



ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIEROS  
INDUSTRIALES Y DE TELECOMUNICACIÓN

INGENIERO INDUSTRIAL

# IMPLANTACIÓN DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

Cristina Redrado Sáez

Fernando Hernández López

Pamplona, 23/02/2015

# ÍNDICE

ÍNDICE ESQUEMAS .....	5
ÍNDICE FIGURAS .....	6
ÍNDICE TABLAS .....	7
1. RESUMEN .....	8
2. OBJETO DEL PFC .....	10
3. ASIGNATURAS RELACIONADAS CON EL PFC.....	11
4. OBJETIVOS .....	12
5. ANTECEDENTES, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN .....	13
6. SITUACIÓN LABORAL PERSONAS CON MINUSVALÍA.....	15
6.1. DEFINICIÓN MINUSVALIA.....	15
6.2. LISMI.....	16
6.3. SITUACIÓN TRAS LOS ÚLTIMOS ESTUDIOS REALIZADOS .....	18
6.4. DERECHOS Y OBLIGACIONES .....	21
6.5. OTRAS EMPRESAS DEDICADAS AL MISMO SERVICIO.....	23
7. DESCRIPCIÓN AMIMET .....	26
7.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	27
7.2. ORGANIGRAMA.....	28
7.3. ÁREA ASOCIATIVA .....	29
7.4. CEE CANRASO.....	29
8. SISTEMAS DE CALIDAD TOTAL.....	33
8.1. INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD TOTAL .....	33
8.2. MODELOS DE CALIDAD TOTAL .....	36
9. ANÁLISIS TEÓRICO DEL MODELO EFQM .....	42
9.1. INTRODUCCIÓN AL MODELO DE CALIDAD EFQM .....	42
9.2. CARACTERÍSTICAS MODELO EFQM .....	43
9.3. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA.....	44
9.3.1. AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES .....	45
9.3.2. CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE .....	45
9.3.3. DESARROLLAR ALIANZAS Y LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN .....	45
9.3.4. APROVECHAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN .....	46
9.3.5. LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD .....	46

9.3.6.	GESTIONAR CON AGILIDAD .....	47
9.3.7.	ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE EL TALENTO DE LAS PERSONAS .....	47
9.3.8.	MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES .....	47
9.4.	LA AUTOEVALUACIÓN .....	48
9.4.1.	HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN MÁS EMPLEADA: LA LÓGICA REDER .....	50
9.4.2.	GENERACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA Y PUNTOS FUERTE .....	58
9.5.	HERRAMIENTAS NECESARIAS EN LA GESTIÓN EFQM .....	61
9.5.1.	LOS GRUPOS DE INTERÉS .....	61
9.5.2.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	62
9.5.3.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	62
9.5.4.	GESTIÓN POR PROCESOS .....	63
9.5.5.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	63
9.5.6.	INDICADORES .....	65
9.6.	DESCRIPCIÓN DE LOS 9 CRITERIOS FUNDAMENTALES.....	66
9.6.1.	CRITERIO 1: LIDERAZGO .....	67
9.6.2.	CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA.....	69
9.6.3.	CRITERIO 3: PERSONAS.....	71
9.6.4.	CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS .....	73
9.6.5.	CRITERIO 5: PROCESOS.....	75
9.6.6.	CRITERIO 6: RESULTADOS EN CLIENTES .....	77
9.6.7.	CRITERIO 7: RESULTADOS EN PERSONAS.....	78
9.6.8.	CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.....	79
9.6.9.	CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE .....	80
9.7.	NECESIDAD DEL MODELO .....	81
9.8.	PUNTUACIONES EN EL MODELO EFQM DE LA EXCELENCIA .....	81
9.9.	RECONOCIMIENTOS BASADOS EN EFQM.....	82
9.10.	EMPRESAS ESPAÑOLAS LÍDERES EN CALIDAD.....	85
10.	PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL MODELO .....	88
10.1.	FASE 1. PLANTEAMIENTO INICIAL Y COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN .....	88
10.2.	FASE 2. COMUNICACIÓN INTERNA DE LA INICIATIVA .....	89
10.3.	FASE 3. DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES/ FORMACIÓN DE LAS PERSONAS IMPLICADAS.....	89
10.4.	FASE 4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN: AUTOEVALUACIÓN.....	89
10.5.	FASE 5. DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD A IMPLANTAR ...	102

10.6.	FASE 6. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD .....	102
10.6.1.	REVISIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN .....	102
10.6.2.	REVISIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	103
10.6.3.	CREACIÓN E IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	105
10.6.4.	GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS.....	108
10.6.5.	IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.....	151
10.6.6.	IDENTIFICACIÓN Y REVISIÓN DE LOS INDICADORES MÁS IMPORTANTES DE LA ORGANIZACIÓN .....	153
10.7.	FASE 7. REDACCIÓN DE UNA MEMORIA REDUCIDA CON UN MÁXIMO DE 51 PÁGINAS Y SOLICITUD SELLO A ENTIDAD CERTIFICADORA RECONOCIDA POR CGC .....	170
10.8.	FASE 8. EVALUACIÓN DE LA MEMORIA Y VISITA DE COMPROBACIÓN.....	223
10.9.	FASE 9. RECOGIDA DEL PREMIO Y RENOVACIÓN CADA 3 AÑOS.....	224
10.10.	FASE 7. AUDITORIAS, SEGUIMIENTO Y PROCESO DE MEJORA CONTINUA.....	225
11.	CONCLUSIONES .....	226
12.	BIBLIOGRAFÍA .....	228
13.	ANEXOS .....	229



# ÍNDICE ESQUEMAS

Esquema 1. Diferencia entre deficiencia, discapacidad y minusvalía.....	16
Esquema 2 Organigrama de Amimet .....	28
Esquema 3 Reacción en cadena de Deming.....	35
Esquema 4 Idea general modelo EFQM .....	42
Esquema 5 Lógica del proceso de desarrollo de los grupos de interés .....	61
Esquema 6 Aspectos fundamentales del cuadro de mando .....	64
Esquema 7 Principales objetivos del cuadro de mando.....	65

# ÍNDICE FIGURAS

Figura 1 Viaje hacia la calidad iniciado en el 1999 y culminado con la obtención del sello EFQM 200+.....	13
Figura 2 Viaje hacia la calidad reiniciado en el año 2010 hasta la actualidad .....	14
Figura 3 Evolución de las personas con certificado de discapacidad en Navarra expresado en miles de personas.....	19
Figura 4 Porcentaje de discapacitados en Navarra según sexo (2012).....	20
Figura 5 Porcentaje de discapacitados en Navarra según grupo de deficiencia (2012) .....	20
Figura 6 Porcentaje de discapacitados en Navarra según edad (2012) .....	20
Figura 7 Zona de influencia de Amimet en Navarra.....	26
Figura 8 Imágenes de trabajadores del CEE .....	30
Figura 9 Evolución histórica del término calidad .....	37
Figura 10 Puntuación y división de las distintas categorías en el Premio Deming .....	39
Figura 11 Puntuación y división de las distintas categorías del Premio Malcolm Baldrige .....	40
Figura 12 Puntuación y división de las distintas categorías del Premio al Modelo Iberoamericano .....	41
Figura 13 Los ocho conceptos fundamentales de la Excelencia .....	44
Figura 14 Comparación de distintos métodos de autoevaluación.....	50
Figura 15 Esquema lógico REDER (RADAR en inglés) .....	50
Figura 16 Los 9 criterios del modelo EFQM .....	66
Figura 17 Puntuación de los 9 criterios del modelo EFQM .....	82
Figura 18 Fundaciones y asociaciones dedicadas a la calidad divididas por Comunidades Autónomas .....	85
Figura 19 Calendario de implantación del modelo EFQM .....	88
Figura 20 Mapa de procesos Amimet .....	109

# ÍNDICE TABLAS

Tabla 1 Miles de personas discapacitadas en Navarra divididas según sexo (2012) .....	19
Tabla 2 Miles de personas discapacitadas en Navarra divididas según grupo de edad (2012) ..	19
Tabla 3 Miles de personas discapacitadas en Navarra divididas según grupo de deficiencia (2012) .....	19
Tabla 4 Empresas dedicadas a la incorporación de personas minusválidas en Navarra .....	24
Tabla 5 Ventajas de la fabricación ajustada .....	34
Tabla 6 Tarjeta explorador de oportunidades para agentes facilitadores.....	52
Tabla 7 Tarjeta explorador de oportunidades para resultados .....	53
Tabla 8 Matriz de puntuación REDER de los Agentes Facilitadores.....	55
Tabla 9 Matriz de puntuación REDER de Resultados .....	57
Tabla 10 Tabla con los puntos fuertes .....	58
Tabla 11 Tabla con las áreas de mejora .....	58
Tabla 12 Tabla de cronograma de los planes de acción.....	59
Tabla 13 Ficha acción de mejora .....	60
Tabla 14 Relación de los conceptos fundamentales de la Excelencia con los 9 criterios .....	67
Tabla 15 Empresas españolas líderes en modelo EFQM.....	86
Tabla 16 Método de autoevaluación Amimet indicando con verde (implantado), amarillo (en fase de implantación) y rojos (no implantado) los distintos subcriterios.....	89
Tabla 17 Puntos fuertes Amimet en la Autoevaluación.....	95
Tabla 18 Áreas de mejora de Amimet en la Autoevaluación.....	96
Tabla 19 Cronograma plan de acción para mejorar áreas priorizadas .....	98
Tabla 20 Ficha de acción de mejora 3 .....	98
Tabla 21 Ficha de acción de mejora 5 .....	100
Tabla 22 Ficha de acción de mejora 10 .....	101
Tabla 23 Análisis Peste de oportunidades y amenazas.....	103
Tabla 24 Modelo de ficha de proceso .....	110
Tabla 25 Grupos de interés en Amimet .....	152
Tabla 26 Indicadores criterio 6a.....	154
Tabla 27 Indicadores criterio 6b.....	156
Tabla 28 Indicadores criterio 7a.....	158
Tabla 29 Indicadores criterio 7b.....	159
Tabla 30 Indicadores criterio 8a.....	161
Tabla 31 Indicadores criterio 8b.....	162
Tabla 32 Indicadores criterio 9a.....	164
Tabla 33 Indicadores criterio 9b.....	168
Tabla 34 Puntuación otorgada por los evaluadores .....	223

# 1. RESUMEN

AMIMET, Asociación de personas con discapacidad física de la Ribera de Navarra, decide presentarse a la convocatoria EFQM del año 2014 como forma de evaluar su organización así como para conocer su estado actual respecto al ideal de excelencia empresarial que muestra el modelo.

Se decide renovar este documento en el año 2014 debido a la gran cantidad de cambios acontecidos en la empresa encaminados a mejorar su rentabilidad, calidad y gestión. Una forma de demostrar estos cambios es consiguiendo mayor puntuación en la evaluación. Es por ello que en esta convocatoria se quiere optar a los 300 puntos, superando la marca de compromiso hacia la excelencia (200 puntos) obtenidos en el año 2010.

Para llevar a cabo esta tarea es necesario conocer la empresa de tal forma que se puedan resaltar las características que la hacen excelente, y en qué aspectos existen carencias con el fin de proponer soluciones futuras.

En un primer paso, es imprescindible que todos los líderes de la organización participen en la implantación del modelo. No sólo deben conocerlo y aplicarlo sino que deben asumir sus conceptos como parte de la filosofía de la empresa.

Todos los aspectos reflejados seguirán un proceso de autoevaluación periódico, en el que se podrá observar la evolución de los cambios y las propuestas de mejora implantadas.

En un segundo paso se debe realizar una memoria que será entregada a los evaluadores EFQM. En esta memoria se recoge de forma redactada en qué se basa la empresa, su historia, su estructura y organización, entre otros aspectos imprescindibles para conseguir un buen funcionamiento del conjunto.

En un tercer paso, la empresa recibirá una visita de los evaluadores para comprobar que lo que se cuenta en la memoria realizada es verídico, es decir, que se puede justificar y demostrar toda la documentación y aspectos mencionados a lo largo de la memoria.

Por último, la empresa recibirá una puntuación por parte de los evaluadores con los cuales los líderes podrán extraer conclusiones, aspectos fuertes y áreas de mejora.

La idea de colaboración en este proyecto de calidad surge como consecuencia de unas prácticas iniciadas en la empresa. Con mi incorporación se buscó mejorar la calidad del trabajo realizado por los operarios, para conseguir aumentar la satisfacción de los clientes industriales a los que iban dirigidos esos trabajos.

La primera tarea que realicé consistió en observar las distintas operaciones realizadas por los trabajadores y realizar hojas de instrucciones en las que apareciese de forma clara y concisa cómo se debe realizar correctamente ese trabajo: utilizando un formato según la normativa ISO empleado por la empresa e incorporando fotos, textos en distinto color... Cualquier aspecto necesario para lograr resaltar donde se suelen cometer los errores y qué fallos deben evitarse.

Otra medida que decidimos implantar es crear una hoja que registrase los rechazos recibidos para poder anotar quién ha realizado ese trabajo, por qué ha sido rechazado y cuánto tiempo se ha invertido en su revisión. Estos rechazos requieren de un tiempo de revisión extra que corre a costa de la propia empresa ya que el rechazo se ha debido a un incorrecto montaje o manipulación por parte de los operarios de Amimet.

Después de la incorporación de estas dos nuevas medidas encaminadas hacia la mejora de la calidad, empecé a interesarme por el tema de la calidad, y decidí colaborar en el proyecto de reimplantación del modelo EFQM, para optar a los 300 puntos.

En ese momento me propusieron colaborar tanto en el análisis técnico del modelo para destacar los aspectos a mejorar, como para aplicar parte de mis conocimientos adquiridos durante mis estudios universitarios en mejoras y propuestas dentro de la organización.

## 2. OBJETO DEL PFC

El objeto de este proyecto es analizar los pasos seguidos por una organización concreta para optar al modelo EFQM, ya que sus líderes creen y confían en que la calidad es un factor primordial y determinante a la hora de ser seleccionados por los distintos clientes.

Existen varios modelos o normativas asociados a la gestión de una empresa. Uno de los más importantes: la normativa ISO ya se aplica en esta empresa puesto que se considera como una herramienta útil para mejorar la competitividad y abrir las puertas de Amimet hacia nuevos mercados y clientes potenciales.

Dado el carácter no lucrativo de la organización y el compromiso con la calidad y la excelencia se consiguió trabajar en concordancia con el modelo EFQM en 2010, olvidando este compromiso hasta 2013 debido a la grave situación económica que aconteció la empresa en esos años. Durante ese periodo de tiempo el esfuerzo de todos los líderes se basó en conseguir diversificar sus clientes para disminuir la gran dependencia que había tenido hasta el momento de pocos clientes y mejorar la gestión de la empresa, de tal forma que Amimet pudiese seguir realizando su actividad empresarial.

Conseguido este objetivo primordial, la calidad se convirtió en el nuevo camino que debía seguir la empresa para generar intereses y una buena imagen en la sociedad.

Para entender la aplicación del modelo, en primer lugar es necesario realizar un análisis de la empresa que opta al modelo EFQM para conocer su actividad, sus grupos de interés, los procesos realizados así como los acontecimientos pasados, presentes y futuros que puedan marcar la tendencia de la organización.

En segundo lugar es necesario realizar un análisis teórico del modelo; definiendo los conceptos clave del mismo y proporcionando ejemplos generales y concretos que ayuden a familiarizarnos con el modelo.

Una vez se conozca la base teórica y la situación actual de la organización se procederá a resaltar los aspectos en los que se trabaja como indica el modelo y se intentarán establecer nuevas formas de trabajo para mejorar los aspectos que difieren o los que no se han considerado relevantes hasta el momento de la implantación completa del modelo.

En este apartado se explicará detalladamente el proceso a seguir para la implantación del modelo, así como la existencia de herramientas de autoevaluación, que nos permiten fijar unos objetivos a largo y corto plazo así como la elaboración de un calendario de implantación.

### 3. ASIGNATURAS RELACIONADAS CON EL PFC

El tema tratado en este proyecto tiene relación con las siguientes asignaturas cursadas durante los 5 años de formación, todas ellas pertenecientes al área de organización industrial:

- Tecnología de fabricación y tecnología de máquinas

En esta asignatura se trataron distintos métodos de producción, pero el tema más interesante para este proyecto ha sido la introducción realizada a la calidad, concretamente a los sistemas de producción que consiguieron mejorar la calidad final del cliente y marcarlo como uno de los objetivos primordiales, es el caso de la fabricación ajustada o Lean Manufacturing.

- Gestión de la calidad y de la innovación tecnológica

Gracias a esta asignatura pude conocer la utilidad, así los aspectos contemplados en distintas normativas como serían la ISO 9001, EFQM, OSHAS...

El interés por esta asignatura fue lo que me llevo a participar en la implantación del modelo EFQM, para conocerla en profundidad y poder relacionar la teoría estudiada con la práctica real en una empresa.

- Organización industrial y administración de empresas

En esta asignatura se abordaron aspectos útiles en la gestión de una organización: distribución de tiempos, plazos de entrega, importancia de la calidad...

## 4. OBJETIVOS

Los beneficios derivados de la aplicación del modelo de calidad EFQM son los siguientes:

- Orientar a las personas de la organización hacia los resultados y la mejora continua de los procesos.
- Satisfacer a todos los grupos de interés de la organización.
- Mejorar la sostenibilidad de la organización.
- Mejorar y fomentar la comunicación tanto interna como externa.
- Impulsar el desarrollo de alianzas, convenios y acuerdos con otras entidades.
- Incrementar la creatividad y motivación de las personas de la organización.
- Incorporar el aprendizaje y la innovación junto a la mejora, aspecto que ya contemplaba la ISO 9001.
- Liderar con visión, inspiración e integridad.
- Añadir valor para los clientes.
- Hacer partícipes a todos los miembros de la organización en el camino de la calidad, atendiendo sus sugerencias y participando en las propuestas de mejora.
- Conocer la situación actual de la empresa, evaluada por agentes externos y ajenos, ello proporciona los puntos fuertes en los que se trabaja de manera excelente y saca a relucir las áreas de mejora en donde hay que centrar los recursos.
- Seguimiento continuo de los procesos llevados a cabo dentro de la organización.



## 5. ANTECEDENTES, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

En la figura 1 podemos observar la evolución de la calidad desde el año 1999, año en el que se descubrió la importancia de este concepto. Podemos decir que estos fueron los pasos más destacables seguidos por la empresa para alcanzar en 2010 el sello EFQM 200+ con la obtención de 265 puntos.

Durante los 3 siguientes años Amimet se encontró con una situación crítica en la que se tuvieron que tomar medidas drásticas como la ejecución de eres, despidos y la diversificación de la actividad. Tras estos duros momentos, a finales del año 2013-principios 2014 se decide retomar el camino de la calidad ya que tras la realización de una serie de cambios se retorna a los ideales del modelo EFQM, y se vuelve a trabajar siguiendo sus principios básicos.

Este nuevo camino puede observarse en la imagen 2, donde además se consigue certificar a la empresa como almacén agroalimentario tras cumplir con la normativa requerida.

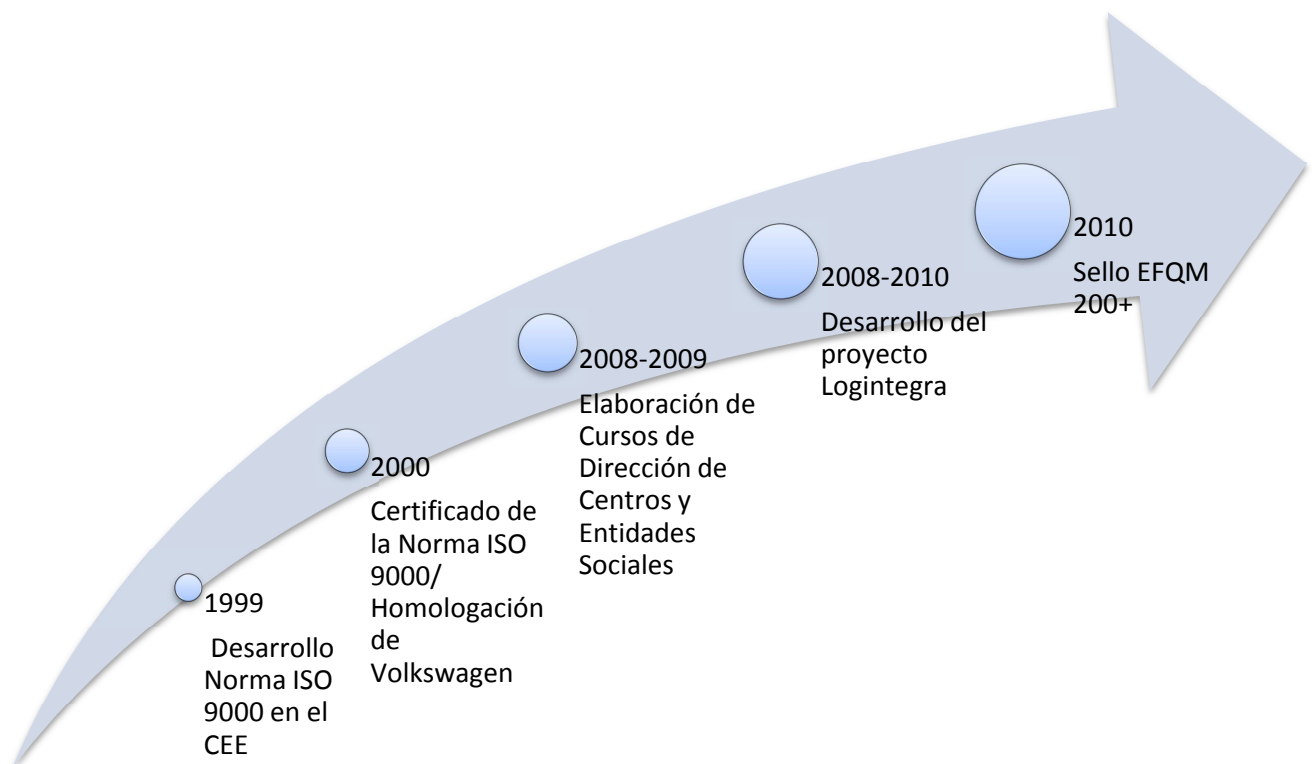


Figura 1 Viaje hacia la calidad iniciado en el 1999 y culminado con la obtención del sello EFQM 200+

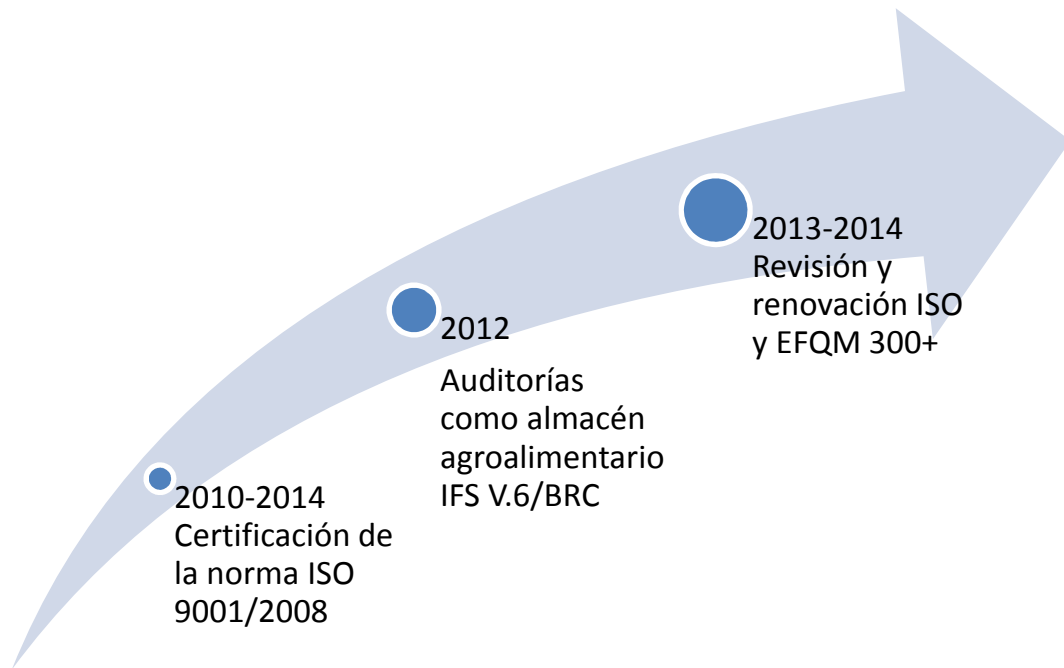


Figura 2 Viaje hacia la calidad reiniciado en el año 2010 hasta la actualidad

La motivación de este proyecto es ayudar a que Amimet pueda seguir realizando su actividad, y para ello es necesario aumentar y diversificar el número de clientes.

La obtención de una puntuación en el modelo EFQM puede ayudar a que ciertos clientes decidan colaborar con la organización ya sea con subcontrataciones, donativos... ya que la obtención de una puntuación mayor que otras empresas dedicadas al mismo sector puede convertirse en un factor de competencia. Además este aspecto ayudará a mejorar la imagen de Amimet.

## 6. SITUACIÓN LABORAL PERSONAS CON MINUSVALÍA

### 6.1. DEFINICIÓN MINUSVALIA

Según la Organización mundial de la Salud (OMS.): *“Salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente ausencia de afecciones y enfermedades (1946)”*.

Para definir el concepto de minusvalía y no utilizarlo de forma inadecuada es necesario definir otros conceptos, a menudo confundidos con la minusvalía: deficiencia y discapacidad

1. Deficiencia:

*“Es toda pérdida o anomalía de una estructura, o función psicológica, fisiológica o anatómica.”*

Así, según la CIDDM y desde el punto de vista de la salud, *“una deficiencia es toda pérdida o anormalidad de un órgano o de la función propia de éste (1980-83).*

2. Discapacidad:

*“Es toda restricción o ausencia (debido a una deficiencia) de la capacidad de realizar una actividad de la forma, o dentro del margen, que se considera normal para un ser humano”*. Para la OMS es el resultado que la deficiencia produce en la persona.

3. Minusvalía:

*“Es una situación de desventaja para un individuo determinado, de una deficiencia o de una discapacidad, que limita o impide el desarrollo de un rol que es normal en su caso, en función de la edad, sexo y factores culturales y sociales.”* La situación de desventaja a la que alude la OMS, se manifiesta en la relación entre la persona y su entorno.

A una persona, una enfermedad o un trastorno, le puede producir una deficiencia que en consecuencia genera una discapacidad la cual puede significar una minusvalía cuando interactúe con el entorno.



Esquema 1. Diferencia entre deficiencia, discapacidad y minusvalía.

## 6.2. LISMI

El artículo 49 de la Constitución Española supuso el primer escalón legislativo para la integración social de los minusválidos, afectando directamente a los poderes públicos, haciendo obligatoria una política de previsión, tratamiento, rehabilitación e integración de los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos, a los que darán la atención individualizada que requieren. El objetivo último es que las personas con discapacidad puedan beneficiarse de todos los derechos constitucionales al igual que el resto de los ciudadanos, incluyendo el derecho al trabajo que está reconocido en el artículo 35 de la Constitución Española. Este mandato constitucional culminó en el ámbito legislativo con la publicación de la ley 13/1982 de 7 de abril, de Integración Social de minusválidos, conocida coloquialmente como la LISMI.

Los principios generales de esta ley se basan en garantizar la realización personal y la total integración social de las personas con discapacidad.

A efectos de esta ley, se entiende por minusválido “toda aquella persona cuyas posibilidades de integración educativa, laboral o social se encuentren reducidas como consecuencia de una deficiencia, previsiblemente permanente, de carácter congénito o no, en sus capacidades físicas, psíquicas o sensoriales”.

La condición de minusválido la determina el órgano designado por la administración, basándose en informes individualizados por equipos profesionales. El certificado expedido contiene tanto el reconocimiento de la minusvalía como el grado de discapacidad y se establecerá el reconocimiento de la aplicación de los derechos reconocidos a la LISMI.

El título VII trata sobre la integración laboral, donde su finalidad principal es conseguir la participación de este colectivo en el sistema ordinario de trabajo y potenciar su integración a partir de cupos obligatorios de personal discapacitado en todas las empresas. Estas medidas deben entenderse como una intervención necesaria para garantizar los derechos constitucionales de este colectivo.

Por todo esto, se creó la LISMI, ley de integración social del minusválido, ley 13/1982 de 7 de abril, que establece para las empresas públicas y privadas, con una plantilla superior a 50 trabajadores, la obligación de contratar a un número de trabajadores con discapacidad no inferior al 2%.

La constatación del insuficiente grado de cumplimiento de este 2% puso de manifiesto la necesidad de establecer medidas alternativas y mecanismos de control. Esta necesidad se constató por primera vez el año 1997 cuando se aprobó un plan específico a favor de la ocupación de las personas discapacitadas, con el objetivo de poner en práctica una serie de medidas urgentes para la promoción de la ocupación de este colectivo. Pero no fue hasta el año 2000, mediante el RD 27/2000, cuando las empresas obligadas a cumplir el 2% pudieron aplicar las medidas alternativas siguientes:

1. Compra de bienes a un Centro Especial de Empleo o a un autónomo con discapacidad.
2. Formalización de un contrato civil o mercantil con un Centro Especial de Empleo o con un trabajador autónomo discapacitado, para el suministro de bienes necesarios para la actividad normal de la empresa o para la prestación de servicios ajenos y accesorios a la actividad normal de la empresa.
3. Donación o acciones de patrocinio, siempre de carácter monetario, para actividades de inserción laboral y de creación de empleo de personas con discapacidad, cuando la entidad beneficiaria de dichas acciones de colaboración sea una fundación o una asociación de utilidad pública cuyo objeto social sea, entre otros, la formación profesional, la inserción laboral o la creación de empleo en favor de las personas con discapacidad que permita la creación de puestos de trabajo para aquéllas.
4. Creación de Centros Especiales de Trabajo (CET) y los enclavamientos laborales; RD 290/2007 del 20 de febrero. Un enclavamiento laboral es el contrato que se

establece entre una empresa del mercado ordinario, nombrada empresa colaboradora, y un centro especial de empleo para la realización de obras o servicios que guarden relación directa con la actividad normal de ésta y por la cual un grupo de trabajadores discapacitados del centro especial de empleo se desplacen temporalmente al centro de trabajo de la empresa colaboradora.

### 6.3. SITUACIÓN TRAS LOS ÚLTIMOS ESTUDIOS REALIZADOS

En los siguientes 6 apartados aparecen resumidos los datos más destacables extraídos de las encuestas y estudios estadísticos realizados en el año 2013 para conocer la situación acontecida en el año 2012 en España:

- Según la Base de Datos Estatal de las Personas con Discapacidad, 1.450.800 personas de edades comprendidas entre los 16 y los 64 años y residentes en hogares familiares tenía certificado de discapacidad en 2012. Esta cifra representa el 4,8% de la población española en edad laboral y un incremento del 15% respecto a 2011.
- El 36,6% de las personas con discapacidad legalmente reconocida eran activos en 2012.
- Esta tasa de actividad era 40 puntos inferior a la de la población sin discapacidad (77,0%).
- La tasa de paro para el colectivo fue del 33,1% en 2012, 8,1 puntos superior a la de la población sin discapacidad.
- La tasa de empleo de las personas con certificado de discapacidad era del 24,5%. El 88,0% de los ocupados eran asalariados y, de éstos, el 78,3% tenía contrato indefinido.
- Uno de cada 4 ocupados con discapacidad que trabajaban en centros ordinarios contaba con alguna deducción en las contribuciones a la Seguridad Social y también uno de cada cuatro tenía un contrato específico de discapacidad.

A continuación se muestra la figura 3 con la evolución de las personas con certificado de discapacidad en Navarra desde 2012, donde podemos observar que este factor ha aumentado con el paso de los años.

En las tablas se muestra el número de miles de personas discapacitadas divididas según sexo (tabla 1), edad (tabla 2) y grado de deficiencia (tabla 3).

Para poder comparar estos valores en los gráficos 2, 3 y 4 se expresan estos datos en forma de porcentaje considerando el total de minusválidos como el 100%, es decir 15,1 miles de personas.

Los datos que se pueden extraer son los siguientes:

- El mayor porcentaje de minusválidos son de sexo masculino.
- La discapacidad más frecuente a lo largo de los años es la física.
- La mayoría de las personas discapacitadas se encuentran entre los 45 y 64 años.

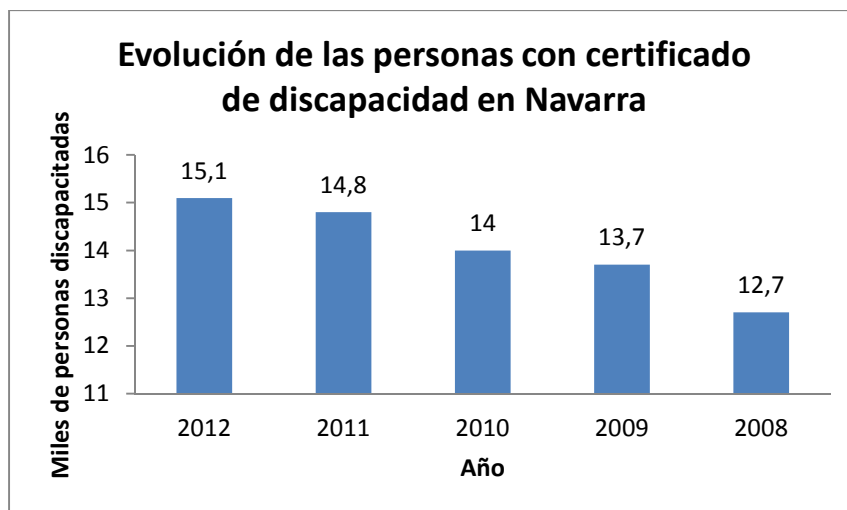


Figura 3 Evolución de las personas con certificado de discapacidad en Navarra expresado en miles de personas

Tabla 1 Miles de personas discapacitadas en Navarra divididas según sexo (2012)

	Total	Miles de Hombres	Miles de Mujeres
<b>2012</b>	15,1	9	6,1
<b>2011</b>	14,8	8,9	5,9
<b>2010</b>	14	8,5	5,5
<b>2009</b>	13,7	8,3	5,4
<b>2008</b>	12,7	7,7	5

Tabla 2 Miles de personas discapacitadas en Navarra divididas según grupo de edad (2012)

	Total	De 16 a 24 años	De 25 a 44 años	De 45 a 64 años
<b>2012</b>	15,1	1	4,8	9,3
<b>2011</b>	14,8	0,9	4,8	9
<b>2010</b>	14	0,8	4,7	8,5
<b>2009</b>	13,7	0,7	4,6	8,3
<b>2008</b>	12,7	0,8	4,4	7,5

Tabla 3 Miles de personas discapacitadas en Navarra divididas según grupo de deficiencia (2012)

	Total	Física y otras	Intelectual	Mental	Sensorial
<b>2012</b>		6,9	2,7	3,1	2,3
<b>2011</b>		7	2,7	2,9	2,2
<b>2010</b>		6,8	2,5	2,6	2,1
<b>2009</b>		6,9	2,4	2,4	2,1
<b>2008</b>		6,5	2,4	2,1	1,6

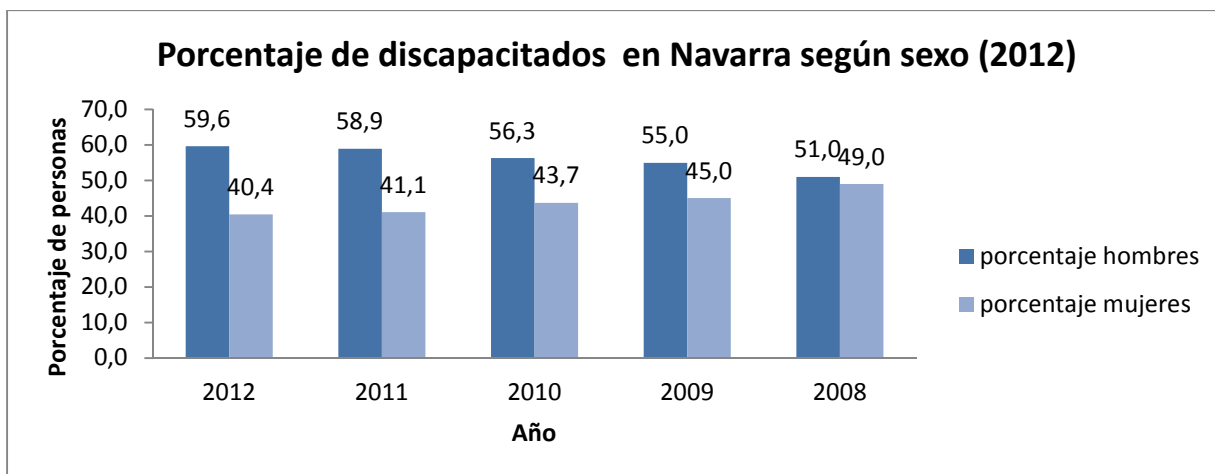


Figura 4 Porcentaje de discapacitados en Navarra según sexo (2012)

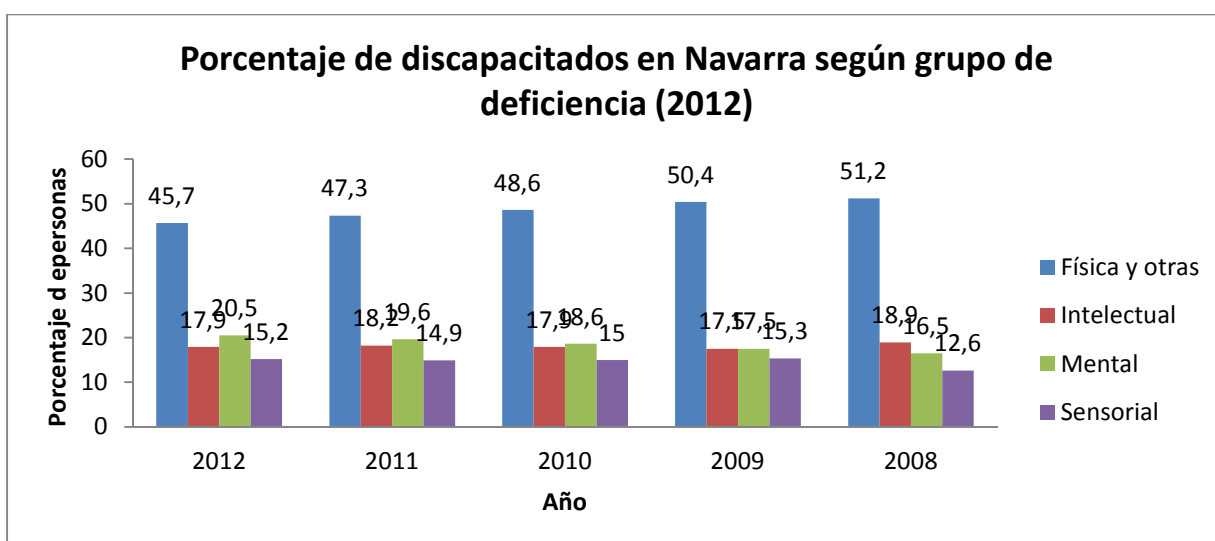


Figura 5 Porcentaje de discapacitados en Navarra según grupo de deficiencia (2012)

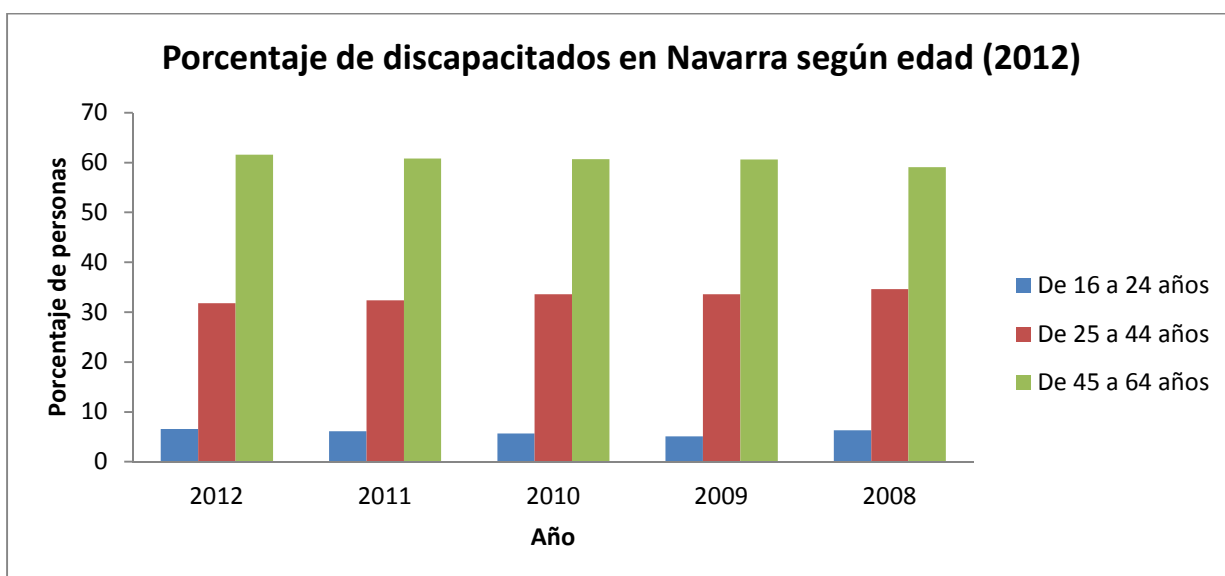


Figura 6 Porcentaje de discapacitados en Navarra según edad (2012)



## 6.4. DERECHOS Y OBLIGACIONES

Se establecen medidas estatales a efectos de su aplicación para el conjunto del Estado, por parte de Comunidades Autónomas y del Servicio Público de Empleo Estatal, en sus respectivos ámbitos competenciales, en el marco de la Estrategia Española de Empleo 2012-2014, aprobada por Real Decreto 1542/2011:

a) El capítulo II del Real Decreto 1451/1983, de 11 de mayo, por el que en cumplimiento de lo previsto en la Ley 13/1982, de 7 de abril, se regula el empleo selectivo y las medidas de fomento del empleo de trabajadores minusválidos.

b) El capítulo VII del Real Decreto 2273/1985, de 4 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de los Centros Especiales de Empleo, definidos en el artículo 42 de la Ley 13/1982, de 7 de abril, de Integración Social de los Minusválidos.

c) Los artículos 12 y 13 del Real Decreto 290/2004, de 20 de febrero, por el que se regulan los enclaves laborales como medida de fomento del empleo de las personas con discapacidad.

d) El Real Decreto 870/2007, de 2 de julio, por el que se regula el programa de empleo con apoyo como medida de fomento de empleo de personas con discapacidad en el mercado ordinario de trabajo.

e) El Real Decreto 469/2006, de 21 de abril, por el que se regulan las unidades de apoyo a la actividad profesional en los centros especiales de empleo.

f) Orden del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social 13 de abril de 1994, por la que se regula la concesión de las ayudas y subvenciones sobre fomento del empleo de los trabajadores minusválidos según lo establecido en el capítulo II del Real Decreto 1451/1983, de 11 de mayo.

g) Orden del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de 16 de octubre de 1998, por la que se establecen las bases reguladoras para la concesión de las ayudas y subvenciones públicas destinadas al fomento de la integración laboral de los minusválidos en centros especiales de empleo y trabajo autónomo.

En lo relativo a las cuantías, la disposición final duodécima del Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de medidas urgentes para la reforma del mercado laboral, remite a los arts. 12 y 13 del Real Decreto 290/2004, de 20 de febrero, por el que se regulan los enclaves laborales como medida de fomento del empleo de las personas con discapacidad.

Artículo 12. Incentivos para la contratación por la empresa colaboradora de trabajadores con discapacidad que presentan especiales dificultades para el acceso al mercado ordinario de trabajo.

1. Las empresas colaboradoras que contraten con carácter indefinido a un trabajador del enclave con discapacidad que presente especiales dificultades para el acceso al mercado ordinario de trabajo incluido en el artículo 6.2.a) o b) tendrán derecho a las siguientes ayudas:
  - a) Subvención de 7.814 euros por cada contrato de trabajo celebrado a jornada completa. Si el contrato fuera a tiempo parcial, la subvención se reducirá proporcionalmente según la jornada de trabajo pactada. Esta subvención podrá ser destinada por la empresa colaboradora, total o parcialmente, a servicios de apoyo del trabajador.
  - b) Bonificación del 100 por cien en las cuotas empresariales de la Seguridad Social, incluidas las de accidente de trabajo y enfermedad profesional y las cuotas de recaudación conjunta durante toda la vigencia del contrato.
  - c) Subvención por adaptación del puesto de trabajo y eliminación de barreras u obstáculos de conformidad con lo establecido en el Real Decreto 1451/1983, de 11 de mayo, por el que, en cumplimiento de lo previsto en la Ley 13/1982, de 7 de abril, se regula el empleo selectivo y las medidas de fomento del empleo de los trabajadores minusválidos, modificado por el Real Decreto 170/2004, de 30 de enero.
2. Para tener derecho a las ayudas previstas en este artículo, la contratación de los trabajadores deberá realizarse sin solución de continuidad y transcurrido, al menos, un plazo de tres meses desde el inicio del enclave o desde la incorporación del trabajador si ésta fuera posterior al inicio del enclave.
3. Para obtener las ayudas reguladas en este artículo, la empresa deberá presentar ante la oficina de empleo el contrato de trabajo en modelo oficial y por ejemplar cuadruplicado, acompañado de la solicitud de alta en el régimen correspondiente de la Seguridad Social y del certificado que acredite el grado de minusvalía, expedido por el organismo competente. Dicha presentación surtirá los efectos de solicitud de las subvenciones y bonificaciones reguladas en este artículo. El servicio público de empleo competente comunicará a las empresas la concesión de las subvenciones o bonificaciones en el plazo de un mes a partir de la fecha de la presentación. Transcurrido dicho plazo sin resolución expresa, se entenderán denegadas.
4. En lo no previsto en este artículo, será de aplicación a las empresas colaboradoras y a estos contratos el régimen sobre requisitos y exclusiones, así como de obligaciones, incluida la de mantenimiento de la estabilidad en el empleo de los trabajadores, que resulte aplicable a las ayudas reguladas en el capítulo II del Real Decreto 1451/1983, de 11 de mayo, modificado por el Real Decreto 170/2004, de 30 de enero. No obstante lo establecido en el párrafo anterior, no se aplicará, por su propia

naturaleza, la exclusión por finalización en los últimos tres meses de la relación laboral de carácter indefinido del trabajador con discapacidad con el centro especial de empleo.

