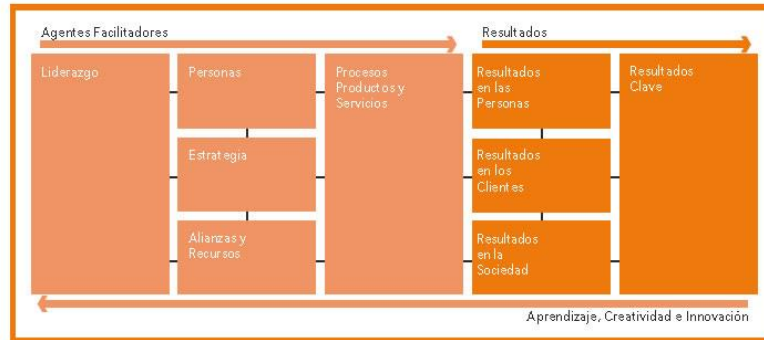




Informe de Evaluación



©1999 EFQM El Modelo es una Marca Registrada de la EFQM

Sello de Excelencia Europea



Dirigido a:

Dña. Francisca Gómez Gutiérrez
AMICA
2017-12-26

Índice

Introducción	3
Descripción del proceso de evaluación	4
Resumen Ejecutivo	5
Buenas Prácticas	8
Evaluación por criterios	9
Puntuaciones	25

Introducción

El proceso de evaluación se ha llevado a cabo por parte del equipo evaluador relacionado a continuación, que ha realizado la visita *in situ* a la organización los días 12, 13 y 14 de diciembre de 2017.

Evaluador Coordinador: D. Indalecio Megido Martínez

Evaluadores: D. José Luis Álvarez Ordiales

D. Arturo Alvear González

La presente evaluación se ha llevado a cabo basándose en la Memoria Conceptual EFQM presentada por la organización, realizada de acuerdo al Modelo EFQM de Excelencia 2013.

El equipo evaluador desea expresar su agradecimiento al equipo directivo de la organización y a todas las personas que han sido entrevistadas durante el desarrollo de la visita por su disponibilidad, transparencia y colaboración a lo largo de todo el proceso, que ha permitido alcanzar los objetivos de la evaluación y la recopilación de toda la información necesaria por parte del equipo evaluador de forma óptima.

Descripción del proceso de evaluación

Durante el proceso de evaluación se han llevado a cabo por parte del equipo las siguientes fases:

<p>Previamente a la visita</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio documental previo e individual por cada miembro del equipo evaluador. • Consolidación y clarificación de aspectos por parte del equipo evaluador y preparación de la visita.
<p>Visita <i>in situ</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a los centros de la organización: CENTRO DE RECURSOS Y SEDE SOCIAL (Bº Sierrapando, 508, Torrelavega); CENTRO DE DÍA SOTILEZA (Sargentos Provisionales, s/nº , Santander); CENTRO DE FORMACIÓN Y EMPLEO MARISMA (C/ Industria s/n. Polígono Cerrada. Maliaño) • Reunión de consenso del equipo evaluador tras la visita, puntuación de consenso y preparación del informe oral. • Presentación de Informe Oral a la organización.
<p>Posterior a la visita</p>	<p>Elaboración del Informe Final de Evaluación con el siguiente contenido:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Introducción ✓ Descripción del proceso de evaluación. ✓ Resumen Ejecutivo (descripción de la organización, temas clave, valores de excelencia y buenas prácticas). ✓ Visión general de la organización, estableciendo Puntos Fuertes y Áreas de Mejora para cada criterio del modelo EFQM. ✓ Resumen de puntuaciones

Resumen Ejecutivo

AMICA es una asociación sin ánimo de lucro, constituida en el año 1984 y declarada de Utilidad Pública en 1993 con una iniciativa social que trabaja para promover el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad y sus familias; formada por familiares, personas con discapacidad y profesionales y regida por la Asamblea General, Junta Directiva, Comisión Ejecutiva y Consejo Consultivo, así como 6 comisiones de participación y el Claustro de Profesionales. Sus fuentes de financiación son fondos públicos y privados a través de subvenciones y convenios, donaciones de entidades privadas y particulares, aportaciones por algunos servicios de apoyo y cuota de personas asociadas.

