las restantes entidades asociadas a **CERMIN**, todo el Comité ejecutivo, han podido canalizar su participación a través de las dos encuestas publicadas, y mediante sugerencias transmitidas de manera informal. En este listado también aparecen las entidades del Grupo estratégico por haber cumplimentado las encuestas en calidad de miembros del Comité Ejecutivo de **CERMIN**.

Entidades
ACODIFNA Asociación coordinadora de personas con discapacidad física de Navarra
ADACEN Asociación de Daño cerebral de Navarra
ADISCO Asociación de personas con discapacidad de Corella
ANASAPS Asociación Navarra para la Salud mental
ASDN Asociación Síndrome de Down de Navarra
ANA Asociación Navarra de Autismo
ASORNA Asociación de Personas Sordas de Navarra
ASPACE Asociación Navarra de Ayuda a la Parálisis cerebral
CEISNA Asociación de Centros Especiales de Empleo de Iniciativa Social de Navarra
COCEMFE Federación de Asociaciones de Personas con Discapacidad Física y Orgánica de Navarra
EUNATE Asociación de Familias de Personas sordas de Navarra
IBILI Asociación de Personas con Discapacidad Física
LUCIÉRNAGA Asociación de Familias con personas con síndrome de Asperger y TEA de Navarra
ONCE Organización Nacional de ciegos de España
PLENA INCLUSION Federación de Asociaciones y Entidades Navarras en favor de las personas con Discapacidad Intelectual o del Desarrollo y sus familias
Retina Navarra Asociación Retina de Navarra

Agentes externos

Con el fin de obtener un diagnóstico más completo de la estrategia a seguir, se invitó a participar a instituciones no asociadas a **CERMIN** con distintos grados de vinculación: pero todas ellas representativas de la diversidad que corresponde con la sociedad navarra.

Instituciones	Representantes
Ayuntamiento de Pamplona	Olivia Elizari , Directora área de servicios sociales
CEN	Raquel Pérez , Resp. Comunicación
CERMI Estatal	Luis Alonso , Gerente y Comisionado Adjunto de CERMIS Autonómicos
CPEN DIRSE	David Pérez de Ciriza , Delegado DIRSE en Navarra y Responsable Sostenibilidad CPEN
Dpto. Educación	María José Cortés , Directora del Servicio de Inclusión, Igualdad y Convivencia
Dpto. Presidencia, Igualdad, Función Pública e interior	Joseba Asiain , Director General de Presidencia y Gobierno Abierto
Dpto. Salud	Geno Ochando Ortiz , Directora del Servicio de Ciudadanía Sanitaria, Aseguramiento y Garantías
Fundación la Caixa	Izaskun Azcona , Delegada en Navarra
Fundación Caja Navarra	Javier Fernández , Director General
Gobierno de Navarra	M^a Carmen Maeztu , Consejera de Derechos Sociales
Grupo Parlamentario Geroa Bai	Isabel Aranburu , Parlamentaria
Grupo Parlamentario EH Bildu Nafarroa	Patricia Perales , Parlamentaria
Grupo Parlamentario Izquierda Ezquerria	Marisa de Simón , Parlamentaria
Grupo Parlamentario Navarra Suma	Marta Álvarez , Parlamentaria
Grupo Parlamentario Podemos	Mikel Buil , Parlamentario
Grupo Parlamentario PSN	Nuria Medina , Parlamentaria
Instituto Navarro para la Igualdad	Eva Isturiz , Directora Gerente
Parlamento de Navarra	Unai Hualde , Presidencia
Red Innova	Amparo Bértolo , Facilitadora Programa Innova
Servicio Navarro de Empleo-Nafar Lansare	Mirian Martón , Directora Gerente
UPNA	Begoña Pérez , Vicerrectora de Proyección Universitaria, Cultura y Divulgación

Por tanto, este Plan estratégico es fruto de todos los testimonios, debates, encuestas y contrastes documentales del amplio espectro de participación que **CERMIN** ha sido capaz de aglutinar alrededor de este proyecto.

7. Anexo II.- Herramientas de trabajo

Encuesta 1

01. ¿Qué cambios podrán producirse en el sector social en los próximos años de esta década? (Algunas sugerencias: recursos públicos y privados, accesibilidad digital, voluntariado, carrera profesional, envejecimiento y familias, derechos...)
02. Dichos cambios ¿cómo van a impactar en las personas con discapacidad? (Algunas sugerencias: sostenibilidad sin fin de lucro, tecnología, percepción social, emancipación, participación ciudadana...)
03. ¿Cuáles son las competencias y obligaciones de las entidades sociales? (Algunas sugerencias: prestar servicios, reivindicar, establecer alianzas, motivar y formar equipos profesionales, promover la conciliación familiar de las personas con discapacidad, visibilidad social, facilitar apoyos...)
04. Para fomentar el empleo en personas con discapacidad, ¿cómo puede mejorarse la relación de las entidades sociales con las empresas? (Algunas sugerencias: mayor visibilidad de las capacidades del colectivo, información de ayudas, alianzas en los concursos públicos...)
05. Para asegurar la salud en personas con discapacidad, ¿cómo puede mejorarse la relación de las entidades sociales con los organismos públicos? (Algunas sugerencias: atención primaria, centros médicos privados, equipos multidisciplinares del servicio público...)
06. Para impulsar la igualdad de oportunidades ¿cómo pueden mejorarse las garantías de

transparencia y de inclusión? (Algunas sugerencias: en los centros educativos, en los foros de representación política, en el transporte público...)

