

# Plan estratégico 2019-2022



**FAGAL**  

---

**FEDERACIÓN ALZHEIMER GALICIA**

PRESENTACIÓN .....	3
¿QUÉ FUTURO QUIERE PROVOCAR FAGAL? .....	4
De partida, unas distinciones.....	4
¿Qué cuestiones han emergido en el análisis estratégico?.....	5
Resultados básicos de FAGAL.....	5
A dónde se quiere llegar en el 2022.....	7
¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?.....	8
Proyecto de cambio 01 .....	8
Proyecto de cambio 02 .....	10
Proyectos de cambio 03.....	11
¿DESDE DÓNDE NOS PLANTEAMOS EL FUTURO?.....	13
¿Para qué existe FAGAL? .....	13
¿Desde que convencimiento hace las cosas FAGAL? .....	13
¿QUÉ HEMOS DE TENER EN CUENTA AL EJECUTAR EL PLAN?.....	16
Seguimiento y evaluación .....	16
ANEXOS .....	17
01 Modelos de negocio de las Áreas de atención .....	17
02 Tabla de planificación.....	21
Proyecto de cambio 01 .....	21
Proyecto de cambio 02 .....	22
Proyecto de cambio 03 .....	23
03 Participantes en la reflexión estratégica .....	24
Directivos .....	24
Profesionales .....	24

## PRESENTACIÓN

Este plan estratégico es el resultado de la implicación de todos los activos humanos que configuran la *Federación Alzheimer Galicia*, empezando por nuestras entidades asociadas que participaron activamente en las numerosas sesiones de trabajo que tuvimos a lo largo de este año 2018.

El resultado es un documento en el que hemos condensado la *federación que somos* y sobre todo la *federación que queremos ser*. Y para ello se establecieron unos proyectos de cambio que orientarán nuestro trabajo los próximos años y configurarán nuestra estructura de trabajo, que nunca perderá el objetivo de cuidar y atender a las personas con Alzheimer y otras demencias neurodegenerativas y sus familias. Nuestra experiencia, nuestro conocimiento y saber hacer, condensado a lo largo de más de 20 años, es el factor de cambio necesario para atender esa realidad que va a sobrevenir en Galicia, España y Europa en las próximas décadas.

Tenemos un proyecto de futuro que empezamos con la orientación que este proceso reflexivo nos ha dado, un proyecto compartido

## ¿QUÉ FUTURO QUIERE PROVOCAR FAGAL?

### De partida, unas distinciones

#### Los dos modos de FAGAL

FAGAL es una realidad única que se articula en dos “modos”: FAGAL AFA, y FAGAL Federación.

Consideramos que el modo *FAGAL AFA* emerge cuando todo el colectivo es representado en un ámbito determinado desde el referente de una AFA (Asociación de Familiares de personas con alzhéimer y otras demencias). Es importante considerar que cada AFA es una forma de ser FAGAL.

El modo *FAGAL Federación* emerge cuando el colectivo trabaja conjuntamente creando algo nuevo fruto de su colaboración. Las AFA trabajando juntas crean el modo FAGAL Federación. Es importante considerar que FAGAL Federación, vista desde esta óptica, es una realidad más amplia, rica y completa que algunos resultados que obtiene de su colaboración, como puede ser su Junta directiva y su Oficina técnica. FAGAL Federación es más que eso, mucho más.

En este proceso de reflexión se ha procurado que las personas y entidades participantes tomaran conciencia de que siempre son FAGAL, ya como parte de un todo, ya como el todo que está presente en cada parte.

#### Niveles de la estrategia

En este proceso de reflexión estratégica FAGAL ha incorporado la distinción entre estrategia corporativa y estrategia competitiva.

Entendemos por *estrategia corporativa* la que define y despliega FAGAL en su conjunto, como articulación de todo un colectivo de atención a personas con alzhéimer y sus familias. Hacer referencia fundamentalmente a cómo FAGAL se organiza en sentido amplio para abordar las tareas que quiere hacer y alcanzar sus resultados básicos. En la estrategia corporativa también se incluye, además de otros elementos, la definición de cuales son los resultados básicos que FAGAL quiere conseguir.

Entendemos por *estrategia competitiva* la que define y despliega cada una de sus Áreas de actuación, esto es, cada agrupación de actividades que responden a la misma racionalidad en la creación, captura y entrega de valor a clientes diferenciados.

En este proceso de reflexión se han identificado tres Áreas de actuación en el ámbito competitivo que abarcan el abanico de intereses y actividades en las que FAGAL, en sus dos modos, opera y quiere operar en un futuro a medio plazo:

1. Atención a las AFA.
2. Incidencia social.

### 3. Gestión del conocimiento.

En el ANEXO 01 se pueden encontrar los lienzos que describen los modelos de negocio de futuro de cada una de estas áreas de actuación.

#### **¿Qué cuestiones han emergido en el análisis estratégico?**

---

En el proceso de reflexión se han abordado los dos niveles de estrategia mencionados, y en los participantes ha resonado como de mayor relevancia estratégica el tomar en consideración y profundizar aspectos de la estrategia corporativa. Más adelante, cuando se presenten los proyectos de cambio para el periodo estratégico 2019-2022 se podrá observar que los tres proyectos de cambio que se ha priorizado abordar son de calado corporativo. En el ANEXO 01 están recogidos los proyectos de cambio en el ámbito competitivo que se identificaron y no se priorizaron.

Este es un elemento clave de la propuesta estratégica de este Plan: parece que es necesario, después de la trayectoria desplegada hasta este momento, y sobre todo después del periodo experimentado a partir del momento en que se estabilizó la composición y liderazgo de la Junta directiva (la Presidencia dejó de ser rotatoria), articular unas nuevas reglas de juego entre AFA que alumbren un nuevo modelo organizativo que de soporte efectivo a los resultados que se esperan de la actuación de FAGAL.