La Asociación dispone de una red de centros para el desarrollo de su actividad: Sede Social (Centro de Recursos, Unidad de Atención a la Infancia, Unidad Prelaboral, Intervención en el Hogar), centros de día, viviendas y centros de formación en la Comunidad Autónoma de Cantabria que ha ido ampliando paulatinamente. En el año 2017 se incorpora a la organización la Finca Mijares en la Comunidad Autónoma de Valencia, con el objeto de poner en marcha el Campus Diversia como recurso sociolaboral y socioambiental de referencia para las personas con discapacidad. Asimismo pertenecen al grupo AMICA dos Centros Especiales de Empleo (SOEMCA y SAEMA) con el fin de insertar laboralmente personas con discapacidad formadas por AMICA.

La evolución en excelencia de la organización arranca en el año 2001 con la primera autoevaluación según el Modelo EFQM. En el año 2005 se alcanza el nivel de reconocimiento EFQM en el nivel 200+ tras crearse en el año 2002 el departamento de calidad y definirse el mapa de procesos. A partir de esa fecha se ha evolucionado favorablemente alcanzando mayores niveles de reconocimiento en años posteriores, alcanzando el nivel de excelencia 400+ en el año 2013 y renovando el mismo en el año 2015.

TEMAS CLAVE:

El Marco Estratégico de la organización se desarrolla a través del quinto Plan Estratégico (2017-2020) que consta de cinco líneas estratégicas consistentes en avanzar en el protagonismo de la persona; impulsar el liderazgo compartido para modificar el entorno; tener una mayor visibilidad en la sociedad; afianzar la sostenibilidad de la sociedad y potenciar el talento de las personas y la cultura de organización. Dichas líneas estratégicas son desplegadas a todos los niveles de la organización mediante el establecimiento de objetivos estratégicos y proyectos alineados con las mismas y desarrollados a través de los diferentes procesos implicados.

VALORES DE LA EXCELENCIA:

Añadir Valor para los Clientes

La organización trabaja con una metodología sistemática basada en procesos existiendo una clara orientación a las personas con discapacidad, mediante un tratamiento individualizado y personalizado de las mismas; centrándose en el apoyo a sus expectativas de vida, intereses y capacidades en clara alineación con la MVV. Esta metodología marca el eje que pretende ser diferenciador dentro de su sector, aportando valor a sus clientes, que viene avalada por unos resultados de percepción y rendimiento positivos y mantenidos en el tiempo.

Crear un futuro sostenible

AMICA asume la sostenibilidad económica, social y ambiental (beneficios, persona, planeta):

- Realiza una planificación económico-financiera con la misión de distribuir los recursos económicos disponibles para asegurar su actividad, habiendo mejorado la protocolización de su gestión mediante la mejora de los procesos asociados, implantando un Plan de Capitación de Fondos y una sistemática de control, seguimiento y análisis mensual entre otros.
- Realiza actuaciones integradas en el funcionamiento de la entidad dirigidas al cumplimiento de su Responsabilidad Social más allá del cumplimiento de su Misión (p.e. Fondo Solidario, Programa de becas, implantación de programa de Vida Saludable para las personas de la organización, Proyectos de Cooperación internacional, etc.)
- Incorpora a la gestión de sus instalaciones variables de mejora del desempeño ambiental reforzadas por su adhesión al Pacto Mundial.

Desarrollar la capacidad de la organización

Analizan la tendencia de su rendimiento operativo desarrollando una cadena de valor eficaz y eficiente que garantiza hacer realidad su propuesta a los grupos de interés.

AMICA identifica oportunidades potenciales de alianzas de forma sistemática, que aumentan sus capacidades y habilidades institucionales para generar valor adicional a los grupos de interés, mejorando así el trabajo con los *partners* en la consecución y logro de beneficios mutuos.

Aprovechar la creatividad y la innovación

Se demuestra una apuesta clara y evidente en la incorporación de nuevas tecnologías a las actividades de la organización, tanto para el apoyo a las personas con discapacidad como para la gestión interna de los procesos a través de una sistemática estructurada y bien definida de la gestión del conocimiento colectivo, que redundará en la generación de ideas e innovación (Vive Libre, Vive Libre Salud, Stimulus, etc.)

Adicionalmente al alcance tecnológico, AMICA despliega e incentiva la participación activa de sus grupos de interés mediante un enfoque estructurado dirigido a la propuesta y aportación de ideas creativas e innovadoras.

Liderar con visión, inspiración e integridad

Existe un fuerte liderazgo compartido y horizontal, caracterizado por la cercanía, que partiendo de los órganos de dirección se despliega a todos los niveles de la organización, generando confianza en los líderes por parte de las personas; así como el establecimiento de líneas de integridad desarrolladas a través del Código de Buenas Prácticas, que pone de manifiesto que los líderes actúan como referente ético, implicando en el mismo a todas las personas de la organización y dotando a AMICA de un modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento.