Artículo 13. Incentivos para la contratación por la empresa colaboradora de otros trabajadores con discapacidad del enclave.

1. El trabajador con discapacidad del enclave que se incorpora con carácter indefinido a la empresa colaboradora no estuviera incluido en el artículo 6.2.a) o b), la empresa colaboradora tendrá derecho a las ayudas establecidas en el Real Decreto 1451/1983, de 11 de mayo, modificado por el Real Decreto 170/2004, de 30 de enero.
2. En los supuestos a que se refiere este artículo, será de aplicación lo dispuesto en el Real Decreto 1451/1983, de 11 de mayo, modificado por el Real Decreto 170/2004, de 30 de enero, si bien el procedimiento para la obtención de las ayudas será el establecido en el apartado 3 del artículo anterior. No obstante lo establecido en el párrafo anterior, no se aplicará, por su propia naturaleza, la exclusión de las ayudas por finalización en los últimos tres meses de la relación laboral de carácter indefinido del trabajador con discapacidad con el centro especial de empleo.

## 6.5. OTRAS EMPRESAS DEDICADAS AL MISMO SERVICIO

Los Centros Especiales de Empleo (CEE) nacieron en 1985 como fórmula de empleo para personas con discapacidad. Son empresas promovidas principalmente por asociaciones de personas con discapacidad y/o sus familiares, sin perjuicio de que cualquier persona física o jurídica pueda constituir uno.

El objetivo principal de estos centros es la integración laboral y por tanto social de personas con discapacidad.

Para obtener la calificación de Centro Especial de Empleo, las empresas deben contar en su plantilla con un mínimo del 70% de trabajadores con discapacidad y solicitar la correspondiente calificación a la administración competente.

En España existen unas 600 empresas dedicadas a la integración de personas con discapacidad desarrollando distintas actividades como serían: Control de plagas, Embalaje, Gestión de residencias, Intermediación laboral, Jardinería, Kiosco, Lavado de vehículos, Lavandería industrial, Limpieza, Logística, Manipulados, Mantenimiento y reparación de ascensores, Pintura industrial, Tintorería, Servicios de vigilancia, servicios de parking, confección textil, formación, papelería, hostelería, transporte adaptado, entre los más frecuentes.

Del total de empresas en España, 10 están establecidas en Navarra como se observa en la tabla 4, por lo que son los colaboradores y en algunos casos, competidores de Amimet:

Tabla 4 Empresas dedicadas a la incorporación de personas minusválidas en Navarra

Empresa	Población	Actividades principales	Certificados de calidad	Número de trabajadores
<b>C.E.E Canraso</b>	Tudela	Cableado, Comercio al por menor, Confección textil, Consumibles informáticos, Edición y artes gráficas, Embalaje, Encuadernación, Jardinería, Kiosco, Lavandería industrial, Limpieza, Limpieza pública, Logística, Manipulados, Mantenimiento de instalaciones, Mantenimiento de zonas públicas, Marketing directo, Mobiliario, Regalo promocional, Tapicería, Vestuario laboral, Vigilancia	ISO 9001:2000 EFQM 200+	90
<b>Dya Servicios discapacitados S.L.</b>	Pamplona	Tele marketing		11
<b>Elkarkide, S.L.</b>	Noain	Agricultura y ganadería, Construcción, Jardinería, Lavado de vehículos, Manipulados, Mantenimiento de zonas públicas, Reparto de publicidad		104
<b>Fevimax-Logística, S.L.</b>	Mutilva	Hostelería, Montaje de componentes eléctricos	ISO 9001-2008 de calidad	14
<b>Fundación Bidean</b>	Berriozar	Serigrafiado, Vestuario laboral		44
<b>Fundosa Galenas, S. A. U.</b>	Pamplona	Comercio al por menor		4
<b>Gupost Navarra, S.L.</b>	Noáin	Edición y artes gráficas, Gestión documental, Logística, Tele marketing, Tratamiento de datos, Contact center, Mailing comercial, Operador postal	AENOR ER-0130/1996	61
<b>Fundosa Lavanderías Industriales, S. A. U.</b>	Beriain	Lavandería industrial		34
<b>Nasermo, S.L.</b>	Noain	Ayudas técnicas, Construcción metálica, Embalaje, Fabricación de maquinaria y material eléctrico, Limpieza pública,	ISO 9001 de calidad	78

Logística, Montajes  
electromecánicos, Venta de  
Carburantes

<b>Tasubinsa</b>	Arazuri/ Tudela	Cableado, Fabricación grupos de cable, Limpieza, Manipulados, Procesos electromecánicos, Inyección y decoración de plásticos	ISO 9001:2000 ISO14001 ISO 16949:2009	702
------------------	--------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------	-----

## 7. DESCRIPCIÓN AMIMET

La Asociación de Personas con Discapacidad Física de la Ribera de Navarra “AMIMET “ es una organización no gubernamental, de ámbito territorial en la Comunidad Foral , en la Comarca de Tudela y los 23 pueblos de su merindad, con una población de 100.000 habitantes. AMIMET es una asociación privada con entidad propia, sin ánimo de lucro, constituida en 1979. Está formada por personas legalmente reconocidas minusválidas físicas (grado mayor o igual a 33%) y personas sin discapacidad interesadas por la problemática de este sector social. La Asociación fue declarada como Asociación de Utilidad Pública desde 2006.



Figura 7 Zona de influencia de Amimet en Navarra

El objetivo con el que nace es la defensa de los Derechos de las personas con discapacidad física, su promoción en todos los ámbitos de la vida, procurando que se cumplan las leyes que protegen esos derechos.

La finalidad de AMIMET es proporcionar respuesta a las necesidades, demandas y aspiraciones de las personas con discapacidad física de la Ribera de Navarra, para conseguir su plena Integración Social, basada en la autonomía e independencia, libre de prejuicios sociales y de proteccionismos que limitan su plenitud personal.

AMIMET trabaja en dos áreas:

- En el área asociativa, sensibilizando y concienciando a la sociedad sobre la capacidad de las personas con discapacidad, desde el cumplimiento de las leyes y normas, promoviendo actividades de formación, de ocio y tiempo libre, deportivas,...
- En el área de empleo, el Centro Especial de Empleo y la potenciación de la formación profesional, con la finalidad de integrar a las personas con discapacidad en el mercado laboral. Con el CEE se facilita a las empresas el cumplimiento de la LISMI y con ello se potencia la Responsabilidad Social Empresarial.

## 7.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

### 1. Misión

Conseguir la plena integración social de las personas con discapacidad física de La Ribera, basada en su autonomía personal y en el disfrute de sus derechos básicos para alcanzar una sociedad inclusiva.

### 2. Visión

- Ser Asociación referente de la atención a las personas con discapacidad física de la Ribera de Navarra con continuo crecimiento en servicios, que se distinga por proporcionar oportunidades de desarrollo personal y profesional, contribuyendo a mejorar la sociedad.
- Estar en continua evolución en proyectos innovadores de empleo y actividades sociales para la inclusión social.
- Contar con las alianzas necesarias para llevar a cabo nuestra misión: GN, Ayuntamientos, otras entidades y/o Asociaciones. Participar en organizaciones de estructura superior para llegar a sectores más amplios y reforzar así nuestra labor.
- Gestionar desde la transparencia y la eficacia de los recursos.
- Conseguir cercanía geográfica para todas personas dentro del área de actuación.

### 3. Valores

- Defensa de los derechos fundamentales.
- Apostamos por la igualdad de las personas.
- Prestamos atención individualizada según capacidades y circunstancias personales.
- Ofrecemos transparencia en nuestra gestión de los recursos y se demuestra su eficiencia.
- Trabajamos en equipo, para alcanzar los objetivos, facilitando la adecuada cualificación tanto a profesionales como al voluntariado.
- Compromiso social con todas las personas que se encuentran en dificultad.
- Colaboramos en la mejora y la transformación de esta sociedad desde la solidaridad y la accesibilidad para la participación plena e igualitaria.

## 7.2. ORGANIGRAMA

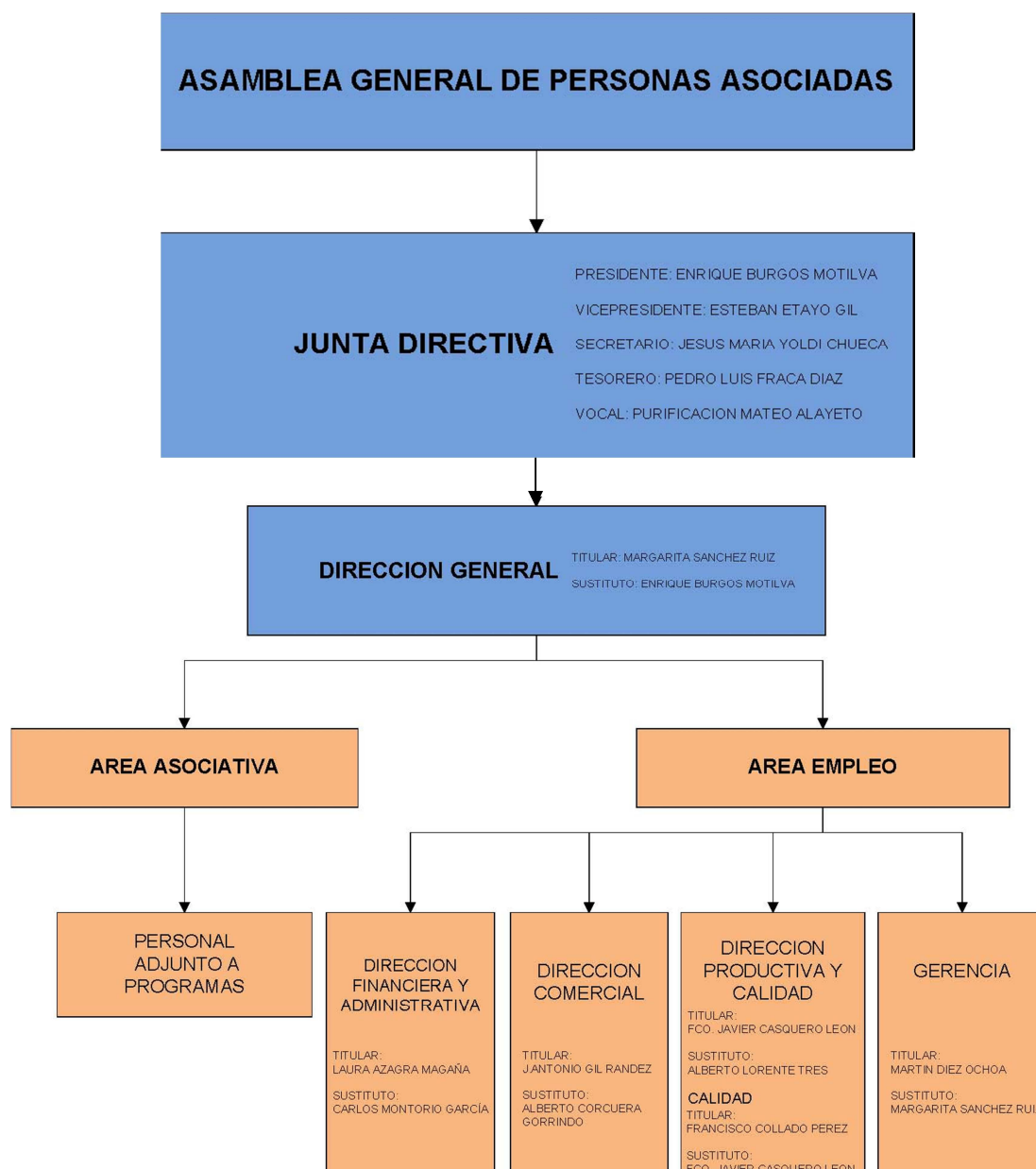
Amimet presenta una organización interna peculiar, ya que al tratarse de una organización sin ánimo de lucro, no posee dueño ni propietario.

En primer lugar, existe una asamblea general formada por personas asociadas con quienes se convocan reuniones y cuya participación y voto es fundamental para la toma de decisiones.

En segundo lugar, existe una junta directiva formada compuesta por 5 cargos: Presidencia, Vicepresidencia, Secretaría, Tesorería, Vocal de Comités Locales, que nace en La Asamblea General, y que se encarga de realizar los mandatos de esta a través de acuerdos de Junta.

La Junta Directiva es elegida en Asamblea General de socios.

En tercer lugar se encuentra el cargo de dirección general, cuyo trabajo consiste en coordinar y dirigir tanto el CEE como la asociación. Esta persona conoce y tiene contacto diario con la organización, además ejerce de cara visible de la organización.



Esquema 2 Organigrama de Amimet



### 7.3. ÁREA ASOCIATIVA

En el área asociativa se dispone de personal adjunto a programas, encargados de coordinar y dirigir las distintas actividades y programas, en colaboración con la dirección general y personal voluntario. Para llevar a cabo esta actividad se dispone en un local compartido con entidades de COCEMFE Navarra. Estos son algunos de los servicios más importantes ofrecidos desde el área asociativa:

1.-**Servicio de acogida y presentación de la Asociación. Atención social individualizada:** información, orientación y gestión de recursos, a necesidades presentadas.

2.- **Servicio de Movilidad I y II**-transporte en vehículos adaptados tanto para actividades /personal del CEE. Préstamo gratuito de ayudas técnicas: sillas de ruedas, muletas, grúa, sillas de ducha y playa, etc. Alquiler de bicicletas.

3.- Programas de **Mejora de la salud: Programa de Formación** para asistir a personas con movilidad reducida, **Fisioterapia**.

4.-**Programa Ocio y Tiempo Libre**-Equitación adaptada, Ciclismo adaptado, excursiones. Formación en **Tics** para socios con discapacidad. **“Bailar sobre ruedas”** cursos de bailes de salón y danza adaptada/ Exhibiciones de difusión.

5.-**Programa Concienciación y sensibilización**-circulares informativas mensuales/Revista RAMPA anual. Web y redes sociales- Facebook y twitter, blog “porunmundosinbarreras”, Campañas escolares.

6. **Formación del Voluntariado:** transferencias, transporte adaptado, manejo sillas de ruedas.

7.- **Club Deportivo filial** adscrito a la Federación Navarra de Deportes Adaptados-atletismo, tenis de mesa, equitación, esquí y baile en silla de ruedas. Carrera Popular.

### 7.4. CEE CANRASO

Los Centros Especiales de Empleo se conciben no como un fin en sí mismos, sino como una herramienta fundamental para conseguir la plena inclusión de las personas con discapacidad en el mundo laboral y social, en especial de aquellas que más difícil tienen su entrada en el mercado de trabajo, y su finalidad es la inclusión de la persona en el mercado ordinario.

Los objetivos principales que persigue son:

- Potenciar y promover la inserción laboral a favor de las personas con discapacidad física y su integración en el mercado de trabajo ofreciendo un trabajo productivo adaptado a sus capacidades residuales dentro de la estructura y organización de la empresa.

- Diseñar itinerarios laborales que faciliten la polivalencia de las personas trabajadoras de AMIMET permitiendo su inserción en el mercado laboral ordinario y/o la adaptación a las nuevas posibilidades de mercado.
- Ofrecer al tejido empresarial una respuesta productiva y de calidad ajustada a sus necesidades.
- Estabilizar el empleo para personas con discapacidad física.

Una de las funciones del centro consiste en asistir al trabajador en el proceso de incorporación al mercado ordinario de trabajo; detectar y determinar, previa valoración de capacidades de la persona y análisis del puesto de trabajo, las necesidades de apoyo para que éste pueda desarrollar su actividad profesional.

Se desarrollan cuantos programas de formación son necesarios para la adaptación del trabajador con discapacidad al puesto de trabajo, así como a las nuevas tecnologías y procesos productivos; se establecen apoyos individualizados en el puesto de trabajo; se favorece y potencia la autonomía e independencia del trabajador, principalmente, en su puesto de trabajo, así como la integración de nuevos trabajadores al centro especial de empleo mediante el establecimiento de los apoyos adecuados.



Figura 8 Imágenes de trabajadores del CEE

A continuación se resumen los procesos y servicios empresariales que ofrece Amimet:

- Procesos intermedios.
- Montaje de piezas industriales.
- Almacenaje.
- Embalaje.
- Control de stock (logística).
- Expedición de productos.

- Logística integral: aprovisionamientos, almacenaje de stock, gestión de pedidos, distribución y transporte.
- Producción industrial.
- Textil.
- SERVIMET: Limpiezas, jardinerías, control de accesos, mantenimiento de instalaciones, electricidad y fontanería, repartos de papelería industrial, repartos de envíos del Ayuntamiento de Tudela.
- PAPELERÍA: venta de papelería escolar y de ocio, papelería industrial, encuadernaciones.
- Venta de ropa de trabajo y EPIS.
- LOGINTEGRA: Servicio de manipulación y almacenaje de stock, servicios de logística a empresas externas.

Amimet colabora con otras empresas y organizaciones para que estas puedan lograr el cumplimiento de la LISMI. De esta forma, gran variedad de empresas deciden subcontratar a Amimet para lograr el cumplimiento de esta ley bien sea incluyendo a trabajadores de la plantilla de Amimet en sus instalaciones, o subcontratando a Amimet para que realicen trabajos intermedios en las instalaciones de Amimet, contratando sus servicios de papelería industrial...

Esto obliga a Amimet a presentar gran capacidad de adaptación a nuevas entradas de trabajos de diferentes sectores. Por lo que la plantilla debe estar dispuesta al cambio y formada para varios trabajos, siempre atendiendo al nivel de polivalencia de cada trabajador que a su vez depende del tipo o grado de minusvalía que presente.

Esto proporciona una amplia gama de experiencia en gran variedad de trabajos.

El inconveniente de esta realidad es que los sectores en los que se trabaja son tan variados que presentan diferentes necesidades en distintos momentos, por lo que pueden encontrarse situaciones con escaso trabajo, como suele ser en los meses de verano ya que varias empresas cierran sus instalaciones y en esos momentos no requieren de los servicios de Amimet; mientras que en otro momento se puede incrementar tanto el nivel de trabajo que se requieran trabajadores eventuales contratados exclusivamente para poder cumplir con las expectativas y con la entrega del cliente.

Aquí se observa la difícil tarea de mantener una plantilla constante donde el mayor número de trabajadores posible conozca el procedimiento a seguir en varios trabajos.

Otro beneficio importante que Amimet traslada a las empresas con las que trabaja es la opción de poder contribuir a la integración en el mercado laboral de las personas con discapacidad física, hecho que repercute directamente en la imagen que se percibe de la empresa, tanto interna como externamente ya que muestra un compromiso social.

- Mejora la calidad de vida del entorno.
- Proporciona mayor confianza de los clientes.
- Incrementa la notoriedad de la empresa en la zona de influencia.
- Aumenta la reputación y la imagen de los clientes.
- Legitimidad y aceptación social.
- Diferenciación de la competencia.

- Fideliza a consumidores actuales y capta nuevos concienciados con la misma causa.
- Crea una filosofía de empresas y cultura corporativa.
- Eleva la RSE de la empresa.
- Desgravaciones fiscales y facilidad de acceso a financiación.

## 8. SISTEMAS DE CALIDAD TOTAL

### 8.1. INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD TOTAL

El concepto de Calidad y los Sistemas Productivos han ido evolucionando a lo largo de la historia hasta llegar a lo que actualmente conocemos como Sistemas de Calidad y Producción Total. Antes de la segunda Guerra Mundial la calidad se entendía como “el control de la calidad de los productos entregados al cliente”, es decir, era necesario realizar inspecciones durante el proceso productivo y en el producto terminado para comprobar el grado de cumplimiento de las especificaciones que se habían establecido con el cliente para diseñar el producto. El resultado de esta inspección proporcionaba un producto OK o NO OK.

A partir de los años 50 el concepto de calidad se modifica y pasa a emplearse como “aseguramiento de la calidad” ya que este concepto engloba no sólo el producto entregado al cliente, sino todas las actividades sistemáticas, los procedimientos a seguir con instrucciones técnicas, las relaciones con proveedores de materia prima... Es decir, es importante controlar toda aquella actividad que participe en el proceso productivo.

Durante toda la historia de la producción para realizar un mismo producto el proceso de fabricación a seguir es casi siempre similar incluyendo pequeñas variantes de mejora. Sin embargo, el sistema de fabricación puede ser diferente, y este factor permite dividir la evolución de la calidad en tres etapas:

1. La producción hasta el año 1908 se basó en un Sistema de Fabricación Artesanal nacido en Inglaterra. En este sistema la calidad conseguida es muy alta porque el producto fabricado requiere precisión, dedicación personal y tiempo.
2. La producción desde 1908 hasta 1950 se basó en un Sistema de Fabricación en Masa en Estados Unidos en la producción del modelo de coche Ford T. En estos años existía una gran demanda de productos por lo que la calidad no era el factor primordial, ya que los clientes iban a comprar el producto de cualquier forma.
3. Desde 1950 hasta la actualidad se trabaja según un Sistema de Fabricación Ajustada, desarrollado en Japón, donde la calidad es un factor muy importante ya que existe más oferta que demanda, entonces hay que destacar la calidad como un factor importante a la hora de atraer clientes de tal forma que no opten por contratar a los competidores. También es necesario cumplir con los plazos de entrega por el mismo motivo. Hay que conseguir la satisfacción de los clientes para que puedan tener confianza en la empresa y para atraer a nuevos clientes potenciales.

Actualmente conviven los 3 sistemas de producción y no hay porqué elegir exclusivamente uno de ellos. Incluso no hay un cien por cien de fabricación ajustada o en masa. Algunas plantas están concebidas para los dos tipos, fabricando varios productos: unos productos estándar que se fabrican en masa y otros hechos a medida que se ajustan a la demanda.

La aparición de la fabricación ajustada se asocia a la marca japonesa Toyota. Una de las claves del éxito de los japoneses es la capacidad que tienen para copiar la tecnología y mejorarla.

Toyota comenzó fabricando 3000 coches frente a los 7000 diarios fabricados por Ford según su sistema de fabricación en masa. El ingeniero Ohno de Toyota decidió visitar las instalaciones de Ford para observar cómo era su sistema productivo y analizar las diferencias observadas. La primera diferencia que observó fue el trato y la confianza en los trabajadores. En Japón la plantilla debía aportar tanto trabajo físico como conocimiento e intelecto para proponer líneas de mejora e incluso estaban autorizados a parar la línea de producción si se observaba algún problema. Este aspecto contrastaba con la ideología de Ford quien consideraba a los operarios como meras piezas o máquinas de la línea, reemplazables e intercambiables.

Otra diferencia era la situación económica que acontecían los dos países de origen de las empresas. Tras la segunda guerra mundial Japón se encontraba en una grave situación económica y como no podían comprar la mejor tecnología del mercado, compraron maquinaria sencilla y barata. Ante la imposibilidad de mejorar sus activos diseñaron sistemas para cambiar útiles en un tiempo reducido (SMED).

De esta forma desarrollaron otro sistema de fabricación en el cual, con pequeñas inversiones y mucha imaginación se podían lograr más variantes de modelo de coche que en Ford.

Desde el punto de vista de la calidad se desarrolló el concepto de proveedor-cliente. Cada sección u operario se responsabiliza de proporcionar un producto con la calidad requerida y en el tiempo necesario bajo el lema: la calidad se fabrica, no se comprueba.

Otro concepto importante que se introdujo fueron las cadenas de suministro o JIT (Just In Time) de dos tipos:

- De diseño: especialistas dentro o fuera de la empresa me tienen que suministrar los productos intermedios o finales que necesito, permitiéndome elegir materiales, características, precio máximo...
- Suministro físico en sí: Es necesario tener el material justo en el almacén para cumplir con la demanda, con cierta seguridad, pero sin tener un stock excesivo que conlleve tener almacenada un gran porcentaje de inversión.

La prioridad y objetivo de la fabricación ajustada es el cliente, se debe producir lo que el cliente necesita, en la cantidad adecuada y cumpliendo los plazos establecidos.

Las ventajas de la fabricación ajustada podrían resumirse en el siguiente cuadro:

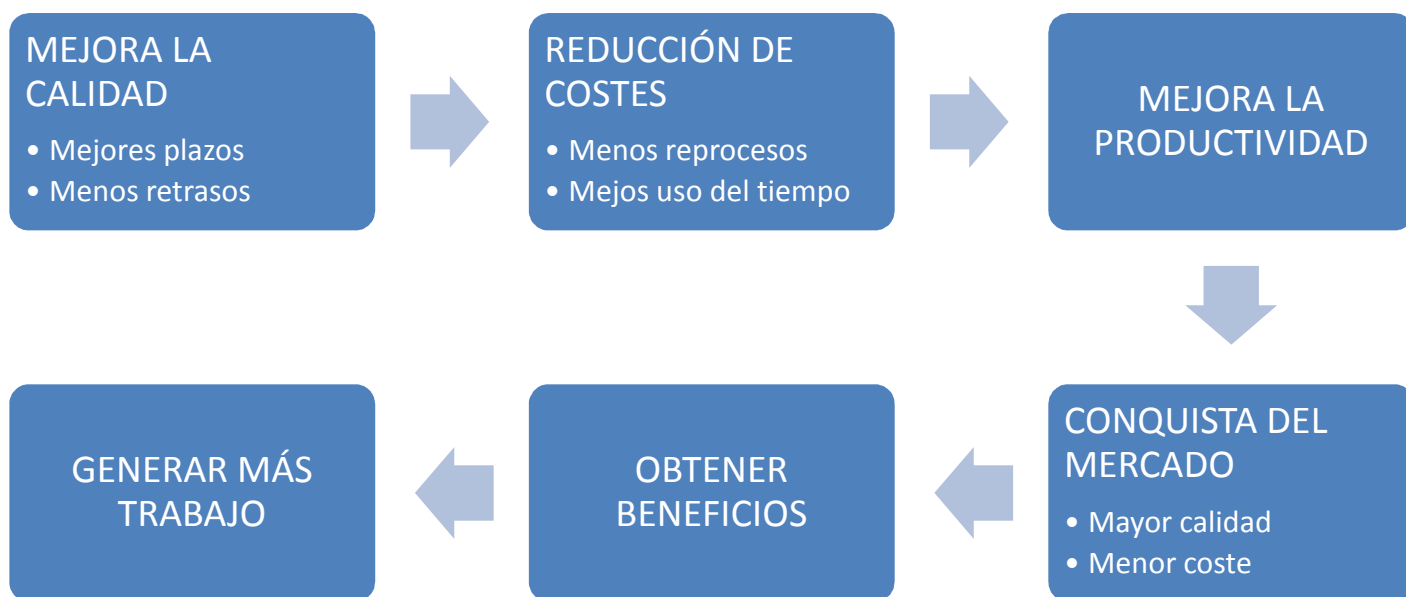
**Tabla 5 Ventajas de la fabricación ajustada**

PRODUCTO	Semipersonalizado
COSTE	Casi tan bajo como en masa
MAQUINARIA	Eficaz, productiva y flexible
MANO DE OBRA	Trabajo físico e intelectual
PRODUCCIÓN	Alta
CLIENTE	Cualquier tipo de cliente
PROVEEDORES	Cadenas de suministro, JIT

STOCK	Poco stock, Sistema Pull
DISTRIBUCIÓN DE PLANTA	Líneas o células de fabricación por producto
CALIDAD	Máxima= 0 defectos
OBJETIVO	Satisfacción de los clientes

El sistema de fabricación ajustada ideal persigue obtener el mismo nivel de costes que la fabricación en masa pero compensando la diferencia de productividad con fabricación sin rechazos y tiempos de cambio 0, tiempo de averías 0 y stocks 0 (rotación infinita de los almacenes donde la rotación= unidades que se venden/ unidades en el almacén)

En este sentido Deming propuso la Reacción en cadena de Deming que se puede resumir de la siguiente forma (esquema 3)



Esquema 3 Reacción en cadena de Deming

En este ciclo se observa cómo al mejorar la calidad se consigue reducir el coste de producción así como los tiempos de revisión de rechazos en los que se invierten horas que posteriormente no van a ser reembolsadas debido a que la producción ha sido incorrecta o con un nivel de calidad inferior al requerido. Esto mejora la productividad global y el rendimiento de los trabajadores con resultados en el mercado. Si el mercado es creciente, el trabajo aumentará en esta empresa sin perjudicar a otros competidores. Sin embargo, si el mercado no es creciente, esta empresa crecerá a costa de sus competidores, y esta situación es la más frecuente en la actualidad. Con este proceso se consiguen mayores beneficios y se genera mayor capacidad de trabajo lo que conlleva más espacio físico, más mano de obra directa e indirecta y un crecimiento positivo de la empresa.

Para llevar a cabo la fabricación ajustada existen 7 herramientas fundamentales:

1. El desperdicio en la fabricación
2. La distribución en planta

3. El sistema Kanban
4. Herramientas para el seguimiento dentro de la fábrica
5. Preparación rápida de máquinas
6. Herramientas de mejora continua: Kaizen
7. Mantenimiento productivo total

A partir de los años 50 la calidad total es considerada como una filosofía, una cultura de gestión que promueve la mejora continua, no solo como el aseguramiento de un estándar de calidad, sino como la superación permanente en todas las áreas de la organización.

Actúa sobre las personas y los procesos llevados a cabo dentro de la organización y está orientado fundamentalmente hacia la satisfacción de los distintos grupos de interés de la empresa. Aunque los principios de la Calidad Total dependen del modelo o norma, existen unos elementos básicos comunes a todos ellos:

- Enfoque global de la dirección y estrategia de la organización.
- Objetivos y propósito estratégico de la organización.
- Visión compartida de los miembros de la organización.
- Clima organizativo.
- Aprendizaje organizativo.
- Adecuadas compensaciones a los interesados.
- Asignación de los medios necesarios.
- Diseño de la organización que facilite la eficacia y la eficiencia.

Posteriormente según el modelo de calidad se definirán sus principios específicos, como podrían ser:

- Atención a la satisfacción del cliente
- Liderazgo y compromiso de la dirección con la calidad
- Participación y compromiso de los miembros de la organización
- Cambio cultural
- Cooperación en el ámbito interno de la empresa
- Trabajo en equipo
- Cooperación con clientes y proveedores
- Formación
- Administración basada en hechos, y apoyada en indicadores y sistemas de evaluación.
- Diseño y conformidad de procesos y productos
- Gestión de procesos
- Mejora continua de los conocimientos, procesos, productos y servicios.

## 8.2. MODELOS DE CALIDAD TOTAL

Actualmente existen cuatro grandes modelos de Calidad Total presentes en las sociedades japonesa, americana y europea que comparten los principios generales ya comentados y que



sirven como marco de referencia de la calidad en continua evolución y desarrollo. Los cuatro modelos establecen directrices y criterios que pueden ser utilizados por las empresas, industrias, administraciones públicas y otras organizaciones para evaluar sus propios esfuerzos en la mejora de la calidad.

La diferencia fundamental del modelo EFQM con respecto a los otros es que este modelo se centra fundamentalmente en los agentes como forma de conseguir resultados a medio y largo plazo; mientras que los otros modelos buscan alcanzar resultados a corto plazo para reaccionar rápidamente en el mercado.

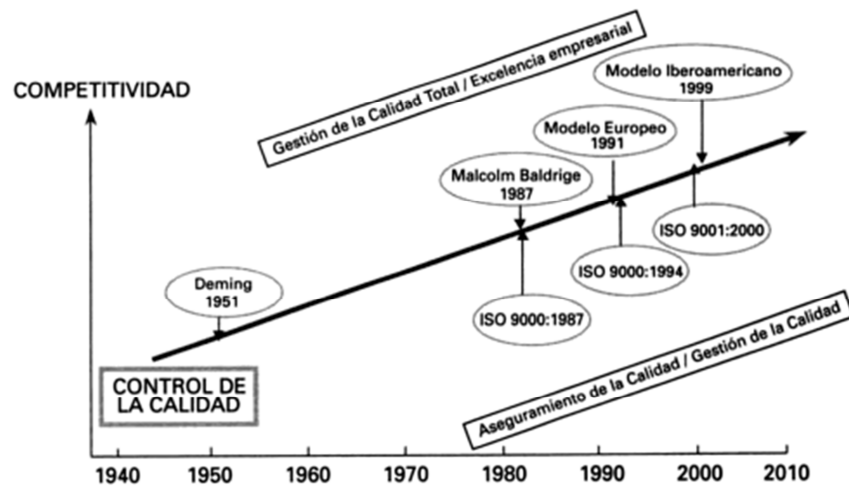


Figura 9 Evolución histórica del término calidad

- Modelo Deming creado en 1951 y gestionado por J.U.S.E (Japón)

“El premio al modelo Deming” se considera como el número uno de los premios de calidad.

El primer modelo de calidad total fue desarrollado en el año 1951 por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) aunque su verdadero promotor fue William Edwards Deming quien promovió su filosofía en el mundo oriental para más tarde llegar a abarcar también el mundo occidental. Este modelo se basa en teorías japonesas de Control Total de la Calidad (TQC) y Control de la Calidad en toda la empresa (CWQC). Apoya un enfoque orientado a los procesos de realización de productos y/o servicios, mostrando la mejora de los procesos como forma de incrementar la Calidad y reconociendo la experiencia y conocimiento de los trabajadores en la mejora continua de los procesos.

El principal objetivo de la evaluación es comprobar que mediante la implantación del control de calidad en toda la compañía se obtienen buenos resultados. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público. Además, su idea principal se basa en que la calidad es el resultado del diseño y no de la inspección.

Los fundamentos de la filosofía de Deming están contenidos en una lista de objetivos conocidos como “Los catorce Puntos de Deming”, requisitos para un negocio que pretende

permanecer competitivo en un mercado cada vez más cambiante y también estableció las “Siete Enfermedades de la Gerencia”

Los Puntos para la gestión de la calidad promovida por Deming se resumen en los siguientes catorce puntos:

1. Crear constancia para la mejora del producto y/o servicio, con la intención de ser competitivos, permanecer en el negocio y suministrar puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía de cooperación en la cual todo el mundo obtiene beneficios. Ponerla en práctica y enseñarla a empleados, clientes y suministradores.
3. Cesar en la dependencia de la inspección en masa para obtener calidad. Hay que mejorar el proceso para producir con calidad desde el primer momento.
4. Finalizar con la política de elegir los precios más bajos. En lugar de ello hay que minimizar los costes totales. Lo ideal consiste en buscar un solo proveedor para cada artículo estableciendo una relación a largo plazo, basada en la confianza y la lealtad.
5. Mejorar continuamente el sistema de producción para mejorar la calidad y la productividad. Con ello, disminuirán progresivamente los costes.
6. Entrenar o capacitar a las personas en los distintos puestos de trabajo.
7. Establecer líderes para dirigir a las personas, reconocer sus capacidades y aspiraciones. El papel del líder debe ser ayudar a las personas y mantener los recursos en su forma óptima de funcionamiento.
8. Eliminar los miedos e infundir confianza para que cada persona pueda trabajar de forma efectiva.
9. Romper las barreras entre Departamentos. Eliminar la competición entre departamentos y construir un sistema win-win de cooperación en la organización. Las personas de investigación, ingeniería, ventas y producción deben trabajar como un equipo para resolver los problemas de producción que se pueden encontrar con el producto y/ o servicio.
10. Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas para las personas de la organización intentando conseguir cero defectos o nuevos niveles de productividad. Tales metas solamente crean relaciones competitivas entre las personas de la organización. La baja calidad o productividad son responsabilidad del sistema de gestión de la organización y no debe recaer sobre los trabajadores.
11. Eliminar los estándares de trabajo y la dirección por objetivos y sustituirlos por liderazgo.
12. Eliminar las barreras que limitan el derecho de las personas a disfrutar en su puesto de trabajo. Hay que eliminar los sistemas de méritos que clasifican a las personas y crean competitividad y conflictos.
13. Instituir un vigoroso sistema de educación y auto mejora.
14. Crear un gran equipo dentro de la organización que con su trabajo ayude a conseguir la transformación. El cambio debe ser un trabajo en equipo.

Las Siete Enfermedades con actuaciones frecuentes en las organizaciones pero inadecuadas para conseguir mejorar la calidad:

1. Falta de constancia en los propósitos.
2. Énfasis en las ganancias a corto plazo y los dividendos inmediatos.
3. Evaluación por rendimiento, clasificación de méritos o revisión visual de los resultados.
4. Movilidad de los ejecutivos.
5. Gerencia de la compañía basándose solamente en las cifras visibles.
6. Costos médicos excesivos.
7. Costo excesivo de garantías.

A continuación en la figura 10 aparecen los distintos puntos que se recogen en el modelo Deming, proporcionando a cada uno la misma importancia, el 10% de la valoración final.

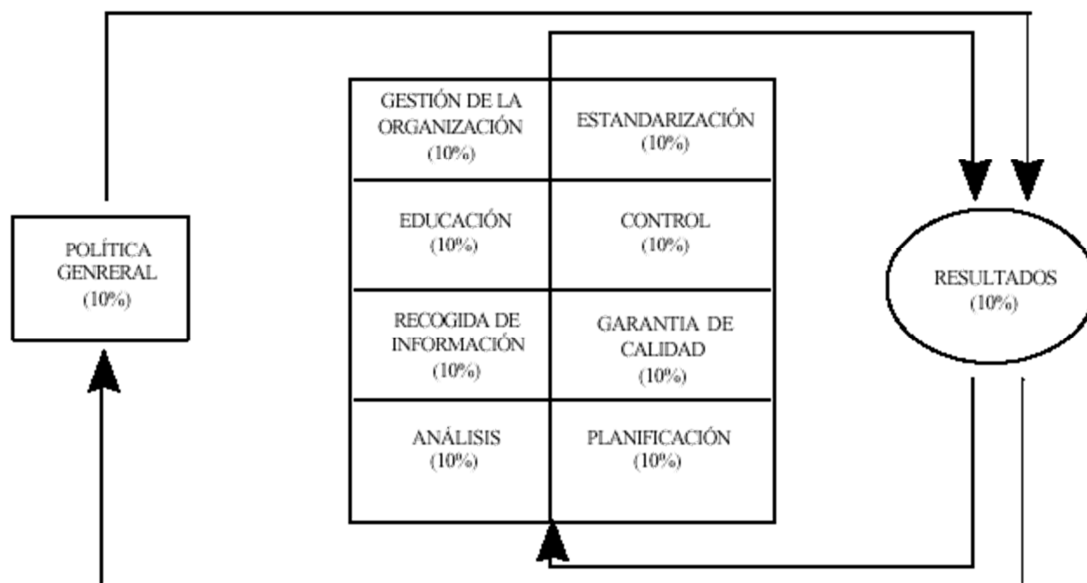


Figura 10 Puntuación y división de las distintas categorías en el Premio Deming

- Modelo Malcom Baldrige creado en 1987 y gestionado por la Fundación para el Premio de la Calidad Malcom Baldrige (EE.UU)

Este premio se creó en memoria del Secretario de Comercio Malcom Baldrige, elegido por el Presidente Ronald Reagan en 1980 para desarrollar e implementar nuevas políticas de comercio. Ejerciendo este puesto consiguió reducir el presupuesto anual necesario en un 30% y el personal administrativo en un 25%

El Malcolm Baldrige se emplea de forma única en Estados Unidos siendo elegido por grandes multinacionales americanas como herramienta de evaluación y mejora. Los principios del Premio Nacional de Calidad Malcom Baldrige son los siguientes:

- Mejorar la competitividad de las empresas americanas, que en ese momento estaban perdiendo cuota de mercado.
- Mentalizar a las empresas americanas de que el coste de la no calidad puede suponer el 20% de los beneficios totales de la empresa; y que la calidad mejora la productividad y disminuye los costes totales, por lo que aumentan los beneficios.

- La excelencia como forma de gobierno de las empresas a fin de contribuir al bienestar de la nación para competir con eficacia en el mercado global.
- La implicación de toda la organización para poder alcanzar la eficacia y la eficiencia.
- La aplicación de estos principios es de carácter general por lo que puede emplearse a todo tipo de empresas: públicas/privadas, pequeñas/medianas/grandes...
- El enfoque hacia el cliente y sus necesidades.

En la figura 11 se observan los distintos puntos presentes en el modelo Malcolm Baldrige así como la importancia otorgada a cada uno en la valoración final, siendo a diferencia del modelo de Deming, los resultados empresariales el aspecto más importante con un 45%.

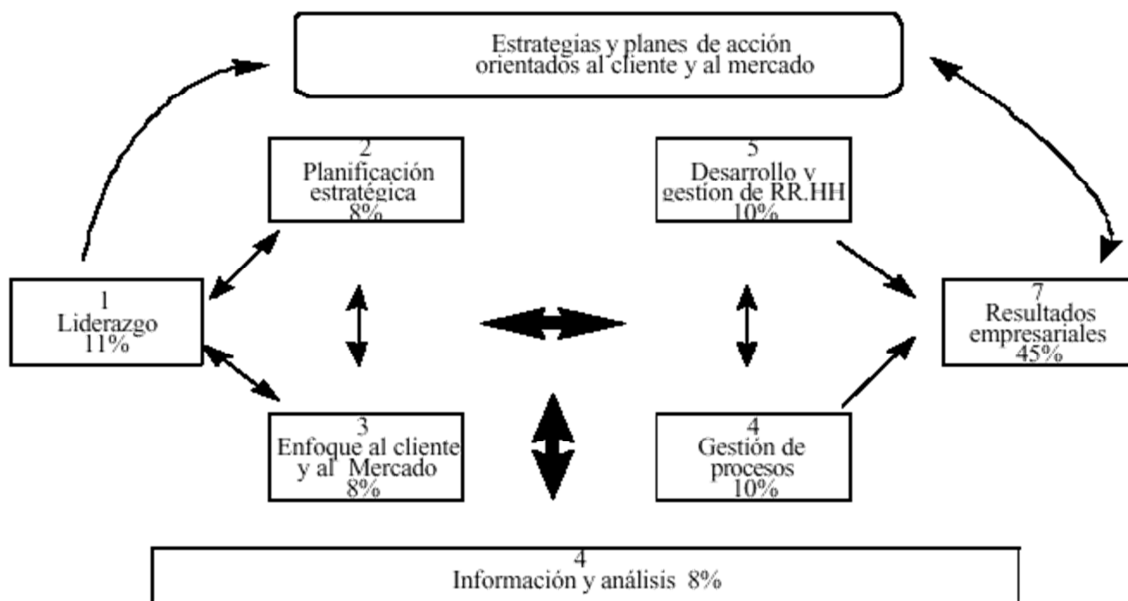


Figura 11 Puntuación y división de las distintas categorías del Premio Malcolm Baldrige

- Modelo EFQM creado en 1988 y gestionado por la European Foundation for Quality Management (Europa)

El modelo EFQM de la Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo basado en nueve criterios, que puede utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la Excelencia. En su constitución participaron los presidentes de 14 compañías europeas. Este modelo vamos a proceder a analizarlo en profundidad en apartados posteriores.

- Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión creado en 1999 y gestionado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBQ)

FUNDIBQ es una organización supranacional apoyada y constituida por empresas sin ánimo de lucro, que desarrollan y promueven la Gestión Global de la Calidad en el ámbito iberoamericano. Esta asociación fue constituida en 1998 para conseguir que sus miembros mejoren su competitividad y consoliden su posición competitiva internacional.

Dado que es el último modelo establecido integra la experiencia de otros países en el desarrollo e implementación de modelos y en los sistemas de calidad. Con la creación de este modelo se consiguen una serie de logros:

- Se establece un modelo de referencia en Iberoamérica, que facilitará la coordinación de las distintas organizaciones.
- Establecerse como nexo entre distintas empresas iberoamericanas para que estas puedan compartir sus experiencias en la calidad y con los modelo de gestión.
- Introducir la autoevaluación como sistema de mejora continua a corto plazo.
- Homogeneizar entre los distintos países las características y niveles de desarrollo e implantación de Modelos de Gestión.

El modelo consta de 9 criterios. A su vez cada criterio se divide en subcriterios con una serie de puntos que se deben abordar y justificar. A su vez los 9 criterios se dividen en dos tipos: Procesos Facilitadores y Resultados.

Con lo descrito hasta el momento, el Modelo Iberoamericano es muy parecido al modelo EFQM de excelencia, es decir, la estructura y los criterios se basan en los mismos conceptos; aunque en algunas ocasiones el lenguaje difiere de la versión utilizada en el modelo europeo.

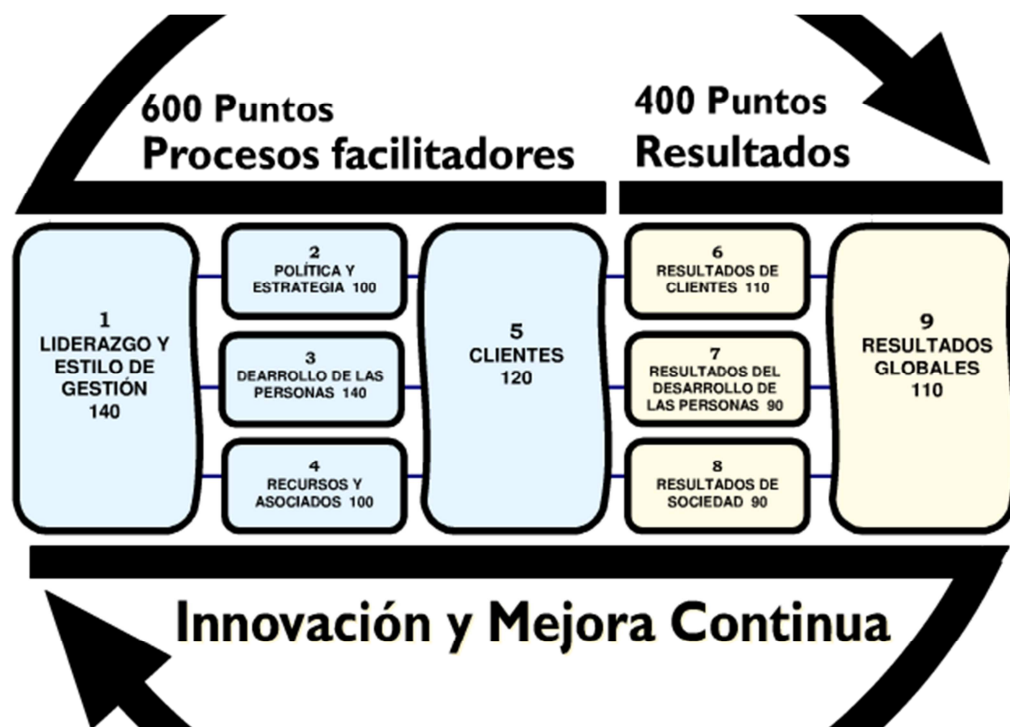


Figura 12 Puntuación y división de las distintas categorías del Premio al Modelo Iberoamericano

## 9. ANÁLISIS TEÓRICO DEL MODELO EFQM

### 9.1. INTRODUCCIÓN AL MODELO DE CALIDAD EFQM

EFQM (Foundation European for Quality of Management) hace referencia a la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad fundada de forma oficial el 15 de Septiembre de 1988. Fue fundada por los presidentes de las 14 compañías europeas más importantes hasta el momento:

- En el sector de la automoción y aviación: Fiat Auto S.P.A., R.N. Renault, Volkswagen A.G., Dassault Aviation y KLM- Royal Dutch Airlines.
- En el sector de servicios de telecomunicación: BT (British Telecom plc)
- En el sector informático y de software: Bull S.A y IngC. Olivetti&C.,S.P.A,
- En la industria farmacéutica y de la biotecnología: Ciba-Geigy AG
- En el sector de la fabricación de bienes de uso doméstico y profesional: Robert Bosch GmbH, AB Electrolux, Philips Electronics N.V. y Gerbrüder Sulzer A.G.
- En el sector de la alimentación: Nestlé A.G.