Desde este nuevo marco relacional, y con el nuevo modelo organizativo, se prevé que sea más exitoso desarrollar acciones en las Áreas de actuación que permitan alcanzar los resultados básicos esperados de FAGAL. ¿Y cuales son esos resultados básicos?

#### **Resultados básicos de FAGAL**

---

En la reflexión estratégica se identificaron ambiciosos resultados básicos, que finalmente se priorizaron<sup>1</sup> y ordenaron de la siguiente manera:

#### **Resultados que se quieren obtener en la sociedad**

- FAGAL quiere contribuir a de una manera significativa a construir una sociedad más inclusiva y responsable, sobre todo con las personas con alzhéimer y otras demencias, y sus familiares.
- FAGAL quiere que se visibilice y tome conciencia del problema de las demencias y su impacto en la sociedad.
- FAGAL quiere que se defiendan los derechos de las personas enfermas y sus familias

---

<sup>1</sup> La priorización está en la inclusión en este listado. La enumeración que se presenta no tiene ningún orden de importancia o relevancia. No se abordó una valoración de los resultados básicos desde esta perspectiva.

- FAGAL quiere que se preste ayuda y apoyo al mayor número posible de personas afectadas por el alzhéimer y otras demencias.
- FAGAL quiere que se mejore la calidad de vida de las personas afectadas por el alzhéimer y otras demencias, y con especial interés, de las persona cuidadora principal.
- FAGAL quiere contribuir de una manera significativa a las investigaciones que se están realizando con el propósito de prevenir y curar el alzhéimer y otras demencias.

### **Resultados que se quieren obtener para FAGAL**

- FAGAL quiere poder transparentar una identidad compartida a través de una imagen compartida.
- FAGAL quiere lograr más peso y fuerza para ser más efectiva en el esfuerzo de alcanzar los objetivos que quiere obtener en la sociedad.
- FAGAL quiere ofrecer una atención profesional de calidad a sus personas usuarias, tanto enfermas como sus familias.

### **Otras consideraciones estratégicas a tener en cuenta**

En el proceso de reflexión surgieron algunas consideraciones estratégicas que las personas y entidades participantes consideraron relevante señalar. Las enunciamos a continuación de forma breve por su interés durante el proceso reflexivo.

- FAGAL no tiene la propiedad total del Alzheimer y otras demencias. Somos un agente más que participa en este ámbito. Un agente con una singularidad, con características propias.
- FAGAL, es sus dos modos, es una realidad que se concibe, aunque no solamente, como prestadora de servicios directos a personas con alzhéimer y sus familias.
- FAGAL podría y debería considerar la ampliación de su objeto de atención a la dependencia y a las enfermedades neurodegenerativas.
- FAGAL, como la mayor parte de las organizaciones, ha de hacer un esfuerzo mayor para conseguir un ajuste suficiente entre su declaración de valores y las conductas efectivas de las personas y organizaciones que la componen.
- El crecimiento es una decisión estratégica, así como el modelo de crecimiento de FAGAL, sobre todo en lo que tiene que ver con la integración de los dos modos de ser FAGAL: Federación y AFA.
- La voluntad de crecimiento de FAGAL impacta directamente en asuntos sensibles para sus entidades federadas, como son su implantación territorial o el grado de integración de prestación de servicios o entidades.

- El modelo de dirección y gestión de FAGAL requiere una evolución.
- FAGAL Federación ha de tener entre sus resultados básicos esperados la atención y apoyo a sus entidades miembro. Se ha de reconsiderar el alcance de esa atención y apoyo.

### A dónde se quiere llegar en el 2022

---

Denominaremos **visión** a la descripción de la situación deseada después de cuatro años de esfuerzos de despliegue estratégico.

Esta será el referente, el punto de llegada, el posicionamiento a alcanzar que suma el esfuerzo de las personas involucradas y orienta todos los recursos de la organización durante el período de vigencia del Plan Estratégico.

En el 2022 FAGAL será una entidad de referencia estatal en la atención a personas con alzhéimer y otras demencias por su cohesión organizativa, por su influencia social en su ámbito geográfico de actuación y por contar con un modelo propio de atención implantado en toda Galicia.

Para ello habrá establecido un marco de relación efectivo entre sus entidades miembro, habrá desarrollado un nuevo modelo organizativo y seguirá promoviendo la innovación en sus tres áreas de actuación: la atención a AFA, la incidencia social y la gestión del conocimiento.

## ¿CÓMO LO VAMOS A LOGRAR?

Este Plan estratégico se focaliza en el desarrollo de cuestiones de índole corporativa. Este no significa que se desatienda el ámbito de las Áreas de actuación que FAGAL tiene en este momento en cartera, las cuales desarrollarán sus Planes de acción anuales en consonancia con el diseño del Modelo de Negocio que para cada una de ellas se ha diseñado durante el proceso de reflexión estratégica.

En definitiva, se han definidos proyectos de cambio en el ámbito corporativo para asegurar que las Áreas de actuación alcancen sus posicionamientos futuros, y se ha realizado en el proceso de reflexión estratégica una consideración profunda de este nivel de la estrategia.

A continuación apuntamos los **proyectos de cambio** (los “temas” que ocuparán el propósito estratégico en el siguiente periodo, esto es, los asuntos sobre los que se va a trabajar estratégicamente para alcanzar un posicionamiento futuro diferente), las **líneas estratégicas** (los “qué” que se identifican como los resultados esperados en el siguiente periodo estratégico, esto es, los objetivos generales que se pretenden alcanzar en cada uno de los proyectos de cambio para alcanzar el posicionamiento futuro deseado) y las **acciones estratégicas** (los “cómo” que describen las principales actividades que ayudarán a alcanzar los resultados esperados).

En el ANEXO 02 incorporamos los indicadores que permitirán medir el grado de desarrollo de las líneas estratégicas, así como, respecto a cada acción estratégica, quien es el **responsable** de dar cuentas de las mismas, en que **plazo** se desarrollaría cada acción estratégica y si esta requiere **recursos específicos**, distintos del normal funcionamiento de la Federación.