Gestionar con agilidad

La Organización dispone de un sistema renovado para la gestión estratégica y organizativa de la entidad a través del rediseño de sus procesos, implantando herramientas de gestión dinámicas y

ágiles, que permiten el acceso inmediato a datos e información relevante sobre su rendimiento y las capacidades de sus procesos, para una rápida y eficaz toma de decisiones a todos los niveles de la organización.

Asimismo, potencian el análisis previo de riesgos a largo plazo para poder garantizar la preparación ante cambios y responder a los mismos de forma ágil.

Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas

AMICA anima, fomenta y posibilita que las personas de la entidad sean embajadoras de su imagen, marca y reputación, a través de políticas y prácticas de participación, formación y transferencia de conocimiento, que redundan en la mejora de todo su potencial generando un clima de verdadera alianza con un alto sentimiento de pertenencia por parte de las personas de organización.

Mantener en el tiempo resultados sobresalientes

AMICA dispone de un sistema (scrumtegy) que les permite identificar y analizar a todos los niveles organizativos datos e información acerca de sus resultados clave y resto de aspectos de su rendimiento operativo, permitiendo tener confianza en el mantenimiento en el tiempo de los niveles de rendimiento positivos alcanzados hasta el momento por la organización.

Buenas Prácticas

Transparencia en la Gestión

Tanto interna como externamente, la dirección de AMICA hace posible el acceso fácil y rápido a todos los datos de seguimiento de procesos a través de la intranet para la plantilla y de la *Web* para asociados, financiadores y sociedad apoyando y demostrando su compromiso de transparencia. Desde el año 2008 pone a disposición de todas sus partes interesadas las Memorias y Cuentas anuales de la Asociación y realiza una evaluación externa de las buenas prácticas relacionadas con la transparencia de forma sistemática con resultados satisfactorios.

Política de Alianzas

El desarrollo de una política de gestión de alianzas alineada con la estrategia de la Organización que permite identificar referentes, así como obtener beneficios mutuos de los acuerdos, permitiendo avanzar a la Organización en diferentes campos como son productos, servicios, innovación y en general sostenibilidad organizativa.

Evaluación por criterios

CRITERIO 1. LIDERAZGO

Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

Puntos Fuertes más importantes

- Los líderes actúan como referencia, se implican e impulsan a la organización hacia la mejora, estableciendo una clara dirección y teniendo como centro potenciar la independencia y participación de las personas con discapacidad.
- Evidente liderazgo e implicación de la dirección en los proyectos de mejora y clara voluntad para ser un referente como Entidad. Para ello los líderes han desarrollado y definido su Objeto Fundamental en la Misión, Visión y Valores y han sido comunicados a todos sus empleados, además se han establecido mecanismos de revisión manteniéndolas actualizadas como base de la estrategia (p.e. a través de un sistema integrado ISO-EFQM)
- El trabajo en equipo se presenta como una metodología implantada en toda la organización con un enfoque a la mejora continua (p.e. Equipos de Trabajo de Buenas Prácticas, de mejoras, existencia de sistema de reuniones de todo el personal para analizar aportaciones, mejoras, sugerencias y puntos de vista...), utilizando las comisiones, comités y grupos de trabajo para analizar con periodicidad los cambios propuestos y abordarlos.
- Implantación de enfoques para facilitar el reparto del liderazgo en toda la Organización y una sistemática de incorporación de líderes a la Entidad a través de un proceso democrático y participativo (p.e. Implantación del Consejo de Honor, al que se incorporan como expertas personas que han formado parte de Juntas Directivas anteriormente y cuyo papel es apoyar y orientar a la Junta Directiva, favoreciendo de esta forma también la renovación de cargos)
- Establecimiento de líneas de colaboración y alianzas con otras organizaciones para ofrecer mejores servicios a sus Grupos de Interés, como por ejemplo para el Desarrollo del proyecto Campus Diversia Valencia: COPAVA, Innova Inclusión, AVAPACE, ADIEM y Federación de FQ.
- Se ha establecido un modelo de relación con los principales grupos de interés, contemplando espacios de intervención, comunicación y un claro enfoque al área de Atención a Personas y de Integración Activa en el Empleo. Dicho modelo es evaluado y revisado continuamente por la Entidad.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Si bien existe un conocimiento transversal y se tiene presente que atributos deben de tener los líderes de la Entidad, como por ejemplo el compromiso, se deberían de determinar y detallar formalmente esos atributos para así poder avanzar en su revisión y mejora y para la mejora de la eficacia de su comportamiento como líderes.