Estas empresas fundadas en Alemania, Inglaterra, Francia, Suiza, Suecia, Italia y Holanda unieron sus fuerzas para impulsar en Europa la excelencia sostenida, es decir, la gestión sobresaliente de las organizaciones europeas.

Desde ese momento, el modelo EFQM se convirtió en una herramienta o SGC (Sistema de Gestión de la Calidad) empleada para transformar los principios de Calidad en acciones concretas, medibles y evaluadas de forma continua, encaminadas hacia varios fines entre los que destaca la mejora de la satisfacción de los usuarios o clientes.

A diferencia de otras normas, no es de obligado cumplimiento y lo que pretende es mostrar qué características presenta un modelo de gestión ideal para que a partir de esos datos, cada organización/empresa/entidad/... pueda conocer su desviación o situación actual con respecto al modelo excelente.

De forma simple, el modelo puede ser esquematizado de la siguiente forma:



Esquema 4 Idea general modelo EFQM

Este esquema resume la idea general: Con la implantación del modelo EFQM se desea conseguir mejores resultados en la organización, mediante la evaluación y seguimiento continuo de los procesos y la implicación de todos los empleados y personas.

Este modelo considera que los aspectos más relevantes de una organización deben dividirse en 9 apartados denominados criterios. A su vez cada uno de estos criterios se divide en subcriterios que permiten profundizar en cada uno de los distintos aspectos de interés de forma detallada.

Sin embargo, el modelo no asigna a todos estos aspectos la misma importancia; sino que puntúa a cada uno de ellos en función de su influencia en la calidad total. El resultado de esta ideología es la asignación de distintas puntuaciones a cada criterio, expresado en % o en puntos sobre 1000; de tal forma que la puntuación de una organización se consigue con la suma total del resultado obtenido en cada uno de los 9 criterios.

Dado que este modelo pretende analizar todo el proceso seguido por una organización, para observar dónde se encuentran los puntos fuertes y dónde los débiles; los 9 criterios están organizados de tal forma que 5 hacen la función de agentes facilitadores y 4 engloban los resultados.

- Agentes facilitadores: Liderazgo, personas, política y estrategia, alianzas y recursos y procesos.  
Estos criterios hacen referencia a lo que la organización “hace” y “cómo lo hace”. Es decir, aquí aparecen reflejados todos los aspectos llevados a cabo por la organización así como el proceso seguido para conseguirlo o los motivos para llevar a cabo esas acciones.
- Resultados: Resultado en las personas, Resultado en los clientes, Resultados en la sociedad, Resultados claves.  
Estos criterios demuestran si lo que se expone en los agentes facilitadores se ha conseguido parcial o completamente y las herramientas o formas que tiene la organización de “demostrar” los objetivos alcanzados o el grado de implantación.

El axioma o principio fundamental del modelo EFQM expresa que los resultados excelentes en el Rendimiento General de una Organización, en sus Usuarios/Clientes, en las Personas y en la Sociedad en la que actúa, se logran mediante el liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia de la organización y que los objetivos se lograrán a través de las Personas, de las Alianzas y Recursos y de la gestión basada en los procesos.

## 9.2. CARACTERÍSTICAS MODELO EFQM

- Se trata de un modelo de Gestión de la Calidad Total donde se muestran los criterios principales a tener en cuenta si se quiere trabajar basándose en la calidad, así como a cual se le debe conceder mayor importancia y atención.
- No se trata de un modelo o normativa obligatoria, sino que se trata de un modelo de referencia y guía del proceso de obtención de la Calidad Total.
- No obliga a cumplir ciertos requisitos, ni permite exclusiones en algunos de sus apartados, sino que define aspectos deseables y los resultados obtenidos de su seguimiento y mejora continua.

- Es un sistema compatible con otras normas, modelos y herramientas de gestión. Además anima a las organizaciones a optar por normativas como la ISO 9001:2008, ISO 14001, OSHAS 18001,.. en función de la actividad de su negocio.
- Es un modelo generalista que representa el marco de trabajo para la gestión de cualquier tipo de organización: pública/privada, empresas con/sin ánimo de lucro, organizaciones locales/regionales/nacionales/multinacionales, centros educativos... que trata de abarcar todos los ámbitos de la organización y profundizar en los más relevantes en el camino hacia la calidad.
- Este modelo permite la comparación de una organización con otras que opten al mismo modelo, bien sean competidoras o trabajen en otros sectores.
- Dado que los criterios a tratar presentan distinta importancia, esto permite que cada organización mejore los aspectos que considere más estratégicos o característicos de la misión, visión y valores de la organización.
- Promueve la implicación de todo el equipo de la organización, de tal forma que todas las personas actúen siguiendo los mismos principios.
- Sirve como método de autoevaluación, ya que el resultado obtenido permite mostrar a las organizaciones cuáles son sus puntos fuertes y cuáles son sus posibles áreas de mejora. Esta aportación será realizada por un evaluador externo.

### 9.3. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA

Existen 8 conceptos fundamentales que describen los cimientos o bases esenciales para que una organización alcance una excelencia sostenida; a su vez pueden utilizarse como referencia del modelo de gestión ideal.

En la figura 13 se muestran los 8 conceptos fundamentales para lograr la excelencia con el modelo EFQM. En el centro se encuentran los 9 criterios continuamente autoevaluados y revisados con la aplicación del ciclo REDER.



Figura 13 Los ocho conceptos fundamentales de la Excelencia



### 9.3.1. AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES

*La Excelencia consiste en crear valor sostenible para el cliente.*

La plena fidelidad y compromiso por parte de los clientes se consigue mediante una clara orientación por parte de la organización hacia las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales. Es decir, es necesario prever acontecimientos y posibles fallos, para responder de forma rápida y eficaz; manteniendo en todo momento excelente relación con los clientes mediante encuestas, agradecimientos, invitación a eventos, informes diarios...

Para ello, las organizaciones excelentes dan seguimiento a las actividades de sus competidores y entienden cuál es su ventaja competitiva; anticipan de manera efectiva las necesidades de los clientes y actúan para satisfacerlas o excederlas.

### 9.3.2. CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE

*La excelencia consiste en exceder el marco legal mínimo de calidad, prevención de riesgos laborales, medio ambiente... para dar respuesta a las expectativas que tienen los grupos de interés en la sociedad.*

Las organizaciones excelentes tienen muy presente la responsabilidad social, ésta se encuentra definida en sus valores e integrada dentro de la organización. También están plenamente concienciados con la defensa del medio ambiente para reducir al mínimo cualquier impacto adverso que pudiera ser generado con su actividad o residuos generados.

Para lograr estos objetivos, están comprometidos de forma pública y transparente, contemplan a todos los grupos de interés y satisfacen las expectativas, leyes y normativas vigentes.

### 9.3.3. DESARROLLAR ALIANZAS Y LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

*La excelencia consiste en desarrollar y mantener alianzas que añaden valor.*

Para mejorar aspectos vitales de una organización como podrían ser la calidad, la forma de gestión de la empresa, la productividad y rendimientos, ahorros energéticos, entre otros; es necesario establecer alianzas con otras organizaciones: clientes, sociedad, proveedores, asociaciones e incluso con competidores.

Este proceso trata de reunir el conocimiento, los recursos y la experiencia de un colectivo de organizaciones que pudiendo tener distintos principios y distinta cartera de clientes, están encaminados hacia un mismo fin: lograr el éxito empresarial basando sus principios en calidad, transparencia y respeto.

### 9.3.4. APROVECHAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN

*La excelencia consiste en analizar continuamente los resultados obtenidos en la organización para mejorar los procesos mediante el aprendizaje continuo y la innovación.*

Las organizaciones excelentes deben invertir un porcentaje de sus ingresos en el desarrollo de nuevos proyectos, ya sean nuevas propuestas de trabajo o la introducción de mejoras productivas en maquinaria o en los puestos de trabajo para facilitar la labor de los operarios.

Es por ello, que también se motiva la creación de equipos de mejora entre los operarios para atender sus necesidades y fomentar su participación activa dentro de la gestión de la organización.

Además, estas empresas practican el benchmarking que consiste en comparar y analizar los trabajos, procesos o servicios realizados en la organización y en otras empresas, para resaltar los puntos fuertes de cada uno de ellos.

Estos aspectos se intentan poner en práctica en la organización que realiza el benchmarking para generar el mayor valor posible.

### 9.3.5. LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD

*Excelencia es liderar a un grupo de personas en coherencia con la misión, visión y valores de la organización. Además este liderazgo debe servir de inspiración a los demás miembros de la organización.*

En una organización excelente no existe un único líder; sino que se motiva a la formación de un grupo de líderes, responsables de distintas secciones y capaces de inspirar y dirigir a un colectivo.

Estas personas se convierten en el marco de referencia y son los encargados de dar el primer paso y reaccionar rápidamente ante problemas o cambios.

Los líderes establecen valores y principios éticos para desarrollar una cultura y un sistema de gestión que crea una identidad y un atractivo único dentro de la propia organización. Lideran mediante el ejemplo dando reconocimiento a los distintos grupos de interés y trabajando con ellos en actividades conjuntas de mejora. A su vez, en momentos difíciles deben mostrar una firmeza y coherencia que inspire confianza y compromiso al resto de las personas. Con la competitividad actual, el líder demuestra capacidad para reorientar la dirección de su organización en función de los cambios rápidos y continuos existentes en el entorno.

### 9.3.6. GESTIONAR CON AGILIDAD

*La excelencia se basa en gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, independientes e interrelacionados.*

Las organizaciones excelentes cuentan con un sistema de gestión eficaz y eficiente basado en las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés y diseñado para satisfacerlas. Para lograrlo es necesario disponer de un mapa de procesos claro e integrado en la organización, de tal forma que se logre la implantación sistemática de las políticas, estrategias, objetivos y planes de organización. Las decisiones se basan en información fiable y objetiva basada en datos previamente analizados. Además, gracias a la creación de un registro con datos se pueden detectar posibles riesgos y actuar rápidamente.

### 9.3.7. ALCANZAR EL ÉXITO MEDIANTE EL TALENTO DE LAS PERSONAS

*La excelencia consiste en promover la participación activa de los empleados, a través de su desarrollo e implicación.*

Para alcanzar las competencias y objetivos previstos, las organizaciones contratan y desarrollan profesionalmente a las personas proporcionándoles en todo momento apoyo activo y positivo, así como la escucha de sus propuestas y necesidades.

De esta forma, no se concibe a las personas como una mera máquina más del proceso, sino que se busca que las personas desarrollen su pleno potencial. Para ello, deben estar preparadas y adaptarse ágilmente a los cambios, ya sea operativo o de requerimiento de nuevas capacidades personales. Las organizaciones excelentes reconocen la importancia creciente del capital intelectual de quienes las integran y utilizan su conocimiento en beneficio de toda la organización. Se esfuerzan por atender, recompensar y dar reconocimiento a las personas de modo que se incremente su compromiso y fidelidad a la organización, así como su propia asunción de responsabilidades dentro de su puesto de trabajo.

### 9.3.8. MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES

*La excelencia consiste en alcanzar resultados para lograr la plena satisfacción de todos los grupos de interés de la organización.*

Las organizaciones excelentes son ágiles, flexibles y capaces de responder a los cambios, rápidos y frecuentes, de las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Además, las organizaciones excelentes miden y anticipan las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, dan seguimiento a sus experiencias y percepciones y supervisan y analizan el comportamiento de otras organizaciones. Asimismo recogen y analizan la información de los

grupos de interés actuales y futuros, para establecer, implantar y revisar políticas, estrategias, objetivos, medidas y planes a corto o largo plazo.

## 9.4. LA AUTOEVALUACIÓN

Una Autoevaluación es un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparándolas con un modelo de referencia. La Autoevaluación ayudará a las organizaciones a identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora con el objetivo de llevar a cabo los planes de mejora que aparecerán en su plan estratégico, de esta forma sus ventajas principales son:

- Elaboración de un planteamiento estructurado que permite identificar y evaluar los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización.
- Permite realizar una autocrítica y tener una visión realista de la organización, siendo el primer paso para introducir la mejora continua.
- Permite la participación de la organización en el camino de la calidad, educando a las personas en los Conceptos Fundamentales y en el marco general que permite gestionar y mejorar la organización.
- Integra las iniciativas de mejora en el día a día de la organización.
- Permite la comparación de la organización con otras de naturaleza similar o distinta, de forma previa a la visita oficial de los evaluadores.

En consecuencia, la Autoevaluación ofrece a las organizaciones la oportunidad de conocer sus puntos fuertes y débiles, sobre lo que significa la Excelencia, sobre la distancia que se ha recorrido hasta el momento en el camino de la Excelencia, cuanto le queda de recorrer y cómo se compara con otras organizaciones similares o distintas.

Las metodologías más comunes requieren de la participación del personal de la organización a través de:

- Cuestionarios de autoevaluación

El método consiste en elaborar una serie de preguntas específicas que serán contestadas en el momento de realizar la autoevaluación. Estas preguntas están clasificadas según los criterios del modelo EFQM, de acuerdo a unos baremos establecidos el proceso a seguir es el siguiente:

- Se formulan una serie de preguntas por cada subcriterio del modelo EFQM
- El número de preguntas oscila entre 50-120, según el modelo de cuestionario. La valoración puede ser nivel de implantación: mucho/poco/nada, puntuación, si/no...
- Los cuestionarios más usados son: PERFIL, Cuestionario reducido de la EFQM o también se emplean cuestionarios de elaboración propia.

Este método es sencillo y fácil de desarrollar, posibilitando la participación de todas las personas que contesten a las preguntas (pudiendo ser anónima o no). Las limitaciones vienen fijadas por el carácter cerrado del cuestionario dado que no permite argumentar, simplemente

contestar a las preguntas. Otro inconveniente está relacionado con el planteamiento de las preguntas dado la gran subjetividad que pueden presentar las respuestas y los posibles fallos que se den en la interpretación.

- Matriz de Mejora

Es una herramienta que permite valorar cuantitativamente la actuación de una organización aplicando el esquema lógico REDER, la cual establece una serie de atributos a evaluar en cada uno de los criterios y subcriterios del modelo: resultados a conseguir, enfoques, despliegues para la implantación, evaluación y revisión de los enfoques a través de los resultados y mejoras implantadas.

- Grupos de trabajo

Selección de un grupo evaluador que reúna la información existente en la organización sobre los criterios y subcriterios del modelo. Los resultados se presentan en una reunión conjunta en la que se acuerdan los puntos fuertes, las áreas de mejora y si el grupo lo considera oportuno, se obtiene una puntuación. Posteriormente cada miembro presenta una propuesta de los planes de acción que se consideren oportunos.

- Formularios

Es un método fácil de preparar que presenta ventajas con respecto al cuestionario ya que se basa en el análisis individual o colectivo de cada uno de los subcriterios, aportando puntos fuertes y áreas de mejora. Es decir, este método permite la creatividad de los individuos en el proceso de análisis; el problema es que esto limita la participación y además, hace falta formar a los evaluadores de tal forma que sus argumentos estén evidenciados y conozcan el funcionamiento y significado de cada uno de los subcriterios.

El formulario permite evaluar cada uno de los subcriterios del modelo EFQM de la siguiente forma:

- Se utiliza un cuaderno o agenda dividido en 32 hojas, una por cada subcriterio
  - A su vez, cada hoja se divide en 4 apartados: descripción del subcriterio, puntos fuertes, áreas de mejora, puntuación
  - El rigor en la recogida de datos debe apoyarse en evidencias (datos y hechos)
  - Con los datos obtenidos se establecen áreas de mejora definitivas y planes de acción.
- Simulación de presentación al Premio Europeo

Se realiza una memoria que será evaluada por un grupo de evaluadores externos que emite un informe acerca de los puntos fuertes, áreas de mejora y la puntuación de la memoria.

Los principales criterios a considerar para realizar la elección del método a seguir son: la experiencia y el grado de desarrollo de la organización, los conocimientos en calidad y en autoevaluación, los recursos disponibles y la precisión de la información y objetivos que se desea obtener.

Una vez seleccionado uno de los métodos de autoevaluación es necesario extraer conclusiones analizando los datos obtenidos. Las conclusiones presentaran puntos fuertes y áreas de mejora a implantar dentro de la organización, elaborando un calendario de seguimiento. Este calendario permitirá la revisión periódica de los distintos criterios así como el establecimiento de prioridades en la implantación de las áreas de mejora.

	P. Fuertes y A. Mejora	Precisión de la puntuación	Conocimiento del modelo	¿Necesid. de evaluadores formados?	Recursos necesarios	¿Nivel de evaluación PDCA?
Cuestionario	LIMITADO	BAJA	NO	NO	BAJOS	BAJO
Formulario	SÍ	MEDIA	SÍ	SÍ	MEDIOS	ALTO
Simulación premio	SÍ	ALTA	SÍ	SÍ	ALTOS	ALTO

Figura 14 Comparación de distintos métodos de autoevaluación

#### 9.4.1. HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN MÁS EMPLEADA: LA LÓGICA REDER

La lógica REDER proporciona un enfoque estructurado para analizar el rendimiento de una organización.

Este ciclo está integrado por 4 elementos: Resultados (Results), enfoque (Approach), Despliegue (Deployment), Evaluación (Assessment) y Revisión (Review). Los resultados se emplean para evaluar los criterios del grupo resultados mientras que los otros 3 elementos se utilizan para evaluar al grupo de agentes facilitadores.

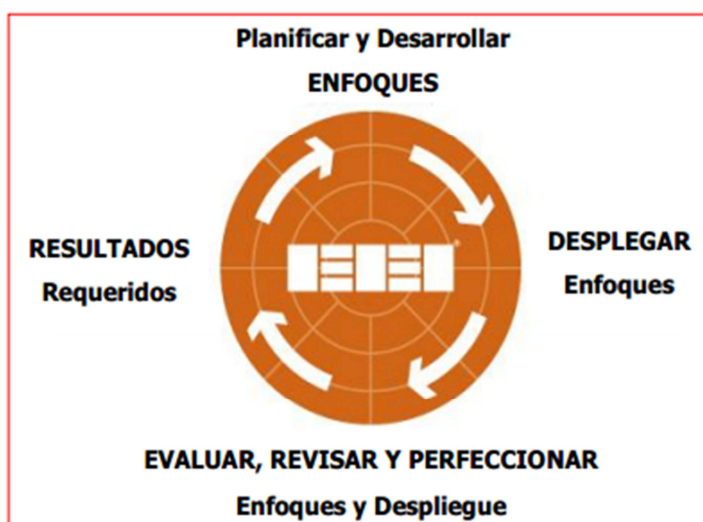


Figura 15 Esquema lógico REDER (RADAR en inglés)

El esquema lógico REDER establece lo que una organización necesita realizar sistemáticamente en su proceso de mejora continua:

- Determinar los **resultados** que se quieren lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia.
- Planificar una serie de **enfoques** sólidamente fundamentados e integrados que permitan a la organización obtener dichos resultados.
- **Desplegar** los enfoques de una manera sistemática para asegurar su plena implantación.
- **Evaluar y revisar** los enfoques basándose en la medición, en el aprendizaje y en el análisis y mejora de los resultados alcanzados.

Este ciclo es una variante de la lógica clásica del ciclo PDCA:

- **PLAN (Planificar):** Establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener los resultados de acuerdo con el resultado esperado. Al tomar como foco el resultado esperado, difiere de otras técnicas en las que el logro o la precisión de la especificación es también parte de la mejora.
- **DO (Hacer):** Implementar los nuevos procesos. Si es posible, en una pequeña escala.
- **CHECK (Verificar):** Pasado un período previsto con anterioridad, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales, para evaluar si se ha producido la mejora esperada. Se deben documentar las conclusiones.
- **ACT (Actuar):** Modificar los procesos según las conclusiones del paso anterior para alcanzar los objetivos con las especificaciones iniciales, si fuese necesario. Aplicar nuevas mejoras, si se han detectado errores en el paso anterior. Documentar el proceso.

Además, existen instrumentos de apoyo en la evaluación y puntuación del modelo: la matriz de puntuación REDER y la tarjeta Explorador de Oportunidades.

#### 9.1.1.1. TARJETA EXPLORADOR DE OPORTUNIDADES

La tarjeta Explorador de Oportunidades es un instrumento de Autoevaluación útil para la identificación de oportunidades de mejora y la elaboración de planes de mejora. No es una herramienta para ayudar a puntuar, sino una serie de preguntas diseñadas para que se contesten de manera rápida durante la autoevaluación. Puede utilizarse a nivel de criterio o de subcriterio.

La tarjeta Explorador de oportunidades refleja, el esquema lógico REDER, que constituye el fundamento del Modelo EFQM de Excelencia. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que no es una lista prescriptiva, sino más bien una posible guía que indica a las organización qué pasos deben considerar cuando quieren recorrer el camino de la excelencia.

Para utilizar este instrumento, debe seleccionarse un criterio y realizarse las preguntas que se muestran, teniendo en cuenta la tabla respectiva para un Resultado o para un Agente Facilitador. Las actividades de mejora deben centrarse en las áreas donde se encuentren diferencias. A continuación se muestra el contenido de esta tarjeta:

**Tabla 6 Tarjeta explorador de oportunidades para agentes facilitadores**

<b>AGENTES FACILITADORES</b>	El Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Está sólidamente fundamentado?</li> <li>- ¿Se centra en las necesidades de los grupos de interés?</li> <li>- ¿Apoya la Política y Estrategia?</li> <li>- ¿Está vinculado a otros enfoques, según sea apropiado?</li> <li>- ¿Es capaz de sostenerse en el tiempo?</li> <li>- ¿Es innovador?</li> <li>- ¿Es flexible?</li> <li>- ¿Se puede medir?</li> </ul>
	El Despliegue	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Está implantado en todas las áreas potenciales de la organización?</li> <li>- ¿Está implantado en todo su potencial o a plena capacidad?</li> <li>- ¿Está logrando todos los beneficios planificados?</li> <li>- ¿Se realiza sistemáticamente?</li> <li>- ¿Lo entienden y aceptan todos los grupos de interés?</li> <li>- ¿Se puede medir?</li> </ul>
	La Evaluación y Revisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se mide periódicamente su efectividad?</li> <li>- ¿Proporcionan oportunidades para el aprendizaje?</li> <li>- ¿Se comparan con organizaciones externas como, por ejemplo, la competencia, las medias del sector o el reconocido como “el mejor”?</li> <li>- ¿Se mejoran tomando como referencia los resultados del aprendizaje y de las mediciones del rendimiento?</li> </ul>



Tabla 7 Tarjeta explorador de oportunidades para resultados

<p><b>RESULTADOS</b></p>	<p>Resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Hay resultados para todos los grupos de interés?</li> <li>- ¿Miden los resultados todos los enfoques relevantes y el despliegue de los mismos mediante indicadores de percepción y de rendimiento?</li> <li>- ¿Muestran tendencias positivas o un buen rendimiento sostenido? En caso afirmativo, ¿durante cuánto tiempo?</li> <li>- ¿Existen objetivos? En caso afirmativo, ¿se alcanzan los objetivos?</li> <li>- ¿Se realizan comparaciones con organizaciones externas, como por ejemplo, la competencia, las medidas del sector o la reconocida como “la mejor”?</li> <li>- ¿Los resultados comparados son buenos?</li> <li>- Los resultados ¿muestran una relación causa-efecto con los enfoques?</li> <li>- ¿Miden los resultados un conjunto equilibrado de factores para la situación actual y futura?</li> <li>- ¿Muestran los resultados una imagen holística de la organización?</li> </ul>
--------------------------	-------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 9.1.1.2. MATRIZ DE PUNTUACIÓN REDER

La matriz de los Agentes Facilitadores se utiliza para apoyar el análisis de los enfoques de los 5 Criterios de Agentes basándose en todas las evidencias disponibles. (Tabla 8)

La matriz de Resultados se utiliza para aportar el análisis de los 4 Criterios Resultados basándose en todas las evidencias disponibles. (Tabla 9)

El procedimiento lógico a seguir consiste en identificar las evidencias que existen en la organización y que están relacionadas con las preguntas elaboradas, para después situar nuestra realidad en la escala de valoración propuesta y por último determinar una puntuación dentro de ese tramo de la escala.

Para realizar bien este apartado debe quedar bien claro que es una evidencia: todo aquello que puede ser demostrado, no exclusivamente con pruebas directas e irrefutables pero sí con algo que indique su realización o existencia, como pueden ser indicios o pruebas indirectas.

A continuación se van a dar tres ejemplos para dejar clara la diferencia entre sin evidencia/evidencia/evidencia total:

Sin evidencia: Se promueve la formación profesional de los trabajadores para aumentar su polivalencia y así fomentar la prevención de riesgos laborales.

Evidencia: Para la realización de muchos trabajos los operarios requieren cierta experiencia y conocimiento, que sólo la elaboración de cursos puede proporcionar.

Evidencia total: Se promueve la formación profesional de los trabajadores realizando para ello 1 curso mensual al cual se invita a participar a los trabajadores, aumentando así su polivalencia. Además se realizan encuestas de satisfacción para conocer sus expectativas del curso y qué otro tipo de formación estarían dispuestos a realizar.

En la matriz Reder de los agentes facilitadores se deben tener en cuenta tres elementos a la hora de adjudicar una puntuación: enfoque, despliegue, evaluación, revisión y perfección. A su vez, contiene directrices sobre lo que se espera que demuestre la organización en cada elemento, tal y como se observa en la tabla 8.

Una vez decidida la valoración, se debe realizar la media aritmética de los 3 elementos, salvo en los siguientes casos:

- Si la puntuación del enfoque o del despliegue es cero, la valoración total también debería ser cero.
- Si el enfoque es pobre pero el despliegue es amplio, la valoración total tenderá hacia la puntuación del enfoque (si el enfoque no es sistemático, puede que no tenga continuidad en el futuro, o en caso extremo, puede que no haya nada que desplegar).
- Si la puntuación de la evaluación y revisión fuese cero pero tanto el enfoque como el despliegue son buenos, una valoración total cercana a cero sería injusta, pero la valoración total debería ser claramente inferior a la media aritmética.

Tabla 8 Matriz de puntuación REDER de los Agentes Facilitadores

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	DIRECTRICES	VALORACIÓN				
ENFOQUE	Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés y se fundamentan en procesos	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Integrado	Los enfoques apoyan la Estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
TOTAL:			0-5-10	15-20-25-30-35	40-45-50-55-60	65-70-75-80-85	90-95-100
DESPLIEGUE	Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
TOTAL:			0-5-10	15-20-25-30-35	40-45-50-55-60	65-70-75-80-85	90-95-100
EVALUAR, REVISAR Y PERFECCIONAR	Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Aprendizaje y creatividad	Se utilizan para generar oportunidades de mejora o innovación	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Mejora e innovación	Se utilizan los resultados para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
TOTAL:			0-5-10	15-20-25-30-35	40-45-50-55-60	65-70-75-80-85	90-95-100
TOTAL AGENTES FACILITADORES:			0-5-10	15-20-25-30-35	40-45-50-55-60	65-70-75-80-85	90-95-100

En la matriz Reder de los resultados se deben tener en cuenta dos elementos a la hora de adjudicar una puntuación: relevancia y utilidad y rendimiento. A su vez, contiene directrices sobre lo que se espera que demuestre la organización en cada elemento, tal y como se observa en la tabla 9. Una vez decidida la valoración, se debe realizar la media aritmética de los 3 elementos, teniendo en cuenta:

- No sólo el número, sino también la importancia relativa de unos indicadores con respecto a los otros, dentro del mismo subcriterio. Esta importancia relativa entre indicadores se debe establecer teniendo en cuenta cuáles son los elementos estratégicos para la organización, es decir, su Misión, Visión o Valores, Objetivos estratégicos, Procesos clave, etc.
- La frecuencia de las mediciones. Aunque las organizaciones realicen mediciones con la periodicidad que consideren oportuna, la lógica de la matriz REDER se fija sobre las mediciones que cubran al menos un periodo anual.
- A la hora de interpretar los objetivos, comparaciones y relación causa-efecto, por “resultados” debemos entender los datos numéricos que la organización presenta.

Tabla 9 Matriz de puntuación REDER de Resultados

ELEMENTOS	ATRIBUTOS	DIRECTRICES	VALORACIÓN				
RELEVANCIA Y UTILIDAD	Ámbito y relevancia	Se ha identificado resultados de los grupos de interés que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos, necesidades y expectativas	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Integridad	Los resultados son objetivos, oportunos, fiables y precisos	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento profundo de la organización	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
TOTAL:			0-5-10	15-20-25-30-35	40-45-50-55-60	65-70-75-80-85	90-95-100
RENDIMIENTO	Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento sostenido en al menos 3 años	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Objetivos	Se establecen objetivos estratégicos en relación con los resultados clave	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Comparaciones	Se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
	Confianza	Hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro	Sin evidencia	Alguna evidencia	Evidencia	Evidencia clara	Evidencia total
TOTAL:			0-5-10	15-20-25-30-35	40-45-50-55-60	65-70-75-80-85	90-95-100
TOTAL RESULTADOS:			0-5-10	15-20-25-30-35	40-45-50-55-60	65-70-75-80-85	90-95-100

## 9.4.2. GENERACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA Y PUNTOS FUERTE

Tras haber realizado la autoevaluación se pueden identificar las áreas de mejora que nos indicarán aquello en lo que debemos mejorar y los puntos fuertes que pondrán de manifiesto aquello que realizamos excepcionalmente bien.

Punto fuerte o buena práctica: Es una actividad, método o sistema de trabajo debidamente documentado, implantado, comprobado, reconocido y con un tiempo de implantación que demuestra su eficacia, que excede las prácticas operativas actuales y conocidas de un entorno de trabajo o contiene algún elemento innovador o se realiza excepcionalmente bien y puede llegar a ser ejemplo a seguir en otras secciones de la organización e incluso en otras organizaciones. Para su identificación se utilizan las evidencias recogidas en la autoevaluación.

Tabla 10 Tabla con los puntos fuertes

PUNTOS FUERTES			
ORGANIZACIÓN			
FECHA			
NÚMERO ORDEN	CRITERIO	SUBCRITERIO	PUNTO FUERTE

Área de mejora: aspectos, temas o cuestiones a mejorar en la organización. Para su identificación se debe tener en cuenta la diferencia entre lo que debería ser y lo que es el tema a evaluar. Para describirlo correctamente hay que tener en cuenta lo siguiente:

- No describe una acción sino un aspecto, tema o cuestión a mejorar.
- No se trata de describir cómo hay que mejorar sino dónde.
- No es necesario concretar, sino que puede ser un aspecto genérico.

Tabla 11 Tabla con las áreas de mejora

ÁREAS DE MEJORA						
ORGANIZACIÓN						
FECHA						
NÚMERO ORDEN	CRITERIO	SUBCRITERIO	ÁREA DE MEJORA	IMPORTANCIA	VIABILIDAD	TOTAL

A continuación se muestran los pasos a seguir en la elaboración de planes de acción:

1. De este análisis se extraerán varias áreas posibles de mejora, algunas requerirán la toma de decisiones estratégicas; mientras que otras se solucionarán con pequeños cambios o propuestas. De todas formas, dada la limitación de recursos existente en las organizaciones, es necesario elegir 3 o 4 áreas en las que se van a realizar planes de acción.
2. De acuerdo a criterios de importancia, viabilidad y estrategia, priorizaremos las áreas de mejora; eligiendo aquellas que cumplan en mayor medida con estos criterios.
3. Se elaborará una tabla basada en el diagrama de Gantt, llamada cronograma, con información genérica de los planes de acción definidos:
  - Fecha de inicio y fin del plan de acción: planes a corto plazo.
  - Planes de acción y acciones de mejora: extraídos de los puntos anteriores
  - Cronograma de ejecución: tiempos y recursos necesarios
  - Fechas de cada acción

**Tabla 12** Tabla de cronograma de los planes de acción

PLAN DE ACCIÓN-CRONOGRAMA												
ORGANIZACIÓN												
FECHA												
FECHA INICIO PLAN												
FECHA FIN PLAN												
DURACIÓN PLAN												
PLAN DE ACCIÓN	ACCIÓN DE MEJORA	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN										
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N

4. La otra herramienta que se debe emplear es la ficha de acción donde quedarán definidos los planes de acción, a través de los siguientes elementos:
  - Equipo de mejora.
  - Argumentación o justificación: motivos por los que se desea realizar esta acción.
  - Orientaciones y objetivos: amplitud de la mejora.
  - Recursos necesarios.
  - Periodicidad, método y responsable del seguimiento.
  - Fecha prevista de implantación.

Tabla 13 Ficha acción de mejora

FICHA DE ACCIÓN DE MEJORA						
	ORGANIZACIÓN			FECHA DE AUTOEVALUACIÓN		
	PLAN DE ACCIÓN			FECHA INICIO ACCIÓN		
	NÚMERO DE ACCIÓN			FECHA FIN ACCIÓN		
	ACCIÓN DE LA MEJORA					
ÁREAS DE MEJORA AGRUPADAS EN LA ACCIÓN						
NÚMERO DE ORDEN	DESCRIPCIÓN	IMPORTANCIA	VIABILIDAD	PUNTUACIÓN	CRITERIO EFQM	SUBCRITERIO EFQM
EQUIPO DE MEJORA responsable de la acción						
JUSTIFICACIÓN de la acción de mejora						
ORIENTACIONES Y OBJETIVOS para el desarrollo de la acción						
1				6		
2				7		
3				8		
4				9		
5				10		
RECURSOS NECESARIOS						
PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN:						
SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN						
FECHA PREVISTA DE IMPLANTACIÓN DE LA ACCIÓN						
OBSERVACIONES						
FIRMADO						



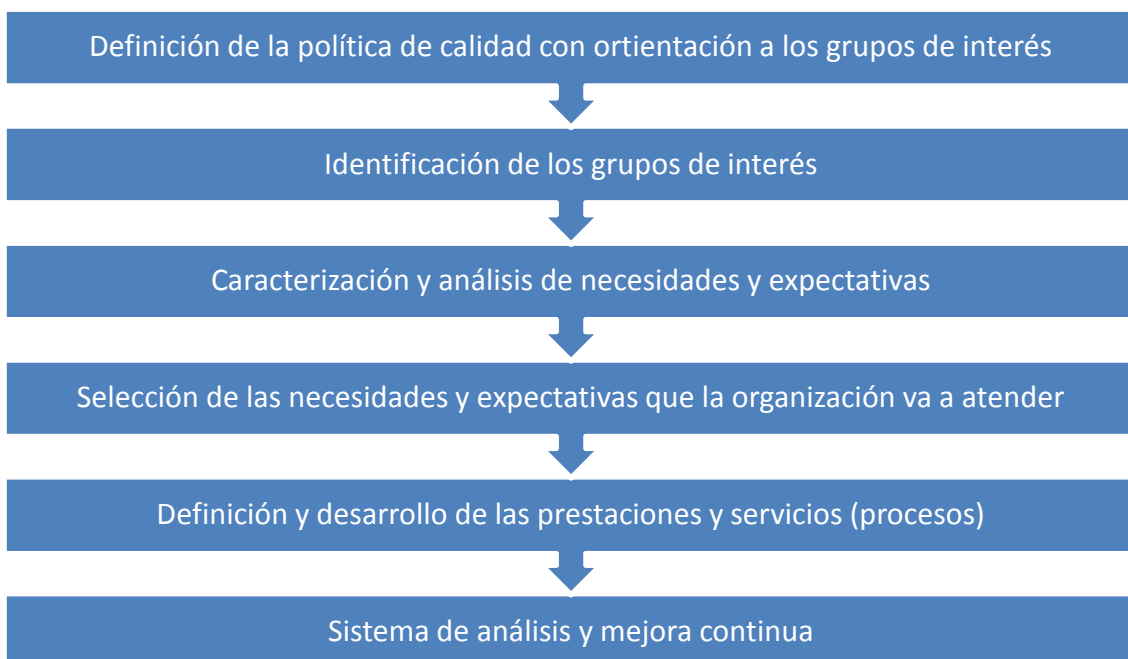
## 9.5. HERRAMIENTAS NECESARIAS EN LA GESTIÓN EFQM

### 9.5.1. LOS GRUPOS DE INTERÉS

Son todos aquellos colectivos con los que la organización interactúa de manera directa o indirecta, en cualquier forma de relación posible, e independientemente del grado o medida de esa relación, evidenciando el interés en el ejercicio de su actividad u en la consecución de sus éxitos.

La importancia de tener bien definidos y clasificados radica en que debemos conocer cómo satisfacer a cada uno de estos grupos, porque es cierto que presentarán necesidades comunes, pero también diferirán en otras. Por ejemplo, un cliente industrial desea comercializar al menor precio posible; mientras que los trabajadores pueden requerir mejoras en el puesto de trabajo o el aumento de su salario. Estos dos grupos a su vez, tienen objetivos comunes como podría ser fabricar productos con calidad para reducir costes y trabajar de la forma óptima.

En una organización donde se quiere trabajar de forma excelente es necesario desarrollar una serie de actividades con el objetivo de realizar el desarrollo de estos grupos, es decir, su identificación, definición, caracterización y la implantación en la entidad de la orientación hacia estos grupos.



Esquema 5 Lógica del proceso de desarrollo de los grupos de interés

A modo de ejemplo los grupos de interés de una organización podrían ser: colaboradores, proveedores, directivos, trabajadores, voluntarios, usuarios, clientes industriales, comunidad deportiva, comunidad de vecinos, administración pública... Vamos a definir alguno de los más comunes en una organización:

- Accionista/ propietario: es un grupo interno que posee participaciones en la propiedad de la organización.
- Empleados: Son las personas que trabajan para la organización, con contrato laboral o profesional y que reciben retribución monetaria.
- Clientes: consumidores o usuarios de los productos y servicios.
- Proveedores: aportan la materia prima, trabajos y productos sin pertenecer a la organización.
- Competidores: Organizaciones del mismo sector que ofrecen productos o servicios similares a los de otras empresas.
- Administración Pública: Poderes públicos con potestad para configurar el marco jurídico en el que las organizaciones deben desarrollar su actividad.
- Agentes sociales: Grupos de interés públicos que pueden influir de manera determinante en la gestión de la empresa: medios de comunicación, sindicatos de trabajadores...
- Sociedad: Personas o empresas que aun no teniendo relación directa con la organización pueden influir en ella.

### 9.5.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misión: Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización. Puede describir por qué existe una organización o una parte de la misma, qué hace, con quién lo hace y por qué lo hace, aunque este último aspecto no suele incluirse ya que suele contener connotaciones negativas o críticas sobre la actuación de alguna persona. Una clara expresión de la misión de una organización es lo que la diferencia de otros, esta puede estar relacionada con el producto, mercado, filosofía de la empresa...

Visión: declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro, es decir, como quiere ser reconocida por los demás.

Valores: Conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan todas sus relaciones. Es decir, definen como se va a lograr la Misión, Visión y la Meta de la organización. Su elección ha de contribuir como factor fundamental y diferenciador al logro de los objetivos de la organización.

### 9.5.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es el modo en que una organización implanta su identidad (misión, visión y valores), basándose en las necesidades y expectativas de los grupos de interés. Para ello se establecen políticas, planes, objetivos, metas y procesos necesarios. Con vistas al medio/largo plazo se puede definir como un proceso que busca resultados futuros a partir del análisis de la realidad existente interna y externa y de las capacidades de la entidad, orientado a la acción y en la que participa toda la organización.

Este análisis se plasma en un documento conocido como Plan Estratégico. Se trata de una herramienta de gestión que establece unos objetivos estratégicos cuantificables en un periodo de tiempo determinado (de tres a cinco años vista). Se establecen plazos de revisión de los objetivos para determinar el grado de implantación de los objetivos estratégicos e ir estableciendo un calendario de cumplimiento donde se indiquen los motivos en caso de que no se consiga y posibles mejoras para la próxima revisión.

#### 9.5.4. GESTIÓN POR PROCESOS

Se define proceso como un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, de tal forma que transforman elementos de entrada en resultados. Además esta actividad presenta una periodicidad continua dentro de la organización.

Se pueden distinguir 4 tipos de procesos:

- **Procesos clave:** Son los procesos más importantes de la organización y que aportan más valor al usuario final ya que sus resultados influyen directamente en la planificación estratégica de la entidad.
- **Proceso de apoyo:** Son los procesos que proporcionan los recursos (personas, máquinas, materiales, inmateriales) necesarios para llevar a cabo el resto de procesos, conforme a los requisitos de los grupos de interés. Principalmente son el soporte de los procesos operativos. Estos procesos son transversales ya que proporcionan recursos en diferentes fases de la actividad, y suelen estar relacionados con procesos de evaluación, control, seguimiento y medición.
- **Proceso operativo:** Son aquellos procesos que transforman los recursos para proporcionar el producto o servicio. Son los procesos que comienzan y terminan en los grupos de interés y están ligados directamente con el producto o servicio que ofrece la organización.
- **Proceso estratégico o de gestión:** Son aquellos procesos que están vinculados con las responsabilidades de la dirección y principalmente a medio/largo plazo. Se tratan de procesos que aseguran el funcionamiento controlado del resto de procesos mediante actividades de planificación, evaluación, control, seguimiento y medición. Se refieren fundamentalmente a procesos de planificación y otros que se consideran ligados a factores clave o estratégicos. Orientan la acción de la actividad de la organización en su globalidad.

#### 9.5.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

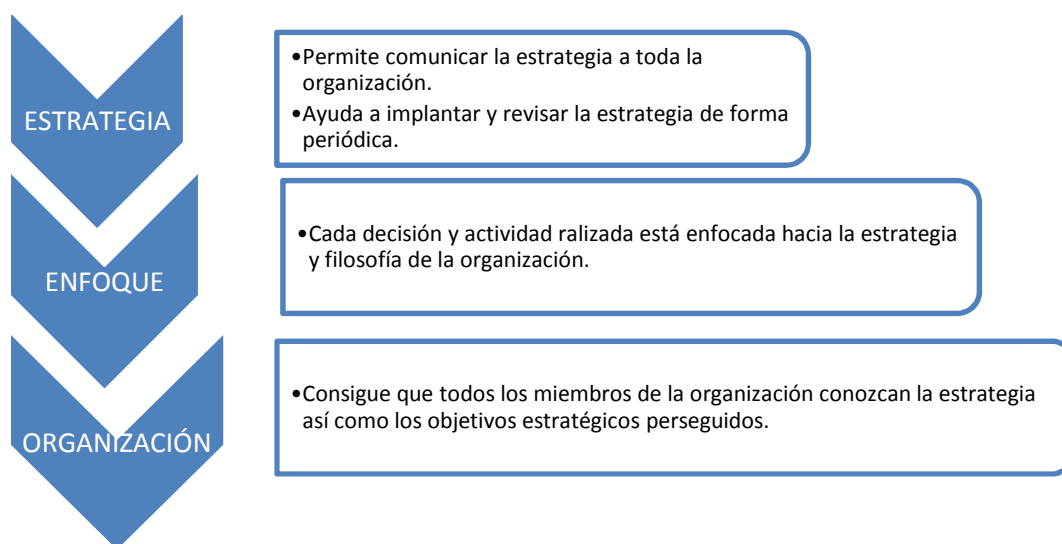
Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia seguida por una empresa u organización en objetivos reales y medibles relacionados entre sí, y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. Es decir, encamina a toda la organización hacia las mismas metas.

Una vez marcado el camino que se debe seguir para cumplir con la estrategia, se deben fijar periodos de revisión del cuadro de mando. Este procedimiento muestra el grado de implantación de los objetivos estratégicos, reflejados en indicadores que muestran su evolución en un periodo de tiempo concreto.

El Cuadro de Mando Integral es un modelo equilibrado de gestión a corto plazo, su duración va relacionada con el período de validez del plan estratégico, que no se centra únicamente en la rentabilidad presente, sino en aspectos no financieros clave para conseguir mejoras en la rentabilidad futura.

Esta herramienta resulta realmente útil gracias a los 3 aspectos fundamentales:



#### Esquema 6 Aspectos fundamentales del cuadro de mando

Los principales objetivos del Cuadro de Mando Integral podemos observarlos en el esquema 7, divididos en 5 apartados:

- El objetivo principal consiste en alinear la organización con la estrategia de tal forma que el cuadro de mando se convierta en una especie de herramienta de seguimiento del plan estratégico y nos indique su grado de implantación.
- Traducir la estrategia a términos operativos que puedan medirse y evaluarse en distintos periodos de tiempo.
- Conseguir que la estrategia sea un proceso en continua evolución y progreso.
- Conseguir que todos los miembros participen en la estrategia y se impliquen en los objetivos de la organización.
- Movilizar el cambio hacia la mejora y la calidad a través del liderazgo.



**Esquema 7 Principales objetivos del cuadro de mando**

De estos principios también pueden ser extraídos una serie de beneficios de la implantación del Cuadro de Mando Integral, como serían:

- Relacionar la estrategia con su ejecución definiendo objetivos en el corto, medio y largo plazo.
- Tener una herramienta de control que permita la toma de decisiones de manera eficaz y en relación con los objetivos planificados.
- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización consiguiendo así alinear a las personas con la estrategia.
- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia.
- Gracias a sus revisiones periódicas se puede establecer el grado de implantación de la estrategia y planificar las acciones a realizar.

#### 9.5.6. INDICADORES

Es un elemento o variable que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso, actividad, tarea, objetivo... Se deben medir los siguientes aspectos como forma de poder consultar datos históricos con los que plantear problemas presentes y soluciones futuras:

- Mediciones del producto: todo servicio debe tener unas características objetivas, que deberían corresponder con los requisitos del usuario o cliente.