Los proyectos de cambio establecidos por FAGAL para este periodo estratégico son tres:

- 1. Ampliación de la gestión de la Red Pública de Atención y otros recursos.**
- 2. Implantación del colectivo en el territorio e integración de servicios o entidades.**
- 3. Actualización del proceso de toma de decisiones para la dirección y de la estructura, dimensión y finalidad de la oficina técnica.**

### Proyecto de cambio 01

#### Ampliación de la gestión de la Red Pública de Atención y otros recursos

FAGAL, en su modo Federación y especialmente en su modo AFA, se siente llamada a hacer una contribución social significativa prestando servicios a las personas con alzhéimer y sus familias. Su ambición para este periodo estratégico es incrementar el alcance de su



acción. Quiere crecer en prestación de servicios: más servicios y en toda la geografía de Galicia.

FAGAL quiere hacerse cargo de la prestación de servicios, ya sea gestionando Centros y Servicios de titularidad pública como de iniciativa social privada.

Esta inquietud tiene su raíz en que FAGAL entiende que su manera de prestar servicios, que surge de su propia identidad, es preferible a otras iniciativas presentes en el sector, especialmente las de exclusiva orientación empresarial. Para ello se sumará al movimiento del tercer sector de acción social que promueve la reserva de mercados y la inclusión de cláusulas sociales en los procesos de contratación pública.

Para el desarrollo de este proyecto de cambio se han establecido 4 líneas estratégicas que contienen 13 acciones estratégicas.

### **Líneas y acciones estratégicas**

1. Definir un modelo de prestación de servicios (propuesta de FAGAL para el ámbito público y de iniciativa social).
  1. Elaboración de un Informe de situación de los servicios que presta FAGAL a través de las AFA.
  2. Revisión del ajuste de los servicios de las AFA a la Cartera de servicios de prevención de la dependencia específica en alzhéimer.
  3. Elaboración del Catálogo de prestación de servicios.
2. Incidir para mejorar las condiciones de contratación de los servicios públicos.
  1. Fomento del reconocimiento de la atención específica al alzhéimer y otras enfermedades neurodegenerativas.
  2. Desarrollo de una agenda política transversal con distintas administraciones y departamentos.
  3. Contribución al desarrollo de cláusulas sociales en los procesos de contratación pública.
  4. Desarrollo de la Cartera de servicios en el rural.
3. Trabajar conjuntamente en la elaboración de proyectos para concursos públicos.
  1. Capacitación de profesionales y directivos en la formulación de proyectos.
  2. Elaboración de proyectos de forma conjunta entre AFAS y/o Federación.

4. Innovar la cartera de servicios de las AFAS desde la perspectiva del cliente.
  1. Impulso de los Grupos de trabajo específicos o sectoriales.
  2. Facilitación de espacios de creatividad e intercambio para la generación de proyectos innovadores.
  3. Publicación de los resultados de procesos de creatividad e innovación.
  4. Traslado de proyectos del Banco de ideas de FAGAL a distintos agentes sociales colaboradores en su desarrollo.

## Proyecto de cambio 02

---

### Implantación del colectivo en el territorio e integración de servicios o entidades

FAGAL quiere incrementar el grado de cobertura de atención que presta a su colectivo de atención. Además de llegar a más personas con alzhéimer y sus familias, quiere hacerlo en territorios de Galicia en que es más difícil asegurar la igualdad de oportunidades para su ciudadanía: el rural.

FAGAL quiere estar presente en toda Galicia, y entiende que la innovación en el desarrollo y adaptación de servicios puede estar una de las claves esenciales para alcanzar ese propósito tan ambicioso.

Para lograr una ordenada implantación territorial, FAGAL y sus AFA federadas desarrollarán una hoja de ruta que orientará ese crecimiento, en donde se han de armonizar el legítimo espacio territorial de intervención propio de cada AFA con el propósito común de ser una Federación fuerte que ofrezca todos los servicios en todos los territorios.

Para este ciclo estratégico se promoverá el contacto entre AFA próximas para compartir servicios, estrategias, recursos... y cualquier otro activo que pueda contribuir a lograr el objetivo común compartido.

FAGAL como Federación, tendrá un papel facilitador y subsidiario de las AFA en la prestación de servicios, pero no se descarta una contribución propia para poder llegar a trasladar la propuesta de valor de FAGAL a aquellos espacios geográficos donde las AFA no sean capaces o no estén interesadas.

Este objetivo, y esta estrategia, exigirá lo mejor de cada una de las instancias involucradas: entidades, personas directivas, equipos, profesionales... Requiere una altura de miras y generosidad que anteponga la estrategia a largo plazo y los logros comunes por encima del presentismo y tacticismo que limita a corto plazo el desarrollo de una Federación fuerte y a medio en del las AFA que avanzan sin el abrigo de la Federación.

FAGAL será una Federación más unida, más fuerte, con más capacidad de asegurar su modelo de intervención y su contribución social, siendo una Federación probablemente con menos AFA federadas, pero con AFA más grandes y consolidadas. Para ello se

promoverá la convergencia asociativa de AFA y su fusión en entes que puedan dar respuesta de forma más efectiva a los retos estratégicos.

Para el desarrollo de este proyecto de cambio se han establecido 2 líneas estratégicas que contienen 7 acciones estratégicas.

### **Líneas y acciones estratégicas**

1. Revisión de la cultura organizativa para el desempeño directivo y gerencial.
  1. Desarrollo de foros de trabajo conjuntos entre personas directivas y profesionales: formación, reflexión...
  2. Actualización de referentes documentales (Catálogo de prestación de servicios, Reglamento de funcionamiento de la Junta directiva, Reglamento de funcionamiento de la Oficina técnica...).
2. Desarrollo de un proceso de convergencia organizativa.
  1. Actualización de un estudio de necesidades de AFA.
  2. Desarrollo de servicios de interés para AFA desde el ámbito federativo: gestión de conocimiento, incidencia social y procesos de gestión (compras).
  3. Exploración y desarrollo de fusiones organizacionales.
  4. Reparto del territorio para el despliegue de servicios, y establecimiento de criterios de cobertura subsidiaria.
  5. Fomento de la conexión o integración de servicios entre AFA próximas en el territorio.