- Finalizar la elaboración del Plan de Prevención de Riesgos Penales que permita reforzar el enfoque a un comportamiento ético de los líderes y personas de la organización.
- No se muestran evidencias de la sistemática del despliegue de la comunicación de la MVV a todos Grupos de Interés más allá de las personas de la organización.
- Desarrollar y sistematizar mecanismos de apoyo a las personas para cumplir sus planes, objetivos y metas
- No se evidencia una metodología sistemática para dar respuesta a la gestión del cambio.

CRITERIO 2. ESTRATEGIA

Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

Puntos Fuertes más importantes

- Despliegue del Plan Estratégico a nivel de proceso en los Planes Operativos, y seguimiento exhaustivo del mismo a través del Plan de Seguimiento de Actividades, con objetivos y actividades para cada proceso, evidenciándose el aprendizaje y la mejora continua en el proceso de planificación estratégica.
- La organización realiza un análisis DAFO previo a la revisión del Plan Estratégico, donde se ha determinado análisis externo e interno en el que se ha basado la planificación estratégica, se han definido sus Grupos de Interés en función de la Misión y del desarrollo Estratégico realizado.
- Se pone de manifiesto un claro enfoque de consulta a los principales grupos de interés para identificar y analizar con el fin de ser proactivos ante necesidades y expectativas actuales y futuras del entorno social; estando claramente definidos los Canales de Comunicación con dichos Grupos de Interés (responsables de dichas comunicaciones, periodicidad de las mismas) destacando en este sentido la evaluación sistemática de la colaboración en cada cambio de Gobierno, tanto a nivel Autonómico como Municipal.
- Proceso estructurado y participativo en el que a través de las Comisiones y reuniones de trabajo se pone en común la información para verificarla, revisarla, ampliarla y/ o definir las próximas líneas de actuación.
- Incorporación de líneas estratégicas relacionadas con la sostenibilidad económica de la organización para asegurar la disponibilidad de recursos financieros para apoyar el desarrollo de la organización a futuro (p.e Campus Diversia Valencia)
- La Organización desarrolla, despliega y analiza su Estrategia y tendencia de rendimiento operativo, disponen de una batería de indicadores de rendimiento operativo que se revisan mediante la implantación y el uso de la herramienta Scrumtegy.
- En reuniones y jornadas se busca el conocimiento de centros de similar cartera de servicios, disponiendo también de resultados comparados (p.e. COGAMI, COCEMFE, ADIEM...)

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- No hay datos de encuestas de satisfacción a proveedores ni cómo se mide la capacidad de los partners.
- No se aporta de información de cómo se analiza el impacto de las nuevas tecnologías sobre el rendimiento de la organización.
- No se aportan ejemplos o evidencias de realización de actividades de identificación de las mejores prácticas o benchmarking de forma sistemática que permita conocer fortalezas y debilidades en la formulación y revisión del Plan Estratégico, si bien la organización está presente en foros del sector.
- No se aportan evidencias de mecanismos para asegurarse de que la estrategia comunicada es entendida para continuar avanzando en su difusión a otros Grupos de Interés además de las personas de la organización.
- No se evidencia un proceso sistemático o mecanismos de gestión de riesgos estratégicos.