- Mediciones de la satisfacción del usuario: indicadores de percepción que tratan sobre cómo se hacen las cosas desde la perspectiva de quien recibe el producto o servicio
- Mediciones del proceso: para evaluar la eficacia y eficiencia de los factores del proceso (input, personas, materiales, actividades, tareas, recursos...)

## 9.6. DESCRIPCIÓN DE LOS 9 CRITERIOS FUNDAMENTALES

Como ya se ha comentado en el apartado de la introducción, el modelo EFQM está basado en 9 criterios divididos en agentes facilitadores y en resultados. Los criterios que hacen referencia a los agentes facilitadores tratan sobre lo que la organización hace; y los que hacen referencia a los resultados tratan sobre lo que la organización logra y cómo lo logra.

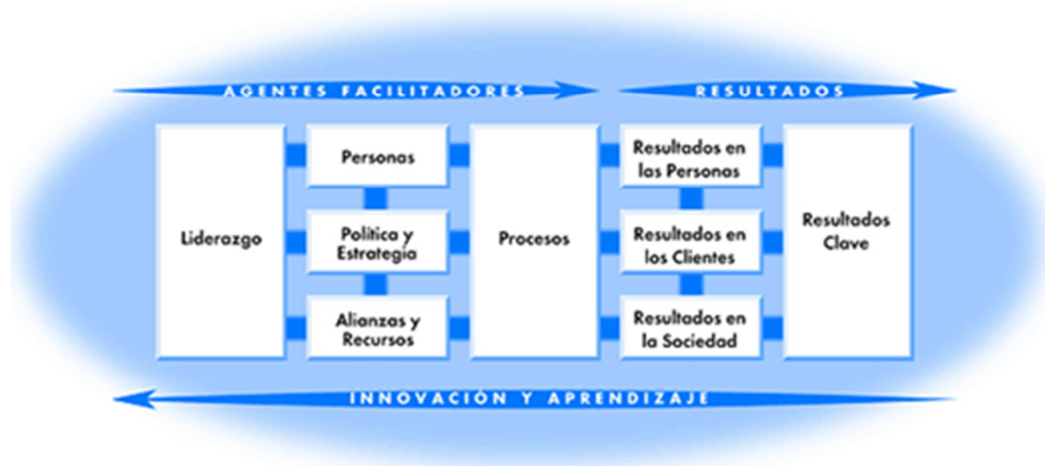


Figura 16 Los 9 criterios del modelo EFQM

A su vez estos criterios están divididos en subcriterios que incluyen una serie de elementos a abordar cuyo objetivo es aportar ejemplos que aclaren el significado global del criterio. Dado que son ejemplos no es obligatorio tratar todos los elementos detallados, sino elegir los más importantes dentro de la organización.

Las flechas que observamos en la Figura muestran la naturaleza dinámica del modelo, resaltando que la innovación y el aprendizaje ayudan a mejorar los agentes facilitadores cuyo efecto se ve reflejado en los resultados.

A continuación, en la tabla 14, se muestra la relación existente entre los conceptos fundamentales y los 9 criterios de tal forma que se construye un vínculo entre la visión general que aportan los Conceptos y el análisis detallado que se logra mediante los criterios y subcriterios. Como se puede observar se ha establecido la relación sólo con los agente facilitadores ya que los criterios basados en resultados dependen de los enfoques adoptados y de las medidas empleadas para supervisar su eficiencia y eficacia.

Tabla 14 Relación de los conceptos fundamentales de la Excelencia con los 9 criterios

CRITERIO	1. LIDERAZGO					2. ESTRATEGIA				3. PERSONAS					4. ALIANZAS Y RECURSOS					5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS									
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e					
Añadir valor para los clientes																													
Crear un futuro sostenible																													
Desarrollar la capacidad de la organización																													
Aprovechar la creatividad y la innovación																													
Liderar con visión, inspiración e integridad																													
Gestionar con agilidad																													
Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas																													
Mantener en el tiempo resultados excelentes																													

### 9.6.1. CRITERIO 1: LIDERAZGO

#### CONCEPTO

Las organizaciones excelentes tienen líderes que plantean un futuro y lo hacen realidad, actuando de modelo de referencia para el resto de la organización inspirando confianza y promulgando su filosofía en todo momento. Son flexibles, de tal forma que la organización puede anticiparse y reaccionar de manera oportuna para conseguir el éxito.

#### OBJETIVOS

Evaluar la forma en que el equipo de líderes desarrolla y facilita el cumplimiento de la misión y la visión, desarrollar los valores necesarios para el éxito a largo plazo, materializarlos mediante acciones y comportamientos adecuados, y asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica para alcanzar los objetivos planificados.

#### SUBCRITERIOS Y EJEMPLOS

##### Subcriterio 1a: Los líderes desarrollan la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia

- Los líderes aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objetivo fundamental que constituye las bases de la Misión, Valores y filosofía empresarial.
- Los líderes promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente, para incrementar y mejorar la reputación de la organización.

- Los líderes establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan la Misión, Valor y objetivos.
- Los líderes desarrollan y apoyan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de sus comportamientos como líderes.
- Los líderes establecen prioridades entre las actividades de mejora.
- Los líderes estimulan y fomentan la colaboración dentro de la organización.
- Los líderes se implican activa y personalmente en las actividades de mejora.
- Los líderes animan, apoyan y emprenden acciones a partir de lo averiguado como consecuencia de las actividades de aprendizaje.

### **Subcriterio 1b: Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan, tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento**

- Los líderes definen y utilizan los resultados obtenidos para gestionar la organización; para ello cuenta con un conjunto de prioridades y un calendario de implantación.
- Los líderes evalúan el conjunto de resultados alcanzados con el fin de mejorar el rendimiento en el futuro y proporcionar beneficios sostenibles a todos los grupos de interés.
- Los líderes fundamentan las decisiones en informaciones y datos fiables.
- Los líderes consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al gestionar eficazmente los riesgos estratégicos, operativos y financieros.
- Los líderes aseguran que se gestiona la organización por procesos

### **Subcriterio 1c: Los líderes se implican con los grupos de interés externo**

- Los líderes implantan enfoques para entender, anticipar y dar respuesta a las distintas necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave.
- Los líderes establecen una cultura de valores compartidos, confianza y transparencia en toda la cadena de valor.
- Los líderes son transparentes, responden de su actuación ante sus grupos de interés y la sociedad en general. Además garantizan que el resto de beneficiarios actúan de manera ética, responsable e íntegra.
- Los líderes establecen alianzas y colaboraciones, participan en conferencias, seminarios...
- Los líderes animan a sus grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad en general

### **Subcriterio 1d: Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización**

- Los líderes son referencia para las personas de la organización y generan una cultura de implicación, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados.
- Los líderes reconocen que su ventaja competitiva depende de su capacidad para aprender y responder rápidamente ante cambios.
- Los líderes apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas.



- Los líderes reconocen los esfuerzos y logros de las personas de forma adecuada y oportuna.
- Los líderes promueven la innovación y el aprendizaje continuo.
- Los líderes fomentan y animan la igualdad de oportunidades y la diversidad.

**Subcriterio 1e: Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.**

- Los líderes son flexibles; demuestran su capacidad para tomar decisiones basadas en datos disponibles, en su experiencia y conocimiento.
- Los líderes toman como referencia las tres dimensiones económica, ambiental y social.
- Los líderes se implican y buscan el apoyo y la contribución de todos los grupos de interés.
- Gestionan eficazmente el cambio mediante una gestión estructurada de proyectos y una mejora de los procesos.
- Los líderes someten a prueba y perfeccionan las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para hacerlas realidad en un plazo de tiempo determinado.

9.6.2. CRITERIO 2: POLÍTICA Y ESTRATEGIA

**CONCEPTO**

Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

**OBJETIVOS**

Evaluar cómo implanta la organización 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 en el que opera la empresa.

**SUBCRITERIOS Y EJEMPLOS**

**Subcriterio 2a: La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo**

- Las organizaciones excelentes recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolos al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo atentos a cualquier cambio.
- Las organizaciones excelentes identifican, analizan y comprenden los indicadores externos que les pueden afectar, así como las tendencias económicas globales y locales, del mercado y de la sociedad.
- Las organizaciones excelentes comprenden y anticipan el impacto a largo y corto plazo, de los cambios que se producen de tipo político, normativo y otros de obligado cumplimiento.

- Las organizaciones excelentes utilizan mecanismos para identificar cambios en su entorno externo y traducirlo en potenciales escenarios futuros para la organización.

**Subcriterio 2b: La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.**

- Las organizaciones excelentes analizan la tendencia de su rendimiento operativo para comprender sus capacidades actuales y futuras.
- Las organizaciones excelentes analizan los datos y la información relativos a las competencias y capacidades clave de los partners actuales y potenciales para comprender cómo complementan a las capacidades de la organización.
- Las organizaciones excelentes determinan el impacto potencial de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión en el rendimiento de la organización.
- Las organizaciones excelentes comparan su rendimiento con indicadores de referencia, relevantes (benchmarks) para comprender sus fortalezas y áreas de mejora.
- Las organizaciones excelentes analizan datos sobre la imagen externa y conocimiento de marca.

**Subcriterio 2c: La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.**

- Las organizaciones excelentes crean y mantienen una estrategia y política de apoyo claras para hacer realidad su Misión, Visión y Valores.
- Las organizaciones excelentes integran los conceptos de sostenibilidad en su estrategia fundamental, cadena de valor y diseño de procesos, asignando los recursos necesarios para hacer realidad esos objetivos.
- Las organizaciones excelentes identifican y comprenden los resultados clave necesarios para alcanzar su Misión y evalúan el progreso hacia la visión y los objetivos estratégicos.
- Las organizaciones excelentes comprenden sus competencias clave y cómo pueden generar valor compartido a favor de la sociedad en general.

**Subcriterio 2d: La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.**

- Las organizaciones excelentes convierten sus estrategias en procesos, proyectos y estructuras organizativas alineados, asegurándose de que los cambios pueden implantarse con la velocidad adecuada a lo largo de toda la cadena de valor.
- Las organizaciones excelentes establecen objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de otras organizaciones.
- Las organizaciones excelentes se aseguran de disponer de recursos financieros, físicos y tecnológicos para apoyar el desarrollo de la organización.
- Las organizaciones excelentes desarrollan la estrategia y políticas de apoyo de forma sistemática para alcanzar unos resultados deseados.
- Las organizaciones excelentes establecen metas y objetivos claros para la innovación basándose en el conocimiento del mercado y las oportunidades, y respaldándola con políticas y recursos adecuados.

- Las organizaciones excelentes comunican la estrategia y políticas de apoyo a los grupos de interés relevantes.

### 9.6.3. CRITERIO 3: PERSONAS

#### CONCEPTO

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr objetivos personales y estratégicos de la organización. Además desarrollan las capacidades de las personas y fomentan el derecho a la igualdad. Se preocupan de las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzo para motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades en beneficio de la misma.

#### OBJETIVOS

Analizar cómo gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

#### SUBCRITERIOS Y EJEMPLOS

##### **Subcriterio 3a: Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización**

- Las organizaciones excelentes definen los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos.
- Las organizaciones excelentes alinean a las personas con la estrategia y estructura de la organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave.
- Las organizaciones excelentes adaptan rápidamente su estructura organizativa para apoyar el logro de objetivos estratégicos.
- Las organizaciones excelentes implican a todos los grupos de interés en el desarrollo y revisión de la estrategia, política y planes de gestión.
- Las organizaciones excelentes aseguran la igualdad de las personas.
- Las organizaciones excelentes emplean las encuestas de personal y otras fuentes objetivas de información procedente de los grupos de interés para mejorar la estrategia, política y los planes de gestión de personas.

##### **Subcriterio 3b: Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.**

- Las organizaciones excelentes defienden las habilidades, competencias y niveles de rendimiento de las personas necesarios para alcanzar la Misión, Visión y valores.
- Las organizaciones excelentes realizan una planificación eficaz que atraiga, desarrolle y retenga el talento necesario para satisfacer sus necesidades.

- Las organizaciones excelentes evalúan y ayudan a las personas a mejorar sus resultados y compromiso.
- Las organizaciones excelentes desarrollan las habilidades y competencias de las personas para asegurar su futura movilidad y capacidad de empleo.
- Las organizaciones excelentes se aseguran de que las personas disponen de las competencias, recursos y oportunidades que necesitan para maximizar su contribución.

**Subcriterio 3c: Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.**

- Las organizaciones excelentes alinean los objetivos personales y de equipo y facultan a las personas para que aflore todo su potencial en su clima de verdadera alianza.
- Las organizaciones excelentes reconocen que la innovación puede hacer referencia a los productos, procesos, marketing, estructuras y modelos organizativos.
- Las organizaciones excelentes crean una cultura de creatividad e innovación en toda la organización, asegurándose de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente a los retos que se encuentran.
- Las organizaciones excelentes animan a las personas a ser responsables y partícipes de la imagen y reputación de la organización.
- Las organizaciones excelentes promueven la participación en actividades que contribuyen a la sociedad en general.

**Subcriterio 3d: Las personas se comunican eficazmente en toda la organización**

- Las organizaciones excelentes comprenden las necesidades de comunicación de las personas y emplean las herramientas adecuadas para mantener el diálogo.
- Las organizaciones excelentes comunican una clara dirección y orientación estratégica asegurándose de que las personas comprenden y pueden contribuir al éxito de la organización.
- Las organizaciones excelentes permiten y animan a compartir la información, el conocimiento y las mejores prácticas.
- Las organizaciones excelentes desarrollan una cultura que busca continuamente mejorar en toda la cadena de valor la eficacia de la colaboración y del trabajo en equipo.

**Subcriterio 3e: Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.**

- Las organizaciones excelentes alinean los temas de retribución, beneficios, y asuntos laborales con unas estrategias y políticas transparentes.
- Las organizaciones excelentes motivan a las personas para que se impliquen en la mejora e innovación y dan reconocimiento a sus esfuerzos y logros.
- Las organizaciones excelentes aseguran un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral, teniendo presente la globalización global y las nuevas formas de trabajo.
- Las organizaciones excelentes fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento y colaboración entre individuos y entre equipos.

- Las organizaciones excelentes respetan y acogen la diversidad de las personas y de las comunidades y mercados a los que dan servicio.

#### 9.6.4. CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS

##### CONCEPTO

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.

##### OBJETIVOS

Analizar cómo planifican y gestionan la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia.

##### SUBCRITERIOS Y EJEMPLOS

###### **Subcriterio 4a: Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.**

- Las organizaciones excelentes segmentan partners y proveedores de acuerdo con la estrategia y adoptan las políticas y procesos adecuados.
- Las organizaciones excelentes favorecen y establecen relaciones sostenibles con partners y proveedores basadas en la confianza, respeto y transparencia.
- Las organizaciones excelentes se aseguran de que los partners y proveedores operan de acuerdo con las estrategias y valores de la organización.
- Las organizaciones excelentes establecen redes adecuadas para identificar oportunidades potenciales de alianza que aumenten sus capacidades y su habilidad para generar valor adicional para los grupos de interés.
- Las organizaciones excelentes trabajan con sus partners para lograr beneficios mutuos y mayor valor para sus respectivos grupos de interés, apoyándose mutuamente con experiencia, recursos y conocimientos.

###### **Subcriterio 4b: Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar el éxito sostenido.**

- Las organizaciones excelentes implantan estrategias, políticas y procesos económico-financieros para apoyar la estrategia general de la organización y asegurar su resistencia y flexibilidad financiera.
- Las organizaciones excelentes diseñan los procesos de planificación, control, información y revisión económica y financiera para optimizar el uso de recursos.
- Las organizaciones excelentes asignan recursos según las necesidades a largo plazo (no sólo a corto) y cuando la competitividad es relevante asignan recursos para que la organización sea y se mantenga competitiva.

- Las organizaciones excelentes implantan procesos económico-financieros de gobierno, adaptándolos a todos los niveles adecuados de la organización.
- Las organizaciones excelentes evalúan, seleccionan y validan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles teniendo en cuenta su impacto económico, social y ambiental a largo plazo.

**Subcriterio 4c: Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.**

- Las organizaciones excelentes implantan estrategias, políticas y procesos para la gestión sostenible de edificios, equipos y materiales desde el punto de vista financiero y ambiental.
- Las organizaciones excelentes optimizan el uso y gestionan eficazmente el ciclo de vida y la seguridad física de sus activos tangibles, incluidos los edificios, equipos y materiales.
- Las organizaciones excelentes miden y optimizan el impacto de operaciones, servicios y ciclo de vida de productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.
- Las organizaciones excelentes minimizan su impacto a nivel local y global, cumpliendo y superando las normas y requisitos legales.
- Las organizaciones excelentes promueven activamente los estándares económicos, ambientales y sociales en su sector.

**Subcriterio 4d: Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.**

- Las organizaciones excelentes gestionan la tecnología como parte de su estrategia.
- Las organizaciones excelentes emplean la tecnología para agilizar los proyectos y procesos.
- Las organizaciones excelentes implican a los grupos de interés en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías.
- Las organizaciones excelentes identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes.
- Las organizaciones excelentes utilizan la tecnología para apoyar la cultura de creatividad e innovación.

**Subcriterio 4e: Gestión de la información y del conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.**

- Las organizaciones excelentes se aseguran de poner a disposición de sus líderes una información precisa y suficiente que les sirva de forma eficaz para la toma de decisiones.
- Las organizaciones excelentes transforman los datos analizados en información y estos en conocimiento y experiencia que puede ser empleada en el futuro.
- Las organizaciones excelentes generan iniciativas para implicar a los grupos de interés en la generación de ideas e innovación.
- Las organizaciones excelentes garantizan y protegen la propiedad intelectual de la organización y la seguridad de la información y el conocimiento.

- Las organizaciones excelentes identifican oportunidades de creatividad, innovación y mejora.
- Las organizaciones excelentes llevan a cabo las ideas propuestas en plazos de tiempo relativamente cortos que permita obtener ventajas.

#### 9.6.5. CRITERIO 5: PROCESOS

##### CONCEPTO

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.

##### OBJETIVOS

Analizar cómo diseña, gestiona y mejora la organización sus procesos para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente, generando cada vez más valor, a sus clientes y otros grupos de interés.

##### SUBCRITERIOS Y EJEMPLOS

##### **Subcriterio 5a: Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.**

- Las organizaciones excelentes utilizan un mapa de procesos clave para implantar la estrategia de la organización.
- Las organizaciones excelentes gestionan sus procesos, incluyendo procesos que exceden los límites de la organización.
- Las organizaciones excelentes se aseguran de que los responsables o propietarios de cada proceso comprendan cuál es su función en el desarrollo, mantenimiento y mejora de los procesos.
- Las organizaciones excelentes desarrollan para cada proceso un conjunto de indicadores de rendimiento y de medidas de resultado, permitiendo la revisión de la eficiencia y eficacia de los procesos clave y de su contribución a los objetivos estratégicos.
- Las organizaciones excelentes utilizan datos de indicadores de rendimiento y de capacidades actuales de sus procesos para impulsar la creatividad, innovación y mejora.

##### **Subcriterio 5b: Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.**

- Las organizaciones excelentes implican a los grupos de interés en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y experiencias, ya que este proceso creará valor para estos grupos.

- Las organizaciones excelentes utilizan el análisis del mercado, las encuestas de clientes y otros documentos informativos para anticipar e identificar las mejoras futuras.
- Las organizaciones excelentes desarrollan sus productos/servicios de acuerdo con las necesidades en continuo cambio de sus grupos de interés actuales y potenciales.
- Las organizaciones excelentes gestionan todo el ciclo de vida de los productos/servicios de manera responsable.

**Subcriterio 5c: Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.**

- Las organizaciones excelentes conocen a sus actuales grupos de interés así como a los potenciales y anticipan sus necesidades y expectativas.
- Las organizaciones excelentes transforman las necesidades y expectativas de los grupos de interés en propuestas atractivas y sostenibles.
- Las organizaciones excelentes implantan el modelo organizativo definiendo propuesta de valor, aspectos diferenciadores que otorgan ventajas competitivas, posicionamiento, grupos de clientes a los que se dirigen y canales de distribución.
- Las organizaciones excelentes desarrollan estrategias de marketing para promocionar sus servicios/ productos entre los grupos a los que se dirigen.

**Subcriterio 5d: Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan**

- Las organizaciones excelentes producen y distribuyen productos o servicios que satisfacen las necesidades de los grupos de interés.
- Las organizaciones excelentes desarrollan una cadena de valor eficaz y eficiente para garantizar que pueden hacer realidad su propuesta de valor de forma coherente.
- Las organizaciones excelentes se aseguran de que las personas disponen de los recursos, competencias e iniciativa necesaria para que la experiencia del cliente sea máxima.
- Las organizaciones excelentes comparan su rendimiento con el de otras organizaciones y aprenden de sus puntos fuertes y oportunidades de mejora.
- Las organizaciones excelentes gestionan su actividad considerando cualquier impacto en la salud pública, seguridad y el medio ambiente, y teniendo en cuenta la reutilización y el reciclado cuando sea conveniente.

**Subcriterio 5e: Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.**

- Las organizaciones excelentes segmentan los grupos de interés de acuerdo a la estrategia y política de la organización.
- Las organizaciones excelentes determinan y satisfacen los requisitos de los clientes.
- Las organizaciones excelentes establecen y mantienen un diálogo con los clientes basado en la transparencia, confianza y seguridad.
- Las organizaciones excelentes se aseguran de que los procesos estén alineados para responder de manera adecuada a cualquier información recibida por parte de los grupos de interés.



- Las organizaciones excelentes se aseguran de que los grupos de interés conocen cuales con sus responsabilidades en relación con la actividad o la tarea realizada en la organización.

## 9.6.6. CRITERIO 6: RESULTADOS EN CLIENTES

### CONCEPTO

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

### OBJETIVOS

- Establecer objetivos claros para los resultados clave que guarden relación con sus clientes basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentar los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de sus clientes.
- Mostrar resultados positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Entender claramente las razones y factores clave que pueden influir positivamente en los resultados de la organización.
- Confiar en los rendimientos y resultados futuros para comprender las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretar los resultados obtenidos con los de organizaciones similares y si es relevante, establecer objetivos estratégicos.

### SUBCRITERIOS Y EJEMPLOS

#### Subcriterio 6a: Percepciones

Los clientes tienen unas percepciones o ideas generales acerca de la organización. Estos datos pueden extraerse de fuentes como: encuestas, felicitaciones, quejas, premios recibidos, visitas web... Estas percepciones deben dejar claro qué opinan los clientes sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos. Estas medidas pueden referirse a percepciones sobre: reputación e imagen; valor otorgado por los clientes al producto y servicio ofrecido teniendo en cuenta aspectos como calidad, fechas de entrega; fidelidad y compromiso del cliente; servicio, atención y apoyo al cliente.

#### Subcriterio 6b: Indicadores de rendimiento

Los indicadores son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de sus clientes. Estos indicadores deben mostrar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de cliente, sus políticas de apoyo y sus procesos. Los indicadores de rendimiento pueden referirse a: gestión de quejas, distribución de productos y servicios, implicación de

clientes y partners en el desarrollo de productos, evolución del número de clientes o beneficiarios de la organización.

#### 9.6.7. CRITERIO 7: RESULTADOS EN PERSONAS

##### CONCEPTO

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

##### OBJETIVOS

- Establecer objetivos claros para los resultados clave que guarden relación con las personas basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentar los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de las personas.
- Mostrar resultados positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Entender claramente las razones y factores clave que pueden influir positivamente en los resultados de la organización.
- Confiar en los rendimientos y resultados futuros para comprender las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretar los resultados obtenidos con los de organizaciones similares y si es relevante, establecer objetivos estratégicos.

##### SUBCRITERIOS Y EJEMPLOS

###### Subcriterio 7a: Percepciones

Las personas tienen unas percepciones o ideas generales acerca de la organización. Estos datos pueden extraerse de fuentes como: encuestas, felicitaciones, quejas, premios recibidos, visitas web... Estas percepciones deben dejar claro qué opinan las personas sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos. Estas medidas pueden referirse a percepciones sobre: satisfacción, implicación y compromiso de las personas; motivación, delegación y asunción de responsabilidades; liderazgo y gestión; gestión de las competencias y del rendimiento; proceso formativo; condiciones de trabajo; comunicación interna.

###### Subcriterio 7b: Indicadores de rendimiento

Los indicadores son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de sus personas. Estos indicadores deben mostrar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de las personas, sus políticas de apoyo y sus procesos. Los indicadores de rendimiento pueden referirse a: Resultados de la gestión del liderazgo; comunicación interna;

Actividades de formación: horas, cursos, personas inscritas; actividades de implicación y compromiso.

#### 9.6.8. CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

##### CONCEPTO

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 en la sociedad.

##### OBJETIVOS

- Establecer objetivos claros para los resultados clave que guarden relación con la sociedad basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentar los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de la sociedad.
- Mostrar resultados positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Entender claramente las razones y factores clave que pueden influir positivamente en los resultados de la organización.
- Confiar en los rendimientos y resultados futuros para comprender las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretar los resultados obtenidos con los de organizaciones similares y si es relevante, establecer objetivos estratégicos.

##### SUBCRITERIOS Y EJEMPLOS

###### Subcriterio 8a: Percepciones

La sociedad tiene unas percepciones o ideas generales acerca de la organización. Estos datos pueden extraerse de fuentes como: encuestas; informes; referencias en prensa; reuniones públicas, ONGs, agentes sociales y Administraciones Públicas. Estas percepciones deben dejar claro qué opina la sociedad sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos. Estas medidas pueden referirse a percepciones sobre: el impacto ambiental, la imagen y reputación de la organización, el impacto en los medios de comunicaciones, el número de visitas a la página web o Facebook de la organización, premios recibidos.

###### Subcriterio 8b: Indicadores de rendimiento

Los indicadores son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de la sociedad. Estos indicadores deben mostrar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de cliente, sus políticas de apoyo y sus procesos. Los indicadores de rendimiento

pueden referirse a: actividades ambientales, económicas y sociales; cumplimiento de la legislación y normativas oficiales; resultados respecto a salud y seguridad; gestión de compras y proveedores socialmente responsables.

#### 9.6.9. CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE

##### CONCEPTO

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

##### OBJETIVOS

- Establecer objetivos claros para los resultados clave que guarden relación con sus grupos de interés que aportan la financiación y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentar los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de interés que aportan la financiación.
- Mostrar resultados positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- Entender claramente las razones y factores clave que pueden influir positivamente en los resultados de la organización.
- Confiar en los rendimientos y resultados futuros para comprender las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretar los resultados obtenidos con los de organizaciones similares y si es relevante, establecer objetivos estratégicos.

##### SUBCRITERIOS Y EJEMPLOS

###### Subcriterio 9a: Resultados clave de la actividad

Son los resultados clave económico- financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. El conjunto de medidas y objetivos relevantes se definirán y acordarán con los grupos de interés que aportan la financiación. Estas medidas pueden referirse a percepciones sobre: resultados económico-financieros, percepciones de los grupos de interés que aportan la financiación, resultados de la gestión del presupuesto, volumen de productos o servicios clave, volumen de facturación dividido por secciones de trabajo, resultado de los procesos clave.

###### Subcriterio 9b: Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad

Son los indicadores clave económico-financieros y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo. Ayudan a supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados clave. Los indicadores de rendimiento pueden referirse a: gestión económica-financiera, coste de los proyectos, rendimientos de los procesos clave, rendimiento de partners y proveedores, tecnología, información y conocimiento, gastos que supongan gran parte de los beneficios conseguidos.

## 9.7. NECESIDAD DEL MODELO

Para alcanzar el éxito cualquier tipo de organización debe establecer un sistema de gestión adecuado. El modelo EFQM ofrece la formación, las herramientas de evaluación y el reconocimiento que ayudará a las organizaciones a asemejarse en la mayor medida posible a los principios y características de la Excelencia. Esto permite, entre otros aspectos:

- Evaluar dónde se encuentra una organización en el camino de la excelencia, exponiendo sus fortalezas y sus carencias.
- Disponer de unos ideales y objetivos únicos dentro de la organización de tal forma que todo el equipo trabaje hacia las mismas metas.
- Establecer un lenguaje y una lógica común entre los miembros de la organización.
- Disponer de una estructura básica para el sistema de gestión reconocida como un ejemplo a imitar dado su éxito alcanzado en otras organizaciones.
- Proporciona reconocimiento social por la mejora continua en su gestión empresarial hacia la excelencia.
- Favorece la competitividad y la calidad en la gestión integral; estimulando el deseo de superación, la motivación y la participación interna a través de un lenguaje común de excelencia.
- Utiliza herramientas de autoevaluación para el diagnóstico de la gestión, que califica en puntos EFQM, lo que permite comparar el nivel de excelencia con otras organizaciones.
- Es un sistema complementario del esquema ISO, que da coherencia global y hace útil el sistema. Sirve de trampolín para acceder a Premios Autonómicos, Nacionales y Europeos.
- En entidades del sector social, resulta muy importante a la hora de aportar una imagen en la sociedad, así como a la hora de presentar proyectos o subvenciones, ya que dicho modelo puede presentar una característica o valor puntuable dentro de estos procesos.

## 9.8. PUNTUACIONES EN EL MODELO EFQM DE LA EXCELENCIA

La herramienta REDER de Evaluación y Gestión es el método de evaluación utilizado para puntuar las memorias de las organizaciones que se presentan al premio EFQM y a la mayoría de premios nacionales a la excelencia europea.

El principio de la lógica REDER indica que la puntuación de una organización mejora con el paso del tiempo. REDER asigna el 50% de la puntuación a los agentes facilitadores y el otro 50% a los resultados.

Como se indica en la figura, a cada criterio se le asigna una ponderación que permitirá calcular el número total de puntos asignados a una organización.

En general, dentro de cada criterio se le asigna el mismo peso a los distintos subcriterios. Sin embargo hay 2 excepciones:

- Al subcriterio 6a se le asigna el 75% del total de los puntos del criterio 6 y al 6b le corresponde el 25 % restante.
- Al subcriterio 7a se le asigna el 75% del total de los puntos del criterio 7 y al 7b le corresponde el 25 % restante.

Cada subcriterio se evalúa mediante la matriz REDER y se acuerda la puntuación.

Una vez decidida la puntuación asignada a todos los subcriterios, se combinan estas puntuaciones para puntuar el criterio analizado. Se aplica entonces la ponderación para hallar la puntuación total en una escala de 0 a 1000 puntos.

Cabe destacar que los criterios que más peso tienen dentro de la EFQM son los correspondientes a los resultados en clientes y los resultados clave.

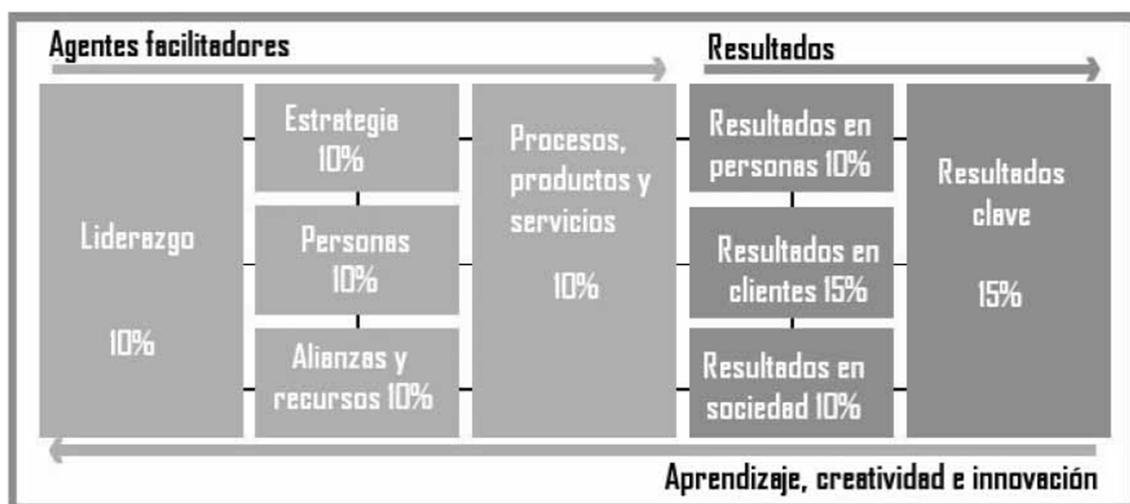


Figura 17 Puntuación de los 9 criterios del modelo EFQM

## 9.9. RECONOCIMIENTOS BASADOS EN EFQM

Existen varios premios que se entregan a las organizaciones en función de su grado de implicación con la calidad. Aquí tenemos el ejemplo de los más importantes:

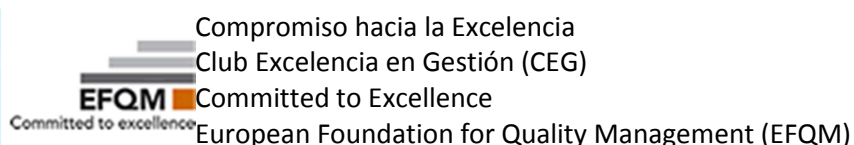
- Premio Europeo
- Premios Nacionales y Autonómicos
- Premios sectoriales (MEC, MAP)
- Reconocimientos sectoriales (IVECE)
- Premios Mejores Prácticas
- **Sello de Excelencia**

Los Sellos de Excelencia los concede el Club Excelencia en Gestión (CEG) y la EFQM, en una labor conjunta con seis Entidades Certificadoras: AENOR, APPLUS+, BUREAU VERITAS CERTIFICATION, LLOYD'S Register, SGS-ICS IBÉRICA S.A. y TÜV Rheinland Ibérica.

Las organizaciones que pueden obtener el Sello de Excelencia Europea, son todas aquellas o partes de las mismas que tengan carácter de unidad operativa independiente, públicas o privadas, radicadas en España, y comprometidas con la mejora continua, independientemente de su actividad. Esta distinción significa para las organizaciones que la ostentan, un reconocido nivel de prestigio, Excelencia y eficacia en su gestión, eficiencia operativa y diferenciación en un entorno competitivo. El resultado obtenido muestra la capacidad de la empresa para mantenerse en altas cotas de Excelencia o continuar progresando hasta conseguirlas.

Dentro del Sistema de Reconocimiento del Club Excelencia en Gestión, existen cuatro niveles de Sello de Excelencia, homologados con los niveles de reconocimiento de la European Foundation for Quality Management (EFQM). La máxima puntuación supondría la obtención de los 1000 puntos de Excelencia total.

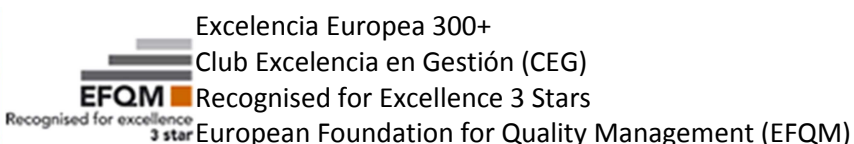
#### 1. Compromiso hacia la Excelencia con más de 200 puntos



El compromiso hacia la Excelencia va destinado a aquellas organizaciones que inician su viaje hacia la excelencia. Por ello, este nivel trata de ayudar a las organizaciones a comprender cuál es el nivel actual de su rendimiento y establecer áreas y prioridades de mejora. Este proceso tiene 3 etapas:

- Etapa 1: Los candidatos realizan una autoevaluación global de la organización siguiendo los 9 criterios del modelo y se obtiene de esta forma una visión general del comportamiento de la organización respecto al marco de referencia. Como resultado de la autoevaluación, se obtienen posibles áreas de mejora
- Etapa 2: La organización debe demostrar que ha implantado al menos 3 acciones de mejora derivadas de la autoevaluación y documentados siguiendo REDER.
- Etapa 3: Solicitud sello a entidad certificadora reconocida por CGC
- Visita de validación de la implantación de las 3 acciones de mejora transcurridos de 6 a 9 meses desde la solicitud
- Renovación cada 2 años

#### 2. Excelencia Europea: Entre 300 y 400 puntos EFQM:



- Etapa 1: Autoevaluación
- Etapa 2: Redacción de una memoria reducida con un máximo de 51 páginas
- Etapa 3: Solicitud sello a entidad certificadora reconocida por CGC
- Etapa 4: Evaluación de la memoria y visita de comprobación
- Renovación cada 2 años

3. Excelencia Europea: Entre 400 y 501 puntos EFQM:



Excelencia Europea 400+  
 Club Excelencia en Gestión (CEG)  
 EFQM Recognised for excellence 4 star  
 European Foundation for Quality Management (EFQM)

El procedimiento a seguir coincide con los pasos necesarios para la obtención del nivel de excelencia 300+

4. Excelencia Europea: Más de 500 puntos EFQM:



Excelencia Europea 500+  
 Club Excelencia en Gestión (CEG)  
 EFQM Recognised for excellence 5 star  
 European Foundation for Quality Management (EFQM)

El procedimiento a seguir coincide con los pasos necesarios para la obtención del nivel de excelencia 300+ y 400+, salvo que la memoria debe contar con 75 páginas.



## 9.10. EMPRESAS ESPAÑOLAS LÍDERES EN CALIDAD

A continuación en la figura 18 aparecen distintas fundaciones y asociaciones dedicadas a la calidad en España, divididas por comunidades Autónomas. En Navarra, la entidad encargada de llevar a cabo el proceso de evaluación y reconocimiento del modelo EFQM es la Fundación Navarra para la Calidad.

	Agencia de Inversiones y Servicios de Castilla y León
	Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión
	AccIÓ
	Club Asturiano de Calidad
	Club de Marketing de la Rioja
	Fundación Madrid por la Excelencia
	Fundación Navarra para la Calidad
	Fundación para el fomento de la Calidad Industrial e Desenvolvemento Tecnológico de Galicia
	Fundación Valenciana de la Calidad
	Institut d'Innovació Empresarial de les Illes Balears
	Sodercan

Figura 18 Fundaciones y asociaciones dedicadas a la calidad divididas por Comunidades Autónomas

Cada vez son más las empresas que deciden emprender su camino hacia la calidad, así como aquellas que desean obtener la máxima puntuación posible. Así en la tabla 15 aparecen algunas organizaciones y empresas evaluadas con 400+ y 500+. Gran parte de ellas, se encuentran ubicadas en Navarra, al igual que la organización Amimet, por lo que se ha destacado la misión principal que tienen ya que este aspecto es la razón de ser de toda entidad.

Tabla 15 Empresas españolas líderes en modelo EFQM

<p><b>Caixa bank 500+</b></p> 	<p>Contribuir al progreso de las personas y de la sociedad a través de programas propios, alianzas estratégicas o colaboración con terceros, mediante actuaciones eficientes y, en su caso innovadoras, y evaluables en cuanto a sus resultados. El ámbito de actuación principal será el territorio español con una visión global y coherente con las necesidades del ámbito internacional, con una especial dedicación Cataluña y Baleares, origen de la fundación. Todo ello estará orientado por unos objetivos de transformación social sostenible y de generación de oportunidades para las personas.</p>
<p><b>Uned Tudela: Excelencia Navarra 500+</b></p> 	<p>El Centro Asociado de la UNED de Tudela aporta valor en tres ámbitos complementarios: La sociedad, la UNED y las entidades del Patronato que aportan recursos para su funcionamiento y desarrollo.</p>
<p><b>Eti tudela : Excelencia Navarra 400+</b></p> 	<p>“Nuestro Centro está para prestar un servicio formativo de calidad que satisfaga al alumnado, sus familias, personal del centro, Administración y entorno laboral y social y que desarrolle una formación integral que capacite al alumnado académica y profesionalmente para contribuir y adaptarse a una sociedad cambiante”.</p>
<p><b>Asepeyo: Excelencia Europea 500+</b></p> 	<p>La misión de los hospitales de Asepeyo es dar una asistencia personalizada, integral y de calidad a los trabajadores de las empresas mutualistas, así como prestar el mejor soporte posible a la red de centros asistenciales. Asimismo, colaborar de manera eficaz a los fines sociales y al compromiso ético de administrar con eficiencia los fondos públicos confiados a Asepeyo, con el objetivo de reducir los costes de la siniestralidad y la duración de las bajas laborales en las empresas mutualistas.</p>
<p><b>Colegio san cernin: Excelencia Navarra 400+</b></p> 	<p>La formación integral y plurilingüe, para lograr que los alumnos participen de su ciudadanía europea y del mundo como personas respetuosas y competentes, comprometidas con los valores del humanismo cristiano.</p>

<p><b><u>Banco Sabadell: Excelencia Europea 500+</u></b></p> 	<p>Ofrecer las mejores soluciones bancarias y financieras a los clientes.</p>
<p><b><u>Red eléctrica de España: Excelencia Europea 500+</u></b></p> 	<p>Nuestra misión es asegurar el correcto funcionamiento del sistema eléctrico español y garantizar en todo momento la continuidad y seguridad del suministro eléctrico, para ello, supervisamos y coordinamos el sistema de generación-transporte y gestionamos el desarrollo de la red de transporte. La compañía ejerce esta misión bajo los principios de neutralidad, transparencia, independencia y eficiencia económica con el objetivo de contribuir a prestar un servicio eléctrico seguro, eficiente y de calidad para el conjunto de la sociedad.</p>
<p><b><u>Seur: Excelencia Europea 500+</u></b></p> 	<p>Ser la solución líder e integral de las necesidades de transporte urgente, nacional e internacional, garantizada para todo tipo de clientes.</p>

## 10. PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL MODELO

El proceso de implantación del modelo EFQM se ha dividido en 9 fases para estructurar sus apartados y asegurar el cumplimiento de todos ellos. Su duración se ha establecido en 8-9 meses desde la decisión de presentarse al premio Navarro a la Excelencia 2014 para optar a los 300 puntos hasta la entrega del sello correspondiente a la puntuación obtenida.

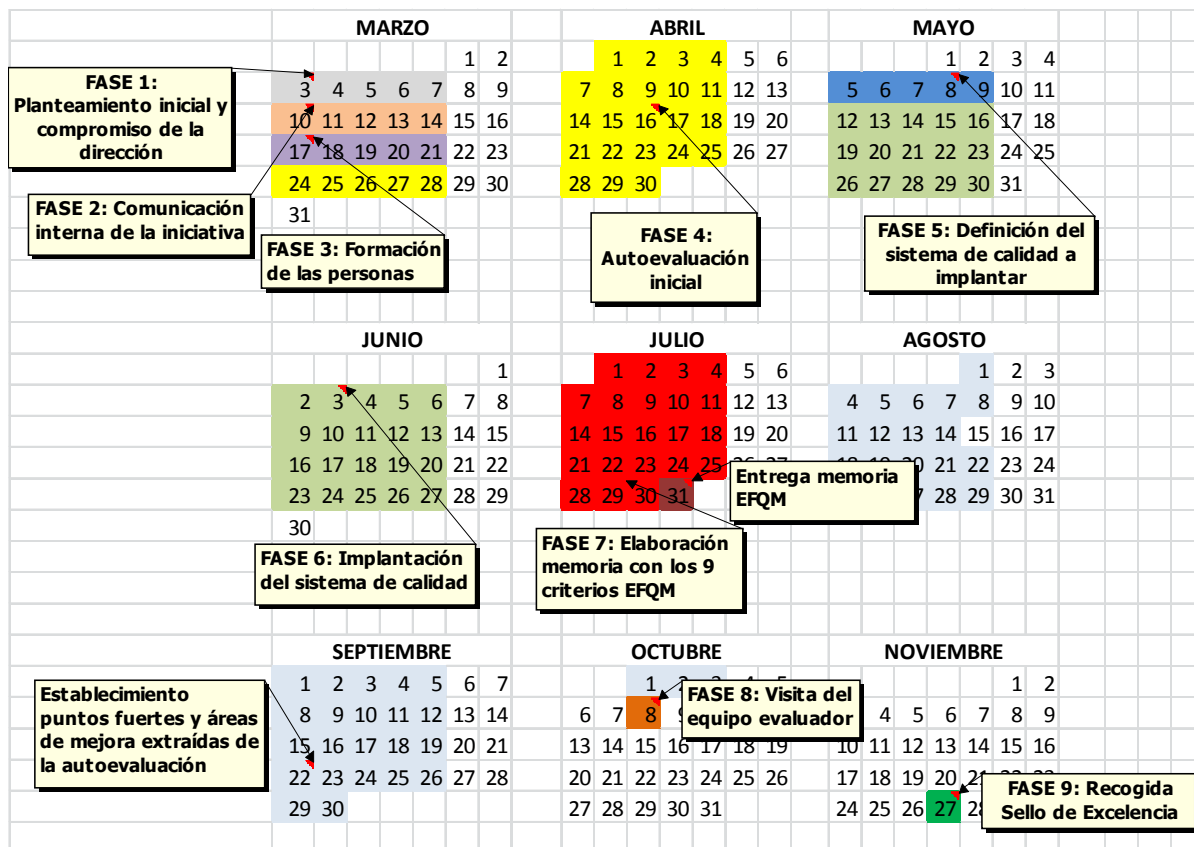


Figura 19 Calendario de implantación del modelo EFQM

### 10.1. FASE 1. PLANTEAMIENTO INICIAL Y COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN

La Dirección General de la organización decide evaluar su empresa mostrando en qué posición se encuentran actualmente y a raíz de esta evaluación poder conocer sus puntos fuertes y débiles. El compromiso de la organización Amimet con la excelencia ya fue iniciado en el año 2010 con la obtención de 200 puntos en la convocatoria de ese año. Se decide renovar este sello dado su importancia y como forma de mostrar las mejoras acontecidas en los 4 años posteriores a la obtención de los 200 puntos.

## 10.2. FASE 2. COMUNICACIÓN INTERNA DE LA INICIATIVA

Se requiere el compromiso de los líderes y de todas las personas responsables de la organización en el camino hacia la excelencia. No sólo se necesitan a estos miembros, también se necesita la confianza y colaboración de todos los miembros beneficiarios de la organización: trabajadores, usuarios y voluntarios.

## 10.3. FASE 3. DEFINICIÓN DE RESPONSABILIDADES/ FORMACIÓN DE LAS PERSONAS IMPLICADAS

Cada persona tiene su función dentro de la organización y este aspecto debe ser conocido por todos los miembros de tal forma que el primer paso a iniciar consiste en definir las labores de todas las personas implicadas en la organización.

Una vez conocidos estos aspectos se procederá a formar a las personas en la excelencia del modelo EFQM, de tal forma que conozcan sus características, su importancia y su proceso de implantación.