### **Proyectos de cambio 03**

---

#### **Actualización del proceso de toma de decisiones para la dirección y de la estructura, dimensión y finalidad de la oficina técnica.**

En el proceso de análisis estratégico de la reflexión estratégica que ha generado este Plan estratégico se han constatado limitaciones, sobre todo en el ámbito de la sostenibilidad a medio plazo de la forma de organizarse FAGAL. El modelo actual, Presidencialista, con una Presidencia ejecutiva, ha tocado techo y no cuenta con relevo en el panorama actual.

Tanto la Presidencia, como otras instancias organizativas, han manifestado la necesidad inminente de evolucionar a otras formas organizativas de mayor liderazgo compartido, en las cuales, la coordinación y delegación de funciones, que no de responsabilidades, del ámbito directivo al técnico, esté más presente.

Otro tanto ocurre con el reparto de cargas de trabajo entre las personas miembro de los órganos de gobierno de la Federación, esto es, la Junta directiva.

Las instancias implicadas, sobre todo la Junta directiva, reconsiderará de una forma profunda y efectiva este modo de organizarse, y alumbrará en este periodo estratégico un nuevo modelo organizativo más sostenible y ajustado a la estrategia y las áreas de actuación que desde FAGAL se quieren de desarrollar.

El futuro nuevo modelo organizativo tiene en la Oficina técnica uno de sus activos fundamentales para la implementación y desarrollo de actividades. Los esfuerzos de consolidación de una oficina técnica con competencia demostrada y recursos han de estar guiados por una estrategia clara y, probablemente, por rasgos culturales diferentes a los que están operando de facto en el momento actual.

Para el desarrollo de este proyecto de cambio se han establecido 2 líneas estratégicas que contienen 6 acciones estratégicas.

### **Líneas y acciones estratégicas**

1. Reconsiderar el mapa de procesos de toma de decisiones emprendiendo un proceso de delegación directiva.
  1. Identificación de acciones políticas y acciones técnicas, y establecimiento de criterios de reparto de funciones e interacciones entre el ámbito político y técnico.
  2. Delegación de funciones de Presidencia a otras personas miembros de la Junta directiva.
  3. Delegación de funciones de la Junta directiva a la Oficina técnica.
  4. Establecimiento de criterios de contribución de profesionales de AFAS a proyectos de FAGAL.
2. Rediseñar y desarrollar la contribución de la oficina técnica.
  1. Diseño de la oficina técnica: departamentos, interacciones, responsabilidades, funciones, profesionales, dimensión...
  2. Provisión de profesionales que aporten valor al desarrollo de la oficina técnica.

## ¿DESDE DÓNDE NOS PLANTEAMOS EL FUTURO?

Nos planteamos el futuro desde lo que somos, desde nuestra **identidad**. Esta es la perspectiva desde la que analizamos el entorno y diseñamos nuestro posicionamiento futuro.

Nuestra identidad está recogida en nuestra misión y formulación de principios y valores.

### ¿Para qué existe FAGAL?

---

La respuesta a esta pregunta se recoge en la formulación de la **misión** de la Federación, que es esta:

La misión de FAGAL es mejorar la calidad de vida de las personas que sufren alzhéimer y otras demencias y de sus cuidadores. Por ese motivo, FAGAL trabaja en fortalecer a las Asociaciones de Familiares de Enfermos de Alzheimer y Otras Demencias (AFAS) gallegas y colaborar en generar cambios en la sociedad a favor de estas personas y de sus cuidadores.

### ¿Desde que convencimiento hace las cosas FAGAL?

---

La expresión de la identidad de FAGAL no se acaba en la formulación de la misión, sino que incluye otros referentes. Entre otros, la Asociación dispone de una declaración de **valores** que guía la actuación de la organización como institución y la conducta de las personas que la forman.

En la formulación de los valores están recogidos el conjunto de convicciones profundas y opciones fundamentales que manifiestan la identidad de FAGAL, y que generan una cultura institucional propia y diferenciada.

En la realización de su actividad, la organización actúa y las personas se conducen coherentemente con los siguientes valores:

## Solidaridad

Desde FAGAL ayudamos tanto a la persona usuaria como a sus cuidadores familiares a través de cursos de formación, información y sensibilización, así como mediante el acompañamiento y el voluntariado en las diferentes AFA.

*"No tenemos fin de lucro"<sup>2</sup>.*

*"Tenemos un equipo técnico formado enfocado a la respuesta a las necesidades".*

*"Somos prestadores de servicios".*

*"Gestionamos una red pública de recursos de atención a personas con Alzheimer y sus familias".*

*"Formamos parte de una red específica del colectivo".*

*"Somos dinámicos y creativos".*

*"Somos próximas y cercanas. Nos distinguimos por nuestra calidad humana".*

## Compromiso social

Desde FAGAL hacemos que se comprenda la enfermedad y buscamos la implicación de toda la sociedad en la lucha contra ésta.

*"Visualizamos la enfermedad a nivel autonómico".*

*"Somos soñadoras".*

*"Buscamos recursos para fomentar actividades en asociaciones".*

*"Intentamos innovar en la prestación de servicios y desarrollar nuevos proyectos para dar respuesta a los nuevos retos".*

*"Generamos conocimiento compartido".*

*"Queremos una atención integral para el paciente y las familias".*

*"Tenemos una implicación personal en todo esto. Nos sentimos llamadas. Tenemos una vocación".*

*"Somos tenaces. Estamos a Dios rogando y con el mazo dando".*

## Dignidad de las personas

FAGAL busca la dignidad de las personas con demencia y de sus familias, evitando el estigma y la exclusión que a la larga les afectan.