07. Para disfrutar de calidad de vida ¿cómo puede facilitarse apoyos en el entorno inmediato? (Algunas sugerencias: actividades básicas de la vida, domótica, intimidad, toma de decisiones, conectividad tecnológica, repercusión de medios y redes sociales, revisar creencias ...)

Encuesta 2

A continuación, os presentamos una serie de preguntas sobre acciones concretas o ideas que nos ayuden a operativizar el Plan estratégico. En estos quince ítems, encontrarás espacio para señalar cualquier sugerencia. Gracias por las aportaciones.

1. La representatividad del CERMIN exige **independencia**, económica e ideológica: ideas para fortalecer esta equidistancia.
2. ¿Y qué inconvenientes o conflicto de intereses debemos resolver?
3. ¿Qué ideas debemos trasladar en nuestro **discurso** para garantizar sensibilización y reivindicación de los derechos de las personas con discapacidad?
4. Resulta preocupante el relevo generacional y los necesarios relevos en nuestras entidades, ¿qué podemos hacer para promoverlos?
5. Si la Administración reclamara una acción conjunta, ¿qué acciones podemos acometer sin perder nuestra **diversidad**?
6. ¿Consideras que la sociedad percibe como duplicidades, lo que en nuestro sector contemplamos como singularidades de cada discapacidad, y por tanto de cada entidad?
7. ¿Qué reglamentos se deben impulsar para desarrollar la normativa vigente y futura?
8. ¿Qué se puede hacer para asegurar que los equipos sigan un itinerario orientado a mejorar su profesionalidad?
9. Medir, evaluar, gestionar indicadores, disponer un cuadro de mando... ¿cómo fomentar una cultura de datos?

10. Cualquier proyecto de **digitalización** ¿cómo puede beneficiar a las personas asociadas y sus familias?
11. ¿Qué es preciso hacer para implementar la digitalización en la gestión de centros y en la eficiencia de los equipos profesionales?
12. Ante el reto del **Envejecimiento** activo, qué necesitamos abordar desde el CERMIN
13. Con qué recursos podemos afianzar la **estructura** asociativa
14. Ideas para optimizar la **comunicación** interna con todas las entidades de CERMIN
15. Ideas para conseguir mayor impacto en la comunicación exterior, redes sociales, eventos, etc.

Guion entrevistas y consultas

Proponemos revisar el texto en los **Estatutos de CERMIN** para señalar con una aquellas expresiones que siguen siendo vigentes en su opinión.

01.- Por ejemplo, la **Misión**

- articular el movimiento social de la discapacidad en Navarra
- para la representación y la defensa de los derechos e intereses
- de las personas con discapacidad y de sus familias
- con el objetivo último de mejorar sus condiciones de vida

¿cómo podemos ser todos más eficientes en la planificación *primaria* y en la coordinación de la cartera servicios?

02.- **Visión**

- ser agente social de referencia de la discapacidad en Navarra
- para la acción representativa ante la sociedad, los poderes públicos y las instituciones

¿cómo contribuir a una formación continua (ODS 04) orientada a la inclusión y al empleo, y a la reducción de las desigualdades (ODS 10)

¿cómo contribuir a una formación continua (ODS 04) orientada a la inclusión y al empleo, y a la reducción de las desigualdades (ODS 10)

03.- **Principios**

- son los contenidos en los principios de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 10 de diciembre de 1948
- de la Constitución Española de 1978

- y de la Convención Internacional sobre los Derechos de las personas con discapacidad, de 3 de diciembre de 2006,

¿Cómo garantizar los derechos de las personas con discapacidad al amparo de la normativa internacional como la Convención de Naciones Unidas en 2008 para personas con discapacidad?

¿Distinguimos a los destinatarios que nos debemos como CERMIN: personas con discapacidad y sus familias, socios, usuarios, trabajadores...

¿Diferenciamos lo asociativo de la gestión de servicios?

04.- Valores

- Unidad
- Cohesión interna
- Funcionamiento democrático
- Transparencia
- Independencia y neutralidad política e ideológica
- Igualdad entre mujeres y hombres
- Respeto a la diversidad
- Comportamiento ético y
- Solidaridad social

¿Cómo afianzar unos valores éticos acordes a la atención centrada en la persona?