## 10.4. FASE 4. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN: AUTOEVALUACIÓN

Se realiza una autoevaluación inicial marcando con distintos colores qué aspectos actualmente se realizan (color verde), cuáles se realizan de forma parcial o están en proceso de implantación (color amarillo) y qué puntos están todavía sin desarrollar (color rojo). De estos aspectos se eligen algunos en los cuales es necesario incidir, para conseguir obtener color verde en la siguiente revisión.

Tabla 16 Método de autoevaluación Amimet indicando con verde (implantado), amarillo (en fase de implantación) y rojos (no implantado) los distintos subcriterios

<b>1a</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>¿Han sido definidos por parte de los gestores de la Organización la Misión, la Visión, los Principios Éticos y Valores que conforman la "Cultura" de la misma, y han sido convenientemente divulgados a todos los grupos de interés (propietarios, accionistas, proveedores, empleados, etc.)?</li><li>¿Incluyen dichos valores conceptos tales como calidad y aprendizaje? El comportamiento de los gestores, ¿es coherente con dichos valores?</li></ul>
<b>1b</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>¿Impulsan los gestores de la Organización el desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión por Procesos que permita traducir la Estrategia/Presupuesto a objetivos cuantificables que, medidos de forma periódica, sirvan para mejorar los resultados globales?</li></ul>
<b>1c</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>¿Se relacionan los gestores de la Organización con los clientes, partners y representantes de la sociedad para conocer sus necesidades y expectativas?</li><li>¿Se implican y apoyan actividades de mejora, protección medioambiental o de contribución a la sociedad?</li></ul>
<b>1d</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>¿Mantienen los gestores de la Organización una comunicación fluida y bidireccional con sus empleados?</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Aprovechan dicha comunicación para transmitir los Valores y las Estrategias de la Organización?</li> <li>• ¿Escuchan las aportaciones y/o quejas de sus empleados?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Apoyan los gestores de la Organización a sus empleados y les ayudan si es necesario para conseguir sus objetivos?</li> <li>• ¿Les animan y facilitan la participación en equipos/actividades de mejora?</li> <li>• ¿Reconocen adecuadamente a individuos o equipos por su contribución a dichas actividades?</li> </ul>
<b>1e</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Definen e impulsan los gestores los cambios necesarios para adecuar la Organización?</li> <li>• ¿Garantizan la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para desarrollar dichos cambios?</li> <li>• ¿Una vez producidos los cambios, se mide la eficacia de los mismos y se comunican a los Grupos de Interés?</li> </ul>
<b>2a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la definición del Plan Operativo/Presupuesto Anual de la Organización, ¿se recogen y consideran las Necesidades y Expectativas de los diferentes Grupos de Interés (accionistas, clientes, clientes potenciales, empleados, sociedad, etc.), así como datos sobre el comportamiento del mercado y la competencia?</li> </ul>
<b>2b</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la definición del Plan Operativo/Presupuesto Anual de la Organización, ¿se recogen y consideran los resultados de las mediciones anteriores, tanto propios como del sector, y se analizan los impactos de la legislación aplicable, la innovación tecnológica, y los indicadores socioeconómicos y demográficos a corto y largo plazo?</li> </ul>
<b>2c</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la definición del Plan Operativo/Presupuesto Anual de la Organización, ¿se tienen en cuenta, entre otros, los siguientes factores?: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coherencia con los Principios Éticos y Valores que conforman su "Cultura".</li> <li>- Atención equilibrada de necesidades y expectativas de los Grupos de Interés.</li> <li>- Análisis de Riesgos y Plazos e identificación de los Factores Críticos de Éxito.</li> </ul> </li> </ul>
<b>2d</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se identifican los Procesos Clave de la Organización y se despliega el Plan Operativo a través de ellos?</li> <li>• ¿Se descomponen los Objetivos y Metas de la Organización a través de los distintos niveles, llegando hasta la definición y seguimiento de los objetivos individuales o de equipo?</li> <li>• ¿Se evalúa el nivel de conocimiento y sensibilización de los Grupos de Interés sobre los aspectos fundamentales de la Estrategia, Plan Operativo y Presupuesto, según sea apropiado?</li> </ul>
<b>3a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Existe un Plan específico de Personal, respetuoso con la legislación vigente y la igualdad de oportunidades, alineado con la Estrategia y el Plan Operativo de la Organización, y se revisa conjuntamente con ellos? ¿Se tienen en cuenta las opiniones de los empleados en la definición de dicho Plan?</li> </ul>
<b>3b</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se preocupan los gestores de la Organización del desarrollo personal y profesional de sus empleados, procurando la adecuación de sus conocimientos y experiencia a las necesidades derivadas de su responsabilidad?</li> <li>• ¿Se desarrollan e implantan planes de formación que faciliten dicha adecuación?</li> <li>• ¿Se asignan a los empleados objetivos individuales y de equipo, y se evalúa su rendimiento?</li> </ul>
<b>3c</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Estimula la Organización la implicación de sus empleados hacia la consecución de sus objetivos, mediante la motivación y el reconocimiento?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Promueve y facilita la Organización la participación de sus empleados en acciones de mejora?</li> <li>• ¿Impulsa y motiva a sus empleados hacia la innovación y la creatividad, siendo receptiva a sus aportaciones y sugerencias de mejora?</li> </ul>
<b>3d</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se preocupa la Organización de establecer una buena comunicación con/entre sus empleados?</li> <li>• ¿Se han desarrollado cauces de comunicación verticales y horizontales y se utilizan eficientemente?</li> <li>• ¿Se aprovechan dichos canales de comunicación para difundir el conocimiento y las buenas prácticas?</li> </ul>
<b>3e</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se asegura la Organización del alineamiento de sus políticas de remuneración, movilidad, etc., con el Plan Operativo y Presupuesto?</li> <li>• ¿Existe una política de reconocimiento hacia los empleados y fomento de la concienciación en temas medioambientales y de seguridad e higiene?</li> <li>• ¿Se proporciona a los empleados unas instalaciones y servicios de alta calidad?</li> <li>• ¿Existe sensibilidad ante necesidades personales/clientes?</li> </ul>
<b>4a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Identifica la Organización aquellas Organizaciones clave con las que se relaciona (asociaciones de Organizaciones, administración pública, proveedores, etc.) y desarrolla con ellas acuerdos de colaboración, fomentando la transferencia de conocimientos y el aprovechamiento de sinergias?</li> </ul>
<b>4b</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se ha definido e implantado una estrategia económico-financiera, alineada con la Estrategia/Plan Operativo de la Organización y traducida en un Presupuesto Anual?</li> <li>• ¿Contempla dicha estrategia tanto las inversiones previstas, como los recursos necesarios para la financiación de las actividades de la Organización?</li> <li>• ¿Contempla una adecuada gestión del riesgo financiero, gestión de cobros, etc.?</li> </ul>
<b>4c</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se asegura la Organización del adecuado funcionamiento, conservación y seguridad de sus edificios e instalaciones?</li> <li>• ¿Se optimizan recursos, inventarios y se reducen consumos de suministros y energías (principalmente, los no renovables)?</li> <li>• ¿Se cuidan adecuadamente los aspectos medioambientales y de reciclado de residuos?</li> </ul>
<b>4d</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Identifica la Organización las tecnologías e instalaciones más adecuadas para cubrir sus necesidades y las de sus clientes?</li> <li>• ¿Gestiona adecuadamente las tecnologías existentes y se preocupa de su actualización y renovación?</li> </ul>
<b>4e</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Recoge y gestiona adecuadamente la Organización toda la información pertinente para el cumplimiento de sus fines?</li> <li>• ¿Facilita a sus Grupos de Interés el acceso a las informaciones que son de su interés?</li> <li>• ¿Protege adecuadamente la información sensible, tanto para la gestión como para las personas?</li> </ul>
<b>5a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿La Organización dispone y aplica una metodología de procesos orientada a la identificación, diseño y documentación de sus Procesos Clave, que son aquéllos considerados imprescindibles para desplegar y desarrollar su Estrategia y Plan Operativo?</li> <li>• ¿Dicha metodología de procesos se corresponde con alguna estandarización del tipo ISO 9000 o similar?</li> <li>• ¿Disponen los Procesos, y en especial los denominados Clave, de unos sistemas de medición o indicadores, que permitan establecer sus objetivos de rendimiento y evaluar los resultados obtenidos?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se han identificado aquellas áreas de los procesos que son comunes a la Organización y a agentes externos a éste (proveedores, administración, etc.)?</li> <li>¿Se revisa regularmente la eficiencia de los Procesos y se modifican apropiadamente en función de dichas revisiones, así como en función de las informaciones procedentes de sugerencias de mejora, actividades de aprendizaje, propuestas de innovación, etc.?</li> <li>La implantación de los cambios en los Procesos, ¿se realiza mediante un análisis previo (piloto) y una adecuada comunicación/formación a todos los implicados?</li> </ul>
<b>5b</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se recogen informaciones procedentes de estudios de mercado y competencia, necesidades y expectativas de clientes, sugerencias innovadoras y creativas..., y se tienen en cuenta a la hora de definir los nuevos Productos, Servicios y actividades de la Organización?</li> <li>¿Se investigan las necesidades y expectativas, así como el grado de satisfacción de los clientes con los Productos y Servicios, y se utiliza dicha información para la modificación y mejora de los mismos?</li> </ul>
<b>5c</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Comunica veraz y adecuadamente la Organización las condiciones de prestación de sus Productos y Servicios a sus potenciales clientes?</li> </ul>
<b>5d</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se asegura la Organización de que las características y prestaciones de los Productos y Servicios que proporciona a sus clientes responden a las especificaciones de su diseño?</li> <li>¿Establece niveles de compromiso y es consecuente con los mismos?</li> </ul>
<b>5e</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Desarrolla la Organización actividades encaminadas a identificar necesidades y expectativas de sus clientes?</li> <li>¿Dispone la Organización de cauces de comunicación para la recepción de quejas y reclamaciones de sus clientes?</li> <li>¿Tramita las mismas de forma sistemática y utiliza dicha información para la mejora permanente de sus servicios?</li> </ul>

<b>6a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Identifica la Organización cuáles son los aspectos más significativos y que más aprecian sus clientes?</li> <li>¿El método que se utiliza para identificar dichos aspectos es fiable, se revisa de forma periódica y permite segmentar los resultados en función de los diferentes grupos de clientes?</li> </ul>
<b>6a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Obtiene periódicamente la Organización información directa del grado de satisfacción de los diferentes grupos de clientes respecto a dichos aspectos más significativos, así como de los productos y servicios recibidos, y el nivel de satisfacción global?</li> </ul>
<b>6a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sobre los indicadores del grado de satisfacción de clientes, <ul style="list-style-type: none"> <li>¿se marcan objetivos y se miden los resultados obtenidos?</li> <li>¿La tendencia de dichos indicadores es positiva?</li> </ul> </li> <li>Si en alguno no lo fuera, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?</li> </ul>
<b>6a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se comparan los índices de satisfacción de clientes con los de otras Organizaciones o el propio sector?</li> <li>Respecto a dichos indicadores, ¿en qué situación competitiva situamos a la Organización?</li> </ul>



<b>6b</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Teniendo en cuenta cuáles son los aspectos más valorados por los clientes, ¿ha identificado la Organización con qué procesos están relacionados y con qué indicadores de dichos procesos puede existir una correspondencia?</li> </ul>
<b>6b</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sobre los indicadores de dichos procesos, que inciden directamente en la satisfacción de los clientes, ¿se marcan objetivos y se miden los resultados obtenidos?</li> <li>¿La tendencia de dichos indicadores es positiva?</li> <li>Si en alguno no lo fuera, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?</li> </ul>
<b>6b</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se comparan los resultados de dichos indicadores con los de otras Organizaciones o el propio sector?</li> <li>Respecto a dichos indicadores, ¿en qué situación competitiva situamos a la Organización?</li> </ul>
<b>7a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Obtiene periódicamente la Organización información directa del grado de satisfacción de los diferentes grupos de empleados respecto a aquellos aspectos que les son más significativos, así como del nivel de satisfacción global?</li> </ul>
<b>7a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sobre los indicadores del grado de satisfacción de los empleados, ¿se marcan objetivos y se miden los resultados obtenidos?</li> <li>¿La tendencia de dichos indicadores es positiva?</li> <li>Si en alguno no lo fuera, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?</li> </ul>
<b>7a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se comparan los índices de satisfacción de los empleados con los de otras Organizaciones o el propio sector?</li> <li>Respecto a dichos indicadores, ¿en qué situación competitiva situamos a la Organización?</li> </ul>
<b>7b</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Ha identificado la Organización con qué procesos están relacionados los índices de satisfacción de los empleados, y con qué indicadores de dichos procesos puede existir una correspondencia?</li> </ul>
<b>7b</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sobre los indicadores de dichos procesos, que inciden directamente en la satisfacción de los empleados, ¿se marcan objetivos y se miden los resultados obtenidos? ¿La tendencia de dichos indicadores es positiva?</li> <li>Si en alguno no lo fuera, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?</li> </ul>
<b>7b</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se comparan los resultados de dichos indicadores con los de otras organizaciones o el propio sector?</li> <li>Respecto a dichos indicadores, ¿en qué situación competitiva situamos a la Organización?</li> </ul>
<b>8a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Identifica y mide la Organización el nivel de percepción que tiene la Sociedad respecto a aquellos aspectos de especial sensibilidad social en su esfera de influencia?</li> <li>¿La tendencia de dichos indicadores es positiva?</li> <li>Si en alguno no lo fuera, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?</li> </ul>
<b>8b</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Ha identificado la Organización con qué procesos están relacionados los índices de percepción social, y con qué indicadores de dichos procesos puede existir una correspondencia?</li> <li>¿Se marcan objetivos sobre dichos indicadores y se miden los resultados obtenidos?</li> <li>¿La tendencia de dichos indicadores es positiva?</li> <li>Si en alguno no lo fuera, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?</li> </ul>

<b>8b</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se comparan los índices de percepción social de la Organización con los de otras organizaciones o el propio sector?</li> <li>Respecto a dichos indicadores, ¿en qué situación competitiva situamos a la Organización?</li> </ul>
<b>9a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Define objetivos y mide la Organización de forma periódica y sistemática sus Resultados Clave, y especialmente los económico-financieros?</li> </ul>
<b>9a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Los objetivos son cada vez más exigentes y los resultados muestran una tendencia positiva?</li> <li>Si alguno de los Resultados Clave no reflejara una tendencia positiva, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?</li> </ul>
<b>9a</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se comparan los Resultados Clave con los de otras organizaciones o el propio sector?</li> <li>Respecto a dichos indicadores de Resultados Clave, ¿en qué situación competitiva situamos a la Organización?</li> </ul>
<b>9b</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Además de dichos Resultados Clave, ¿define objetivos y mide la Organización de forma periódica y sistemática otros resultados correspondientes a procesos de soporte, que contribuyen de manera sustancial a la consecución de los anteriores?</li> </ul>
<b>9b</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los objetivos de dichos indicadores correspondientes a procesos de soporte, ¿son cada vez más exigentes y los resultados muestran una tendencia positiva?</li> </ul>
<b>9b</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se han determinado las causas en caso de resultados adversos?</li> <li>¿Han sido esos resultados comunes a todo el sector?</li> <li>¿Se han establecido acciones correctoras para evitar que se repitan en el futuro o para atenuar su impacto?</li> </ul>
<b>9b</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se comparan los resultados de los indicadores de procesos de soporte con los de otras organizaciones o el propio sector?</li> <li>Respecto a dichos indicadores, ¿en qué situación competitiva situamos a la Organización?</li> </ul>

Una vez analizados los resultados de la tabla 16 es necesario dividirlos en 2 tablas: en una se incluirán los puntos fuertes de la organización (tabla 17) y en la otra las áreas de mejora que han sido detectadas (tabla 18). A su vez, en la tabla 18 se destacan las tres áreas que han obtenido mayor puntuación por lo que son las áreas prioritarias a mejorar.

Los aspectos que están en proceso no se incluyen en ninguna de las 2 tablas porque se supone que su mejora y revisión ya están iniciadas y habrá que finalizar su implantación para así concluir su proceso con su incorporación a los puntos fuertes de la organización; o en el caso de que no se consiga a las áreas de mejora.

Tabla 17 Puntos fuertes Amimet en la Autoevaluación

PUNTOS FUERTES			
ORGANIZACIÓN	AMIMET		
FECHA	30/04/2014		
NÚMERO ORDEN	CRITERIO	SUBCRITERIO	PUNTO FUERTE
1	1	1a	Amimet tiene definida la MVV en coherencia con el plan estratégico.
2	1	1c	Amimet tiene presencia en el ámbito nacional participando en grupos, foros... Además cuenta con colaboradores, alianzas y voluntarios.
3	1	1d	Los líderes hacen partícipes a los empleados de la MVV.
4	1	1d	Amimet se somete a evaluaciones de satisfacción, estudio de riesgos y de igualdad de personas.
5	1	1e	La planificación estratégica y la gestión por procesos permite introducir cambios e innovar.
6	2	2c	La planificación estratégica se actualiza de forma periódica teniendo en cuenta las metas y objetivos
7	2	2c	El Plan de Gestión se despliega a través del Cuadro de Mando con objetivos/indicadores medibles y objetivos
8	4	4a	Amimet contempla las alianzas y el entorno de la organización.
9	4	4b	Se ha establecido una estrategia económico-financiera
10	4	4c	Amimet dispone de un protocolo de riesgos laborales y ambientales
11	4	4c	Amimet cuenta con instalaciones y equipamiento adecuado para llevar a cabo su actividad, así como un plan de mantenimiento
12	4	4d	Amimet aprovecha las nuevas tecnologías para la comunicación y difusión
13	4	4d	Amimet aprovecha las nuevas tecnologías para la gestión de sus actividades
14	4	4e	Amimet tiene un programa de confidencialidad con todos sus grupos de interés
15	5	5c	Amimet comunica externamente sus productos a través de publicidad blanca: web, visitas, participación en eventos.
16	5	5d	La gestión de las actividades y CEE se lleva a cabo bajo parámetros de calidad y plazos de cliente.
17	6	6a	Amimet identifica y evalúa las percepciones de los distintos grupos de interés
18	6	6a,6b	Las mediciones muestran resultados positivos o mantenidos en línea con los objetivos.

19	6	6b	Amimet identifica y evalúa los indicadores de rendimiento segmentando entre los distintos grupos de interés
20	7	7a	Amimet utiliza mediciones del clima laboral y riesgos psicosociales.
21	7	7a,7b	Las mediciones muestran resultados positivos o mantenidos en línea con los objetivos.
22	8	8a	Amimet presenta indicadores de percepción de la sociedad
23	8	8a,8b	Las mediciones muestran resultados positivos o mantenidos en línea con los objetivos.
24	9	9a	Amimet tiene un Cuadro de Mando con Indicadores económicos y no económicos.
25	9	9a	Se plantean acciones de mejora para los resultados económicos negativos
26	9	9b	Los indicadores muestran tendencias positivas en la cartera de servicios.

Tabla 18 Áreas de mejora de Amimet en la Autoevaluación

ÁREAS DE MEJORA						
ORGANIZACIÓN		AMIMET				
FECHA		30/04/2014				
NÚMERO ORDEN	CRITERIO	SUBCRITERIO	ÁREA DE MEJORA	IMPORTANCIA	VIABILIDAD	TOTAL
1	2	2a	No se recogen datos sobre las necesidades de los grupos de interés	90	50	140
2	2	2a	No se tienen datos sobre el futuro de la competencia/ otros CEE	100	20	120
3	2	2d	No se evalúan los conocimientos de los grupos de interés sobre la estrategia, procesos y presupuesto.	90	90	180
4	3	3a	Amimet no tiene un plan específico de personal	90	60	150

5	3	3b	No se muestran objetivos individuales ni hay evidencia de motivación y competencias para trabajar en equipo	80	100	180
6	3	3d	No hay evidencia de que se hayan estructurado canales de comunicación multidireccionales entre las distintas áreas.	90	70	160
7	6	6a,6b	No se establecen comparaciones con la competencia y otras organizaciones del sector.	100	10	110
8	6	6b	Los indicadores de rendimiento de clientes no se despliegan en la gestión por procesos.	100	50	150
9	7	7a,7b	No se establecen comparaciones con la competencia y otras organizaciones del sector.	100	10	110
10	7	7a	No se realizan mejoras como consecuencia de los estudios realizados	90	80	170
11	8	8a,8b	No se establecen comparaciones con la competencia y otras organizaciones del sector.	100	10	110
12	9	9a,9b	No se establecen comparaciones con la competencia y otras organizaciones del sector.	100	10	110

Una vez seleccionadas las 3 áreas de mejora a mejorar se establece un cronograma con el período de establecimiento y fechas de inicio/fin. Este apartado se muestra en la tabla 19. El apartado que más se repite es el correspondiente a que no se establecen comparaciones con la competencia o con otras organizaciones del sector. Sin embargo, es un área difícil de abordar ya que no existen organizaciones similares. Por ejemplo, en Tudela existe otro CEE pero no tiene asociación y presenta mayor volumen de trabajadores y facturación, así como tiene presencia en otras ciudades de la zona como Pamplona.

Tabla 19 Cronograma plan de acción para mejorar áreas priorizadas

PLAN DE ACCIÓN-CRONOGRAMA																	
ORGANIZACIÓN	AMIMET																
FECHA	30/04/2014																
FECHA INICIO PLAN	01/08/2014																
FECHA FIN PLAN	03/10/2014																
DURACIÓN PLAN	2 MESES																
PLAN DE ACCIÓN	ACCIÓN DE MEJORA	CRONOGRAMA DE EJECUSIÓN															
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
PLAN1	3. No se evalúan los conocimientos de los grupos de interés sobre la estrategia, procesos y presupuesto.											X					
PLAN2	5. No se muestran objetivos individuales ni hay evidencia de motivación y competencias para trabajar en equipo										X	X					
PLAN3	10. No se realizan mejoras como consecuencia de los estudios realizados										X	X					

En las tablas 20,21 y 22 se muestran las fichas de acción para cada una de las áreas de mejora seleccionadas. En ellas se recoge el procedimiento a seguir y los pasos necesarios para su ejecución.

Tras la realización de la acción de mejora 10 (tabla 22) se realizó la encuesta S20 a los trabajadores para analizar los resultados obtenidos y comprobar la correcta implantación de las medidas. 35 personas participaron en la evaluación en la que se obtuvo una puntuación de 6,2 puntos y aquí se observó una clara mejora ya que en otras ocasiones la puntuación no había excedido los 5,5 puntos.

Tabla 20 Ficha de acción de mejora 3

FICHA DE ACCIÓN DE MEJORA			
ORGANIZACIÓN	AMIMET	FECHA DE AUTOEVALUACIÓN	30/04/2014
PLAN DE ACCIÓN	PLAN1	FECHA INICIO ACCIÓN	01/09/2014
NÚMERO DE ACCIÓN	1	FECHA FIN ACCIÓN	03/10/2014
ACCIÓN DE LA MEJORA	Establecer un sistema de gestión por procesos en el que queden definidos los propietarios y el mapa global de los procesos. Además establecer indicadores que nos permitan revisarlo y esto sea conocido por todos los grupos de interés		

ÁREAS DE MEJORA AGRUPADAS EN LA ACCIÓN						
NÚMERO DE ORDEN	DESCRIPCIÓN	IMPORTANCIA	VIABILIDAD	PUNTUACIÓN	CRITERIO EFQM	SUBCRITERIO EFQM
1	Analizar, establecer y relacionar los procesos de la organización, la estrategia y las metas	90	90	180	Política y estrategia	2d
2	Definición, desarrollo e implantación de un sistema de gestión por procesos	100	60	160	Liderazgo	1b
3	Sistema de mejora de procesos	80	60	140	Procesos	5b
4	Establecimiento de indicadores en los procesos	100	70	170	Resultados en clientes	6a y 6b
<b>EQUIPO DE MEJORA responsable de la acción</b>						
Dirección General y departamento de producción						
<b>JUSTIFICACIÓN de la acción de mejora</b>						
La gestión por procesos y su conocimiento por toda la organización es imprescindible para trabajar bajo los mismos parámetros.						
<b>ORIENTACIONES Y OBJETIVOS para el desarrollo de la acción</b>						
1	Establecimiento de los procesos realizados en la organización.		6		Reunión para informar de la gestión por procesos	
2	Definición y desarrollo de los procesos		7		Implicar a toda la organización	
3	Asignación de los responsables de cada proceso		8			
4	Establecer indicadores objetivos para cada proceso		9			
5	Establecer forma y periodos de revisión		10			
<b>RECURSOS NECESARIOS</b>						
Responsables de los procesos, información en un período de 3 años						
<b>PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN:</b>					Semanal	
<b>FECHA PREVISTA DE IMPLANTACIÓN DE LA ACCIÓN :</b>					21/09/2014	

Tabla 21 Ficha de acción de mejora 5

FICHA DE ACCIÓN DE MEJORA						
ORGANIZACIÓN	AMIMET	FECHA DE AUTOEVALUACIÓN	30/04/2014			
PLAN DE ACCIÓN	PLAN2	FECHA INICIO ACCIÓN	01/08/2014			
NÚMERO DE ACCIÓN	2	FECHA FIN ACCIÓN	03/10/2014			
ACCIÓN DE LA MEJORA	Determinar objetivos individuales y evidencias de motivación y competencias para trabajar en equipo					
ÁREAS DE MEJORA AGRUPADAS EN LA ACCIÓN						
NÚMERO DE ORDEN	DESCRIPCIÓN	IMPORTANCIA	VIABILIDAD	PUNTAJÓN	CRITERIO EFQM	SUBCRITERIO EFQM
1	Analizar rendimientos	80	100	180	3	3b
2	Participación y comunicación de cambios por parte de las personas	80	100	180	5	5b
3	Medición de la satisfacción de las personas	80	100	180	7	7a
4	Establecer objetivos individuales y colectivos	80	100	180	3	3b
EQUIPO DE MEJORA responsable de la acción						
Dirección General y departamento de producción						
JUSTIFICACIÓN de la acción de mejora						
Los trabajadores deben conocer sus metas y objetivos tanto individuales como del equipo y de la organización.						
ORIENTACIONES Y OBJETIVOS para el desarrollo de la acción						
1	Establecer objetivos de cada trabajo realizado	5	Establecer reuniones semanales/mensuales			
2	Analizar los rendimientos obtenidos en cada trabajo	6	Elaborar paneles en los que situar datos de interés: rechazos, rendimientos...			
3	Proponer acciones de mejora	7				
4	Establecer hojas de instrucciones de los distintos trabajos realizados	8				



<b>RECURSOS NECESARIOS</b>	
Responsables de producción, información en un período de 3 años, conocimientos Lean Manufacturing, paneles informativos	
<b>PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN:</b>	Semanal
<b>FECHA PREVISTA DE IMPLANTACIÓN DE LA ACCIÓN:</b>	23/09/2014

Tabla 22 Ficha de acción de mejora 10

<b>FICHA DE ACCIÓN DE MEJORA</b>						
	ORGANIZACIÓN	AMIMET	FECHA DE AUTOEVALUACIÓN	30/04/2014		
	PLAN DE ACCIÓN	PLAN3	FECHA INICIO ACCIÓN	01/08/2014		
	NÚMERO DE ACCIÓN	3	FECHA FIN ACCIÓN	03/10/2014		
	ACCIÓN DE LA MEJORA	Mejorar la situación y satisfacción de los empleados				
<b>ÁREAS DE MEJORA AGRUPADAS EN LA ACCIÓN</b>						
NÚMERO DE ORDEN	DESCRIPCIÓN	IMPORTANCIA	VIABILIDAD	PUNTUACIÓN	CRITERIO EFQM	SUBCRITERIO EFQM
1	Medición de la satisfacción de las personas	80	100	180	7	7a
2	Analizar las necesidades de los trabajadores para observar resultados positivos	90	80	170	7	7a
<b>EQUIPO DE MEJORA responsable de la acción</b>						
Dirección General y departamento de producción						
<b>JUSTIFICACIÓN de la acción de mejora</b>						
Es importante atender las necesidades de los trabajadores para conseguir tener buen clima laboral						
<b>ORIENTACIONES Y OBJETIVOS para el desarrollo de la acción</b>						
1	Realizar mejoras en los puestos de trabajo		5	Aumentar la supervisión en los trabajos		
2	Aclimatar zona de trabajo		6	Realización de encuestas trimestrales		
3	Suministrar calefactores/ventiladores		7	Motivar la propuesta de sugerencias		

4	Renovar lentes y lámparas	8	Motivar la creación de equipos de mejora
RECURSOS NECESARIOS			
Inversión en tecnología, equipos de mejora, mantenimiento preventivo y correctivo			
PERIODICIDAD DEL SEGUIMIENTO EN LA EJECUCIÓN DE LA ACCIÓN:			Semanal
FECHA PREVISTA DE IMPLANTACIÓN DE LA ACCIÓN			
1/10/14			

## 10.5. FASE 5. DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD A IMPLANTAR

El sistema a implantar debe tener objetivos y metas medibles, así como la forma de alcanzarlos. El sistema que se elige es el sistema de Excelencia Navarra 300+

## 10.6. FASE 6. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Es necesario conocer los recursos que son necesarios para establecer, mantener y mejorar la calidad de la organización- implantaciones realizadas según criterios. A continuación se muestran los cambios más significativos a incluir para poder gestionar el modelo.

### 10.6.1. REVISIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

La finalidad de Amimet debe ser clara y concisa para que todos los miembros de la organización la conozcan y puedan transmitirla fácilmente. Por ello se replantea la misión para modificarla, de tal forma que sea más sencilla y fácil de entender y reproducir.

Misión hasta el año 2013:

Proporcionar respuesta a las necesidades, demandas y aspiraciones de las personas con discapacidad física de la Ribera de Navarra, para conseguir su plena Integración Social, basada en la autonomía e independencia, libre de prejuicios sociales y de proteccionismos que limitan su plenitud personal.

Facilitar la formación personal y profesional, potenciando el empleo para poder disfrutar de una vida digna, que cuente con independencia económica, emocional y social.

Difundir nuestra realidad y nuestros valores en la sociedad.

Exigir el cumplimiento de las leyes y normas que atañen a las personas con discapacidad, reivindicando a la administración que sean respetados sus derechos.

Nueva misión establecida:

Conseguir la plena integración social de las personas con discapacidad física de La Ribera, basada en su autonomía personal y en el disfrute de sus derechos básicos para alcanzar una sociedad inclusiva.

## 10.6.2. REVISIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para establecer la planificación estratégica a corto plazo (3 años) es necesario revisar las líneas estratégicas y modificarlas ya que si el plan se ha cumplido y revisado muchas de esas líneas ya se habrán conseguido, por lo que en este momento hay que modificar los objetivos o hacerlos más restrictivos.

A continuación aparecen las líneas estratégicas establecidas en el año 2010 y que fueron modificadas en el 2013 con el motivo de crear líneas más generales, ya que las anteriores eran demasiado específicas.

### 2010-2013

E-1-Conseguir nuevos yacimientos de empleo para evitar dependencia de subcontratación industrial.

E2-Disponer de itinerarios laborales que faciliten la polivalencia de los trabajadores de AMIMET permitiendo su inserción en el mercado laboral ordinario y/o la adaptación a las nuevas posibilidades de mercado.

E3-Mejorar la comunicación interna de AMIMET.

E4-Conseguir un elevado conocimiento por parte de la sociedad de las actividades y acciones que se desarrollen en la Asociación.

E5-Aumentar la base de socios.

E6-Mejorar la Calidad del CEE.

### 2013-2016

1. Avanzar en la defensa de las personas y el papel de las entidades sociales

2. Diversificar las oportunidades de desarrollo en un entorno de competencia creciente

3. Desarrollar la política de innovación y viabilidad de los proyectos

4. Diversificar los sectores de actividad

5. Fomentar el apoyo a las personas en su entorno

6. Diversificar los financiadores públicos y privados

En la revisión del plan estratégico resulta necesario revisar y modificar el análisis DAFO de la organización (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Se emplea el Análisis PESTE como medio para identificar las oportunidades y amenazas de Amimet.

Tabla 23 Análisis Peste de oportunidades y amenazas

Político/Legal	Económico	Social/cultural	Tecnológico	Ecológico
Ley LISMI	Subvenciones  Descenso de las subvenciones por parte de la Administración  Crisis económica (descenso ventas)	Obras sociales  Percepción de calidad	Avances tecnológicos en el sector  Diversificación de las actividades	Creciente apreciación del cuidado medioambiental

### Amenazas de Amimet:

- La situación económica general es complicada y el futuro es incierto.
- Riesgo de sustitución de los productos que se producen.
- Aumento de competencia en el mercado de AMIMET.
- Riesgo de que los mejores clientes decidan optar por la competencia.
- Dependencia excesiva de las subvenciones por parte de la Administración.
- Disminución progresiva de las subvenciones y perspectivas negativas en el futuro.
- Dependencia excesiva de determinados socios.

### Oportunidades de Amimet:

- Crear y comercializar un producto propio.
- Explotar posibilidades del área de la Ribera (turismo, Bardenas Reales gastronomía, cultura y tradiciones,...)
- Comunicar la propuesta de valor que AMIMET ofrece a sus clientes.
- Mejorar la integración entre productos y servicios.
- Satisfacer necesidades de los clientes distintas a las ordinarias aumentando su satisfacción.
- Comunicar el RSC que genera AMIMET al resto de empresas.
- Diferenciar segmentos entre los clientes para realizar servicios y canales más específicos para cada uno de ellos.
- Nuevos segmentos de negocios en auge o nichos vacíos (productos para la 3ª edad).
- Mejorar la coordinación e integración con los clientes y proveedores para hacer más eficiente el canal de distribución.
- Buscar nuevos canales de distribución.
- Posibilidad para variar los precios en alguno de los productos tanto al alza como a la baja.
- Posibilidad de externalización de alguno de los procesos para reducir costes.
- Explotar adecuadamente todos los recursos de manera que trabajen de forma eficiente.
- Colaborar más estrechamente con los socios buscando mejorar los contactos con los clientes, la propuesta de valor y ventas cruzadas.
- Aprovechar la diferenciación que AMIMET tiene del resto de competidores y potenciarla comunicándola de forma adecuada al mercado.

### Fortalezas de Amimet:

- La propuesta de valor está en consonancia con lo que demandan los clientes.
- Una de las principales fortalezas de la empresa es la fidelización de los clientes. Esto provoca que las pérdidas de clientes sean bajas.
- Los principales clientes están claramente identificados y ello ayuda a ofrecerles un servicio y producto más especializado.
- La ley LISMI obliga a las empresas de más de 50 trabajadores a tener un 2% de la plantilla con discapacidad o subcontratar servicios o producción a un CEE en el

cumplimiento de medidas alternativas, o realizar donaciones. Aquí es donde AMIMET tiene ventaja respecto a sus posibles competidores y también le proporciona un mayor poder sobre sus proveedores y clientes.

- Uno de los puntos fuertes de AMIMET es su desarrollo de la RSE. La RSE es la integración voluntaria, por parte de las Empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores. Consiste en el retorno por parte de las Empresas de un porcentaje de su Beneficio a la Sociedad o Comunidad en la que enmarca su actividad, destinándolo principalmente a favorecer a sus empleados, fomentar y desarrollar Acción Social con colectivos necesitados, promocionar la Educación y la Cultura y respetar y potenciar el Medio Ambiente.

#### Debilidades de Amimet:

- Poco conocimiento del valor añadido que AMIMET puede aportar entre las empresas del mercado.
- Márgenes muy reducidos.
- Ingresos poco predecibles.
- Estructura de costes muy elevada.
- Gran dificultad a la hora de captar nuevos clientes.
- Falta de un producto propio.

### 10.6.3. CREACIÓN E IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A continuación se muestra el cuadro de mando integral de Amimet donde se indican los objetos estratégicos que se desean conseguir en un plazo de 3 años (2013-2016), así como los indicadores que muestran el estado del objetivo y la meta final con la que el objetivo se habrá cumplido satisfactoriamente y en el plazo de tiempo previsto.

En el año 2014 se han realizado dos revisiones trimestrales del plan.

#### LÍNEA 1: AVANZAR EN LA DEFENSA DE LAS PERSONAS Y EL PAPEL DE LAS ENTIDADES SOCIALES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	LÍNEA DE BASE
<b>Aumentar en 10 el número de empleados con discapacidad</b>	Evolución de la plantilla	Integración social de las personas con discapacidad	90 personas
<b>Mantener el 90% de empleados con discapacidad frente al total</b>	Porcentaje de trabajadores discapacitados frente al total	Como CEE el 70% de los trabajadores deben ser discapacitados	90%
<b>Tener un plan de formación continua para que el 80% de</b>	Número de cursos/empleados/horas	Formar a la plantilla para	2 cursos/persona

<b>la plantilla reciba 2 cursos anuales</b>	de formación	poder diversificar sus actividades	
<b>Realizar con 5 ayuntamientos de la merindad convenios de colaboración y/o cumplimiento del artículo 9 de la ley de contratos</b>	Número de convenios con otras entidades	Favorecer el cumplimiento de la LISMI	5 convenios

LÍNEA 2: DIVERSIFICAR LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO EN UN ENTORNO DE COMPETENCIA CRECIENTE

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	LÍNEA DE BASE
<b>Aumento del número y de la diversificación de los clientes</b>	Evolución del número de clientes industriales	Conseguir mayor estabilidad futura al reducir la dependencia de un número reducido de clientes	360 clientes
<b>Alcanzar un nivel de seguridad y salud laboral que supere los requisitos legales</b>	Número de accidentes registrados	Reducir el número de accidentes y formar a los trabajadores.	Niveles legales
<b>Constar por medio de encuestas el conocimiento de la RSE en las empresas del entorno</b>	Número de encuestas realizadas	Superación de los requisitos legales para hacer RSE	Niveles legales
<b>Aumentar la visibilidad de la entidad a través de internet, web, redes sociales, blog y medios de comunicación</b>	Número de apariciones en medios, visitas web,..	Dar a conocer la entidad al mayor número de personas	Visitas actuales

LÍNEA 3: DESARROLLAR LAS POLÍTICAS DE INNOVACIÓN Y VIABILIDAD DE PROYECTOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	LÍNEA DE BASE
<b>Obtener certificado ISO con ampliación de 1 sección</b>	Calificación obtenida	Obtención del certificado ISO 9001:2008	ISO 9001 sección revisiones y montajes
<b>Obtener el sello de EFQM 300+</b>	Calificación obtenida	Obtención del certificado EFQM 300+	EFQM 200+
<b>Facturar precio hora en 10.5 euros/hora</b>	Producción por sección en el CEE	Aumentar la rentabilidad del CEE	Según sección
<b>Alcanzar el umbral de rentabilidad anual</b>	Resultado antes y después de subvenciones	Alcanzar el umbral de rentabilidad estimado en 92000	Resultados positivos

euros/mes			
<b>Alcanzar un BAII DE 14000 euros/mes</b>	Beneficio antes de interés e impuestos por mes	El beneficio antes de intereses e impuestos debe ser de 10000 euros/mes	Resultados positivos
<b>Aumentar en un 20% la productividad total</b>	Rendimientos por sección en el CEE	Aumentar el rendimiento y la productividad en el CEE	Según sección
<b>Incrementar la inversión en nuevas tecnologías en un 10%</b>	Número de servicios o líneas de producción incorporadas	Contar con la tecnología necesaria para satisfacer las necesidades de los clientes	10 mejoras productivas

#### LÍNEA 4: DIVERSIFICAR LOS SECTORES DE ACTIVIDAD

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	LÍNEA DE BASE
<b>Incrementar en 2 empresas por sección</b>	Evolución del número de clientes industriales y de las secciones	Diversificación de los sectores de actividad	Según sección
<b>Aumentar en 2 las actividades que realiza el área asociativa</b>	Evolución del número de actividades ofertadas en la asociación así como la satisfacción de los participantes	Aumenta el conocimiento y valoración de las actividades	24 actividades

#### LÍNEA 5: FOMENTAR EL APOYO A LAS PERSONAS EN SU ENTORNO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	LÍNEA DE BASE
<b>Conocimiento de las empresas de las obligaciones y oportunidades de la LISMI, del 65% de las empresas</b>	Aumento del número de empresas que cumplen la LISMI	Aumentar las oportunidades de las personas con discapacidad	Niveles legales
<b>Ampliar la participación activa en las actividades que realiza de Asociación para mayor conocimiento de la entidad</b>	Evolución del número de asistentes a ciclismo, carrera popular,...	Dar a conocer la obra social que realiza Amimet	Según actividad
<b>Promover una mayor participación del voluntariado incrementando en 5 personas/año</b>	Evolución del número de voluntarios	Aumentar el número de voluntarios para poder realizar más actividades	Según actividad

#### LÍNEA 6: DIVERSIFICAR LOS FINANCIADORES PÚBLICOS Y PRIVADOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	LÍNEA DE BASE
<b>Aumentar la base de socios en 30 personas con discapacidad</b>	Evolución del número de asociados/usuarios	Contar con una amplia base de socios	360
<b>Conseguir diversificar las fuentes de financiación para la sostenibilidad de la entidad</b>	Número e importe de las subvenciones recibidas/donaciones/...	Obtener aportación económica de diversas fuentes de financiación	Diversificar

#### 10.6.4. GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

La forma de gestión elegida por el modelo de excelencia es la gestión por procesos, en la que la organización divide su actividad global en una serie de procesos que no están únicamente relacionados con los clientes industriales, sino que abarca a todos los grupos de interés.

En relación con los 9 criterios pero sobre todo con el criterio 5: Procesos resulta imprescindible establecer cuáles son los procesos estratégicos, operativos y comunes llevados a cabo en la organización. Así como establecer una ficha de proceso para cada uno de ellos siguiendo el modelo mostrado en la tabla 24 y un esquema de cómo se realiza el proceso, para dado el caso de que el responsable del proceso no se encuentre en la organización, se pueda continuar el procedimiento de la misma forma y sin problemas.

La elaboración del mapa de procesos permite claramente distinguir qué grupos de interés aparecen en la organización según el tipo de proceso que realizan o que reciben. Así encontramos procesos estratégicos (que son la base principal de la organización sin la cual el resto de procesos no tendrían sentido); procesos operativos en los que aparecen los procesos propios y distintivos de la organización: procesos del CEE y de la asociación y por último, procesos comunes y que podemos encontrar en cualquier organización porque su fin es apoyar al resto de procesos para que sean realizados de la forma óptima.

Los procesos operativos pueden variar con el paso del tiempo ya que la actividad de Amimet es muy variada y depende de las tendencias y de los clientes industriales. Así por ejemplo, en la actualidad está volviendo la sección textil cuando desapareció por completo en el año 2010 perdiendo así a su principal cliente hasta el momento.

#### PROCESOS ESTRATÉGICOS:

1. Planificación de la gestión
2. Desarrollo e innovación de proyectos
3. Política de personas
4. Gestión asociativa
5. Captación de fondos y recursos económicos



PROCESOS OPERATIVOS:

6. Servicios externos
7. Revisiones Visuales y Montajes
8. Confección
9. Logística
10. Voluntariado
11. Gestiones Internas y Relaciones Institucionales
12. Programa de ocio y tiempo libre
13. Carrera Popular

PROCESOS COMUNES:

14. Prevención de riesgos
15. Calidad
16. Gestión Administrativa
17. Comunicación
18. Informática
19. Mantenimiento y servicios técnicos

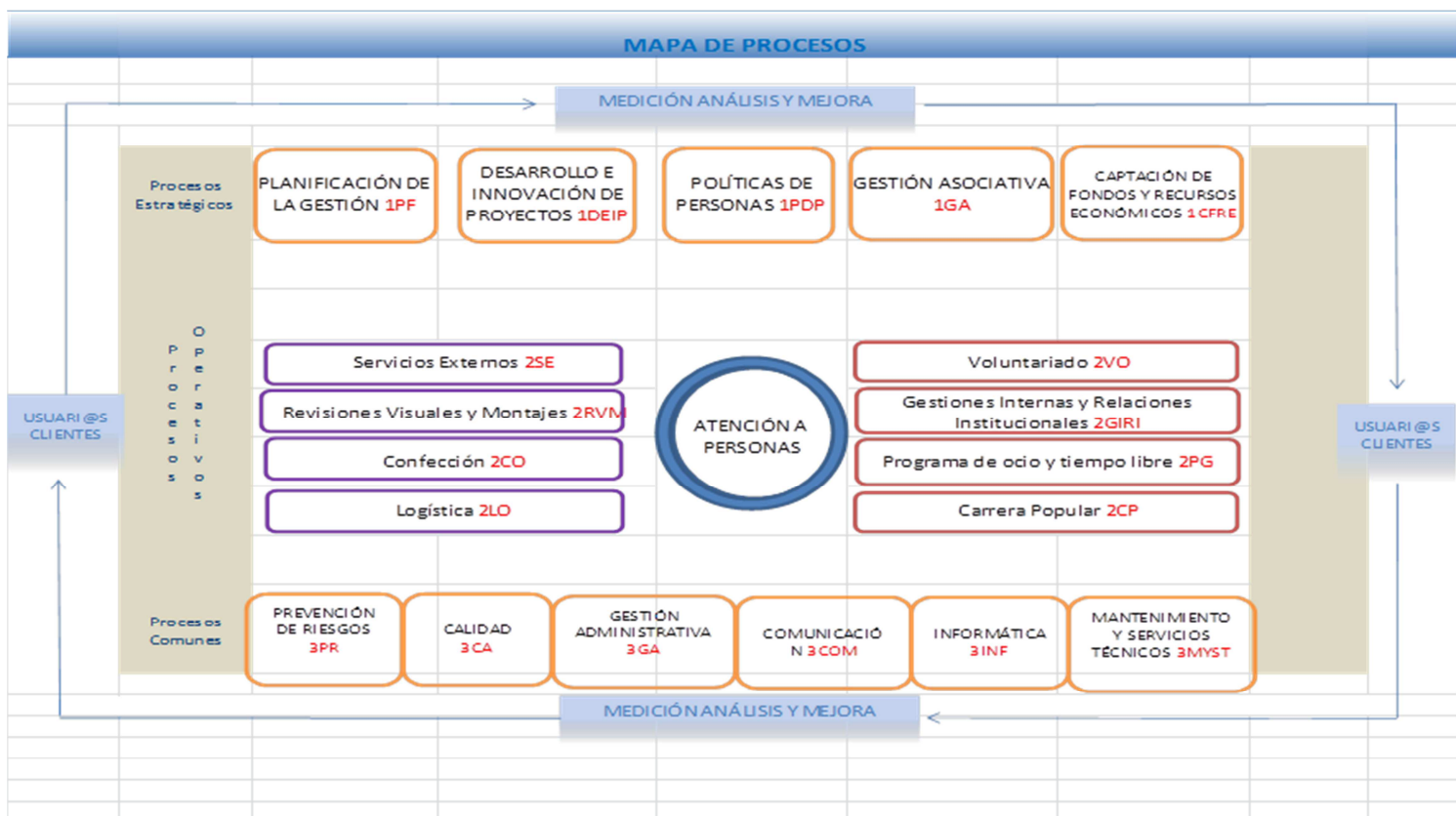


Figura 20 Mapa de procesos Amimet

Tabla 24 Modelo de ficha de proceso

Proceso: Código, nombre del proceso.		Relación con otros procesos	
Objetivo: resultado que deseamos obtener con un programa, servicio o actividad. La razón para determinar los objetivos es la necesidad para el desarrollo del proceso. Facilita la evaluación de los resultados.			
Indicador del objetivo: Número, porcentaje u otro dato que nos muestra cómo medir la actividad que vamos a ejecutar.		Responsable del proceso	
Actividad	Plazo de ejecución/evaluación	Reuniones	Valoración
Acciones para desarrollar, para alcanzar el objetivo.	Periodos establecidos para la revisión.	Nª de reuniones para poder llevar a cabo la acción	<div style="background-color: red; color: white; padding: 2px;">No avanza</div> <div style="background-color: blue; color: white; padding: 2px;">En proceso</div> <div style="background-color: green; color: white; padding: 2px;">Concluido</div>

# FICHA DE PROCESO



**Proceso:** 1PF, Planificación de la gestión

**Relación con otros procesos:** 1DEIP, 1PDP,1GA,1CFRE

**Objetivo:**

Elaborar procedimientos, reglas y directrices para alcanzar los objetivos establecidos

**Indicador del objetivo:**

Graficas mensuales de producción en relación con los objetivos

Indicadores de rendimiento por sección

**Responsable del proceso:**

Dirección General, Margarita Sánchez

**Actividad:**

- 1.- Analizar de la situación del entorno para marcar el cumplimiento de los objetivos
- 2.- Planificar, programar, y proponer los medios para alcanzar los objetivos
- 3.- Efectuar el seguimiento de la organización, procedimientos y medios.