CRITERIO 3 - PERSONAS

Las organizaciones excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

Puntos Fuertes más importantes

- El proceso de acogida de AMICA está ampliamente desarrollado e implantado con seguimiento individual a través de su base de datos para garantizar la eficacia del mismo. Asimismo se han iniciado prácticas de aprendizaje en el proceso de despido de personal con una entrevista de desvinculación que retroalimenta el proceso de políticas de personal.
- AMICA cuenta con objetivos de Políticas de Personal específicos como “Avanzar en Políticas de personal para el cuidado de la salud y la igualdad”, propuesto por la gerencia de AMICA y en marcha con acciones como talleres de suelo pélvico, campañas contra el tabaquismo, cuidado de la voz, cuidado de la espalda, etc.
- Se dispone de procedimiento sistematizado que gestiona un Plan de Formación anual donde se incluyen acciones encaminadas a la mejora de las técnicas y capacitación de personal (Responsable de Formación realiza periódicamente un seguimiento del grado del avance del Plan Formación, proponiendo las medidas oportunas para resolver las incidencias en su desarrollo)
- Se fomenta la participación de las personas a través de grupos de aportación de mejora (Documento/seguimiento de “Mejoras Implantadas”) para que el personal plantee propuestas, lo que mejora el sentido de pertenencia a la organización por parte del personal.
- El Plan de Comunicación se ha establecido en diferentes etapas e incluye aspectos de comunicación verbal y escrita por múltiples vías: comisiones, intranet, correo electrónico, revista, boletín, manual de acogida, tableros de anuncios, Portal de Personal, etc.
- Se despliegan políticas de conciliación de vida laboral y personal (p.e. reducciones de jornada, adaptaciones de puestos según localización de domicilio, posibilidad de asistencia a reuniones desde el domicilio personal vía telemática, etc.)
- Se apoya la política de promoción de la salud trabajando de manera transversal por parte de varios procesos, y a través de un grupo de trabajo multidisciplinar; divulgándose y fomentándose iniciativas que promueven hábitos de vida saludables (p.e. fomento de la actividad deportiva, subvención del tratamiento en caso de lesión lumbar, etc.).
- AMICA pone de manifiesto un claro enfoque al apoyo de la igualdad en la organización, con establecimiento de indicadores de género; haciendo extensivo dicho enfoque a las empresas del grupo que ha redundado en que uno de los Centros Especiales de Empleo obtuviera el distintivo “Igualdad en la Empresa” y participara en la red de empresas a nivel nacional con distintivo de igualdad.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Sistematizar y desplegar las acciones ya iniciadas de evaluación del desempeño del personal, alineando los temas de retribución y beneficios con las estrategias y políticas transparentes.
- Si bien se realizan reconocimientos puntuales no hay una evidencia de un proceso formal, sistemático, definido y con criterios objetivos.
- No queda lo suficientemente claro que se alineen los objetivos de equipo con los objetivos de la organización, revisándolos y actualizándolos oportunamente.
- Continuar avanzando en la evaluación por competencias realizando la misma a profesionales distintos a los identificados como líderes.

CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y sus políticas de apoyo, así como para lograr el eficaz funcionamiento de sus procesos.

Puntos Fuertes más importantes

- Se analizan y segmentan las posibles alianzas que puedan ayudar a la consecución de sus objetivos; estableciéndose alianzas con aquellas entidades y organismos que le permitan compartir, aprender y difundir los objetivos de la organización en línea con su MVV (COPAVA, Innova Inclusión, AVAPACE, ADIEM y Federación de FQ, Ayuntamientos, Gobierno de Cantabria, IES, etc.)
- A través de la creación de alianzas específicas AMICA ha incrementado los servicios y el valor para sus usuarios, clientes, y sociedad en general. Dichas alianzas permiten recoger información del entorno para participar activamente en la toma de decisiones, influir en las políticas públicas en beneficio de la Asociación y sus usuarios, facilitar la operativa de la organización y de los programas específicos y, aprender y compartir buenas prácticas.
- Se dispone de múltiples evidencias del uso de la tecnología para hacer realidad la estrategia, con identificación y evaluación de tecnologías nuevas ó alternativas que, una vez valoradas, se incorporan a los procesos de la organización tanto para el apoyo a las personas con discapacidad como para la gestión interna (p.e. uso generalizado de tablets y monitores táctiles para entrenamiento personal, estimulación cognitiva y aprendizaje funcional; uso de la wii para estimulación del lenguaje, etc.).
- Se demuestra una apuesta clara y evidente a través de una sistemática estructurada y bien definida de la gestión del conocimiento colectivo, que redunde en la generación de ideas e innovación que se incorpora a las actividades de la organización aportando valor a las personas con discapacidad usuarias (p.e. Vive Libre, Vive Libre Salud, Stimulus, etc.)
- Se han adoptado de forma clara enfoques de sostenibilidad ambiental en la gestión de sus instalaciones (p.e. Política de reciclaje en la que se ha involucrado también clientes, proveedores, partners y visitantes; Plan de Gestión Forestal para la Finca Mijares que no contempla la explotación económica del bosque y eliminación del coto de caza en dicha finca; cálculo de la huella de carbono, cambios a tecnologías medioambientalmente más eficaces, Plan de Movilidad, etc.)
- Se preocupan en conocer la opinión, satisfacción, necesidades y expectativas de las alianzas clave y existen una serie de criterios de seguimiento de alianzas, del que se realiza un feedback a la entidad, Empresa o Institución con la que se establece la alianza, con la presencia e implicación de un responsable para cada una de ellas.
- Se realizan evidencias auditorías externas económico – financieras de forma sistemática, que permiten controlar y asegurar la fiabilidad de los estados financieros.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Sistematizar la gestión de redes sociales: publicación de contenidos (base, periodicidad, objetivos), difusión, seguidores, etc.