*"Trabajamos desde un enfoque de valores".*

*"La persona cuidadora es muy importante. Quien se asocia es el familiar".*

*"Tenemos una identidad de atención a un colectivo concreto con un proyecto compartido".*

*"Somos proactivos en las propuestas".*

---

<sup>2</sup> Incorporamos en este apartado algunas autopercepciones identitarias de personas de FAGAL participantes en el proceso de reflexión estratégica, con el único propósito de ilustrar los valores de la organización.

## Honestidad y excelencia

Desde FAGAL hacemos un trabajo eficiente y reconocido por otras entidades, siendo transparentes ante todos los grupos de interés y ante la sociedad.

*"Hacemos terapias no farmacológicas".*

*"Desarrollamos modelos de atención". "Estamos trabajando por tener un modelo compartido de intervención y gestión de las organizaciones".*

*"Somos especialistas y hacemos una atención individualizada".*

*"En la gestión de los recursos siempre queremos mejorar".*

*"El equipo técnico ejecuta las decisiones tomadas por la Junta directiva, compuesta por familiares de personas afectadas".*

## Trabajo en red

FAGAL considera fundamental crear sinergias de trabajo entre las entidades que la componen y con otras entidades que compartan los mismos valores y objetivos.

*"Somos un equipo interdisciplinar o multidisciplinar, no sabemos bien, el caso es que todas las personas nos enriquecemos trabajando en equipo".*

*"Nos apoyamos entre asociaciones, nos coordinamos".*

*"Colaboramos con otros agentes sociales para desarrollar nuestro proyecto. Tenemos una política de alianzas con otras entidades con las que compartimos estrategias".*

*"Somos parte del tercer sector".*

*"Intermediamos con los poderes públicos, sociales y empresariales. Queremos tener peso e influir".*

*"Tenemos contactos internacionales".*

## ¿QUÉ HEMOS DE TENER EN CUENTA AL EJECUTAR EL PLAN?

### Seguimiento y evaluación

---

El plan estratégico contempla los siguientes elementos para su seguimiento y evaluación.

#### Seguimiento

- Informes de seguimiento anuales, vinculados a la evaluación del Plan de acción anual del año anterior: 2019, 2020 y 2021.
- En 2022, Informe de seguimiento del periodo estratégico (2019-2022), como input imprescindible para una evaluación final del Plan estratégico.

#### Evaluación

Solamente se contempla una evaluación final del Plan estratégico, a elaborar en el último cuatrimestre del año 2022.



## ANEXOS

### 01 Modelos de negocio de las Áreas de atención

Un Modelo de Negocio describe la forma específica por la que una organización espera cumplir sus objetivos básicos.

FAGAL, en su reflexión estratégica, ha identificado tres Áreas de actuación específicas, y para cada una de ellas ha desarrollado un modelo de negocio futuro.

Las áreas de actuación identificadas son:

1. Atención a AFA.
2. Incidencia social.
3. Gestión del conocimiento.

En las próximas páginas se presentan los lienzos que se han desarrollado para explicar los modelos de negocio futuros en cada una de las áreas de actuación.

Con el propósito de dejar registrado en este documento cuales han sido los proyectos de cambio que se han identificado en cada una de las Áreas de actuación como pertinentes para desarrollar en el futuro el modelo de negocio de cada una de ellas, las apuntamos a continuación:

#### Área de actuación de Atención a AFAS

- Ampliación de la gestión en la Red pública de atención.
- Creación de una central de compras.
- Provisión de servicios de Asesoría y Consultoría.
- Captación de fondos (Fundraising) para las AFAS en el modo FAGAL.

#### Área de actuación de Incidencia social

- Articulación y coordinación de acciones entre las AFAS en modo FAGAL e individualmente.
- Modificación del flujo de ingresos para esta área de actuación

#### Área de actuación de Gestión del conocimiento

- Actualización de la propuesta de valor al colectivo "profesionales" de esta área de actuación
- Actualización de la propuesta de valor a las "comunidades científicas" en esta área de actuación
- La gestión de recurso "personas"

**Estratexia xenérica**

**ÁREA DE ACTUACIÓN: Atención a AFAS FUTURO 01**

**Modelo organizativo**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del colectivo del Asociacionismo familiar en el Alzhéimer en Galicia</li> <li>Mejora de la efectividad organizacional de las AFA</li> <li>Incremento de la cobertura de atención a personas con demencia: nuevas zonas, mayor cobertura en zonas de presencia</li> <li>Estimular el crecimiento de las AFA</li> <li>Generar reconocimiento y referencia de las AFA en su ámbito de actuación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estructura organizativa (organigrama)             <ul style="list-style-type: none"> <li>Presidencia</li> <li>Junta directiva</li> <li>Coordinador y técnicos de referencia</li> </ul> </li> <li>Personas y equipos de trabajo             <ul style="list-style-type: none"> <li>Personas de referencia en las AFAS</li> </ul> </li> <li>Sistemas de gestión             <ul style="list-style-type: none"> <li>Augusta</li> </ul> </li> <li>Cultura organizativa</li> </ul>
---	--