**Plazo de evaluación:**

Semanales, Mensuales.

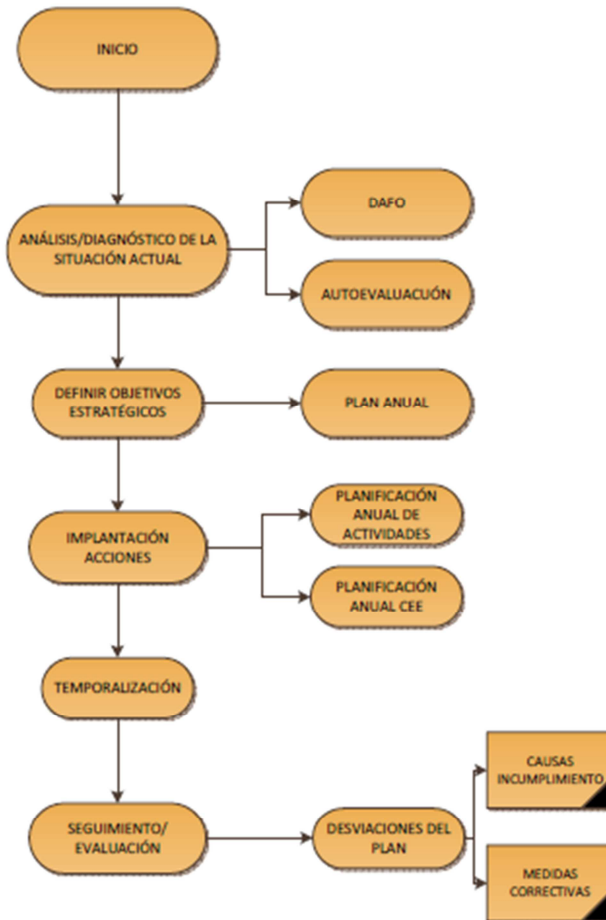
**Valoración:**

Seguimiento continuo y en proceso de mejora

**Reuniones:**

Semanales, Mensuales.

## 1PF. PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN



# FICHA DE PROCESO



**Proceso:** 1DEIP, Desarrollo e Innovación de proyectos

**Relación con otros procesos:** 1PF, 2SE,2RVM, 2CO,2LO,3CA

**Objetivo:**

Aumentar el número y la calidad de las líneas de trabajo en el CEE para diversificar los sectores de actividad

**Indicador del objetivo:**

Indicadores de producción  
Indicadores de calidad  
Inversión en nueva tecnología

**Responsable del proceso:**

Responsable de ingeniería, Alberto Lorente

**Actividad:**

- 1.- Generación de nuevas ideas.
- 2.- Desarrollo del producto.
- 3.- Redefinición de los procesos productivos.
- 4.- Redefinición de los procesos de comercialización.

**Plazo de evaluación:**

Semestral

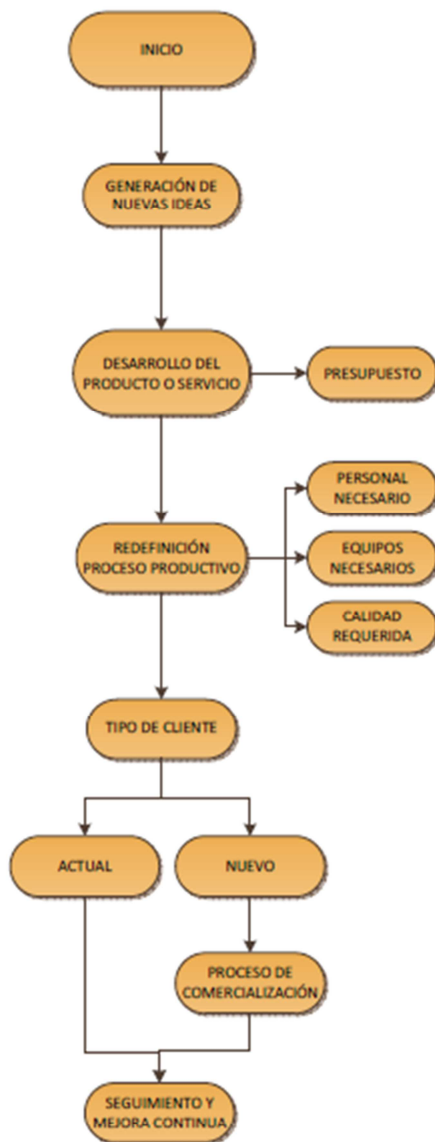
**Valoración:**

Seguimiento continuo y en proceso de mejora

**Reuniones:**

Semanales, Mensuales, Trimestrales

## 1DEIP. DESARROLLO E INNOVACIÓN DE PROYECTOS



# FICHA DE PROCESO



**Proceso:** 1PDP, Política de Personas

**Relación con otros procesos:** 1PF, 1GA,3COM

## Objetivo:

Definir políticas de recursos humanos para su despliegue por toda la línea de mando, en coherencia con las políticas y estrategias establecidas en el PE.

## Indicador del objetivo:

Resultados encuesta S20:

- Índice de valoración positiva en relación a las posibilidades de participación en las decisiones cotidianas que afecten a la actividad y entorno.
- Percepción positiva de las personas sobre la comunicación

Grado de satisfacción grupos de interés

## Responsable del proceso:

Dirección General, Margarita Sánchez

## Actividad:

- 1.- Definir la política de personal
- 2.- Establecer objetivos estratégicos de la entidad en materia de RRHH para su inclusión en el PE.
- 3.-Analizar la coherencia de los objetivos estratégicos en materia de RRHH
- 4.-Evaluar el grado de consecución de los objetivos del PE

## Plazo de evaluación:

Semanales, trimestrales.

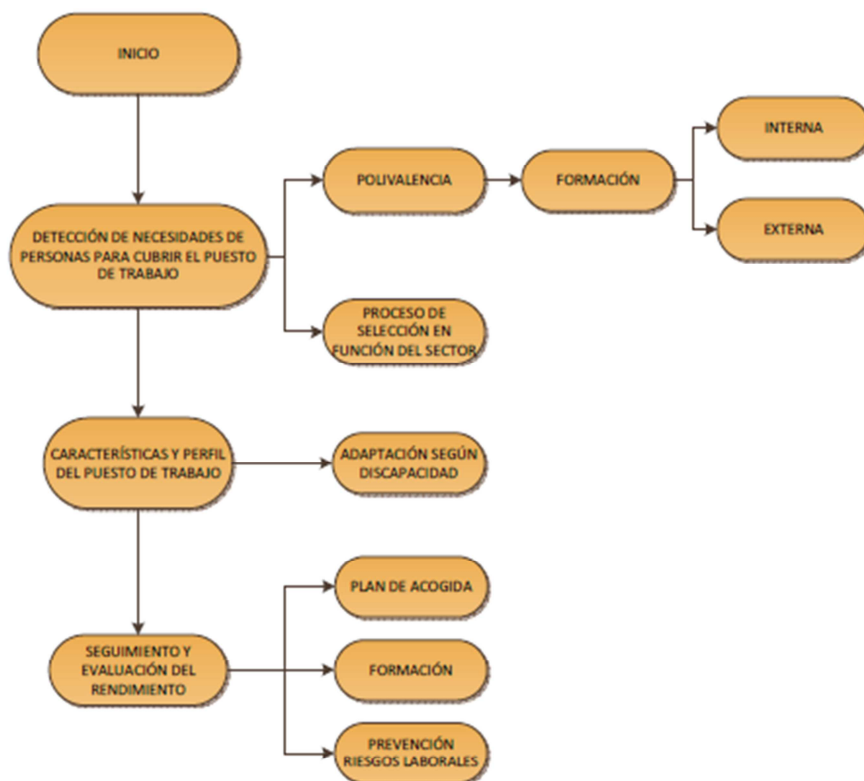
## Valoración:

Seguimiento continuo y en proceso de mejora

## Reuniones:

Semanales, trimestrales.

## 1PDP. POLÍTICA DE PERSONAS





# FICHA DE PROCESO



**Proceso:** 1GA, Gestión Asociativa

**Relación con otros procesos:** 1CFRE,1PF,2VO, 2GIRI, 2PG, 2CP,3GA,3COM

**Objetivo:**

Favorecer el desarrollo de las personas asociadas, su implicación, su satisfacción y motivación, a través de la realización de actividades y acciones, garantizando el equilibrio de la entidad, y el reconocimiento en la mejora de la sociedad.

**Indicador del objetivo:**

Encuestas de satisfacción

Nº de actividades llevadas a cabo

Nº de personas asociadas

Nº de personas voluntarias

**Responsable del proceso:**

Dirección General, Margarita Sánchez

**Actividad:**

**1.-** Establecer un sistema de información, continuidad de abordaje de temas de interés común que permita contrastar ideas y posibilitar acuerdos.

**2.-** Generar escenarios de participación de las personas asociadas para que colaboren en el desarrollo y mejora continuada de la gestión de la entidad.

**3.-** Evaluación y seguimiento, efectividad de las medidas que se van adoptando, y los resultados alcanzados.

**Plazo de evaluación:**

Semestral

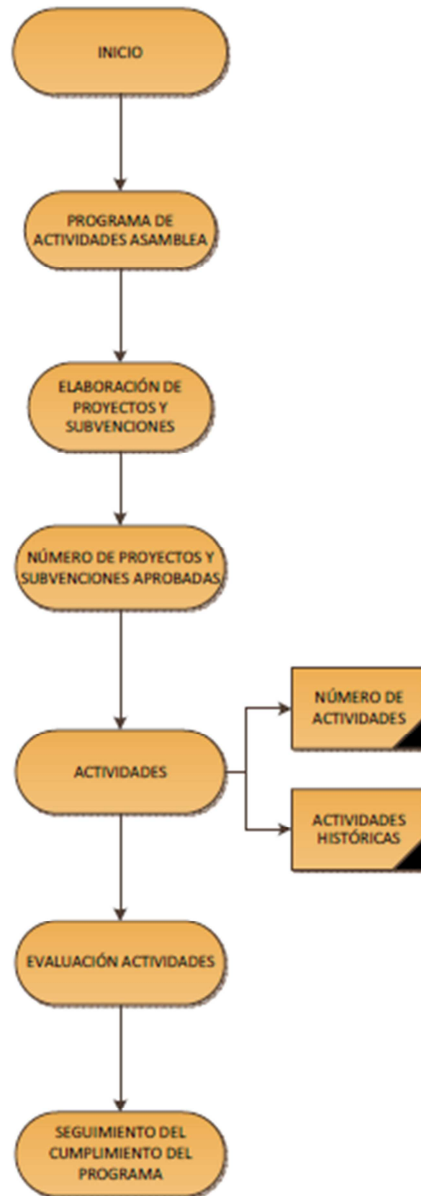
**Valoración:**

Seguimiento continuo y en proceso de mejora

**Reuniones:**

Semanales, Mensuales, Semestrales.

## 1GA. GESTIÓN ASOCIATIVA



# FICHA DE PROCESO



**Proceso:** 1CFRE , Captación de fondos y recursos económicos

**Relación con otros procesos:** 1PF, 1GA,1DEIP,2GIRI, 2VO, 3COM

**Objetivo:**

Mantener los programas y crear de nuevas actividades diversificando los financiadores públicos y privados. A pesar de que se busca la autonomía financiera, se necesita que el importe de las subvenciones recibidas no sea inferior al 30% de los ingresos.

**Indicador del objetivo:**

Nº de subvenciones resueltas positivamente.

Nº de convenios con entidades

Nº de donaciones

Nº de patrocinios carrera popular

**Responsable del proceso:**

Dirección General, Margarita Sánchez

**Actividad:**

- 1.-Elaborar un banco de ideas para proyectos, para la presentación a diferentes financiadores.
- 2.- Disponer de personal para poder desarrollar los proyectos.
- 3.- Revisar páginas de convocatorias
- 4.- Establecer calendario de presentación de subvenciones, proyectos a diferentes financiadores.

**Plazo de evaluación:**

Trimestral

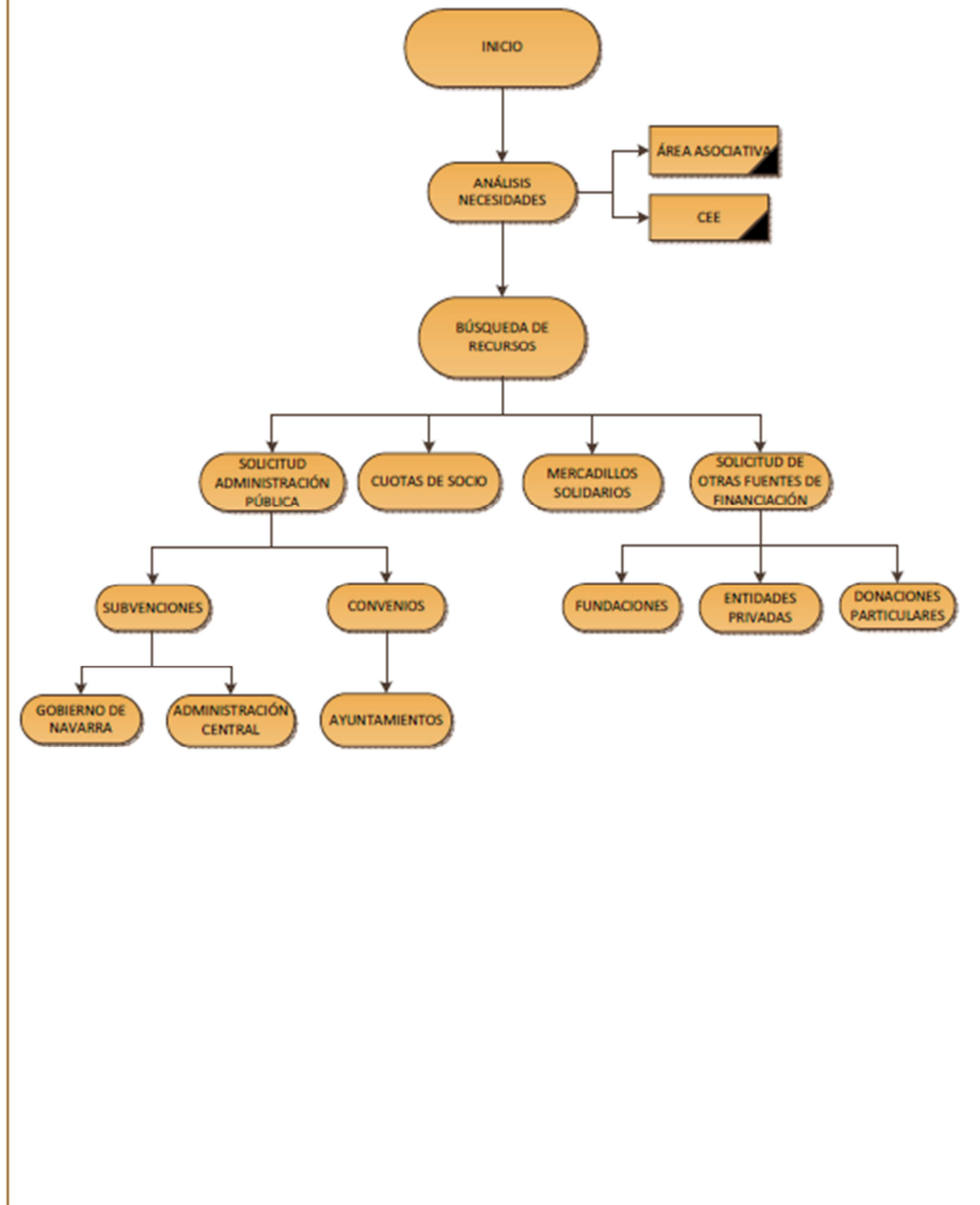
**Valoración:**

Seguimiento continuo y en proceso de mejora

**Reuniones:**

Semanales.

## 1CFRE. CAPTACIÓN DE FONDOS Y RECURSOS ECONÓMICOS



# FICHA DE PROCESO



**Proceso:** 2SE, Servicios externos

**Relación con otros procesos:** 1PG, 1DEIP, 3PR, 3CA, 3MYST, 3INF, ISO 9001:2008 Apdo. 7.5.4, 7.5.3, 6.3, 8.2.4, 7.6, 7.5.1 (Actualizado 2014)

**Objetivo:**

Realizar servicios externos asegurando que el producto cumple con la calidad y las expectativas del cliente consiguiendo aumentar su rentabilidad en un 20%

**Indicador del objetivo:**

Grado de satisfacción clientes industriales.  
Evolución del número de clientes industriales.  
Encuestas CEE realizadas a clientes industriales.  
Evolución de la plantilla CEE  
Ingresos recibidos de la actividad CEE-Ventas

**Responsable del proceso:**

Responsable de producción, Francisco Casquero

**Actividad:**

- 1.- Observación del puesto de trabajo para determinar qué características debe tener la persona seleccionada para cubrir ese puesto.
- 2.- Elaboración del presupuesto al cliente.
- 3.- Planificación del trabajo: maquinaria necesaria, personal, instrucciones de trabajo, medidas de seguridad en el puesto,..
- 4.- Periodo de formación a los trabajadores y comienzo del servicio al cliente.

**Plazo de evaluación:**

Trimestral

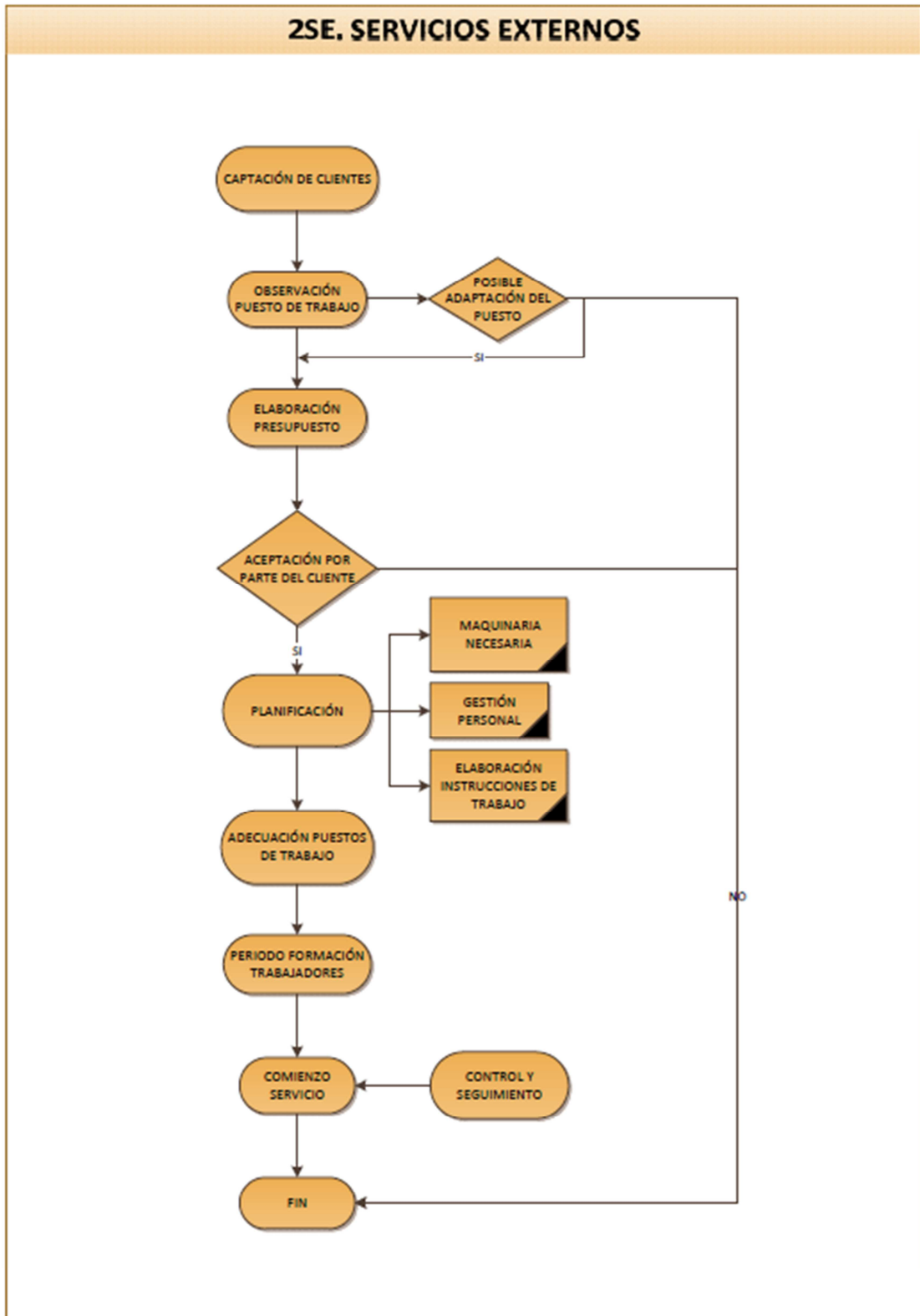
**Valoración:**

Seguimiento continuo y en proceso de mejora

**Reuniones:**

Semanal/ trimestral para revisar indicadores

## 2SE. SERVICIOS EXTERNOS



# FICHA DE PROCESO



**Proceso:** 2RVM, Revisiones visuales y montajes

**Relación con otros procesos:** 1PG, 1DEIP, 3PR, 3CA, 3MYST, 3INF, ISO 9001:2008 Apdo. 7.5.4, 7.5.3, 6.3, 8.2.4, 7.6, 7.5.1 (Actualizado 2014)

## Objetivo:

Realizar revisiones visuales y montajes asegurando que el producto cumple con la calidad y las expectativas del cliente, con una facturación de 10,5 €/hora

## Indicador del objetivo:

Grado de satisfacción clientes industriales.  
Evolución del número de clientes industriales.  
Encuestas CEE realizadas a clientes industriales.  
Evolución de la plantilla CEE  
Ingresos recibidos de la actividad CEE-Ventas

## Responsable del proceso:

Responsable sección de ingeniería,  
Alberto Lorente

## Actividad:

- 1.- Captación de clientes y elaboración del presupuesto según el tipo de trabajo a realizar.
- 2.- Planificación de trabajo: hojas de instrucciones, materia prima necesaria, maquinaria operativa, personal,... y adaptación del puesto de trabajo a la discapacidad propia de cada trabajador.
- 3.- Ejecución del proceso: elaboración órdenes de fabricación
- 4.- Control y seguimiento de la calidad del proceso.

## Plazo de evaluación:

Trimestral

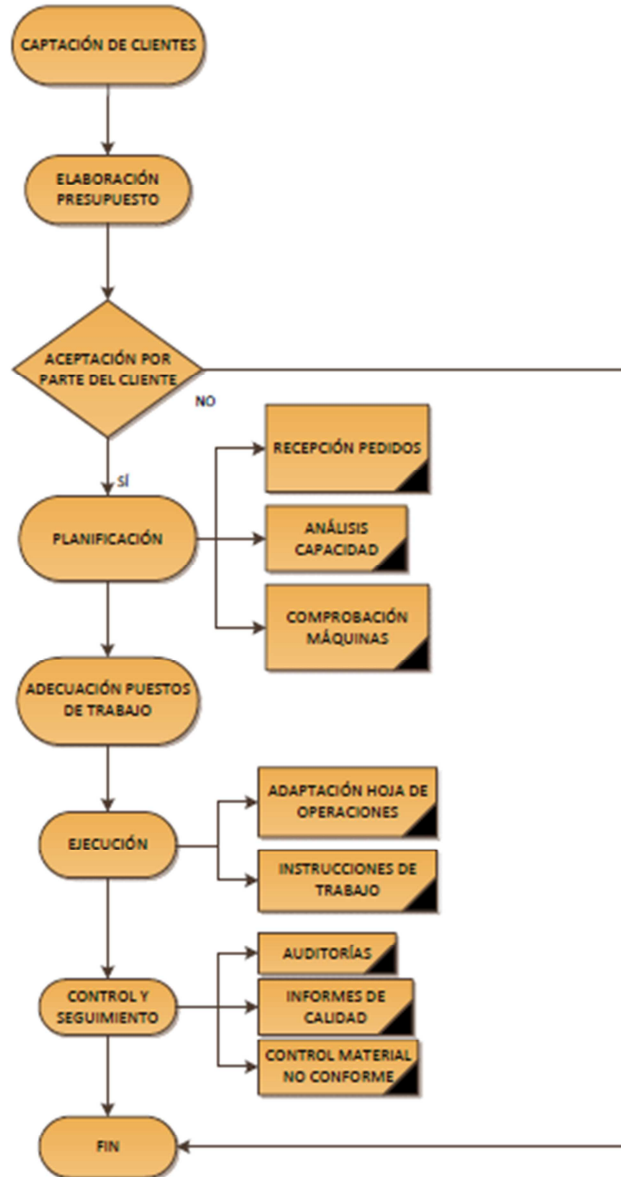
## Valoración:

Seguimiento continuo y en proceso de mejora

## Reuniones:

Semanal/ trimestral para revisar indicadores

## 2RVM. REVISIONES VISUALES Y MONTAJES





# FICHA DE PROCESO



**Proceso:** 2CF, Confección

**Relación con otros procesos:** 1PG, 1DEIP, 3PR, 3CA, 3MYST, 3INF

## Objetivo:

Aumentar en 2 el número de clientes para el sector textil asegurando que el producto cumple con la calidad y las expectativas requeridas, llegando de esta forma a conseguir el certificado ISO en esta sección.

## Indicador del objetivo:

Grado de satisfacción clientes industriales.  
Evolución del número de clientes industriales  
Ingresos recibidos de la actividad CEE-Ventas

## Responsable del proceso:

Responsable sección de ingeniería, Alberto Lorente

## Actividad:

- 1.- Captación clientes y desarrollo de los nuevos proyectos requeridos.
- 2.- Elaboración presupuesto y presentación al cliente.
- 3.- Planificación del trabajo: materia prima y maquinaria necesaria, adecuación de los puestos de trabajo, previsión necesidad de personal, instrucciones de trabajo, de seguridad, de calidad,...
- 4.- Ejecución del proceso de fabricación realizando un control y seguimiento de todo el proceso productivo.

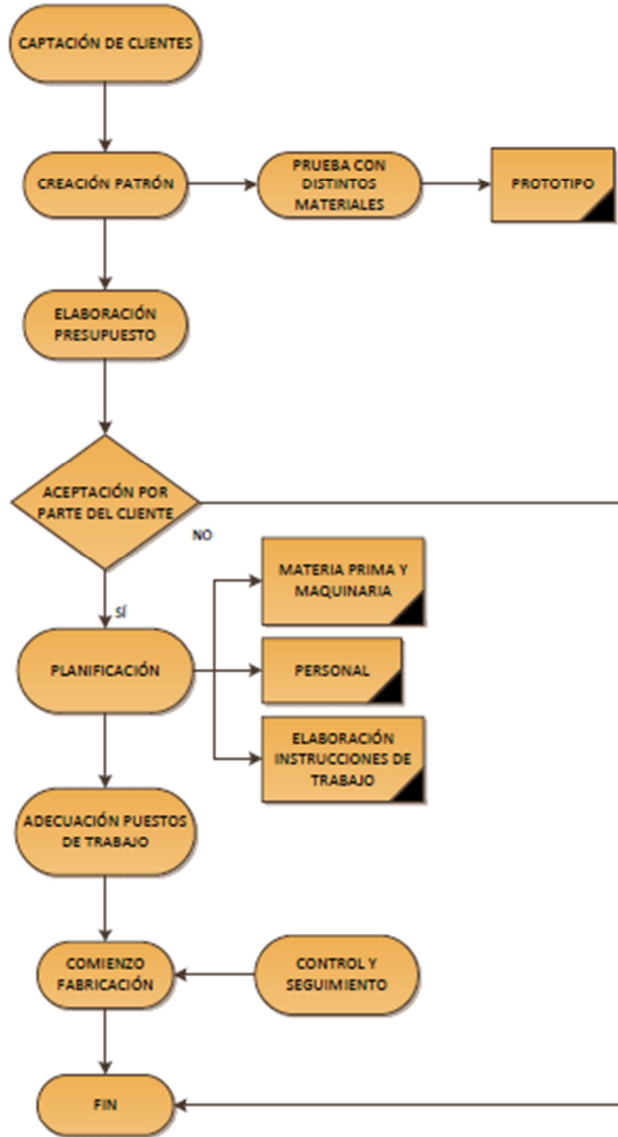
## Plazo de evaluación:

Trimestral

## Valoración:

Seguimiento continuo y en proceso de mejora

## 2CF. CONFECCIÓN



# FICHA DE PROCESO



**Proceso:** 2LO, Logística

**Relación con otros procesos:** 1PG, 1DEIP, 3PR, 3CA, 3MYST, 3INF, ISO 9001:2008 Apdo. 7.5 (Actualizado 2014)

## Objetivo:

Establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de logística capaz de mantener la trazabilidad de los productos almacenados. De esta forma se desea conseguir tener el almacén a un 90% de su capacidad para conseguir con ello aumentar la productividad total del CEE en un 20%

## Indicador del objetivo:

Grado de satisfacción clientes industriales.  
Evolución del número de clientes industriales.  
Encuestas CEE realizadas a clientes industriales.

## Responsable del proceso:

Responsable de logística, Mari Carmen Tarancón

## Actividad:

- 1.- Captación de clientes y elaboración de presupuesto.
- 2.- Planificación del proceso de almacenamiento analizando los requisitos propios del producto: recepción, entrega, peso, capacidad,...
- 3.- Almacenaje del producto, seleccionando su ubicación según volumen y espacio disponible en la nave.
- 4.- Control y seguimiento del producto almacenado.

## Plazo de evaluación:

Trimestral

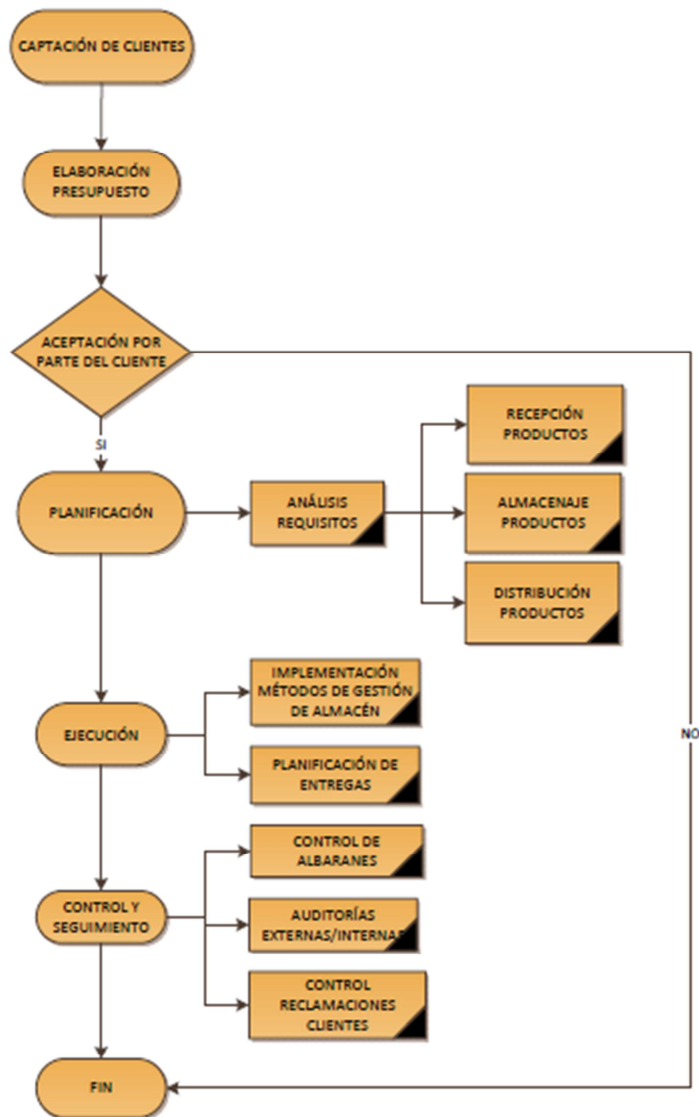
## Valoración:

Seguimiento continuo y en proceso de mejora

## Reuniones:

Semanal/ trimestral para revisar indicadores

## 2LO. LOGÍSTICA



# FICHA DE PROCESO



**Proceso:** 2VO, Voluntariado.

**Relación con otros procesos:** 1GA,2VO ,2GIRI, 2GP,3COM, 1PDP

## Objetivo:

Aumentar anualmente en 5 el número de personas voluntarias para actividades de la asociación.

## Indicador del objetivo:

Encuestas de satisfacción de voluntariado.  
Nº de personas voluntarias en cada actividad.

## Responsable del proceso:

Responsable Área asociativa,  
Berta Pardo

## Actividad:

- 1.- Información a personas interesadas en formar parte de la base del Voluntariado.
- 2.- Programación de cursos de formación. Participación.
- 3.- Formación de conducción de furgoneta adaptada. Optativas.
- 4.- Participación en actividades preferentes de su interés.

## Plazo de evaluación:

Anual

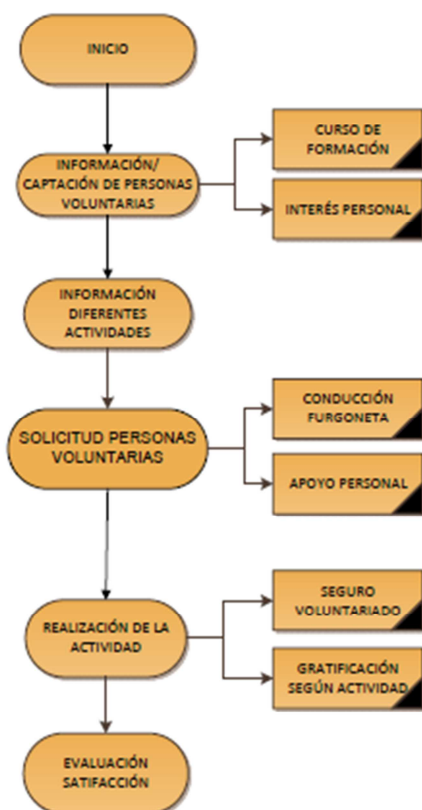
## Valoración:

Valoración positiva. Aumento del número de personas voluntarias.

## Reuniones:

Revisión del proceso en reuniones semanales entre dirección general y área asociativa.

## 2VO. VOLUNTARIADO



# FICHA DE PROCESO



**Proceso:** 2GIRI, Gestiones internas y Relaciones institucionales

**Relación con otros procesos:** 1PDP, 1GA,1CFRE,2VO,3COM

## Objetivo:

Establecer relaciones con 5 ayuntamientos, instituciones y entidades del ámbito en el que se desempeña nuestra actividad. Constituir 2 comités locales nuevos.

## Indicador del objetivo:

Nº de reuniones con la entidades  
Nº de convenios con entidades  
Nº de alumnos adheridos a convenios de prácticas de estudiantes

## Responsable del proceso:

Dirección General, Margarita Sánchez

## Actividad:

- 1.- Reuniones de primer contacto con instituciones y asociaciones.
2. - Reuniones periódicas de coordinación.
3. - Reuniones internas de evaluación de coordinaciones.

## Plazo de evaluación:

Anual

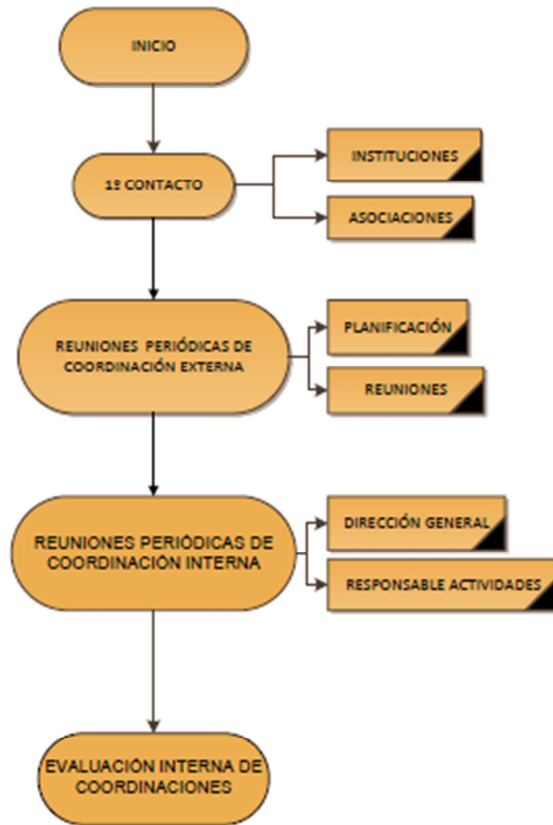
## Valoración:

Seguimiento continuo y en proceso de mejora

## Reuniones:

Coordinaciones dirección general- área asociativa semanales.  
1 trimestral de revisión de indicadores.

## 2GIRI. GESTIONES INTERNAS Y RELACIONES INSTITUCIONALES





# FICHA DE PROCESO



**Proceso:** 2PG, Programa ocio y tiempo libre

**Relación con otros procesos:** 1GA, 1CFRE, 1PDP, 2VO, 2CP

## Objetivo:

Aumentar en dos el número de actividades del área asociativa y mantener las que hayan resultado exitosas.

## Indicador del objetivo:

Nº de actividades realizadas.  
Nº de asistentes.

## Responsable del proceso:

Responsable Área asociativa, Berta Pardo

## Actividad:

- 1.- Definir las actividades y difundir la programación.
- 2.- Contactos con otras Asociaciones/Entidades que colaboran y/o participan en las Actividades.
- 3.- Solicitud personal voluntario para acciones de apoyo.
- 4.- Evaluación del desarrollo de la actividad.

## Plazo de evaluación:

Anual

## Valoración:

Seguimiento continuo y en proceso de mejora

## Reuniones:

Reuniones semanales entre dirección general y área asociativa.

## 2PG. PROGRAMA DE OCIO Y TIEMPO LIBRE



# FICHA DE PROCESO



**Proceso:** 2CP, Carrera popular

**Relación con otros procesos:** 1CFRE, 1GA, 2VO, 3COM.

**Objetivo:**

Sensibilización social de carácter deportivo con el objetivo de aumentar en un 5% la participación anual.

**Indicador del objetivo:**

Nº de participantes carrera popular  
Satisfacción voluntarios

**Responsable del proceso:**

Responsable Área asociativa, Berta Pardo

**Actividad:**

- 1.- Organización mesa de trabajo.
- 2.-. Solicitud Subvenciones. Presupuesto.
- 3.- Difusión. Campañas escolares.
- 4.- Desarrollo actividad.

**Plazo de evaluación:**

Anual

**Valoración:**

Valoración positiva. Aumento de la participación de personas voluntarias y corredores/as.

**Reuniones:**

Reuniones semanales durante la preparación.

## 2CP. CARRERA POPULAR



# FICHA DE PROCESO



**Proceso:** 3PR, Prevención de riesgos

**Relación con otros procesos:** 1PG, 1DEIP, 1PDP, 3CA, 3MYST, 3COM, 3INF

**Objetivo:**

Alcanzar un nivel de seguridad y salud laboral que supere los requisitos legales.

**Indicador del objetivo:**

Grado de absentismo  
Número de personas en situación de baja  
Número de accidentes registrados  
Formación (Cursos/horas/personal)

**Responsable del proceso:**

Responsable sección de calidad, Francisco Collado

**Actividad:**

- 1.- Plan de acogida a los nuevos trabajadores, incluyendo visita acompañada y explicación de los distintos puestos de trabajo.
- 2.- Entrega de Epis y renovación de los mismos cuando tanto el trabajador como el responsable lo consideran oportuno.
- 3.- Adecuación del puesto de trabajo a la discapacidad personal de cada trabajador y explicación del puesto de trabajo con sus normas de seguridad.
- 4.- Plan de formación a los trabajadores previa ejecución del trabajo.

(Mantenimiento preventivo/correctivo de las instalaciones)

**Plazo de evaluación:**

Trimestral

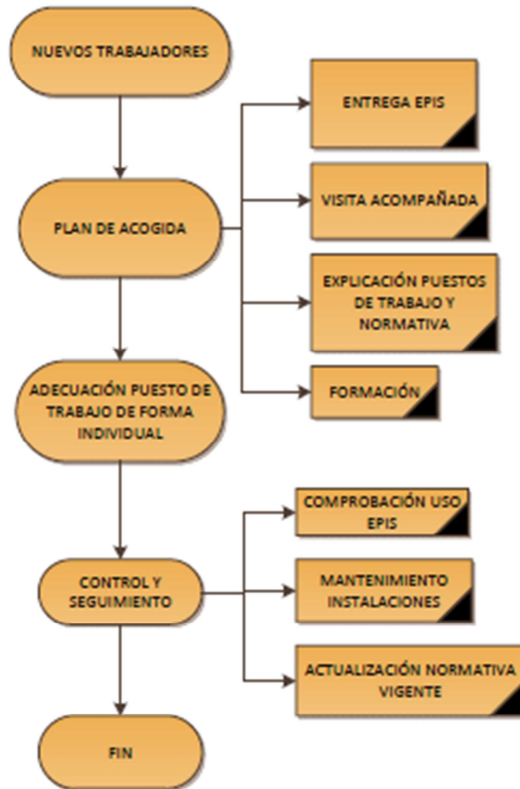
**Valoración:**

Seguimiento continuo y en proceso de mejora

**Reuniones:**

Mensual

### 3PR. PREVENCIÓN DE RIESGOS



# FICHA DE PROCESO



**Proceso:** 3CA, CALIDAD

**Relación con otros procesos:** 1PG, 1DEIP, 3PR, 3MYST, 3COM, 3INF, ISO 9001:2008  
Apdo. 4.2.3, 8.3, 8.5.2, 8.5.3, 4.2.4, 8.2.4 (Actualizado 2014)

**Objetivo:**

Asegurar que se establece, documenta, implementa y mantiene el Sistema de Gestión y se mejora continuamente su eficacia de acuerdo a la norma de referencia.

**Indicador del objetivo:**

Grado de satisfacción clientes industriales.  
Valoración respuesta ante reclamaciones  
Valoración clientes CEE  
Evolución del número de clientes industriales

**Responsable del proceso:**

Responsable sección de calidad, Francisco Collado

**Actividad:**

- 1.- Definir y clasificar todos los procesos de la organización.
- 2.- Determinar cuáles son los criterios y exigencias requeridas por el cliente
- 3.- Implantar el sistema de calidad realizando acciones correctivas/ preventivas y controlando el proceso.
- 4.- Implantar acciones de mejora con informes mensuales y anuales de los resultados.

**Plazo de evaluación:**

Anual

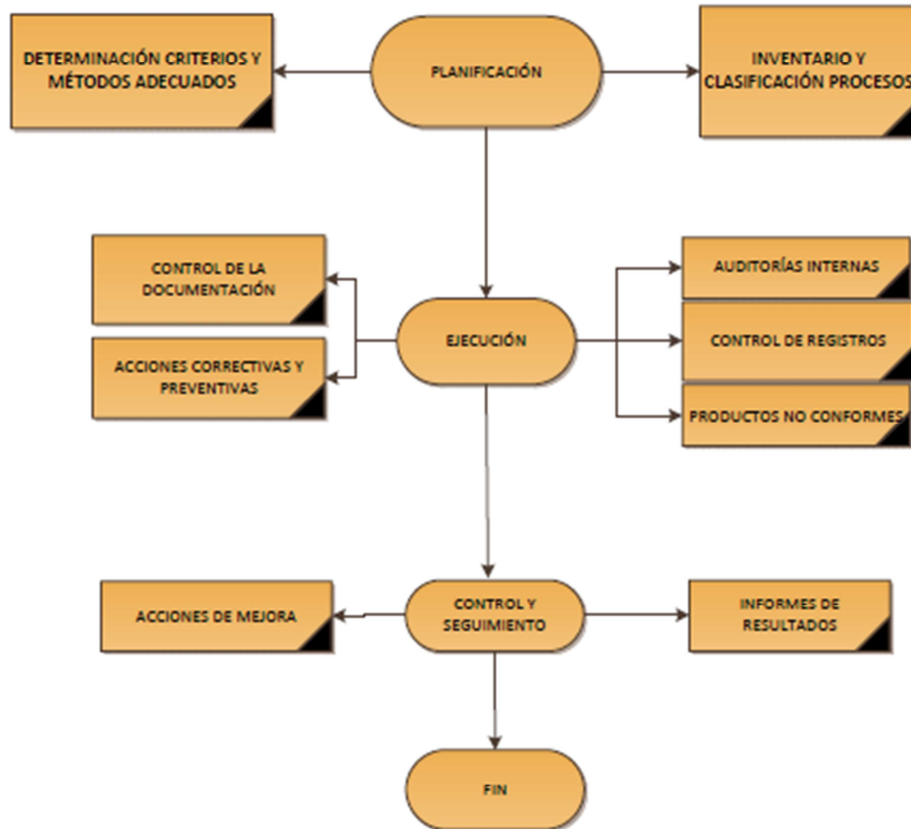
**Valoración:**

Seguimiento continuo y en proceso de mejora, última actualización ISO 9001:2014

**Reuniones:**

Con carácter mensual

### 3CA. CALIDAD





# FICHA DE PROCESO



**Proceso:** 3GA , Gestión administrativa

**Relación con otros procesos:** 1PF, 1 DEIP, 3CFRE

## Objetivo:

Aumentar los ingresos por actividad propia-ventas en un 20% de tal forma que se reduzca la dependencia de la Administración Pública.

## Indicador del objetivo:

Porcentaje carga salarial cubierta por facturación  
Importe total que se revierte a la admón.(SROI)  
Ingresos recibidos pro actividad CEE-Ventas  
Evolución Activo inmovilizado  
Gastos de suministros  
Facturación Ventas

## Responsable del proceso:

Responsable de Administración, Laura Azagra

## Actividad:

- 1.- Promover volúmenes de ventas que se puedan alcanzar para el mantenimiento de la entidad.
- 2.- Desarrollar estrategias para obtener ingresos para la entidad
- 3.- Formular presupuestos
- 4.- Facturación - Ventas

## Plazo de evaluación:

Mensual

## Valoración:

Seguimiento continuo y en proceso de mejora

## Reuniones:

Con carácter semanal - mensual

### 3GA. GESTIÓN ADMINISTRATIVA



# FICHA DE PROCESO



**Proceso:** 3COM ,Comunicación

**Relación con otros procesos:** 1PF, 1PDP, 2SE, 2RVM, 2CO, 2LO, 3PR, 3CA, 3MYST.

## Objetivo:

Favorecer la difusión de la cultura de la entidad, facilitando información acerca de los asuntos de la entidad, la coordinación entre los diferentes ámbitos de la organización a través de la generación de vías de comunicación entre los diferentes niveles, el desarrollo de un estilo de dirección participativo y el fomento del trabajo en equipo.

## Indicador del objetivo:

Nº de reuniones establecidas

Nº de apariciones en medios

Nº de visitas registradas en la web

## Responsable del proceso:

Dirección General, Margarita Sánchez

## Actividad:

1.- Definir el mapa de comunicación y los requisitos del plan de comunicación estableciendo las necesidades de comunicación.

2.- Elaborar información sobre planes y objetivos.

3.- Difundir la información corporativa estableciendo los canales de comunicación pertinentes (reuniones, grupos de trabajo, comunicaciones escritas, etc.)

Dictar instrucciones, procedimientos escritos sobre cómo realizar el trabajo, etc.

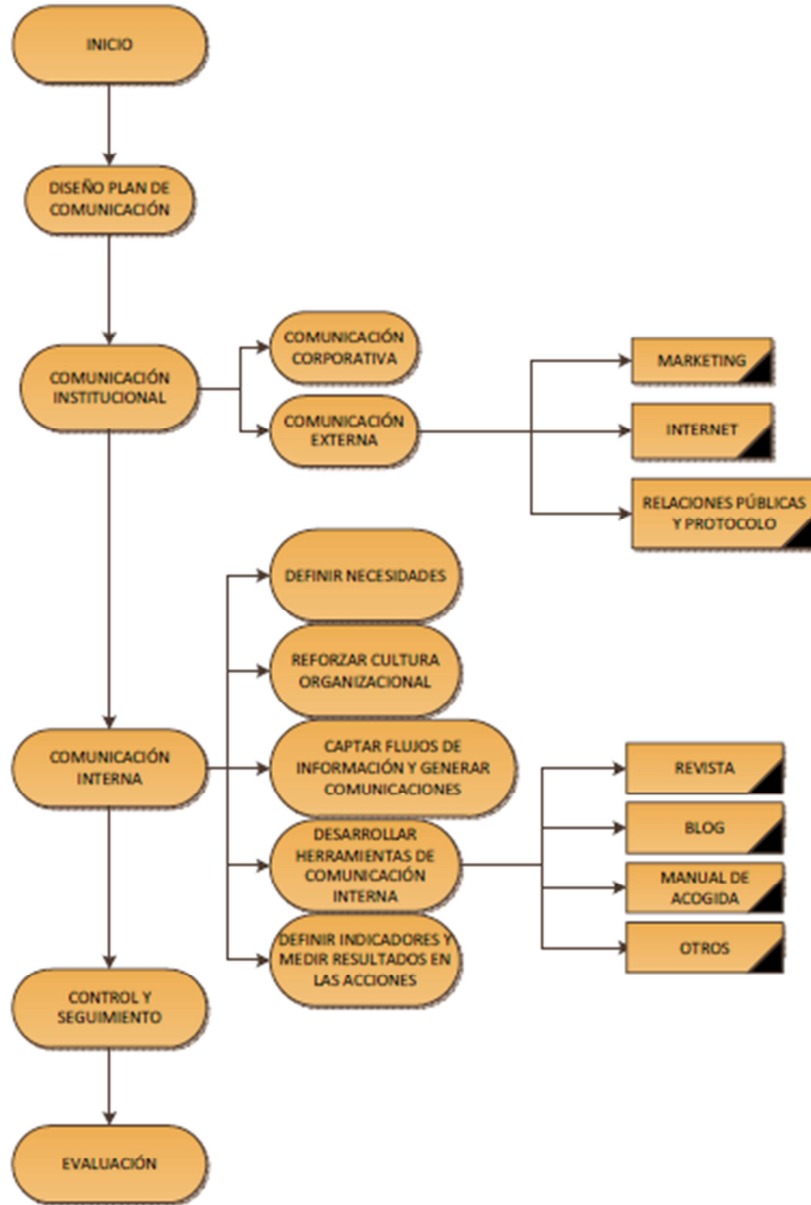
## Plazo de evaluación/Reuniones:

Las actividades se basan en reuniones y comunicaciones a través de intranet, tabloneros de anuncios, comunicación escrita.

## Valoración:

Seguimiento continuo y en proceso de mejora

### 3COM. COMUNICACIÓN



# FICHA DE PROCESO



**Proceso:** 3INF, Informática

**Relación con otros procesos:** 1PG, 1DEIP, 3CA, 3MYST, 3GA, 1GA, 3COM, 2GIRI

## Objetivo:

Incrementar la inversión en nuevas tecnologías en un 10% para facilitar la organización, la gestión de los procesos y la comunicación dentro y fuera de la empresa. Esto se traduce en un aumento de la satisfacción de los distintos grupos de interés.

## Indicador del objetivo:

Grado de satisfacción grupos de interés  
Evolución del número de clientes industriales/usuarios/...  
Evolución del número de servicios o líneas de producción incorporadas

## Responsable del proceso:

Responsable de Administración,  
Laura Azagra

## Actividad:

- 1.- Necesidad de uso de equipos informáticos.
- 2.- Dentro del área de empleo: Uso de sistemas informáticos de gestión y del correo electrónico como medio de comunicación interno y externo.
- 3.- Dentro del área asociativa: Uso del correo electrónico y de plataformas virtuales.
- 4.- Seguimiento y mantenimiento del estado de los equipos informáticos realizando su mantenimiento por parte de servicios técnicos.
- 5.- Seguridad informática para salvaguardar información confidencial y datos de los distintos grupos de interés.

## Plazo de evaluación:

Semestral

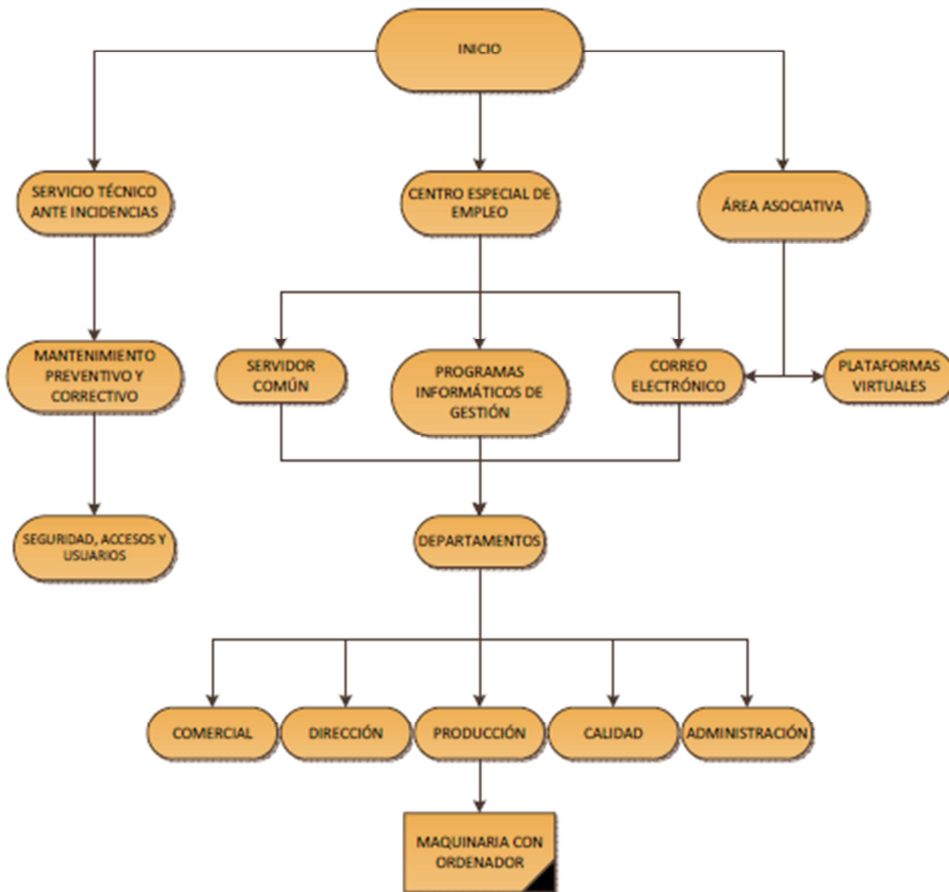
## Valoración:

Seguimiento continuo y en proceso de mejora

## Reuniones:

Cuando se considera oportuno

## 3INF. INFORMÁTICA



# FICHA DE PROCESO



**Proceso:** 3MYST, Mantenimiento

**Relación con otros procesos:** 1PG, 1DEIP, 3CA, 3PR, 3INF, 1PDP

**Objetivo:**

Aumentar el nivel de mantenimiento preventivo con expectativas de realizar un 70% de mantenimiento preventivo y un 30% de correctivo.

**Indicador del objetivo:**

Número de servicios o líneas de producción incorporadas  
Gastos de suministros 628  
Evolución del activo inmovilizado

**Responsable del proceso:**

Responsable de producción,  
Francisco Casquero

**Actividad:**

- 1.- Revisión periódica del estado de la maquinaria y de las instalaciones: mantenimiento preventivo
- 2.- Toma de medidas preventivas.
- 3.- En caso de detectar maquinaria o instalaciones en mal estado se procederá a realizar mantenimiento correctivo.
- 4.- Control y seguimiento.

**Plazo de evaluación:**

Semanal/Mensual/Trimestral

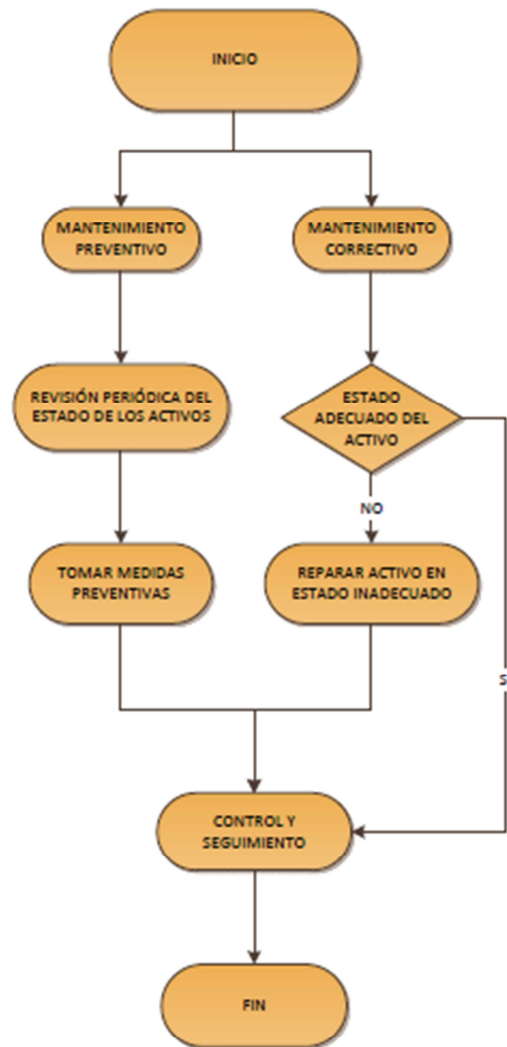
**Valoración:**

Seguimiento continuo y en proceso de mejora

**Reuniones:**

Mensual

## 3MYST. MANTENIMIENTO Y SERVICIOS TÉCNICOS





# FICHA DE PROCESO



**Proceso:** MAYM, Medición de análisis y mejora

**Relación con otros procesos:** 3CA, 3PR, 3COM, 3MYST, 1PDP

**Objetivo:**

Seguimiento, medición, análisis y mejora de los procesos con la finalidad de conseguir la plena satisfacción de los clientes y usuarios.

**Indicador del objetivo:**

Grado de satisfacción grupos de interés  
Resultados encuesta laboral S20  
Rendimiento medio operarios  
Facturación-Ventas

**Responsable del proceso:**

Dirección General, Margarita Sánchez

**Actividad:**

- 1.- Realización de hojas de instrucciones y registro de cómo se debe desarrollar cada tipo de actividad.
- 2.- Seguimiento y comprobación de que se está siguiendo el procedimiento correcto.
- 3.- Medición de los resultados para la toma de las medidas oportunas.
- 4.- Aplicación posibles mejoras.

**Plazo de evaluación:**

Cuando sea necesario

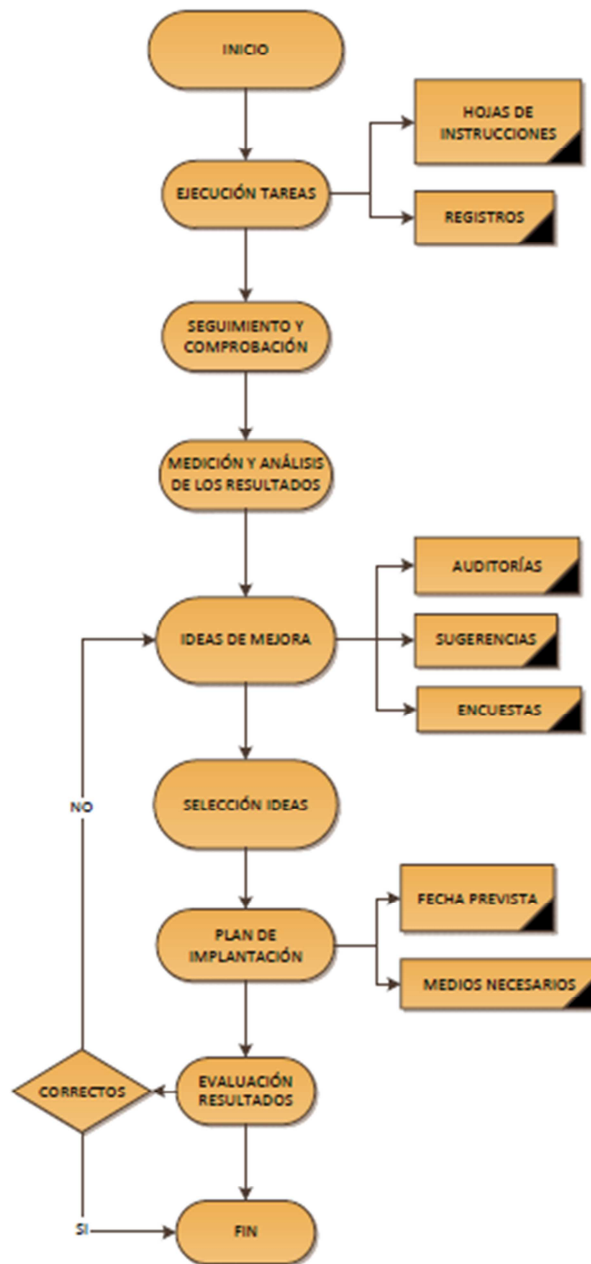
**Valoración:**

Mejora continua de cualquier proceso realizado en Amimet

**Reuniones:**

Cuando sea necesario

## MAYM. MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA



## 10.6.5. IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS

Una de las bajas puntuaciones que se obtuvieron en el año 2010 con la memoria para la obtención de los 200+ radicó en que no estaban claramente identificados los grupos de interés. Por lo que al mencionarlos a lo largo de la memoria no quedaban claro a qué colectivos se estaban refiriendo exactamente. Para solventar este problema se decide crear un cuadro en el que se recojan todos los grupos de interés considerados importantes en Amimet.

Para establecerlos correctamente hay que relacionarlos con el plan estratégico y con cada una de sus líneas estratégicas, así como con los procesos llevados a cabo dentro de la organización.

Así a partir de los procesos y de las actividades realizadas en Amimet podemos obtener todos los grupos de interés de la tabla 25:

- El grupo de interés principal de Amimet y a quien dirige su misión Amimet son las personas discapacitadas: ya sea proporcionándoles trabajo en el CEE o como socios de la asociación para realizar actividades conjuntas.
- Para poder llevar a cabo su actividad Amimet necesita tanto financiación pública como privada: administración pública y servicios de subcontratación con clientes industriales.
- Además los proveedores de materiales son importantes en ambas áreas como aportación de la materia prima o de elementos esenciales para llevar a cabo su actividad.
- En la asociación hace falta crear conciencia en la sociedad y conseguir socios, voluntarios, financiadores o donantes de dinero y colaboradores.
- Además como Amimet se trata de una organización sin ánimo de lucro las decisiones son tomadas por una junta directiva que ejerce su papel de forma voluntaria.

Tabla 25 Grupos de interés en Amimet

GRUPOS DE INTERÉS		PRODUCTO	PROCESO	LÍNEA ESTRATÉGICA
CLIENTES	CLIENTES INDUSTRIALES	SERVICIOS DE SUBCONTRATACIÓN	1PG, 1DEIP, 2SE, 2RVM, 2CF, 2LO, 3CA, 3PR	L1,L2,L3
	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	CUMPLIMIENTO LEY DE CONTRATOS COMPENSACIÓN LISMI	1PDP,2GIRI, 2VP, 2CP	L5, L6
	USUARIOS/ASOCIADOS	DESARROLLO ACTIVIDADES	1PDP, 1GA, 2VO, 2CP, 2PG	L4, L5
		SERVICIOS DE ATENCIÓN PERSONALIZADA, ORIENTACIÓN,...		
		FISIOTERAPIA		
		OCIO Y TIEMPO LIBRE		
		PROGRAMA DE TRANSPORTE ADAPTADO		
PROGRAMA DE FORMACIÓN				
PROGRAMA DE EMPLEO				
PERSONAL EN CONTRATO LABORAL		PUESTO DE TRABAJO TÉCNICO,DIRECTIVO Y OPERARIO	1PG, 1DEIP,1PDP, 2SE, 2RVM, 2CF, 2LO,	L1,L2,L3,L5
		ALUMNADO EN PRÁCTICAS		
COMUNIDAD:	VOLUNTARIADO	APOYO EN ACTIVIDADES ASOCIACIÓN	1PDP, 2VO, 2CP	L5
	FINANCIADORES	APOYO EN VIDA DIARIA USUARIOS		
	COLABORADORES			
PROVEEDORES		APORTACIÓN MATERIA EN PROCESO CEE	1PG, 2SE, 2RVM, 2CF, 2LO	L1,L5
		APORTACIÓN MATERIAL PARA DESARROLLO ACTIVIDAD GENERAL		
JUNTA DIRECTIVA		GESTIÓN VOLUNTARIA DE LA ENTIDAD PARA CONSEGUIR LOGRAR LOS OBJETIVOS SOCIALES	1PG, 1PDP, 1CFRE,2VO, 2GIRI, 2CP	L1,L5,L6

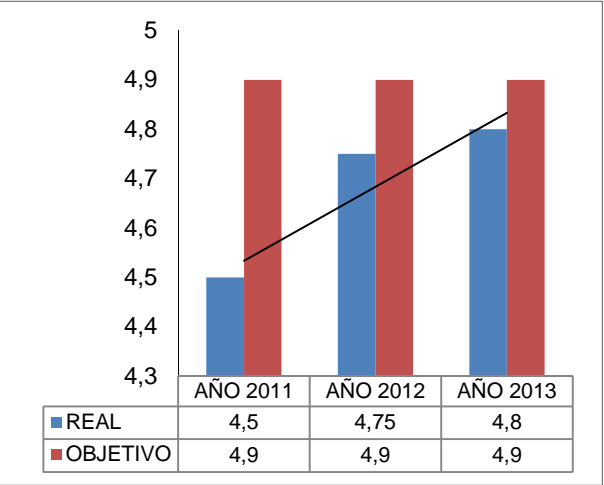
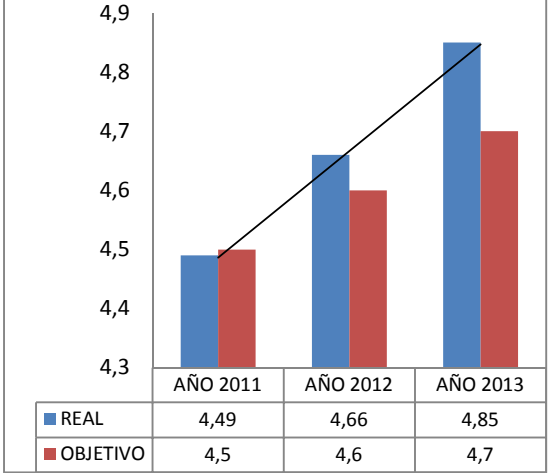
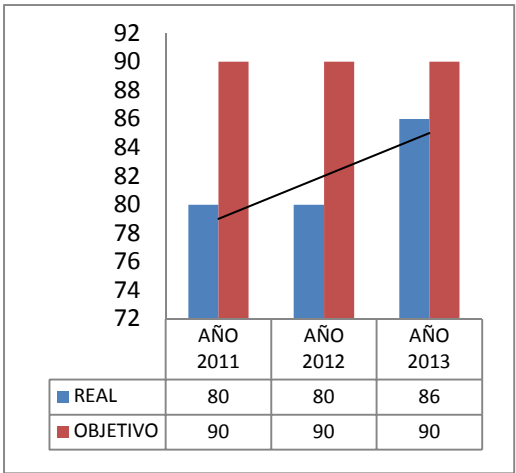
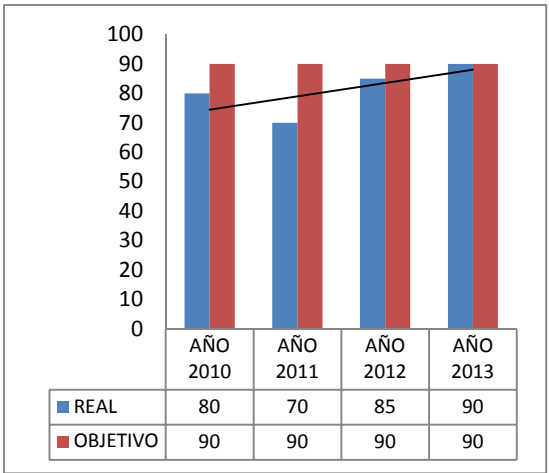
#### 10.6.6. IDENTIFICACIÓN Y REVISIÓN DE LOS INDICADORES MÁS IMPORTANTES DE LA ORGANIZACIÓN

Para comprobar la evolución de la organización en distintos aspectos, hace falta buscar indicadores medibles y objetivos. Para ello se buscan aspectos que se hayan medido en un espacio de tiempo igual o superior a los 3 años, ya que se considera que a partir de este momento se pueden extraer conclusiones y tendencias.

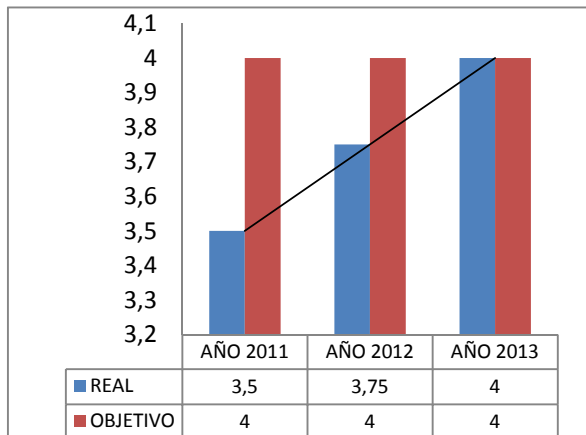
Posteriormente, se elegirán cuáles son los más importantes y por lo tanto serán incluidos en la memoria. Sin embargo, para la continua evaluación de la empresa es necesario contemplar y analizar todos ellos. Tratando de incluir para el futuro nuevos indicadores que muestren datos que puedan resultar útiles para la gestión de la organización.

CRITERIO 6A

Tabla 26 Indicadores criterio 6a

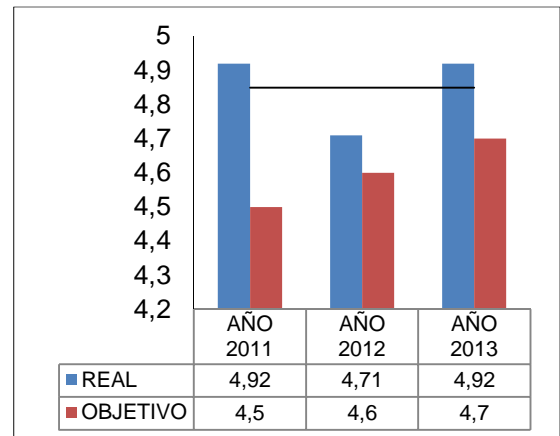
GRADO DE SATISFACCIÓN CLIENTES INDUSTRIALES	PORCENTAJE DE CLIENTES INDUSTRIALES SATISFECHOS																											
<p>ENCUESTA CEE REALIZADA A LOS CLIENTES INDUSTRIALES: VALORACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO</p>  <table border="1" data-bbox="271 1691 805 1792"> <thead> <tr> <th></th> <th>AÑO 2011</th> <th>AÑO 2012</th> <th>AÑO 2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REAL</td> <td>4,5</td> <td>4,75</td> <td>4,8</td> </tr> <tr> <td>OBJETIVO</td> <td>4,9</td> <td>4,9</td> <td>4,9</td> </tr> </tbody> </table> <p>En la medición de este indicador observamos que obtenemos mejor valoración con el paso de los años respecto a calidad del producto.</p>		AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	REAL	4,5	4,75	4,8	OBJETIVO	4,9	4,9	4,9	<p>GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE ACTIVIDADES REALIZADAS EN LA ASOCIACIÓN</p>  <table border="1" data-bbox="925 1657 1444 1758"> <thead> <tr> <th></th> <th>AÑO 2011</th> <th>AÑO 2012</th> <th>AÑO 2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REAL</td> <td>4,49</td> <td>4,66</td> <td>4,85</td> </tr> <tr> <td>OBJETIVO</td> <td>4,5</td> <td>4,6</td> <td>4,7</td> </tr> </tbody> </table> <p>Se refleja tendencia ascendente en el grado de satisfacción de las personas usuarias de actividades de la asociación 2011/2013. La participación de los usuarios a través de grupos de mejora han facilitado: aumento y diversificación de actividades, apoyos individuales, participación comunitaria.</p>		AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	REAL	4,49	4,66	4,85	OBJETIVO	4,5	4,6	4,7			
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013																									
REAL	4,5	4,75	4,8																									
OBJETIVO	4,9	4,9	4,9																									
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013																									
REAL	4,49	4,66	4,85																									
OBJETIVO	4,5	4,6	4,7																									
 <table border="1" data-bbox="327 750 766 840"> <thead> <tr> <th></th> <th>AÑO 2011</th> <th>AÑO 2012</th> <th>AÑO 2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REAL</td> <td>80</td> <td>80</td> <td>86</td> </tr> <tr> <td>OBJETIVO</td> <td>90</td> <td>90</td> <td>90</td> </tr> </tbody> </table> <p>Revisamos plazos de entrega, calidad requerida, trato recibido, transporte. Observamos que su tendencia es positiva gracias a la introducción de cambios en los últimos años.</p>		AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	REAL	80	80	86	OBJETIVO	90	90	90	<p>Este indicador está relacionado con la satisfacción de los clientes, en este caso se evalúa el número de clientes que se sienten satisfechos en función del número total de clientes. Nuestro objetivo es que al menos el 90% de nuestros clientes se sientan satisfechos con el servicio prestado.</p>  <table border="1" data-bbox="933 761 1412 840"> <thead> <tr> <th></th> <th>AÑO 2010</th> <th>AÑO 2011</th> <th>AÑO 2012</th> <th>AÑO 2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REAL</td> <td>80</td> <td>70</td> <td>85</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>OBJETIVO</td> <td>90</td> <td>90</td> <td>90</td> <td>90</td> </tr> </tbody> </table>		AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	REAL	80	70	85	90	OBJETIVO	90	90	90	90
	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013																									
REAL	80	80	86																									
OBJETIVO	90	90	90																									
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013																								
REAL	80	70	85	90																								
OBJETIVO	90	90	90	90																								

**ENCUESTA CEE REALIZADA A LOS CLIENTES INDUSTRIALES: SATISFACCIÓN CON LA RESPUESTA ANTE RECLAMACIONES**



En relación con aumentar la satisfacción de los clientes, uno de los temas más importantes a tratar actualmente es mejorar el servicio de reclamaciones y rechazos de nuestros clientes

**GRADO DE SATISFACCIÓN ACTIVIDAD EQUITACIÓN**

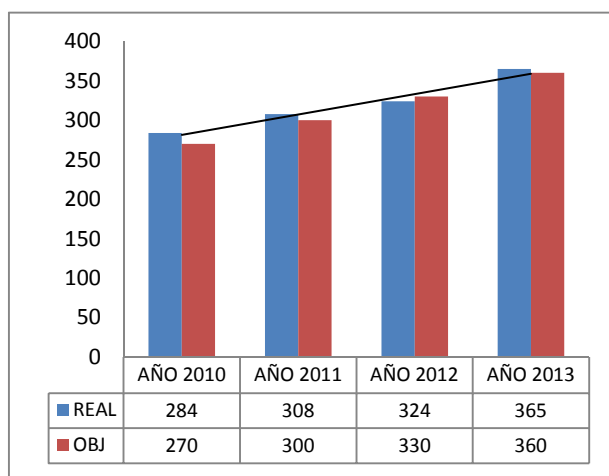


Se mantiene una tendencia constante en el grado de satisfacción de las personas participantes en la actividad de equitación adaptada, bajando un poco en el año 2012, pero volviendo a aumentar en 2013, siendo la satisfacción de los participantes muy alta.

CRITERIO 6B

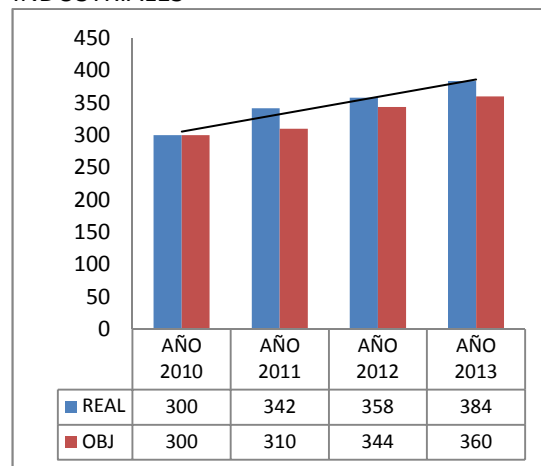
Tabla 27 Indicadores criterio 6b

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ASOCIADOS/USUARIOS



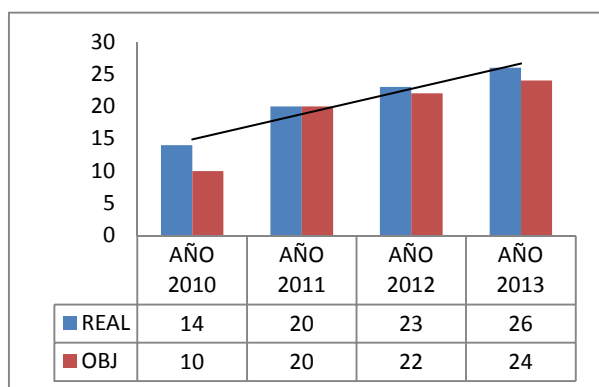
Lograr fortalecimiento asociativo a partir del aumento en la base de personas asociadas con y sin discapacidad debido al impacto de las actividades del área asociativa y las opciones de Empleabilidad del CEE. Este indicador está relacionado con la línea 6 del plan estratégico donde se quiere llegar a valores de 390 asociados en 2014.

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE CLIENTES INDUSTRIALES



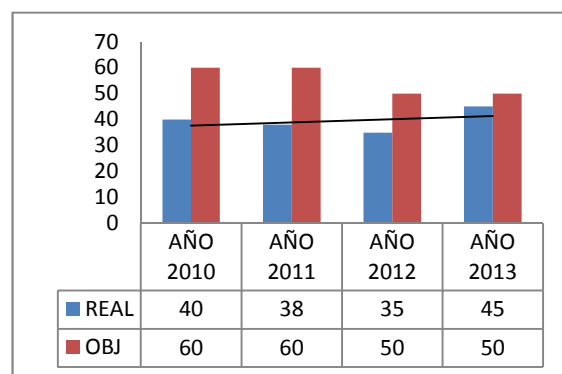
En relación con la línea estratégica 2 observamos como el número de clientes ha ido aumentando en el periodo mostrado en la gráfica. Gracias a estos datos se evita la fuerte dependencia de unos pocos clientes y se promueve la subcontratación de muchos clientes con el fin de conseguir mayor estabilidad en el futuro.

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ACTIVIDADES OFERTADAS EN LA ASOCIACIÓN



Se produce un incremento constante en el número de actividades del área asociativa. Año tras año se repiten las actividades que han resultado exitosas y se proponen al menos 2 actividades nuevas para fomentar la participación tal y como se expone en la línea 4 del plan estratégico.

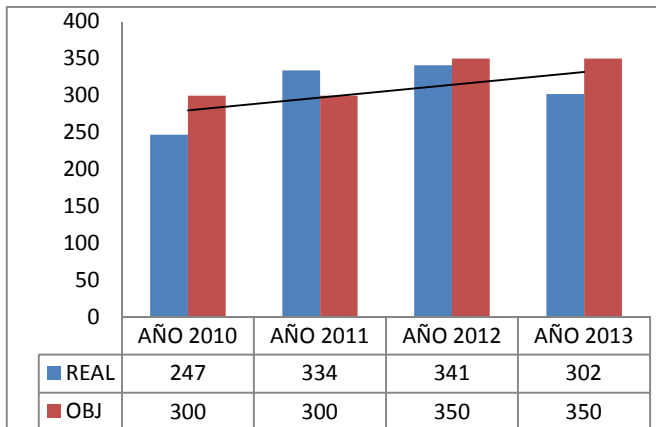
EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ASISTENTES A CICLISMO



Esta actividad aumenta en la demanda y participación debido al carácter lúdico y deportivo de la actividad. Se produce una tendencia negativa del año 2011 al 2012, pero posteriormente va en aumento, incrementándose la participación en 6 personas más desde 2010 a 2013. En la línea 5 del plan estratégico se muestra el objetivo de darse a conocer gracias a las distintas actividades ofertadas.

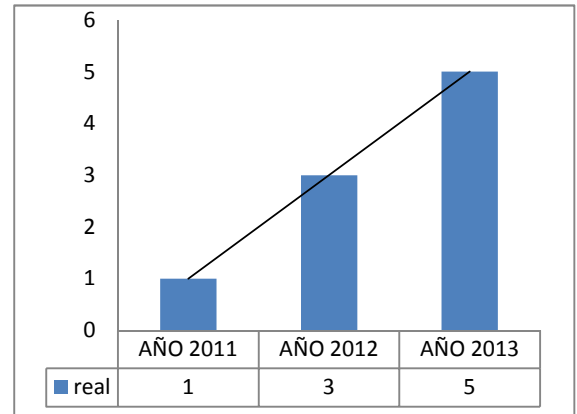


**EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE ASISTENTES A LA CARRERA POPULAR**



Fidelización de los participantes en la actividad. En el año 2013, se convocó en dos fechas, 18 de Noviembre y 3 de Diciembre, ya que hubo que aplazarla por condiciones meteorológicas adversas. A pesar de ello la participación en ésta actividad es muy elevada. En relación con línea 5 del PE.

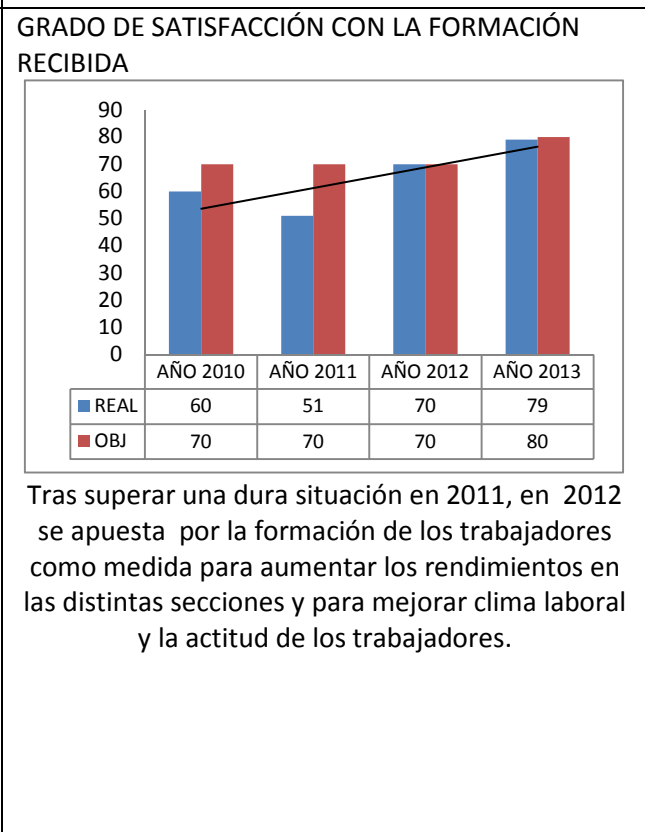
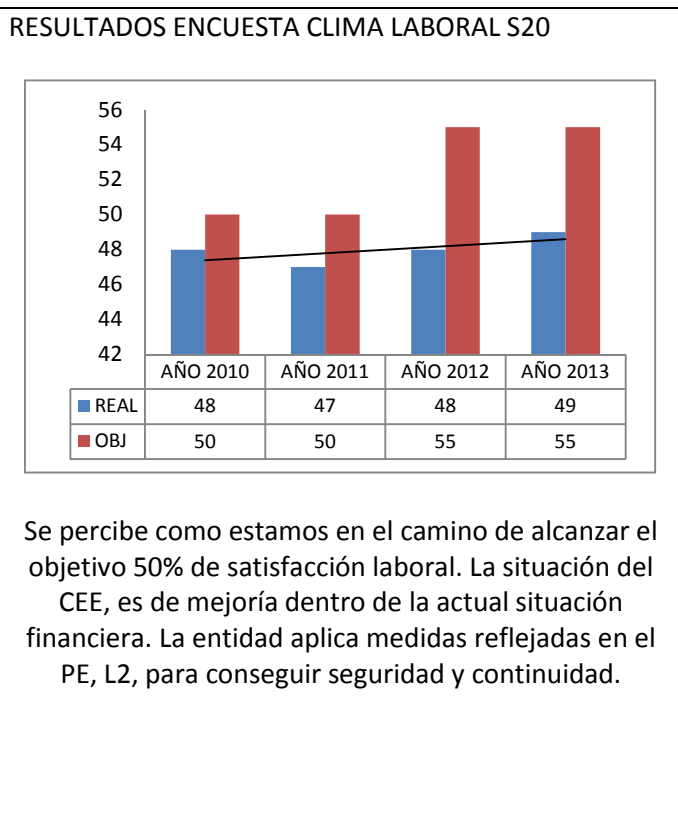
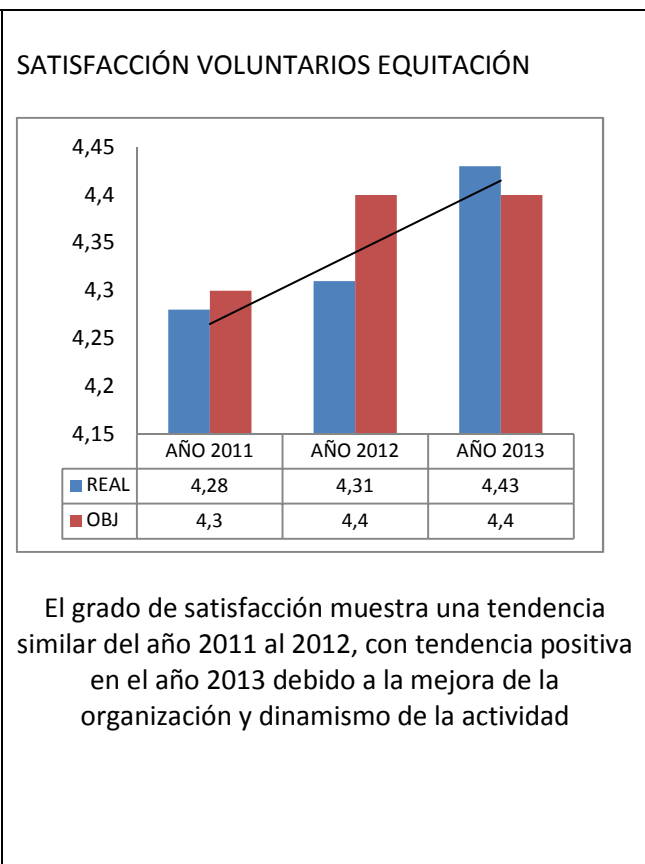
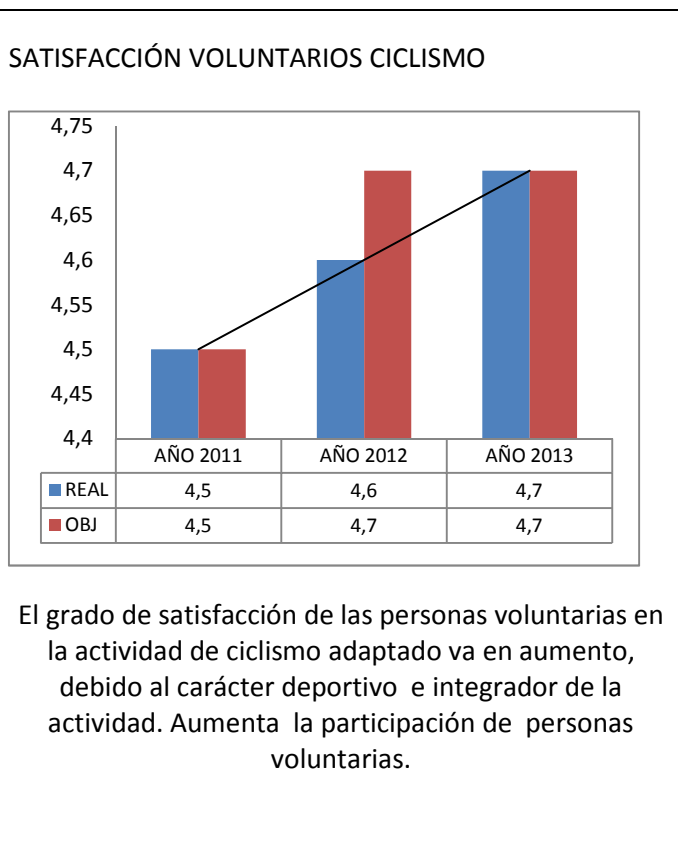
**NÚMERO DE PATROCINADORES CARRERA POPULAR**



En el año 2013, se convocó en dos fechas, 18 de Noviembre y 3 de Diciembre, ya que hubo que aplazarla por condiciones meteorológicas adversas. A pesar de ello la participación en ésta actividad es muy elevada, además también se eleva el número de patrocinadores. En relación con línea 5 del PE.