- Afianzar las estrategias, políticas y procesos para la gestión sostenible de edificios, equipos y materiales desde el punto de vista ambiental, avanzando en la gestión global de todos los aspectos ambientales de la organización (vertidos, emisiones, ruido, consumos, generación de residuos) con la definición de indicadores de desempeño ambiental asociados a dichos aspectos que permitan el establecimiento de objetivos en éste sentido.
- No se encuentra sistematizada la medición y la gestión de cualquier impacto negativo de sus operaciones sobre la comunidad y las personas de la organización.
- Si bien se cuenta con alumnado de prácticas y voluntariado sería recomendable avanzar en su gestión para mejorar y evidenciar los resultados en la sociedad.
- Sistematizar la recogida de información relacionada con la satisfacción de las entidades con las que se mantienen alianzas y en cuanto a la participación en redes de aprendizaje de cara a medir y evaluar sus resultados.

CRITERIO 5 – PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

Puntos Fuertes más importantes

- Sólido enfoque a procesos implantado desde el año 2006 con un importante despliegue de indicadores que permiten revisar la eficacia y eficiencia de los mismos con la elaboración de una Memoria Anual de cada uno de ellos, elaborada por los responsables según IT-PE-02. Se han redefinido los procesos en el año 2017 con la generación de un nuevo Mapa de Procesos y la implantación de una herramienta (scrumtegy) que permite gestionar eficazmente los mismos.
- Modelo propio de acompañamiento a las personas con discapacidad en su entorno (proceso clave y en constante innovación), con un claro enfoque a los usuarios y a generar valor para los mismos, centrado en las personas con discapacidad y sus intereses, con proyectos personales y programas individuales que tratan de poner en valor todas las capacidades de las personas con discapacidad atendidas.
- Proyectos de cooperación para personas con discapacidad en Latinoamérica y de innovación, IDIPOWER, con el objetivo de aprendizaje cooperativo entre personas con discapacidad familias y profesionales, para compartir buenas prácticas.
- Apartado en la intranet de la organización: “Felicitaciones-Quejas-Sugerencias”, segmentadas por proceso y recogidas por el personal de AMICA con propuestas de acciones de mejora asociadas implementadas con éxito. Se analizan y trata la información procedente de quejas, reclamaciones y sugerencias en distintos foros hasta el cierre de las mismas; y en aquellos casos que es posible, se comunica el tratamiento dado al interesado.
- Empleo de múltiples vías para la promoción de los servicios de la organización para difundir los mismos tanto a clientes actuales y potenciales como a la sociedad en general: web, foros, redes sociales, publicaciones, asistencia a congresos y eventos, aparición en medios (prensa, radio, televisión), etc. Asimismo se realiza una importante labor de sensibilización de AMICA y su Modelo de Intervención con Personas con Discapacidad a los grupos de interés y sociedad en general.
- Para los nuevos productos/servicios se analiza la viabilidad técnica y legal, así como el interés que pueda tener para la organización.
- La organización ha sido y es proactiva en el desarrollo de programas y servicios para los grupos de interés, destacando la innovación en programas y la búsqueda de nuevos servicios para los usuarios y sociedad en general (p.e: Campus Diversia Valencia).
- Se realizan encuestas de satisfacción de cliente así como Benchmarking, que analizan estudios comparativos con otros centros de referencia a nivel nacional. Así como trabajo en red con otras entidades y administraciones que les permite realizar actividades que con los recursos de la organización no sería posible.
- Se evidencia un Plan de Marketing elaborado por la Universidad de Cantabria, que se ha implantado con intensidad a lo largo del año 2017 e integrado en un nuevo proceso de Proyección y Transformación Social de la organización.

- Desarrollo de la cadena de valor de manera eficaz y eficiente y contando con las necesidades y expectativas de los clientes, a través, entre otras herramientas, de proyectos y programas personales con propuestas de valor de los servicios prestados.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Incluir los seguimientos de redes sociales para incorporarlos como parte de los indicadores de seguimiento del proceso de comunicación.
- Incorporar una sistemática de medición de la eficacia de las distintas estrategias de márketing emprendidas.
- Incorporar retroalimentación de los principales financiadores para poder evaluar la gestión de la relación con ellos.
- Fortalecer mecanismos de recogida de información para anticiparse e identificar mejoras; así como para la identificación de clientes potenciales.