Si analizamos las **carencias** internas de CERMIN encontramos algunas debilidades que corregir en su opinión, señalando con una aquellas que en su opinión se deben priorizar.

05.- Excesiva **diversidad de entidades** y por tanto de necesidades que impide un sentimiento de pertenencia, y pueda ser objeto de los celos internos. De ahí la importancia de los valores de confidencialidad y de respeto.

06.- Falta cierto marketing para reclamar la **falta de reconocimiento** por todas sus contribuciones en el sector; e incluso en visibilizar nuestras instalaciones.

07.- Genera tal **saturación de información** (salvo el Boletín CERMIN) que nos impide priorizar tareas y gestionar el tiempo.

08.- Escasa **cultura de participación**, abusando de que siempre participan las mismas personas, no son fáciles los relevos en los cargos, etc. Algo que refuerza la propia Administración, que refuerza el presidencialismo, y hasta con nombres y apellidos: lo que vuelve a dificultar los relevos.

09.- La **gestión** en el ámbito foral parece olvidar el mundo rural, a los ayuntamientos.; y que, además, parece reducirlo todo a la financiación pública de la que dependemos.

¿Qué nuevas demandas y expectativas se están detectando en los servicios sociales municipales, que supongan pistas de un nuevo modelo a prestar?

¿Debemos diseñar nuevos modelos residenciales ¿o en su propio domicilio?

También encontramos los **puntos fuertes** de CERMIN con los que contrarrestar las carencias.

10.- Destaca la capacidad de adaptación del **Equipo técnico** superando todas las incomodidades de equilibrar la heterogeneidad entre los impactos personales y familiares, y la perspectiva de los equipos profesionales.

11.- También destaca la **eficiencia** junto a las comisiones de trabajo de las entidades asociadas, y el propio Comité ejecutivo, para dar respuesta a las necesidades detectadas en las entidades asociadas.

12- Buenas relaciones personales, y estabilidad laboral. Lo que seguro contribuye a un **ambiente** de trabajo afable y muy implicado, evitando rencillas, facilitando el consenso y la toma de decisiones, aportando conocimiento, disponiendo de su legítimo argumentario.

13.- **Valores** de solidaridad entre las entidades (por ejemplo, compartiendo foros de formación), transparencia y confianza al ser representados, etc.

Recomendaciones para promover organizaciones sociales más transparentes tal y como demanda la sociedad.

14.- Agrupar a todas las discapacidades y entidades del sector, darles voz en los foros, establecer alianzas, etc.

15.- Ser un referente para la Administración, una marca reconocida, independiente y apartidista, financiada vía convenio

Atentos a las **amenazas** que sobrevuelan el CERMIN

16.- La **crisis** económica que puede lastrar la viabilidad de alguna de las entidades, o al menos algunas de sus actividades.

¿Cómo **optimizar** los recursos públicos compartidos con las organizaciones sociales?

17.- Los periodos electorales que marcan ciclos de tiempos, urgencias frente a prioridades, y nuevos interlocutores políticos.

18.- La imagen del **tercer sector** ante el hartazgo de la sociedad, y el acoso de las entidades privadas que encuentran oportunidades con **ánimo de lucro** e incluso simulan representar a las personas usuarias. Y ante la impasividad de la Administración.

¿Hasta qué punto nos afectan los cambios en el entorno, la tendencia al individualismo?

¿Cómo salvaguardar la privacidad de las personas, por ejemplo ante las redes sociales?

19.- Apenas llega información de las entidades asociadas sobre nuevos casos de vulnerabilidad y nuevas discapacidades.

¿Qué políticas sociales se deben acometer desde el sector de la discapacidad para aliviar las **brechas**, tanto digitales, como de pobreza?

¿Cómo percibimos los avances en inteligencia artificial, tecnología domótica, etc.?

Evolución del envejecimiento y cómo impacta en la vida independiente de las personas con discapacidad

Ante el auge de problemas sociales relacionados con la salud mental, ¿cuáles son los principales retos que se deben acometer?

Y atentos a aprovechar las **oportunidades** que se puedan presentar.

20.- En el contexto políticos, aprovechar las nuevas **normativas** (Ley de discapacidad, Ley de economía social, pautas de ética y buen gobierno...) y la experiencia técnica de los cargos políticos.

21.- Proyectos de **innovación social** (como la Atención centrada en la persona, accesibilidad, intervención rural, etc.) y fomento de las alianzas.

¿A medio plazo cuáles serán las principales investigaciones y programas de apoyo a los servicios para personas con discapacidad?

22.- Cofinanciación a través de **mecenazgo**, marketing, responsabilidad social corporativa, etc.

¿Qué líneas estratégicas de alianzas con las empresas de deben forjar para mejorar el Empleo de personas con discapacidad?

Observaciones: