

Compartiendo y
mejorando juntos

Resumen ejecutivo – Septiembre 2024

Informe de evaluación **EFQM**



ASOCIACIÓN AMICA

Índice

Introducción	1
Fortalezas, retos y oportunidades	3
Puntos fuertes.....	3
Oportunidades de mejora	5
Buenas prácticas	7
Modelo de intervención centrado en la persona	7
Banco de Recursos	7
Resumen de puntuaciones por criterios y subcriterios.....	8
Análisis comparativo de puntuaciones	9
Anexo I: Datos técnicos de la Evaluación EFQM.....	10
Anexo 2: El Sello EFQM en España y el resto del mundo.....	11
Anexo 3: Información de referencia.....	13

Introducción

En primer lugar, quiero transmitirlos, en nombre del Club Excelencia en Gestión, nuestra más sincera enhorabuena por vuestra decisión de realizar una evaluación EFQM que pone de manifiesto vuestro firme **compromiso con la gestión excelente, innovadora y sostenible**. Una muestra de vuestro empeño por crear una cultura de mejora, por hacer bien lo que hay que hacer, según lo establecido en vuestra estrategia y trabajando para los resultados a largo plazo, sin olvidar los resultados a corto, pero, sobre todo, preparándoos para el futuro.

El **Club Excelencia en Gestión** es una asociación multisectorial sin ánimo de lucro, fundada hace más de 30 años, con el **propósito** de "crear una sociedad con confianza en el futuro, impulsando organizaciones como la vuestra, con una gestión excelente, innovadora y sostenible".

En los últimos 20 años, hemos reconocido por su gestión, en sus diferentes niveles de excelencia alcanzada, a más de 3.000 empresas y organizaciones en España. Todas ellas, al igual que vosotros, han puesto de manifiesto su compromiso con la mejora continua, la innovación, el talento, con la sociedad en la que trabajáis, con la diversidad, la ética y el buen gobierno, entre otras cosas, y por ello, **generáis confianza a todos vuestros grupos de interés**.

Son muchas las organizaciones españolas que se están esforzando por ser mejores cada año y sobresalir. Para ello, han apostado por la Evaluación y el **Sello EFQM** como una herramienta imprescindible para impulsar su transformación y dar visibilidad a su esfuerzo por ser mejores, en su gestión excelente, innovadora y sostenible.

Una evaluación EFQM, como la que habéis realizado recientemente, tiene por objetivo ayudaros a ver otro punto de vista de vuestra gestión, desde fuera y por expertos en gestión y siempre con un firme objetivo: ayudaros a **avanzar superando los retos** a los que os estáis enfrentando en vuestro proceso de transformación y sostenibilidad futura.

En estos tiempos tan cambiantes como los que estamos viviendo, **el Sello EFQM, es una herramienta diferencial** que os ayudará a posicionarnos en un lugar destacado dentro de vuestro ecosistema. Por ello, debéis sentirnos muy orgullosos de él y os animamos a mostrarlo externamente para asociar la imagen de vuestra sobresaliente organización a una gestión excelente, innovadora y sostenible y consolidar la confianza de vuestros grupos de interés.

En nombre del Club Excelencia en Gestión os reitero nuestra más sincera enhorabuena y os animamos a continuar el camino ya iniciado, para lo cual, estaremos encantados de acompañaros en todo momento.

Ignacio Babé

Director General

Club Excelencia en Gestión

Principales Megatendencias 2023

Identificadas por EFQM



Megatendencia 1

Gestión de la diversidad demográfica



Megatendencia 2

Sistemas *auto-organizativos* y *auto-gestionables*



Megatendencia 3

Demanda intensificada de habilidades y efecto de la automatización



Megatendencia 4

El auge de la tecnología y la disrupción digital



Megatendencia 5

Economía colaborativa y confianza mutua



Megatendencia 6

Escasez de recursos



Megatendencia 7

Cumplir con una regulación cada vez mayor



Megatendencia 8

Incertidumbre geopolítica y localización en una economía global



Megatendencia 9

Crisis ambientales cada vez mayores



CLUB
EXCELENCIA
EN GESTIÓN

Fortalezas, retos y oportunidades

Puntos fuertes

1. Amica es una **organización referente y líder como modelo organizativo y de innovación dentro del ecosistema de las asociaciones**, consiguiendo una alta reputación y reconocimiento. Este modelo es compartido e impulsado a todos los niveles de la Organización, **con un fuerte compromiso e implicación de las personas**, siendo un pilar básico para poder llegar a dicho liderazgo.

Evidencias

- Línea estratégica encaminada a la innovación y transformación social.
- Acciones de difusión del Propósito, Visión y Estrategia a los grupos de interés externos a través de diversas actividades, como las numerosas visitas que recibe la Asociación, las colaboraciones con entidades aliadas, y su participación en los llamados eventos de reconocimiento.
- Existe una alta implicación de las personas que forman parte de Amica respecto al compromiso con el logro del Propósito, Visión, Estrategia, proyectos y objetivos de la Asociación.

2. Amica ha identificado claramente los diferentes **retos que debe afrontar** de aquí al futuro, fruto de un análisis y diagnóstico estratégico con una gran participación por parte de los grupos de interés relevantes, centrándose en la sostenibilidad económica de la entidad, afrontar el desarrollo tecnológico, continuar apostando por su labor asistencial alineada con su propósito en el fomento de las capacidades de las personas beneficiarias y **protagonizando una transición** en cuanto al liderazgo importante.

Evidencias

- Plan Estratégico muy participativo, a través del claustro, personas apoyadas, familiares, trabajadores de centros especiales de empleo y representantes, otros grupos de interés.
- Diagnóstico tanto interno como externos de la organización a través de un Diagnóstico DAFO y posterior aplicación de CAME, actualizado recientemente con aportaciones de los principales grupos de interés, donde fruto de ese trabajo se identificaron los retos a abordar por parte de la organización en su estrategia.
- Definición del ecosistema, con análisis de megatendencias, incluyendo algunas relacionadas con el sector, identificación de los ODS y definición de los ámbitos y mercados.

3. Amica hace uso de una metodología consolidada y participativa para el **establecimiento de su Plan Estratégico y para la revisión sistemática del mismo**, con actualización de elementos clave, como el análisis DAFO-CAME, de Proyectos..., que se tienen en cuenta en la elaboración de las actividades, la captación de recursos para nuevos proyectos y, en consecuencia, para la correcta ejecución y cumplimiento de dicho Plan.

Evidencias

- La Asociación cuenta con un proceso para la realización del plan estratégico y el avance de la organización hacia el Propósito.
- Actualización de elementos clave, como el análisis DAFO-CAME, de Proyectos.
- Para la revisión de la estrategia y la correcta toma de decisiones se ha desarrollado la herramienta Scrumtegy.

4. Amica tiene identificado los diferentes pasillos de relación con los beneficiarios de los servicios, conociendo de manera personalizada sus necesidades, **adaptándose a las mismas y cumpliéndolas a través de una atención centrada en la persona y sus familias, fomentando una visión positiva de la discapacidad que desarrolla sus capacidades a través del proyecto de vida personal**, obteniendo al final una muy buena satisfacción por parte de las personas y sus familias.

Evidencias

- Existe un proceso sistemático que define en diferentes subprocesos, la relación que existe desde que una persona entra en la acogida hasta que finaliza la relación con la entidad.
- A través de la metodología del modelo de apoyo y acompañamiento y la participación de las familias, en las que en el proceso de conocimiento de capacidades se lleva a cabo la recogida de Necesidades Familiares, planteando tanto las necesidades de las personas que demandan servicio como de sus familias.
- A través de la aplicación de la Escala de calidad de vida que permite generar tanto un perfil grupal como individual, a partir del cual se identifican objetivos y acciones de mejora que se integran en el programa de apoyos.

5. En general, Amica ha demostrado **un alto nivel de consecución de resultados positivos** respecto a la satisfacción y el cumplimiento de las necesidades y expectativas principales de sus Grupos de Interés clave, respecto a los indicadores estratégicos y respecto al nivel de consecución en la gestión de sus procesos (tanto internos, como en la prestación de sus servicios) y, lo más importante, augura una confianza en los resultados a futuro de la Organización.

Evidencias

- Identificados toda una serie de indicadores que impulsan a la Organización para el cumplimiento del Propósito y su Visión; estos resultados son positivos, lo que marca el rumbo a la organización el camino para el cumplimiento del mismo.
- El % de cumplimiento de los Objetivos plan anual procesos de Amica obtiene resultados positivos y cumple con las metas marcadas.
- En general, los indicadores demuestran resultados sobresalientes en cuanto a la percepción de las personas usuarias y las familias, personas y proveedores, superando los objetivos marcados.

Oportunidades de mejora

1. Amica podría reflexionar en nuevas metodologías para **identificar explícitamente las necesidades y expectativas de sus Grupos de Interés clave** (actuales y a futuro), asuntos materiales, nivel de satisfacción... que sirva para la elaboración de su próximo Plan Estratégico, la actualización de su propuesta de valor, y la determinación de recursos y capacidades necesarias.

Evidencias

- Conocimiento de la percepción y de las expectativas y necesidades actuales y futuras de los Inversores y Reguladores, o utilidad real de los canales y de la información recabada de la Sociedad es escaso.
- Posibilidad de elaborar sesiones o paneles con los Grupos de Interés clave y aprovechar para recabar necesidades y expectativas actuales y a futuro.
- Falta de algunas mediciones y, en consecuencia, de información y datos para alguno de los grupos de interés considerados como claves.

2. Amica podría aprovechar el nuevo Plan Estratégico y el cambio en el liderazgo de la Organización para analizar de qué manera podría **potenciarse algunos aspectos clave referidos a las personas** que, basados en sus valores y en la cultura deseada, permitan mejorar el reconocimiento, los recursos para desarrollar la creatividad y la innovación... y, en consecuencia, mantener la alta satisfacción e involucración de las personas.

Evidencias

- Medidas de reconocimiento y recompensa de carácter informal y poco valorada por las personas de Amica entrevistadas en los grupos focales.
- Escasa capacidad de las personas de Amica en dedicar recursos y tiempo en materializar sus ideas y potenciales innovaciones, con una posible frustración en su desarrollo.
- Posibilidad de realizar un análisis de cargas de trabajo, para verificar de forma objetiva si es necesario aumentar las capacidades y los recursos presentes y futuros, para que la motivación de dichas personas no decaiga o puedan surgir elementos que pongan en peligro la continuidad de las personas en la Organización.

3. Si bien Amica ha demostrado una dinámica y cultura clara enfocada hacia la mejora continua y la gestión del cambio, podría reflexionar en el establecimiento de una **Hoja de Ruta ligada a la Transformación** de la Organización, necesaria para satisfacer las necesidades y expectativas futuras de sus Grupos de Interés, y apoyada en el nuevo Plan Estratégico, en la vigilancia tecnológica, el benchmarking, y el establecimiento de potenciales escenarios estratégicos, según los posibles riesgos críticos identificados.

Evidencias

- Posibilidad de establecer una hoja de ruta de transformación, con un horizonte superior al ciclo estratégico tradicional, que recoja las necesidades a largo plazo, y que sea materializada por uno o más planes estratégicos.
- Ausencia de un potencial plan de inversiones a largo plazo asociado a la posible necesidad de transformación de la Asociación.

- Posibilidad de analizar cómo los riesgos estratégicos pueden influir en Amica en el largo plazo, y qué planes o escenarios alternativos a medio y largo plazo podría establecer la Asociación para hacer frente a los mismos.

4. Amica podría desarrollar **nuevos mecanismos de identificación de percepción y replantearse la sistemática en la determinación y seguimiento de objetivos**, ya que los resultados obtenidos ya no permiten mucho margen de mejora, ni la obtención de metas crecientes y retadoras (indicadores cercanos al 100%). La revisión de los horizontes de consecución, de las claves de medición, aprovechar la explotación de los resultados..., podría contribuir a impulsar la gestión de los resultados como motores para la mejora.

Evidencias

- En general los resultados obtienen resultados sobresalientes, llegando al cumplimiento del límite superior, por ejemplo, en atención a la infancia, eficacia de la formación. Por lo tanto, queda poco margen para establecer mejoras.
- En la mayoría de los resultados se muestran objetivos planos, sin ser crecientes, sin metas retadoras, que vayan superándose anualmente.
- Sería interesante marcar nuevas herramientas de percepción y satisfacción para identificar mejoras en la aplicación de la propuesta de valor, ya que los actuales sistemas de medida proponen ya resultados sobresalientes difíciles de mejorar.

5. Amica podría **avanzar en un mayor aprovechamiento de los datos, tendencias, comparaciones, información externa...** que, junto el impulso de la tecnología en Cuadros de Mando, permita aumentar la integridad, eficacia, eficiencia, utilidad y agilidad en la toma de decisiones, ampliar los análisis predictivos y proyecciones de escenarios, y demostrar de una forma todavía más clara su nivel de éxito en la consecución de su Propósito, su Visión y su Estrategia.

Evidencias

- Amica participa en un gran número de redes de intercambio y de buenas prácticas, sería interesante avanzar para identificar qué acciones se han realizado en la entidad como fruto del análisis de esas buenas prácticas, al margen de la comparación de resultados cuantitativos.
- Si bien Amica ya emplea indicadores de rendimiento operativo, sería beneficioso incorporar un mayor número de indicadores predictivos. Algunos ejemplos podrían ser: índice de satisfacción proyectada, tasa de rotación de personal anticipada, predicción de la demanda de servicios, indicador de riesgo de desvinculación de usuarios/as, índice de mantenimiento preventivo de infraestructuras, proyección de necesidades de formación del personal, etc.
- Amica podría progresar en la identificación de nuevos resultados de desempeño vinculados a la gestión operativa y la transformación, que contribuyan a generar valor para la sostenibilidad y el futuro de la organización. Algún ejemplo de este tipo de indicadores podría ser: índice de eficiencia en la gestión de recursos, tasa de innovación en servicios, índice de transformación digital, porcentaje de proyectos con impacto sostenible.

Buenas prácticas

Se entiende por buena práctica, los “Principios, medidas, métodos, actuaciones o experiencias que conducen a logros excepcionales, habiéndoles reportado ventajas de distinto tipo (económicas, sociales, etc.) de forma constatada. Son fortalezas distintivas que nuestras organizaciones han desarrollado a lo largo del pasado reciente”.

Se caracterizan por demostrar resultados positivos y sostenidos en los clientes, o en otros grupos de interés (personas, sociedad, etc.) en definitiva en los resultados de la organización; y por utilizar un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento para determinar el éxito.

Algunos de los requisitos que caracterizan a una Buena Práctica son:

- Pertenecer al ámbito de la gestión.
- Buscar la excelencia, la innovación y/o la sostenibilidad.
- Estar ligada a la estrategia de la organización. Estar basada en las necesidades de la organización o de sus grupos de interés.
- Ser susceptible de mediciones.
- Producir un resultado tangible y contrastable.
- Tener impacto directo en los procesos y resultados clave de la organización. Ser eficaz y eficiente.
- Permitir la posibilidad de transferencia a otras áreas u organizaciones.
- Ser innovadora y creativa.
- Estar documentada.

En el caso de Amica se han identificado como buenas prácticas:

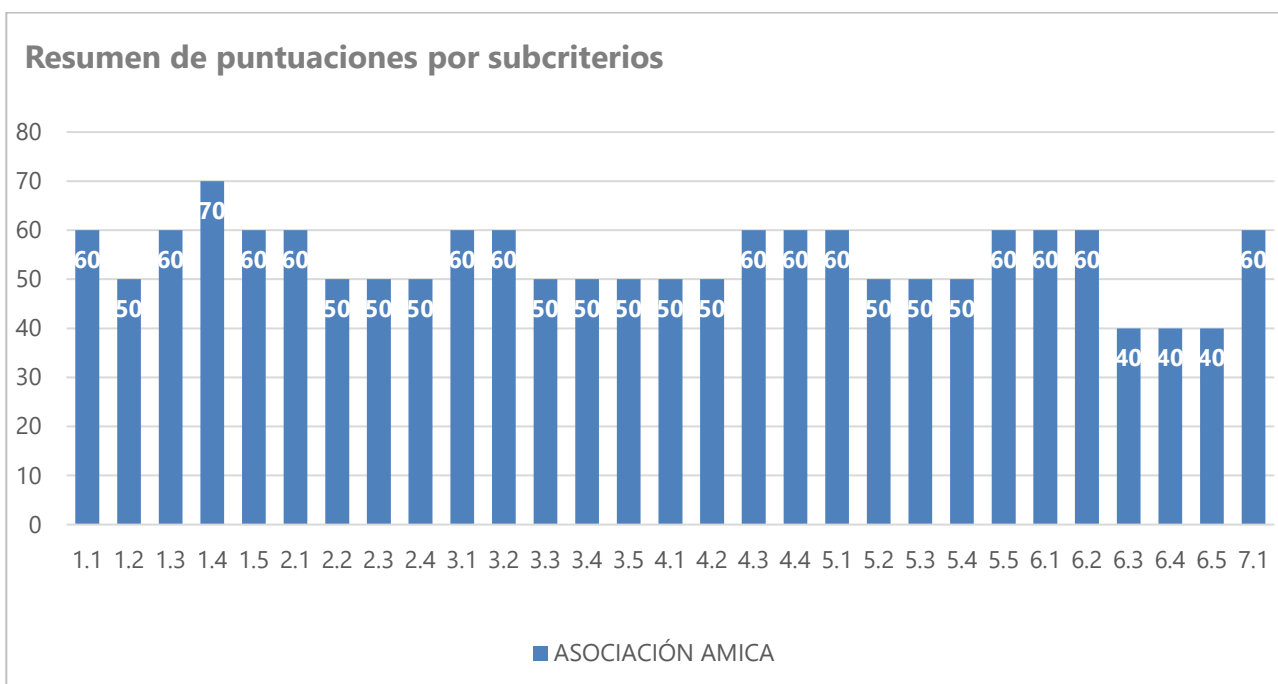
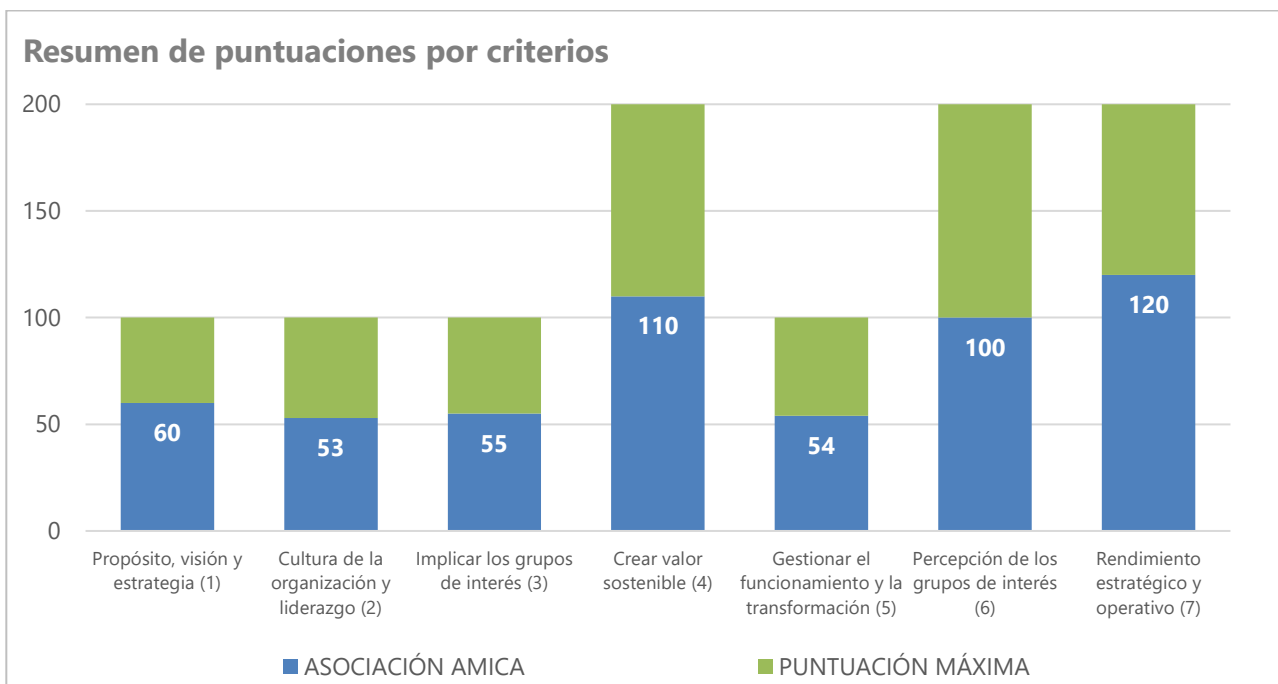
Modelo de intervención centrado en la persona

AMICA ha desarrollado e implementado un enfoque de atención integral centrado en las necesidades, capacidades y preferencias de cada persona, lo que les permite ofrecer un apoyo individualizado y flexible. Este modelo parte de la premisa de que cada persona con discapacidad es única y, por lo tanto, requiere un plan personalizado que abarque todos los aspectos de su vida. El modelo de intervención centrado en la persona de AMICA ha demostrado ser efectivo para mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad, ya que asegura que los apoyos estén alineados con sus necesidades y metas individuales. Además, la implicación de las familias y el entorno comunitario refuerza la sostenibilidad del apoyo a lo largo del tiempo, incrementando las oportunidades de inclusión y autonomía personal. Este enfoque puede ser considerado una referencia para otras organizaciones que buscan implementar prácticas centradas en la persona, promoviendo un modelo de apoyo holístico, flexible y verdaderamente adaptado a las necesidades individuales.

Banco de Recursos

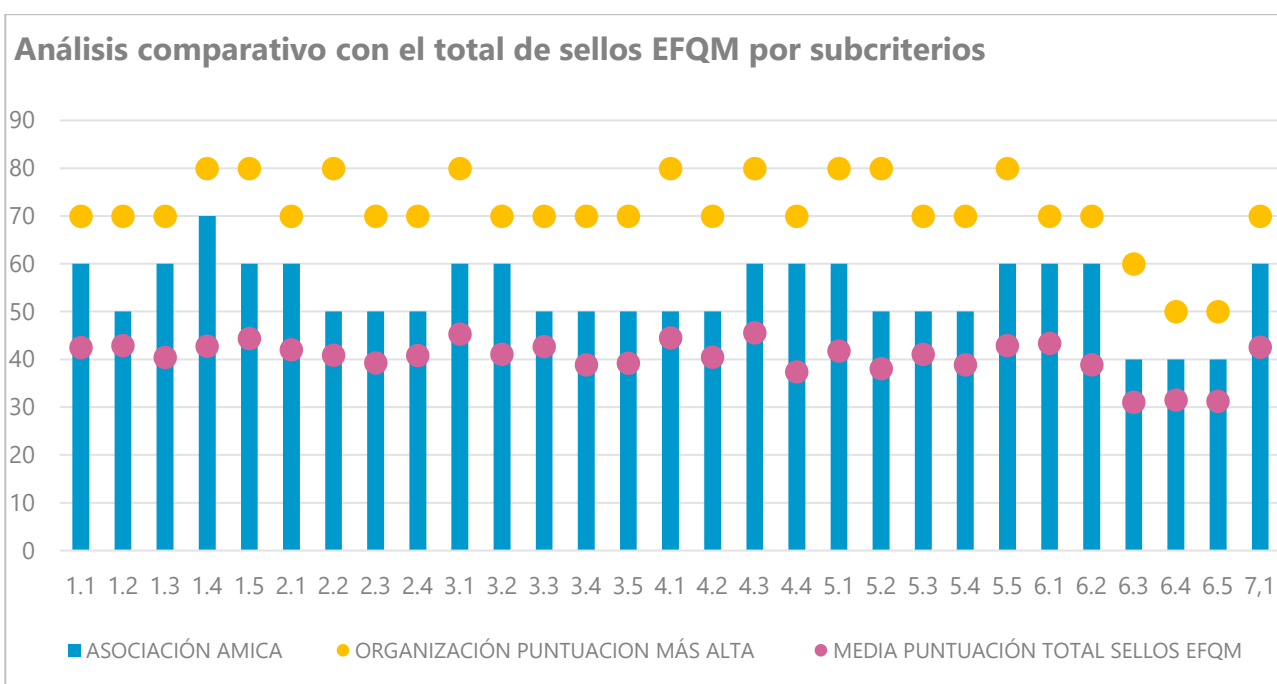
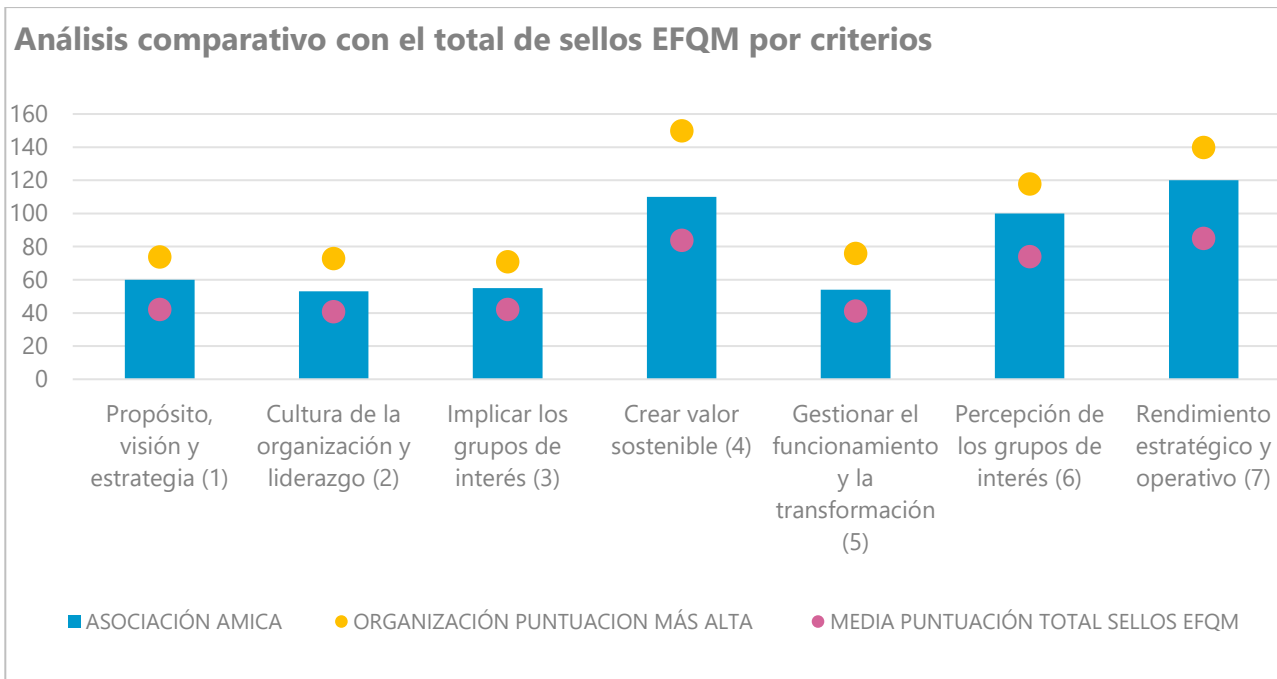
Una propuesta que genera y fomenta la creatividad y la innovación dentro de la Entidad es el Banco de Recursos, que facilita el intercambio y la compartición de materiales didácticos y buenas prácticas generadas internamente, fomentando un trabajo colaborativo y eficiente. Esta herramienta, que almacena los recursos pedagógicos, es accesible e intuitiva, que promueve el conocimiento del equipo a través de la intranet. Cuenta con 375 recursos didácticos, 91 fueron incorporados en 2023.

Resumen de puntuaciones por criterios y subcriterios



Análisis comparativo de puntuaciones

Comparaciones referidas a 31 de marzo de 2023



Anexo I: Datos técnicos de la Evaluación EFQM

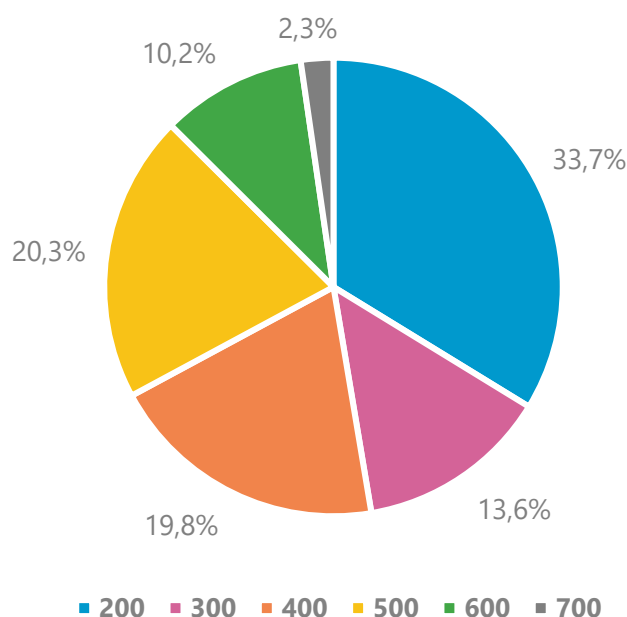
Organización	ASOCIACIÓN AMICA
CIF	G39041710
Dirección	Barrio Sierrapando, 508 - 39311 Torrelavega (Cantabria)
Participantes	Presidente Dirección-Gerencia Personal de las Áreas 2 grupos focales integrados por miembros de la plantilla
Sello EFQM concedido	Sello EFQM 500
Rango de puntuación	550 - 599 puntos EFQM
Fecha de evaluación	4 y 5 de septiembre de 2024
Modalidad de evaluación	Subcriterio Online
Equipo evaluador	Juan García del Valle Fernández-Simal - Gestor Líder Adolfo García Arellano - Evaluador Asesor

Con la evaluación EFQM, Club Excelencia en Gestión no garantiza el cumplimiento por parte de la organización evaluada de los aspectos legales o reglamentarios, que son responsabilidad de la propia organización.

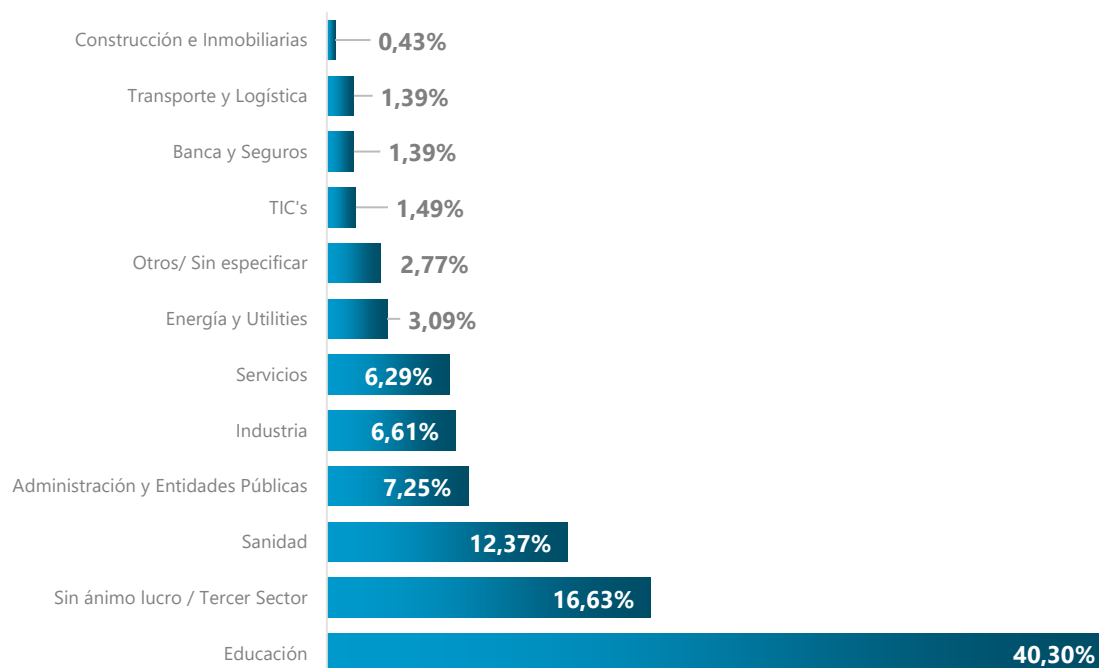
Anexo 2: El Sello EFQM en España y el resto del mundo