CRITERIO 6 - RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- *Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.*
- *Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.*
- *Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.*
- *Demuestran resultados positivos o sostenidos en los clientes durante al menos 3 años.*
- *Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.*
- *Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.*
- *Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con sus clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.*

Puntos Fuertes más importantes

- Por norma general se presentan resultados de los últimos cuatro años (2013, 2014, 2015 y 2016) con tendencias positivas o mantenidas en el tiempo (p.e. % Encuestas con Valoración Positiva, Índice de Satisfacción Atención Temprana, Índice de Satisfacción PR Formación, Candidaturas presentadas a ofertas, etc)
- En los resultados analizados, por lo general se presentan comparaciones con Entidades Excelentes del Sector (COGAMI, COCEMFE, ASCASAM, AMPROS...) siendo en alguno de los casos favorables a AMICA (p.e. Índice de satisfacción servicio empleo)
- Se alcanzan o superan los objetivos en la casi totalidad de los indicadores de resultados presentados que disponen del mismo.
- Los resultados son consecuencia directa de las estrategias, políticas, procesos y acciones de mejora emprendidas.
- Incremento del número de empresas que hace ofertas, siendo uno de los objetivos clave de la Organización.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Avanzar en la segmentación de resultados (por servicio, usuario, familias...) que permitan un comprender de forma más detallada la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.
- No se presentan indicadores de rendimiento relacionados con la gestión de quejas y sugerencias.

- No queda claro en base a qué resultados de rendimiento interno se basa la definición cuantitativa de objetivos; presentándose en ocasiones objetivos que no fuerzan a la mejora al mantenerse estables en los distintos periodos y en algunos casos ser superados ampliamente por los resultados obtenidos (p.e. personas satisfechas con servicio de ocio, programas actualizados en fecha correspondiente, etc.).

CRITERIO 7 - RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de las personas.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- *Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.*
- *Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con las personas basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.*
- *Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas de la organización.*
- *Demuestran Resultados positivos o sostenidos en las personas durante al menos 3 años.*
- *Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.*
- *Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.*
- *Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con las personas con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.*

Puntos Fuertes más importantes

- Tanto el ámbito de aplicación, como la relevancia y la integridad de los resultados de las medidas de percepción e indicadores de rendimiento presentados se considera alta y significativa; disponiéndose de resultados orientados a la formación, prestaciones recibidas, supervisión, desarrollo personal, participación y entorno de trabajo y relaciones con líderes.
- Para los indicadores que tienen asignados objetivos, éstos se cumplen.
- Los indicadores de percepción presentados evidencian tendencias positivas o sostenidas a lo largo de cuatro años.
- Resultados significativamente favorables a AMICA respecto a ADIEM en los últimos cuatro años de medición para el indicador de estabilidad de la plantilla.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Avanzar en la segmentación de resultados (por nivel jerárquico, por sexo, por antigüedad, etc.) que permitan un comprender de forma más detallada la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas de la organización.
- En el Cuadro de Mando no se dispone de valores de aceptación estándar para personas y poder así afrontar opciones de mejora, si bien se establecen mejoras sobre aquellos aspectos que muestran valores inferiores.
- Si bien se pone de manifiesto que la organización fomenta la formación de las personas, se ha producido un descenso de un 23 % en la participación en formación en el año 2016 respecto al año 2015, encontrándose los resultados en el año 2016 ligeramente por debajo

de la organización con la que se comparan (en el año 2015 la comparación era favorable a AMICA en un 15 %)

CRITERIO 8 – RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- *Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.*
- *Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con la sociedad basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.*
- *Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.*
- *Demuestran resultados positivos o sostenidos en la sociedad durante al menos 3 años.*
- *Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.*
- *Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.*
- *Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.*

Puntos Fuertes más importantes

- Impacto positivo de la asociación en la sociedad más allá de su misión fundamental a través de distintas actividades sociales (p.e. Fondo Solidario, becas, proyectos de cooperación internacional para la visibilidad de la discapacidad en países en vías de desarrollo, etc.)
- Importante descenso del índice de siniestralidad en 2016 respecto a 2015 que es reflejo del establecimiento de acciones ante resultados que la organización considera no adecuados (Campaña de Conducción).
- Se tiene identificada la proyección de la organización en las apariciones en prensa.
- La organización dispone de información positiva acerca de la percepción que de la misma tienen grupos de interés relevantes de la sociedad, a través de un importante número de eventos organizados a favor de AMICA a iniciativa de entidades externas.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- Avanzar en la segmentación de los datos de resultados en la sociedad que permitan comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de interés relevantes de la sociedad.
- Se evidencia un incremento paulatino en los últimos cuatro años del consumo de agua y significativamente superior a los mostrados por la entidad con la cual se compara la organización. Valorar relativizar dichos indicadores para que no sean desvirtuados por un aumento de prestación de servicios (p.e. apertura de nuevos centros, incremento de plantilla, etc.).

- Escasa evidencia del razonamiento seguido para el establecimiento de los objetivos de manera que se pueda analizar si estos suponen un reto para la organización o si son radicales en su planteamiento.
- No se aportan resultados de rendimiento relacionados con el cumplimiento de legislación, actividades de cooperación al desarrollo ni sobre gestión de compras y proveedores socialmente responsable.
- Valorar incorporar como resultados en la sociedad, indicadores relacionados con el voluntariado y el alumnado de prácticas, que pueden aportar información a la organización acerca de las percepciones que tiene la sociedad de AMICA al ser elegida por determinados grupos de interés.

CRITERIO 9 – RESULTADOS CLAVE

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- *Desarrollan un conjunto de resultados clave económico-financieros y no económicos, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia.*
- *Establecen objetivos claros para estos resultados clave basándose en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación y de acuerdo con la estrategia escogida.*
- *Segmentan los resultados para comprender el rendimiento de áreas específicas de la organización y la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.*
- *Demuestran resultados clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años.*
- *Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados clave pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.*
- *Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.*
- *Interpretan la comparación de los resultados clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos*

Puntos Fuertes más importantes

- Se presentan indicadores con un ámbito de aplicación y relevancia suficiente.
- Los resultados económico-financieros de patrimonio neto, porcentaje financiación pública, porcentaje financiación propia, ingresos totales y patrimonio neto cuentan con objetivos asociados que se cumplen y tendencias positivas o sostenidas en una serie temporal de cuatro años.
- Evolución de personas que acceden al empleo ordinario y al empleo protegido con tendencia positiva en los últimos cuatro años y significativamente favorable a AMICA respecto a la entidad con la que se compara (COCEMFE CyL) en los años 2015 y 2016.
- Se establecen objetivos para casi todos los resultados y se cumplen en su mayoría.
- Aumento en el número de personas atendidas y del porcentaje que tienen proyecto personal.
- Altos porcentajes de cumplimiento de objetivos del Plan Operativo y del Plan Estratégico.
- Sistemáticamente se superan con éxito las auditorías financieras realizadas.

Áreas de Mejora fundamentales a considerar

- No se aporta información de resultados de percepciones de los grupos de interés que aportan la financiación.

- Ausencia de crecimiento anual de socios los años 2015 y 2016 encontrándose AMICA por debajo de los resultados obtenidos de las organizaciones con las que se compara.
- Altos porcentajes de endeudamiento (en torno al 50%), llegando al 86% de endeudamiento en el año 2016.
- Descenso sostenido de indicadores de tesorería, solvencia y liquidez.
- No se aporta información de indicadores de rendimiento relativos a la tecnología, información y conocimiento y rendimiento de partners y proveedores.
- Avanzar en el establecimiento de los objetivos de manera que se pueda analizar si estos suponen un reto para la organización ya que no queda claro en base a qué resultados de rendimiento interno se basa la definición de dichos objetivos y, en ocasiones, estos no son de mejora (p.e. para el crecimiento anual de socios se marca como objetivo el 0% desde el año 2013)

Puntuaciones

	0-10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
1a						x				
1b						x				
1c						x				
1d						x				
1e						x				
1. Liderazgo						X				
2a						x				
2b					x					
2c						x				
2d					x					
2. Estrategia						X				
3a						x				
3b						x				
3c						x				
3d						x				
3e						x				
3. Personas						X				
4a						x				
4b						x				
4c					x					
4d						x				
4e						x				
4. Alianzas y Recursos						X				
5a							x			
5b						x				
5c						x				
5d						x				
5e						x				
5. Procesos, Prod y Serv						X				
6a						x				
6b						x				
6. R. en Clientes						X				
7a					x					
7b					x					
7. R. en Personas					X					
8a					x					
8b					x					
8. R. en la Sociedad					X					
9a					x					
9b						x				
9. Resultados Clave						X				

PUNTUACIÓN GLOBAL

500 – 550 puntos