Asociacións clave	Actividades clave	Proposta de valor	Relación cos clientes	Segmentos
<p><b>EXTERNOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Xunta de Galicia (Política Social, Vicepresidencia, Sanidad, Educación, Medio Rural)</li> <li>Entidades privadas (Fundación Barrié, LaCaixa, Fundación Botín, Fundación José Otero...)</li> <li>Colegios profesionales</li> <li>Plataformas sectoriales: CERMI, EAPN, CEAFA</li> </ul> <p><b>INTERNOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>AFAS</li> <li>AA de Incidencia social</li> <li>AA de Gestión del conocimiento</li> </ul>	<p><b>Recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación</li> <li>Incidencia política</li> <li>Captación de fondos</li> <li>Asesoramiento</li> </ul> <p><b>Recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Personas: Presidencia, Junta directiva y Equipo técnico</li> <li>Oficina y equipamientos</li> <li>Conocimiento técnico</li> <li>Contactos</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Visualización de la causa y actividades de las AFA</li> <li>Interlocución colectiva con poderes públicos de ámbito provincial y autonómico</li> <li>Relaciones institucionales con distintos sectores</li> <li>Financiación para el sostenimientos de las AFA</li> <li>Apoyo para la realización de proyectos (todo el ciclo de proyecto)</li> <li>Asesoramiento técnico</li> <li>Asesoramiento de procesos y desarrollo organizativo</li> </ul> <p><b>SERVICIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Presidencia</li> <li>Junta directiva</li> <li>Oficina técnica: coordinación general, proyectos, comunicación, soportes</li> </ul>	<p><b>Canles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación fluida</li> <li>Colaboración y cooperación</li> <li>Confianza</li> <li>Respeto institucional</li> <li>Profesionalidad</li> </ul> <p><b>Canles</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Teléfono</li> <li>Correo electrónico</li> <li>Web y redes sociales</li> <li>Correo postal certificado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AFAS más grandes: Ourense, Vigo, Moaña, Santiago, A Coruña, Lugo, Pontevedra, Ferrol</li> <li>AFAS más pequeñas: Vilagarcía, Bergantiños, Viveiro, Monforte, Chantada</li> </ul>

**Estrutura de custes**

**Fluxo de ingresos**

<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal: 15,04%</li> <li>Dietas y desplazamientos: 1,33%</li> <li>Equipamientos-material y redes : 2,9%</li> <li>Servicios de AFA: 77,63%</li> <li>Actividades FAGAL: 3,10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Xunta (Política Social, Sanidad, Cooperación): 70%</li> <li>Entidades privadas (Fundación Barrié, José Otero, La Caixa): 30%</li> </ul>
--	--

**Estratexia xenérica**

**ÁREA DE ACTUACIÓN: Incidencia social FUTURO 01**

**Modelo organizativo**

- Visibilización del Alzheimer y sus consecuencias
- Mejora de la respuesta social al Alzheimer: incremento de la cobertura de atención a personas con demencia: nuevas zonas, mayor cobertura en zonas de presencia; nuevos servicios...
- Generar reconocimiento y referencia de las AFA en su ámbito de actuación
- Desarrollo del colectivo del Asociacionismo familiar en el Alzheimer en Galicia

- Estructura organizativa (organigrama)
  - Presidencia
  - Junta directiva
  - Coordinador y técnicos de referencia
- Personas y equipos de trabajo
  - Personas de referencia en las AFAS
- Sistemas de gestión
- Cultura organizativa

**Asociacións clave**

- EXTERNOS**
- Xunta de Galicia (Política Social, Vicepresidencia, Sanidad, Educación, Medio Rural)
  - Entidades privadas (Fundación Barrié, LaCaixa, Fundación Botín, Fundación José Otero...)
  - Colegios profesionales
  - Sectoriales: CERMI, EAPN, CEFA
- INTERNOS**
- AFAS
  - AA de Gestión del conocimiento

**Actividades clave**

- Comunicación
- Campañas
- Incidencia política
- Relaciones públicas
- Alianzas
- Formulación de proyectos

**Recursos**

- Personas: Presidencia, Junta directiva y Equipo técnico
- Oficina y equipamientos
- Conocimiento técnico
- Conocimiento científico
- Contactos

**Proposta de valor**

**PROPUESTA**  
Sociedad comprometida con las personas mayores y con las personas con demencia neurodegenerativa, así como sus familiares y allegados

**SERVIZOS**

- Identificación de necesidades
- Formulación de proyectos
- Concienciación social
- Incidencia política: influencia en cambios normativos y desarrollo de políticas

**Relación cos clientes**

- Comunicación fluida
- Colaboración y cooperación
- Confianza
- Respeto institucional
- Profesionalidad

**Canles**

- Teléfono
- Correo electrónico
- Web, newsletter y redes sociales
- Presencial en foros: Jornadas, Congresos, Seminarios, Plataformas...

**Segmentos**

- Familias  
Personas mayores  
Grupos de interés
- Administraciones públicas
  - Partidos políticos
  - Grupos de investigación
  - Tercer Sector de discapacidad
  - Instituciones privadas (financiadores)
  - El medio rural

**Estrutura de custes**

- Personal: 72,68%
- Dietas y desplazamientos: 11,90%
- Equipamientos-material y redes : 8,18%
- Servicios de AFA: 0,00%
- Actividades FAGAL: 7,25%

**Fluxo de ingresos**

- Xunta (Política Social, Sanidad, Cooperación, Voluntariado): 95%
- Entidades privadas (José Otero, La Caixa): 5%

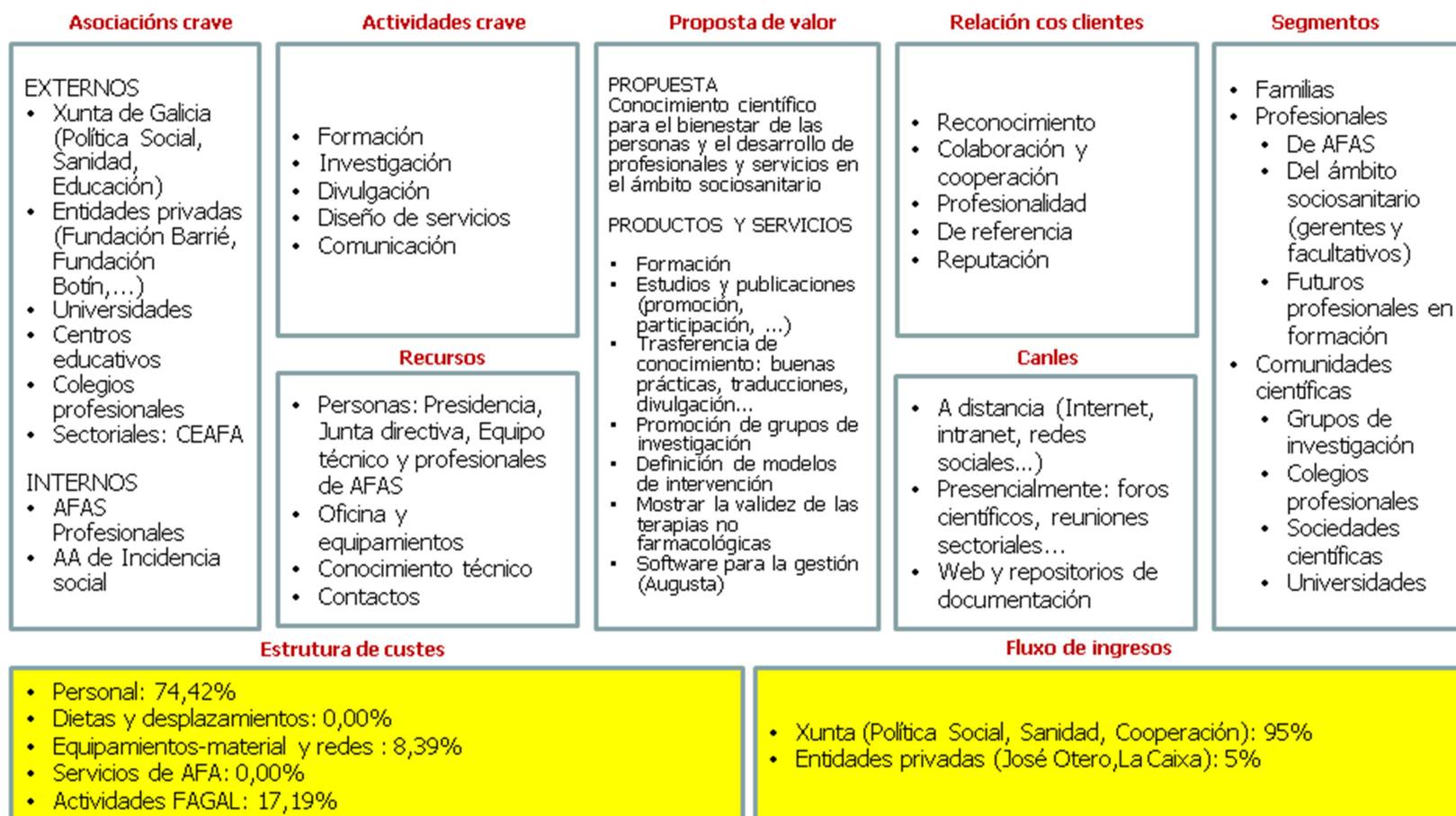
**Estrategia xenérica**

**ÁREA DE ACTUACIÓN: Gestión del conocimiento FUTURO 01**

**Modelo organizativo**

- Mejora del bienestar de las personas con Alzheimer y sus familias.
- Mejora de la efectividad de los servicios de las AFA
- Estimular el crecimiento de las AFA
- Incremento de la cobertura de atención a personas con demencia: nuevas zonas, mayor cobertura en zonas de presencia
- Generar reconocimiento y referencia de las AFA en su ámbito de actuación

- Estructura organizativa (organigrama)
  - Presidencia
  - Junta directiva
  - Coordinador y técnicas de referencia
- Personas y equipos de trabajo
  - Personas de referencia en las AFAS
- Sistemas de gestión
  - Augusta
- Cultura organizativa



## 02 Tabla de planificación

### Proyecto de cambio 01

#### Ampliación de la gestión de la Red Pública de Atención y otros recursos

Línea estratégica	Indicadores	Acciones estratégicas	Responsable	Plazo	Recursos específicos
<b>Definir un modelo de prestación de servicios (propuesta de FAGAL para el ámbito público y de iniciativa social)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de Catálogo de prestación de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de un Informe de situación de los servicios que presta FAGAL a través de las AFA</li> <li>Revisión del ajuste de los servicios de las AFA a la Cartera de servicios de prevención de la dependencia específica en alzhéimer</li> <li>Elaboración del Catálogo de prestación de servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinador de Oficina técnica</li> <li>Junta directiva</li> <li>Junta directiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>19</li> <li>19-20</li> <li>20</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No</li> <li>No</li> <li>No</li> </ul>
<b>Incidir para mejorar las condiciones de contratación de los servicios públicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de red pública de Centros de día especializados en alzhéimer gestionada por FAGAL</li> <li>Incremento de la facturación de prestación de servicios</li> <li>Incremento de grado de cobertura de FAGAL al colectivo de atención en Galicia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomento del reconocimiento de la atención específica al alzhéimer y otras enfermedades neurodegenerativas</li> <li>Desarrollo de una agenda política transversal con distintas administraciones y departamentos</li> <li>Contribución al desarrollo de clausulas sociales en los procesos de contratación pública</li> <li>Desarrollo de la Cartera de servicios en el rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Junta directiva</li> <li>Junta directiva</li> <li>Presidencia</li> <li>Junta directiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>19-22</li> <li>19-22</li> <li>19-22</li> <li>19-22</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No</li> <li>No</li> <li>No</li> <li>No</li> </ul>
<b>Trabajar conjuntamente en la elaboración de proyectos para concursos públicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de concursos a los que las AFA se presentan desde un trabajo conjunto</li> <li>% de AFAS participantes en procesos de trabajo conjunto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación de profesionales y directivos en la formulación de proyectos</li> <li>Elaboración de proyectos de forma conjunta entre AFAS y/o Federación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinador de Oficina técnica</li> <li>Junta directiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>19</li> <li>19-22</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si</li> <li>Si</li> </ul>



<b>Innovar la cartera de servicios de las AFAS desde la perspectiva del cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de nuevos proyectos redactados</li> <li>Número de proyectos incorporados al Banco de ideas de FAGAL</li> <li>Número de proyectos trasladados a agentes sociales colaboradores en su desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulso de los Grupos de trabajo específicos o sectoriales</li> <li>Facilitación de espacios de creatividad e intercambio para la generación de proyectos innovadores</li> <li>Publicación de los resultados de procesos de creatividad e innovación</li> <li>Traslado de proyectos del Banco de ideas de FAGAL a distintos agentes sociales colaboradores en su desarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Junta directiva</li> <li>Coordinador de Oficina técnica</li> <li>Coordinador de Oficina técnica</li> <li>Junta directiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>19-22</li> <li>19-22</li> <li>19-22</li> <li>19-22</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si</li> <li>Si</li> <li>Si</li> <li>No</li> </ul>
---	---	---	--	--	--

## Proyecto de cambio 02

### Implantación del colectivo en el territorio e integración de servicios o entidades

Línea estratégica	Indicadores	Acciones estratégicas	Responsable	Plazo	Recursos específicos
<b>Revisión de la cultura organizativa para el desempeño directivo y gerencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Referentes documentales actualizados</li> <li>Satisfacción de los participantes con al cultura organizativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de foros de trabajo conjuntos entre personas directivas y profesionales: formación, reflexión...</li> <li>Actualización de referentes documentales (Catálogo de prestación de servicios, Reglamento de funcionamiento de la Junta directiva, Reglamento de funcionamiento de la Oficina técnica...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Junta directiva</li> <li>Junta directiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>19-22</li> <li>19</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si</li> <li>No</li> </ul>
<b>Desarrollo de un proceso de convergencia organizativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento del grado de cobertura territorial de FAGAL</li> <li>Número de servicios conectados o integrados entre AFA y/o Federación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización de un estudio de necesidades de AFA</li> <li>Desarrollo de servicios de interés para AFA desde el ámbito federativo: gestión de conocimiento, incidencia social y procesos de gestión (compras)</li> <li>Exploración y desarrollo de fusiones organizacionales</li> <li>Reparto del territorio para el despliegue de servicios, y establecimiento de criterios de cobertura subsidiaria</li> <li>Fomento de la conexión o integración de servicios entre AFA próximas en el territorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinador de Oficina técnica</li> <li>Coordinador de Oficina técnica</li> <li>Junta directiva</li> <li>Junta directiva</li> <li>Junta directiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>19-20</li> <li>19-22</li> <li>19-22</li> <li>19</li> <li>19-22</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No</li> <li>Si</li> <li>Si</li> <li>No</li> <li>Si</li> </ul>

## Proyecto de cambio 03

### Actualización del proceso de toma de decisiones para la dirección y de la estructura, dimensión y finalidad de la oficina técnica

Línea estratégica	Indicadores	Acciones estratégicas	Responsable	Plazo	Recursos específicos
<b>Reconsiderar el mapa de procesos de toma de decisiones emprendiendo un proceso de delegación directiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de Reglamento de funcionamiento de la Junta directiva</li> <li>Documento de Reglamento de funcionamiento de la Oficina técnica</li> <li>Grado de satisfacción de las personas participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de acciones políticas y acciones técnicas, y establecimiento de criterios de reparto de funciones e interacciones entre el ámbito político y técnico</li> <li>Delegación de funciones de Presidencia a otras personas miembros de la Junta directiva</li> <li>Delegación de funciones de la Junta directiva a la Oficina técnica</li> <li>Establecimiento de criterios de contribución de profesionales de AFAS a proyectos de FAGAL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Junta directiva</li> <li>Presidencia</li> <li>Junta directiva</li> <li>Junta directiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>19</li> <li>19</li> <li>19</li> <li>19</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si</li> <li>No</li> <li>No</li> <li>No</li> </ul>
<b>Rediseñar y desarrollar la contribución de la oficina técnica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento de Reglamento de funcionamiento de la Oficina técnica</li> <li>Evaluación del desempeño de los profesionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de la oficina técnica: departamentos, interacciones, responsabilidades, funciones, profesionales, dimensión...</li> <li>Provisión de profesionales que aporten valor al desarrollo de la oficina técnica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Junta directiva</li> <li>Junta directiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>19</li> <li>19-22</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Si</li> <li>Si</li> </ul>

### 03 Participantes en la reflexión estratégica

En el proceso de reflexión estratégica que ha dado como resultado este Plan estratégico de FAGAL 2019-2022 han participado 28 personas distintas (13 con responsabilidades directivas y 15 con perfiles profesionales técnico). De las 13 entidades federadas, 12 han participado en las acciones previstas. También han participado las personas profesionales de la Oficina técnica de FAGAL.

#### Directivos

**AFAL:** Ana M<sup>a</sup> López; **AFA Chantada:** Enrique Rojo; **AFA Viveiro:** Ángel Cortiñas y J. Manuel Fernández; **AFABER:** Jesús Villar; **AFACO:** Carmen Martínez y Puri Rodríguez; **AFAGA:** Juan Carlos Rodríguez; **AFALU:** Carmen Pena; **AFAMO:** Fina Cancelas; **AFAMON:** María Lillo; **AFAOR:** Sara Ruíz; **AFAPO:** José Manuel Fontenla; **AFASAL:** -; **AGADEA:** Isabel Gey.

#### Profesionales

**AFAL:** José María Otero; **AFA Chantada:** Carmen Fernández; **AFA Viveiro:** Ana Solloso; **AFABER:** Beatriz Crespo; **AFAGA:** Iván Rarís; **AFALU:** Valentín Calvín; **AFAMON:** Manuel Carballedo; **AFAOR:** Óscar Doval y Miguel Chao; **AFAPO:** Ana M<sup>a</sup> Agis; **AGADEA:** Noelia Riaño; **FAGAL:** David Otero, Lucía Ruanova y Javier Hermida.