Datos referidos a 31 de diciembre de 2022

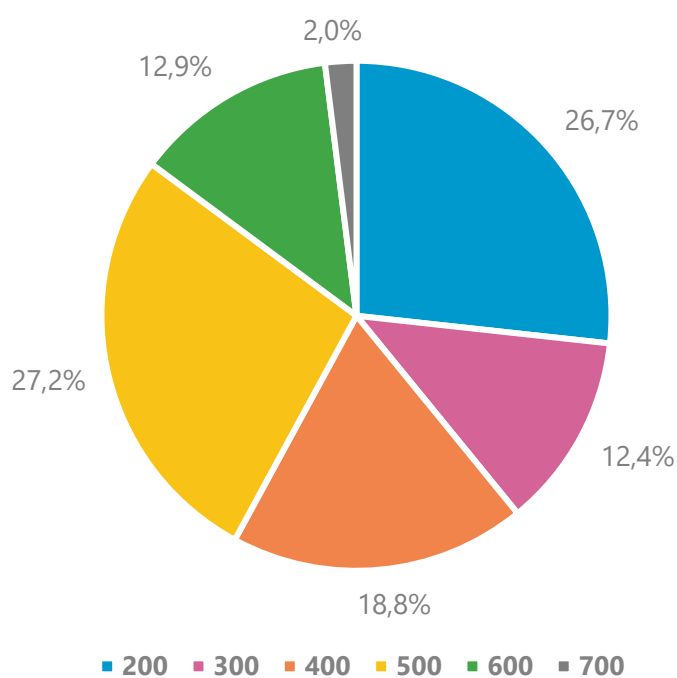
Sellos vigentes en el Mundo



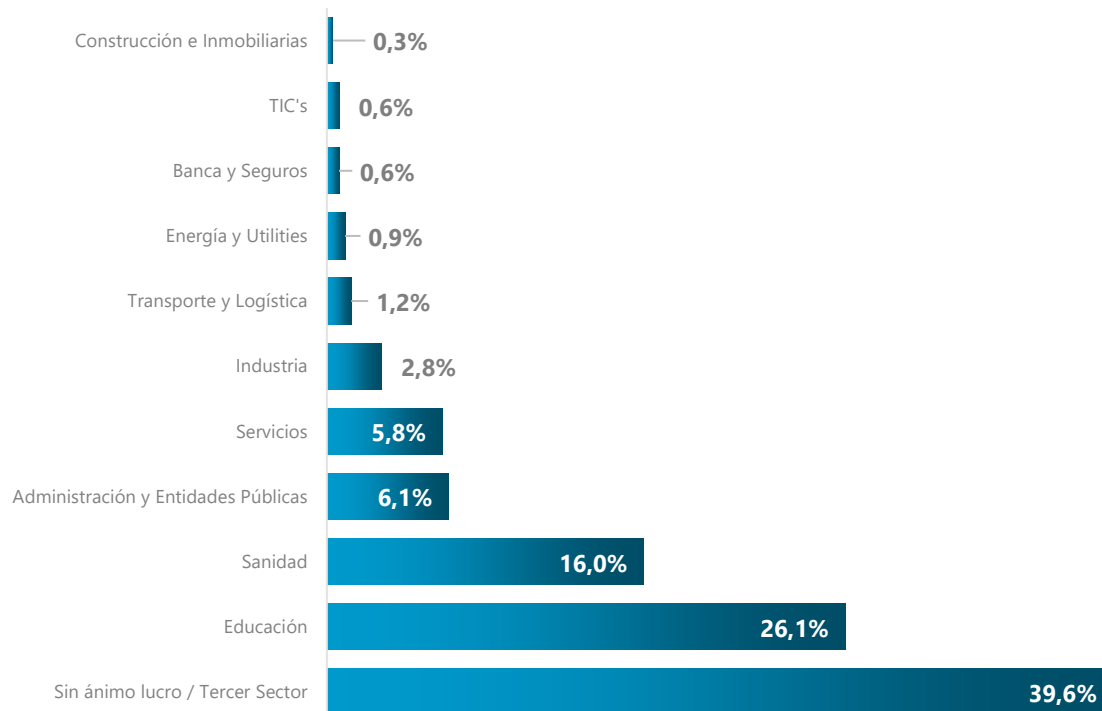
Sellos vigentes en el Mundo y Sector Actividad



Sellos vigentes en España



Sellos vigentes en España y Sector Actividad



Anexo 3: Información de referencia

- Relación con los grupos de interés. Paneles.
<https://www.iberdrola.com/conocenos/relaciones-grupos-de-interes>
- Cómo crear una Hoja de Ruta para la Transformación
<https://www.mckinsey.com/capabilities/transformation/our-insights/defining-your-true-north-a-road-map-to-successful-transformation>
- Modelo de Cultura Organizacional de Denison
<https://denisonconsulting.com/es/culture-surveys/>
- Segmentación y predicción en el entorno salud
<https://www.iic.uam.es/wp-content/uploads/2016/06/Whitepaper-Salud.pdf>
- Siete aplicaciones de la IA generativa en la asistencia sanitaria
<https://ideas.pwc.es/archivos/20240202/siete-aplicaciones-de-la-ia-generativa-en-la-asistencia-sanitaria/>

En relación con el Modelo EFQM, podemos poner a la disposición de la Asociación, por si le puede servir de inspiración, las siguientes referencias:

- Memorias EFQM de Asociaciones con diferentes niveles de referencia:
 - APROSU – Nivel 500:
<https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/memoria-efqm-aprosu-2021>
- Buenas Prácticas presentadas en 2023, al Premio de Buenas Prácticas en Gestión del Club Excelencia en Gestión:
 - Sostenibilidad y Buen Gobierno
<https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/buena-practica-sostenibilidad-y-buen-gobierno>
 - Plan de Acción de ODS's de Asociación Arrabal AID
<https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/buena-practica-plan-de-accion-de-odss-de-asociacion-arrabal>

Con el objeto de ayudar a las organizaciones en su proceso de transformación, el Club Excelencia en Gestión facilita el acceso a la [Plataforma de Conocimiento](#): Memorias EFQM, buenas prácticas, White papers, guías prácticas, informes, estudios de investigación, publicaciones....

En la plataforma se tiene acceso a cientos de experiencias y referencias externas de ayuda para la alcanzar el éxito e impulsar la gestión excelente, innovadora y sostenible.