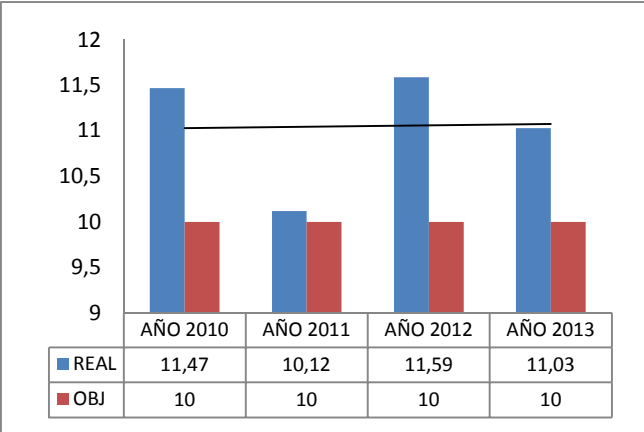
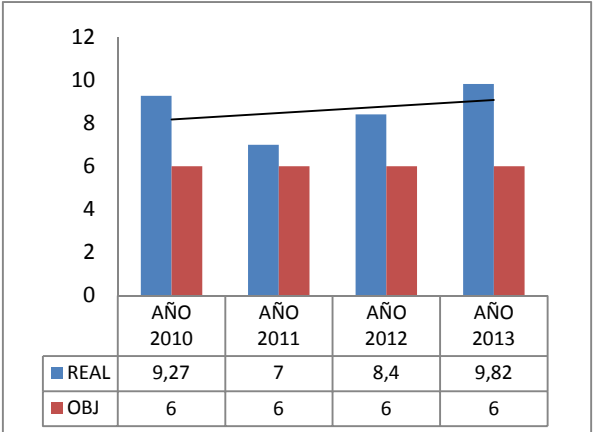
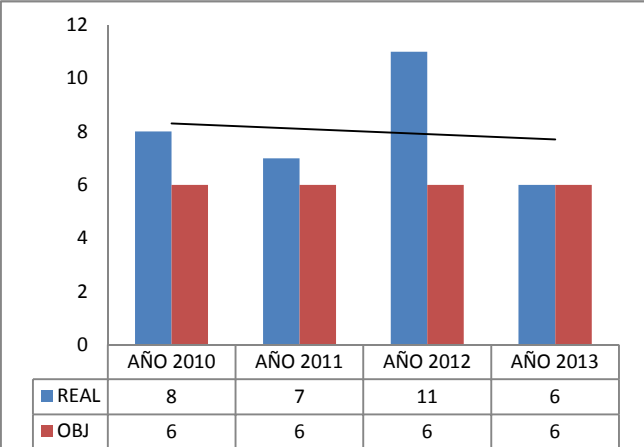
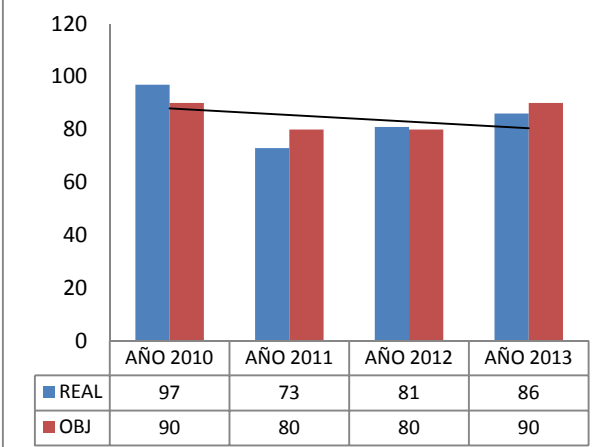
CRITERIO 7A

Tabla 28 Indicadores criterio 7a

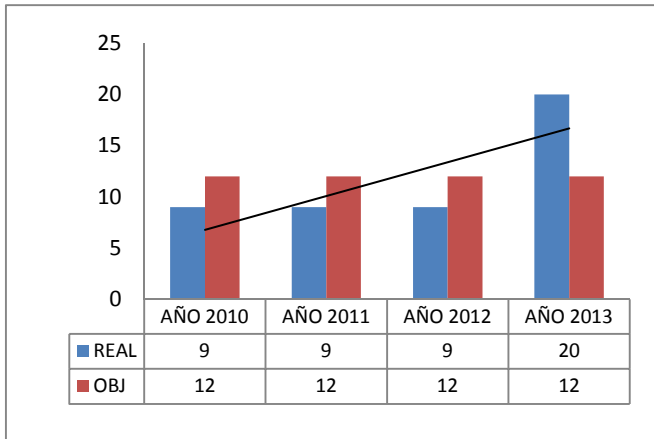


CRITERIO 7B

Tabla 29 Indicadores criterio 7b

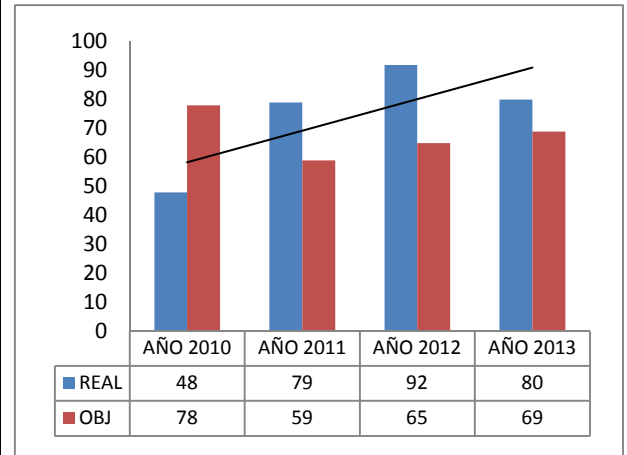
GRADO DE ABSENTISMO	NÚMERO MEDIO DE PERSONAS EN SITUACIÓN DE BAJA																														
 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>AÑO 2010</th> <th>AÑO 2011</th> <th>AÑO 2012</th> <th>AÑO 2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REAL</td> <td>11,47</td> <td>10,12</td> <td>11,59</td> <td>11,03</td> </tr> <tr> <td>OBJ</td> <td>10</td> <td>10</td> <td>10</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table> <p>Las pcd física presentan un importante grado de absentismo. En AMIMET este valor ha disminuido debido a las medidas de seguridad y de prevención de riesgos laborales adoptadas</p>		AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	REAL	11,47	10,12	11,59	11,03	OBJ	10	10	10	10	 <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>AÑO 2010</th> <th>AÑO 2011</th> <th>AÑO 2012</th> <th>AÑO 2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REAL</td> <td>9,27</td> <td>7</td> <td>8,4</td> <td>9,82</td> </tr> <tr> <td>OBJ</td> <td>6</td> <td>6</td> <td>6</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table> <p>En este gráfico se observa como gracias a las medidas de seguridad y formación se consiguió en 2013 llegar al objetivo de registrar 6 accidentes laborales. Lo ideal sería no sufrir ningún accidente, pero este objetivo se obtendrá a largo plazo en relación con la línea 2 del PE, reduciendo año a año este valor.</p>		AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	REAL	9,27	7	8,4	9,82	OBJ	6	6	6	6
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013																											
REAL	11,47	10,12	11,59	11,03																											
OBJ	10	10	10	10																											
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013																											
REAL	9,27	7	8,4	9,82																											
OBJ	6	6	6	6																											
<p>NÚMERO DE ACCIDENTES REGISTRADOS</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>AÑO 2010</th> <th>AÑO 2011</th> <th>AÑO 2012</th> <th>AÑO 2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REAL</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>11</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>OBJ</td> <td>6</td> <td>6</td> <td>6</td> <td>6</td> </tr> </tbody> </table> <p>En este gráfico se observa como las medidas de seguridad y formación registraron el descenso de la accidentabilidad en 2013. El objetivo es cero accidentes. Se trabaja alcanzar en relación con la línea 2 del PE, reduciendo año a año este valor.</p>		AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	REAL	8	7	11	6	OBJ	6	6	6	6	<p>EVOLUCIÓN DE LA PLANTILLA EN EL CEE</p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>AÑO 2010</th> <th>AÑO 2011</th> <th>AÑO 2012</th> <th>AÑO 2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REAL</td> <td>97</td> <td>73</td> <td>81</td> <td>86</td> </tr> <tr> <td>OBJ</td> <td>90</td> <td>80</td> <td>80</td> <td>90</td> </tr> </tbody> </table> <p>La plantilla media ha aumentado en 2013 tras haber descendido en 2011, manteniendo la plantilla en 2012, en relación con la línea 1 del plan estratégico.</p>		AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	REAL	97	73	81	86	OBJ	90	80	80	90
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013																											
REAL	8	7	11	6																											
OBJ	6	6	6	6																											
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013																											
REAL	97	73	81	86																											
OBJ	90	80	80	90																											

### NÚMERO DE CURSOS DE FORMACIÓN IMPARTIDOS

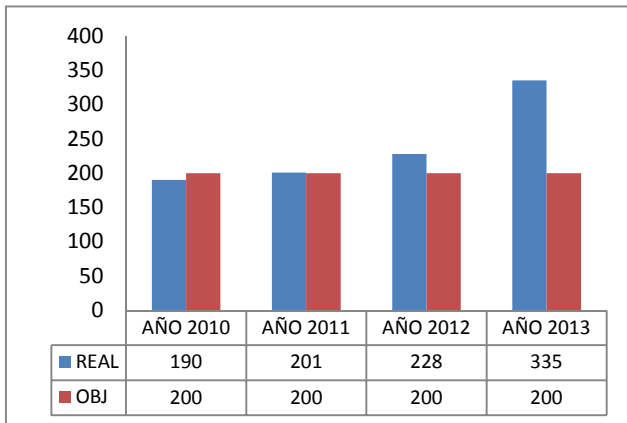


Los cambios permanentes en el mercado y la falta de producto propio, demandan formación para dar alternativas ante los cambios y mejorar la calidad de los productos realizados y la satisfacción de los clientes y de los propios trabajadores. En la línea 1 del plan estratégico se muestra este objetivo plasmado de forma que se quiere conseguir que el 80% de la plantilla reciba 2 cursos

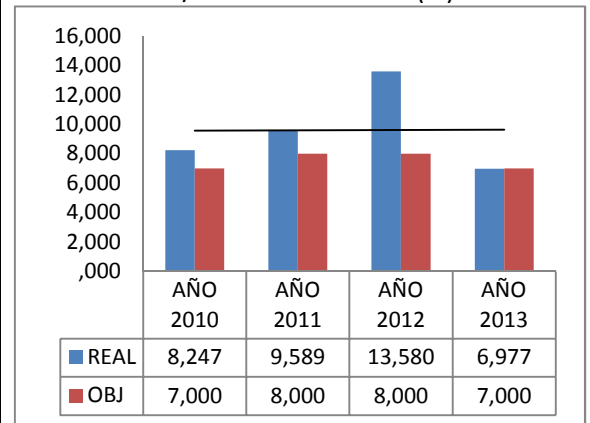
### NÚMERO DE EMPLEADOS INSCRITOS EN CURSOS DE FORMACIÓN



### NÚMERO DE HORAS EMPLEADAS EN FORMACIÓN



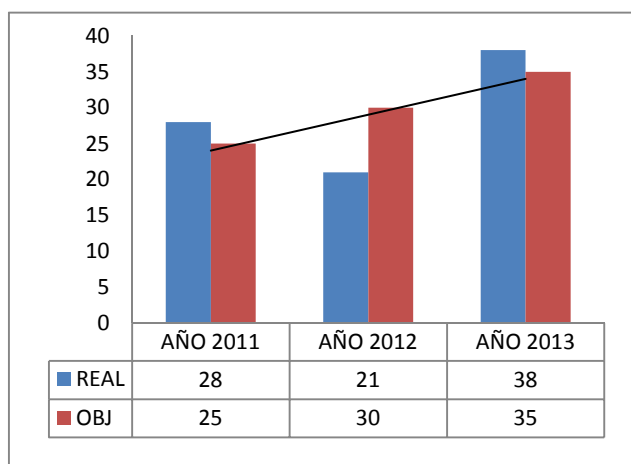
### NÚMERO DE ACCIDENTES REGISTRADOS/PLANTILLA MEDIA (%)



## CRITERIO 8A

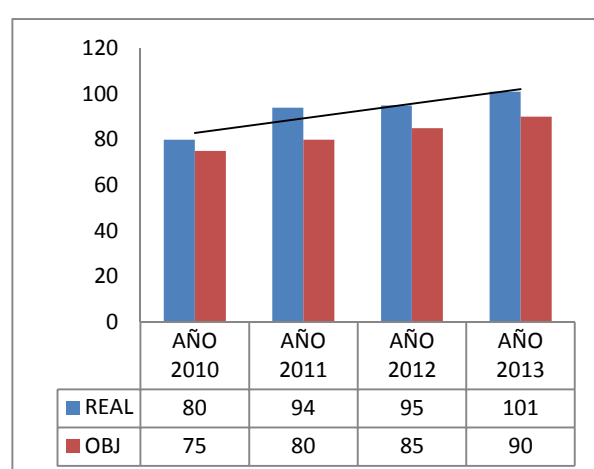
Tabla 30 Indicadores criterio 8a

### NÚMERO DE APARICIONES EN MEDIOS



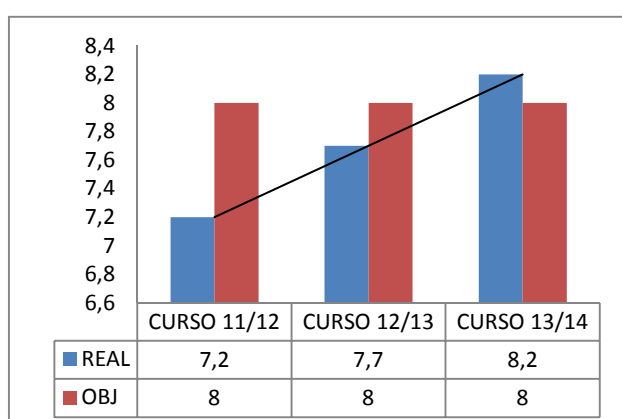
Aumenta la presencia en medios, tanto en internet como prensa escrita y radio. Es debido a un aumento en el número de actividades y una mayor presencia en la sociedad a través de campañas de sensibilización, exhibiciones de baile y otras actividades de concienciación. Este aspecto es tan importante que se incluye en la línea 2 del plan estratégico.

### EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE VOLUNTARIOS



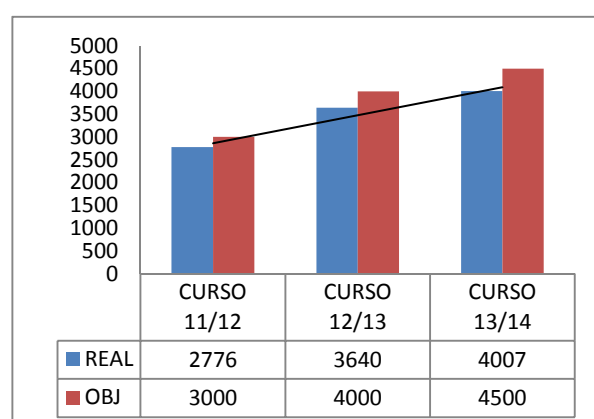
La concienciación y sensibilización de la sociedad ante la dedicación de tiempo al voluntariado, hace que alcancemos mayor participación en diferentes actividades del área asociativa.

### GRADO DE SATISFACCIÓN DE ESTUDIANTES EN PRÁCTICAS



Una de las propuestas para revertir valor en la sociedad, es incorporar estudiantes universitarios o recién graduados, para aportarles experiencia, y desarrollar su creatividad y nuevas ideas

### NÚMERO DE VISITAS REGISTRADAS EN LA WEB

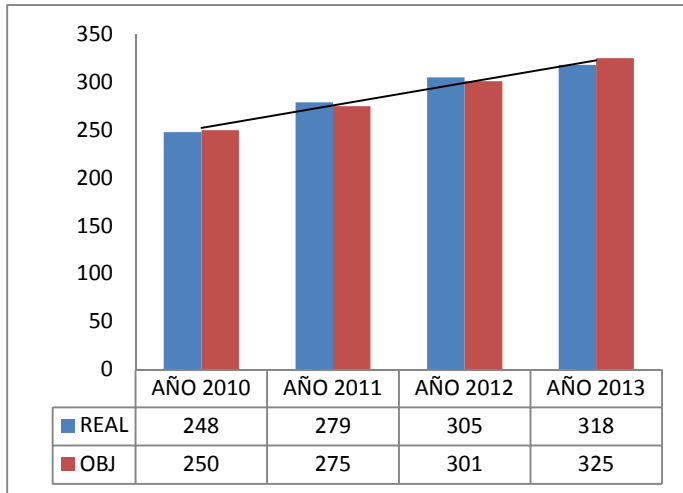


Las cifras de visitas de usuarios a la página web refleja un mayor conocimiento e interés de nuestra entidad por parte de la sociedad.

CRITERIO 8B

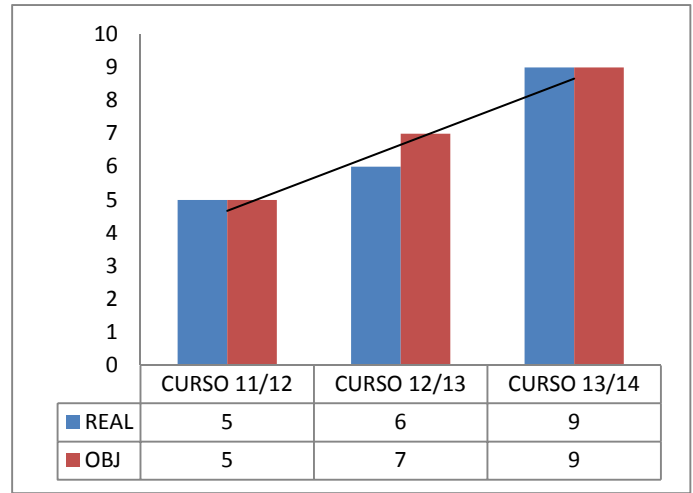
Tabla 31 Indicadores criterio 8b

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PROVEEDORES



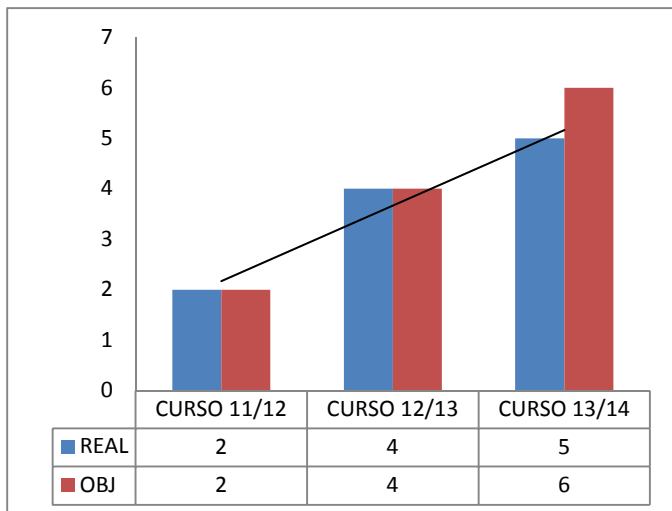
El CEE se ha centrado en la subcontratación industrial. En los últimos años, los clientes están gestionando compras desde el CEE, aumentando el número de proveedores

NÚMERO DE CONVENIOS Y ALIANZAS



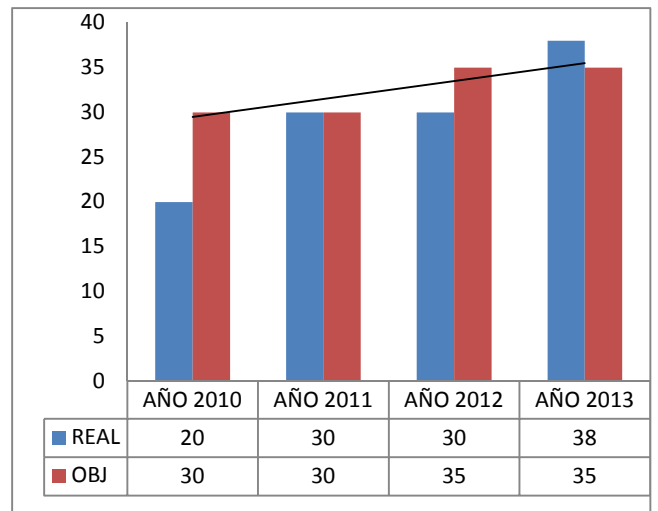
Objetivo del PE es potenciar las alianzas. Se cumple por el aumento de convenios firmados con otras entidades del Tercer Sector, Universidades y organismos públicos durante los tres últimos años.

NÚMERO DE ALUMNOS ADHERIDOS A CONVENIOS



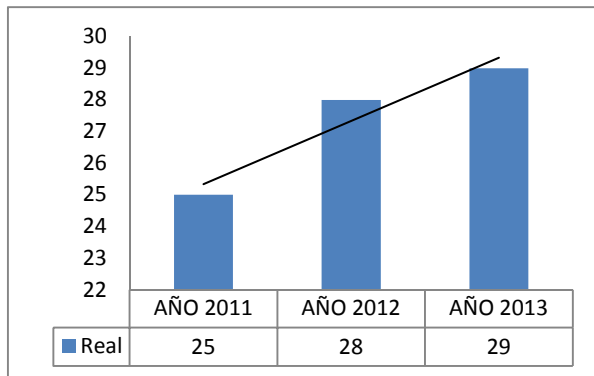
Incremento de convenios con instituciones educativas para generar sinergias entre la formación y las prácticas laborales, UNED, UPNA, ETI.

IMPACTO EN LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN



El desarrollo de acciones para que AMIMET tenga una presencia activa en los medios de comunicación social. Aumento del número de apariciones en la prensa y radio local.

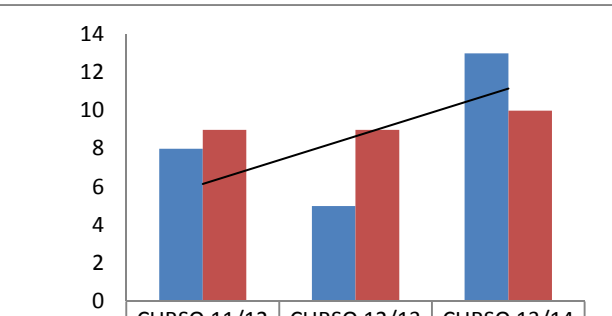
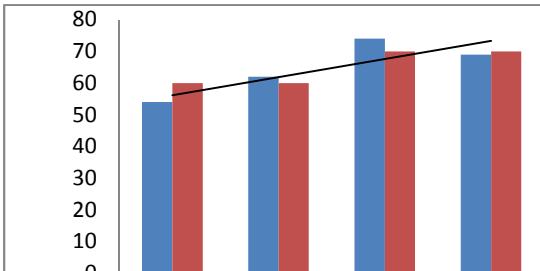
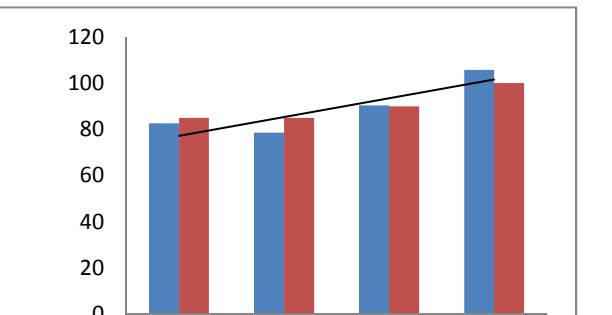
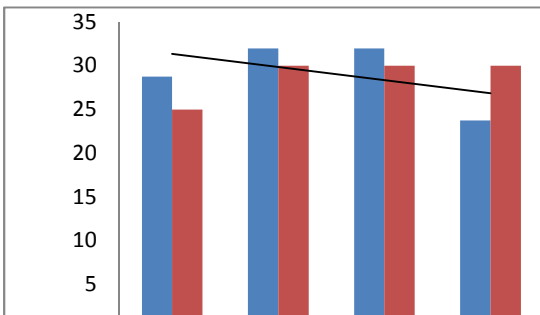
### NÚMERO DE REUNIONES CON OTRAS ENTIDADES



Resulta importante mantener relación con otras asociaciones/entidades/.. A través de reuniones que tienen una regularidad prefijada. Esto incluye reuniones con ayuntamientos, COCEMFE CORMIN, AECEMCO,...

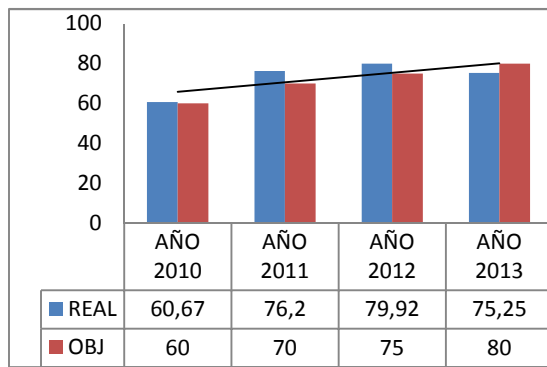
CRITERIOS 9A

Tabla 32 Indicadores criterio 9a

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE SOCIOS	PORCENTAJE DE SOCIOS DICAPACITADOS FRENTE AL TOTAL DE SOCIOS																														
 <table border="1" data-bbox="271 705 813 795"> <thead> <tr> <th></th> <th>CURSO 11/12</th> <th>CURSO 12/13</th> <th>CURSO 13/14</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REAL</td> <td>8</td> <td>5</td> <td>13</td> </tr> <tr> <td>OBJ</td> <td>9</td> <td>9</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="231 851 845 985">Se produce un importante aumento de personas asociadas con y sin discapacidad debido al impacto de las actividades del área asociativa y las posibilidades de Empleabilidad del CEE.</p>		CURSO 11/12	CURSO 12/13	CURSO 13/14	REAL	8	5	13	OBJ	9	9	10	 <table border="1" data-bbox="917 660 1396 795"> <thead> <tr> <th></th> <th>AÑO 2010</th> <th>AÑO 2011</th> <th>AÑO 2012</th> <th>AÑO 2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REAL</td> <td>54</td> <td>62</td> <td>74</td> <td>69</td> </tr> <tr> <td>OBJ</td> <td>60</td> <td>60</td> <td>70</td> <td>70</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="885 840 1436 1041">En esta gráfica observamos cómo ha aumentado el número de socios con discapacidad en los últimos años, pero también cabe destacar la participación de socios sin discapacidad comprometidos con la misión, visión y valores de la entidad.</p>		AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	REAL	54	62	74	69	OBJ	60	60	70	70			
	CURSO 11/12	CURSO 12/13	CURSO 13/14																												
REAL	8	5	13																												
OBJ	9	9	10																												
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013																											
REAL	54	62	74	69																											
OBJ	60	60	70	70																											
<p data-bbox="220 1086 874 1153">PORCENTAJE DE CARGA SALARIAL CUBIERTA POR FACTURACIÓN</p>  <table border="1" data-bbox="271 1512 813 1646"> <thead> <tr> <th></th> <th>AÑO 2010</th> <th>AÑO 2011</th> <th>AÑO 2012</th> <th>AÑO 2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REAL</td> <td>82,64</td> <td>78,61</td> <td>90,38</td> <td>105,74</td> </tr> <tr> <td>OBJ</td> <td>85</td> <td>85</td> <td>90</td> <td>100</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="220 1691 874 1803">El objetivo es la autonomía económica de la entidad frente a la dependencia de las subvenciones de la Administración.</p>		AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	REAL	82,64	78,61	90,38	105,74	OBJ	85	85	90	100	<p data-bbox="874 1086 1463 1153">PORCENTAJE DE DIFERENCIA SALARIAL BASE CEE/SMI</p>  <table border="1" data-bbox="917 1512 1396 1646"> <thead> <tr> <th></th> <th>AÑO 2010</th> <th>AÑO 2011</th> <th>AÑO 2012</th> <th>AÑO 2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REAL</td> <td>28,76</td> <td>31,97</td> <td>31,97</td> <td>23,76</td> </tr> <tr> <td>OBJ</td> <td>25</td> <td>30</td> <td>30</td> <td>30</td> </tr> </tbody> </table> <p data-bbox="874 1691 1463 1836">Este parámetro no ha sufrido grandes cambios, aunque si ha disminuido en el 2013 como consecuencia de la difícil situación de crisis acontecida en todo España.</p>		AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	REAL	28,76	31,97	31,97	23,76	OBJ	25	30	30	30
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013																											
REAL	82,64	78,61	90,38	105,74																											
OBJ	85	85	90	100																											
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013																											
REAL	28,76	31,97	31,97	23,76																											
OBJ	25	30	30	30																											

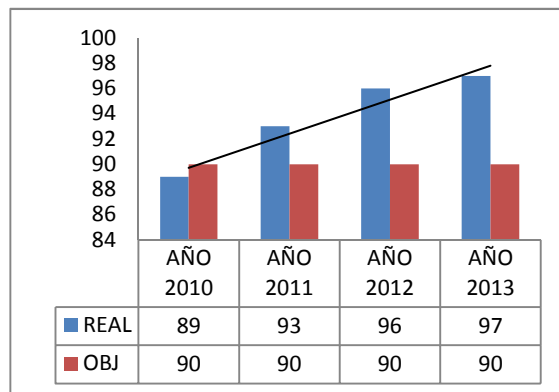


### IMPORTE TOTAL QUE SE REVIERTE A LA ADMINISTRACIÓN(SROI)



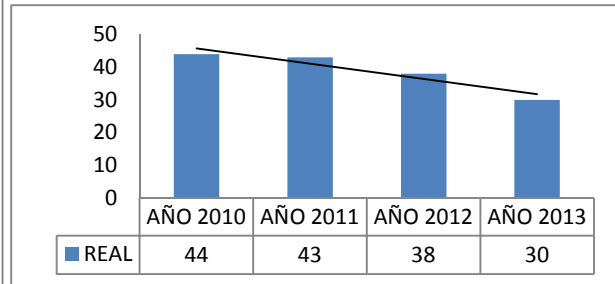
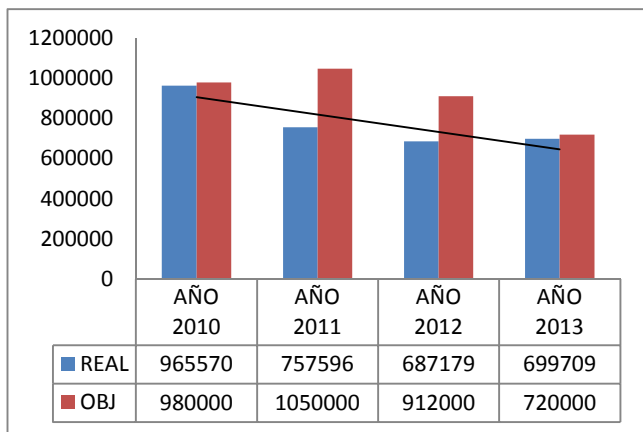
Reinversión social 75% de los recursos obtenidos de la Administración Pública a través del coste salarial e impuestos.

### PORCENTAJE DE TRABAJADORES DISCAPACITADOS FRENTE AL TOTAL



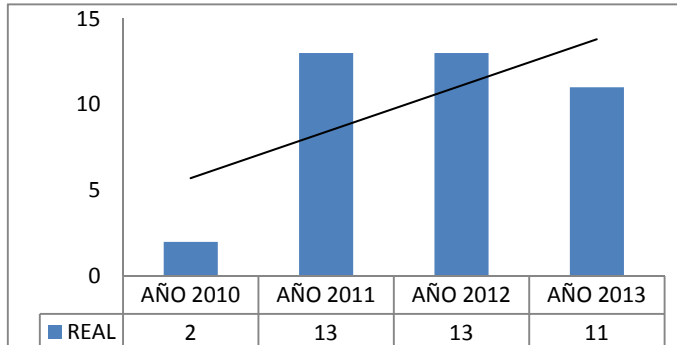
En 2011 la toma de decisión llevo a reducción de plantilla de personas sin discapacidad, aplicación de un ERE. En 2012 se solicita el 2º ERE, iniciando una tendencia positiva en el número de personas contratadas hasta el momento actual, con un 97% de pcd en plantilla.

## IMPORTE Y NÚMERO DE SUBVENCIONES A LA EXPLOTACIÓN RECIBIDAS



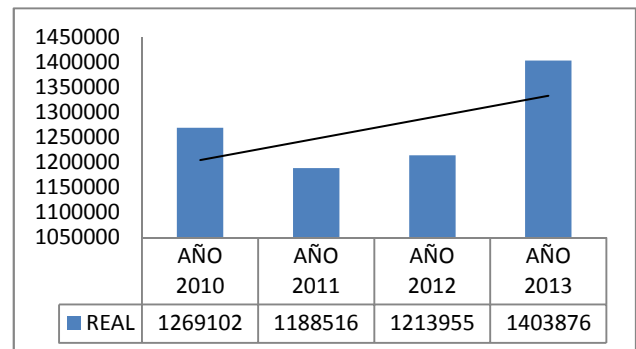
En esta gráfica observamos cómo el importe de las subvenciones debería ser tal que consiguiese que el resultado de la actividad fuese positivo. Sin embargo, tanto el número como el importe de las subvenciones han sufrido claros descensos, dificultando la situación económica de Amimet.

## NÚMERO DE DONACIONES REALIZADAS EN CEE Y ASOCIACIÓN



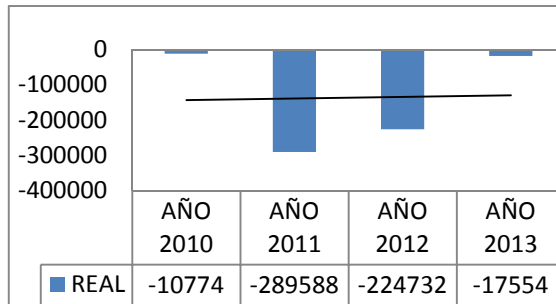
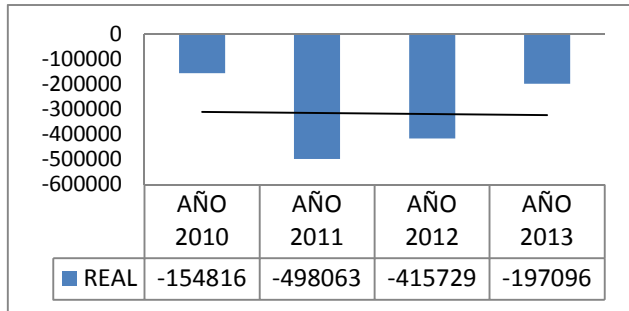
En este gráfico se observan el número de donaciones recibidas de distintos usuarios/asociaciones tanto a la asociación como al CEE. Es importante la difusión de la misión de Amimet para elevar este número.

## INGRESOS RECIBIDOS DE LA ACTIVIDAD CEE-VENTAS



En esta gráfica se observa la efectividad de las mejoras y alternativas adoptadas en el año 2011 ya que aumentan de forma considerable los ingresos del CEE, así como el número de personas empleadas para prestar servicio. Uno de los objetivos principales de la línea estratégica 3 es maximizar la productividad de los empleados para conseguir aumentar al máximo estos ingresos.

## RESULTADO ANTES Y DESPUÉS DE SUBVENCIONES



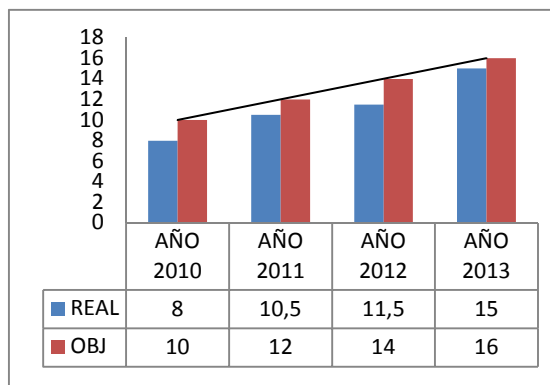
En estas gráficas observamos los resultados a final de año antes y después de subvenciones. El objetivo principal es conseguir obtener resultados después de subvenciones nulos o positivos, esto no ha sido posible en ningún momento, pero si observamos cómo el resultado ha ido mejorando progresivamente a partir del año 2011

CRITERIO 9B

Tabla 33 Indicadores criterio 9b

RENDIMIENTO MEDIO OPERARIOS		EVOLUCIÓN DEL ACTIVO INMOVILIZADO																										
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>CURSO 11/12</th> <th>CURSO 12/13</th> <th>CURSO 13/14</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REAL</td> <td>54,74</td> <td>75,13</td> <td>76,74</td> </tr> <tr> <td>OBJ</td> <td>50</td> <td>50</td> <td>50</td> </tr> </tbody> </table> <p>Se observa cómo el rendimiento medio de los operarios ha aumentado debido a nuevas implementaciones como la Metodología de trabajo Lean Manufacturing, creación de equipos de mejora, y puesta en marcha del Plan de Formación.</p>			CURSO 11/12	CURSO 12/13	CURSO 13/14	REAL	54,74	75,13	76,74	OBJ	50	50	50	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>AÑO 2010</th> <th>AÑO 2011</th> <th>AÑO 2012</th> <th>AÑO 2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REAL</td> <td>3639057</td> <td>3420366</td> <td>3765745</td> <td>3622844</td> </tr> </tbody> </table> <p>En 2011 la gestión de reducción de gastos, analizó el excedente de inmovilizado, tomando como medida la venta de un bien inmueble, un vehículo industrial y maquinaria obsoleta.</p>			AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	REAL	3639057	3420366	3765745	3622844			
	CURSO 11/12	CURSO 12/13	CURSO 13/14																									
REAL	54,74	75,13	76,74																									
OBJ	50	50	50																									
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013																								
REAL	3639057	3420366	3765745	3622844																								
<p>GASTOS DE SUMINISTROS 628</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>AÑO 2010</th> <th>AÑO 2011</th> <th>AÑO 2012</th> <th>AÑO 2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REAL</td> <td>54919</td> <td>64758</td> <td>69294</td> <td>53046</td> </tr> <tr> <td>OBJ</td> <td>50000</td> <td>50000</td> <td>50000</td> <td>50000</td> </tr> </tbody> </table> <p>Se inicia una política de reducción de servicios exteriores, reunificando en una nave todas las secciones, hasta 2013, en la que se inician en relación con el PE, nuevas líneas de trabajo. Se aplican revisión de tarifas de consumo, se atienden distintas ofertas de nuevas compañías eléctricas, además de optimizar el uso de la red, consiguiendo rebajar precio y consumo. Una de las naves se alquila para reducir gastos y obtener liquidez.</p>			AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	REAL	54919	64758	69294	53046	OBJ	50000	50000	50000	50000	<p>FACTURACIÓN-VENTAS</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>AÑO 2010</th> <th>AÑO 2011</th> <th>AÑO 2012</th> <th>AÑO 2013</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>REAL</td> <td>1269102</td> <td>1188516</td> <td>1213956</td> <td>1403836</td> </tr> </tbody> </table> <p>Reflejando la disminución de ventas del 2011, podemos ver como cada año que pasa se ha incrementado la facturación + 2,14% en 2012 y + 15,89% en 2013. Todo ello fruto del esfuerzo comercial y la diversificación de clientes.</p>			AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	REAL	1269102	1188516	1213956	1403836
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013																								
REAL	54919	64758	69294	53046																								
OBJ	50000	50000	50000	50000																								
	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013																								
REAL	1269102	1188516	1213956	1403836																								

### NÚMERO DE SERVICIOS O LÍNEAS DE PRODUCCIÓN INCORPORADAS



Siguiendo las L 2, L4 del Plan estratégico, se están aumentando las líneas y servicios para diversificar la producción y evitar la dependencia industrial.

## 10.7. FASE 7. REDACCIÓN DE UNA MEMORIA REDUCIDA CON UN MÁXIMO DE 51 PÁGINAS Y SOLICITUD SELLO A ENTIDAD CERTIFICADORA RECONOCIDA POR CGC

<b>INDICE</b>	<b>2</b>
INTRODUCCION	3-5
CRITERIO 1: LIDERAZGO	6-11
CRITERIO 2: POLITICA Y ESTRATEGIA	12-16
CRITERIO 3: PERSONAS	17-22
CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS	23-28
CRITERIO 5: PROCESOS	29-34
RESUMEN DE LOS RESULTADOS	35
CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES	36-37
CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS	38-39
SUBCRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	40-41
CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE	42-43
ANEXOS	44
MISION, VISION, VALORES	45
ORGANIGRAMA	46
MAPA DE PROCESOS DE AMIMET	47
GRUPOS DE INTERES	48
CRONOGRAMA DE REUNIONES	49
DIFUSIONES DE AMIMET	50
MOMENTOS DE AMIMET	51-52
GLOSARIO	53

## INTRODUCCIÓN PASADO, PRESENTE Y PERSPECTIVAS DE FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN

### AMIMET

#### ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

AMIMET es una Asociación privada sin ánimo de lucro que se fragua durante el año 1978 a partir de un núcleo procedente de la Fraternidad Cristiana de Enfermos y Minusválidos y surge como organización no-confesional. Los primeros Estatutos datan del 8 de Marzo de 1979 en los que se denomina “Asociación de familiares y amigos de Minusválidos Virgen de la Peña” y establece su Sede Social en Fustiñana. En 1980 traslada la Sede social a Tudela como cabeza de la Merindad. Declarada de Utilidad Pública desde el 29 de septiembre de 2006. Su misión consiste en “Conseguir la plena integración social de las personas con discapacidad física de La Ribera, basada en su autonomía personal y en el disfrute de sus derechos básicos para alcanzar una sociedad inclusiva”.

Se mantiene con fondos públicos y privados a través de subvenciones y convenios, donaciones de entidades privadas y particulares, cuotas de las personas asociadas, y mercadillos solidarios.

#### INFORMACIÓN SOBRE LAS INSTALACIONES DE LA ORGANIZACIÓN

La Sede Social se encuentra en un espacio compartido con entidades de COCEMFE en Tudela, cuenta con el CEE Canraso, que dispone de dos naves, una librería-papelería escolar en el centro de la ciudad en régimen de alquiler, y el quiosco del Hospital Reina Sofía en régimen de concesión administrativa.

#### TOTAL DE EMPLEADOS

AMIMET tiene una plantilla de 101 trabajadores a fecha 15 de Julio de 2014. Ha llegado a ocupar en algún momento una plantilla cercana a las 120 personas.

HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN
1979 <b>Creación de la Asociación</b> -12 socios-con sede en Fustiñana/ Defensa de los derechos de los Minusválidos.
1980 <b>Traslado Sede social a Tudela, cabeza de la Merindad.</b>
1983 Primeras Jornadas informativas y de concienciación dirigidas público en general.
1984 Estudio Sociológico para conocimiento real de la situación de los minusválidos /empleo.
1985-87 Campañas Escolares “Mille Bambini”.
1986 Esclarecimiento-saneamiento de la condición de socio de 400 socios a 30.
1987 <b>Creación del Centro Especial de Empleo.</b> Subcontratación industrial diversificación de clientes y actividades.
1988 <b>Primera Carrera Popular por las calles de Tudela.</b>
1989 1ªBoletín Informativo AMIMET nº 0, el nº1- RAMPA /Se escribe representa la obra de teatro PEPE ERRATA.
1990 <b>Creación Centro Ocupacional, ubicando CEE / CO</b> en locales propios .Inicia el equipo de baloncesto en silla de ruedas/ Primer concurso de fotografía relacionado con la discapacidad.
1991 Curso de Encuadernación artesanal alternativa-Producto propio.
1992 Apertura tienda de encuadernación-papelería en Tudela/Asistencia a la Paraolimpiadas de Barcelona.
1993 Primer Concurso de pesca.
1994 Primer Concurso de Postales Navideñas.
1996 <b>Inicio de cosido de fundas de asiento para automoción;</b> fuerte inversión en maquinaria e instalaciones de CEE.
1997 Puesta en marcha del Programa “Vacaciones y Salud”-Balnearios.
1998 Participación en ADAPTA 2000- módulos Programa de Formación/Expo. Pintores boca/Pie con demostración.
1999 <b>Certificación ISO 9000 de aseguramiento de la calidad para el CEE.</b>
1990 / 1999 Exposiciones AMIMET con Manualidades
2000 Certificado ISO 9000 CEE/ <b>Inicio Programa Baile en silla de ruedas.</b>
2003 <b>Reforma de los Estatutos y cambio de nombre</b>

2004 Estudio Sociológico vivienda-Proyecto Aptos. Tutelados/con apoyo/Jornadas internacionales de Danza y Baile.
<b>2005</b> “Acompáñame” Programa familias de niños con discapacidad/ <b>Constitución Comités Locales/ Colaboración en Plan Integral de Accesibilidad-Tudela/</b> Aportaciones Plan Integral para personas con discapacidad Gº. Navarra
<b>2006 Declarada Asociación de Utilidad Pública/ Integración en COCEMFE-NAVARRA/ Convenio con el Ayto. Tudela</b>
2007 Primer viaje al extranjero en el Programa de vacaciones/ Homologación por parte de Volkswagen.
2007-2009 <b>Plan estratégico que desemboca en el Proyecto LOGINTEGRA.</b> 2009 Entrada en ACEMNA
2008 Apertura en Tudela del Servicio de Integración laboral- COCEMFE
2010 <b>EFQM 200+/Modificación sustancial de los Estatutos</b>
2011 <b>Plan de Voluntariado/</b> Presentación de dos ponencias en la Semana de la Empleabilidad del Ayuntamiento de Tudela <b>/Amimet asume la Tesorería de COCEMFE y CORMIN.</b> Plan de mejora competitiva. Diagnóstico de gestión e innovación.
2012 Traslado al local compartido con asociaciones de COCEMFE. <b>Unificación del CEE en Nave de logística.</b> Presentación de experiencia CEE Canraso en el Congreso Nacional de Empleo y Discapacidad. Universidad de Almería. Obtención del Sello Moderna “Dinamizar la sociedad y economía de Tudela”. <b>Plan de Igualdad. Evaluación de riesgos psicosociales.</b>
2013 <b>Certificado de Proyecto Comprometido por el proyecto TEBY de deporte inclusivo. Sello Empresa saludable, Premio Azul a la promoción de la salud en el trabajo. Plan Estratégico 2012-2015.</b> Convenio con Gureak Navarra.
2014 Diploma de colaboración con EISOL. <b>Plan de Comunicación. XXV Carrera Popular.</b>

#### VIAJE HACIA LA CALIDAD

1999 Elaboración/desarrollo Norma ISO 9000 en CEE
2000 Certificación de la Norma ISO 9000 / Homologación de Volkswagen-para Tecnoconfort.
2008-2009 Curso Dirección de Centros y Entidades Sociales -SYNERGIUM /COCEMFE-NAVARRA.
2008 – 2010 Elaboración y desarrollo del Proyecto LOGINTEGRA para el CEE.
2010/2014 Certificación de la norma ISO 9001/2008.
2010 Sello EFQM 200+
2012 Auditoria como almacén complementario IFS V.6/BRC
2013- Formación en Calidad al 80% de la plantilla del CEE.

#### ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

##### PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA ASOCIACIÓN/PRESTACIÓN DE SERVICIOS

- 1.-**Servicio de acogida y presentación de la Asociación. Atención social individualizada:** información, orientación y gestión de recursos, a necesidades presentadas.
- 2.- **Servicio de Movilidad I y II-**transporte en vehículos adaptados tanto para actividades /personal del CEE. Préstamo gratuito de ayudas técnicas: sillas de ruedas, muletas, grúa, sillas de ducha y playa, etc. Alquiler de bicicletas.
- 3.- Programas de **Mejora de la salud: Programa de Formación** para asistir a personas con movilidad reducida, **Fisioterapia.**
- 4.-**Programa Ocio y Tiempo Libre-**Equitación adaptada, Ciclismo adaptado, excursiones. Formación en **Tics** para socios con discapacidad. **“Bailar sobre ruedas”** cursos de bailes de salón y danza adaptada/ Exhibiciones de difusión.
- 5.-**Programa Concienciación y sensibilización-**circulares informativas mensuales/Revista RAMPANA anual. Web y redes sociales- Facebook y twitter, blog “porunmundosinbarreras”, Campañas escolares.
6. **Formación del Voluntariado:** transferencias, transporte adaptado, manejo sillas de ruedas.
- 7.- **Club Deportivo filial** adscrito a la Federación Navarra de Deportes Adaptados-atletismo, tenis de mesa, equitación, esquí y baile en silla de ruedas. Carrera Popular.
- 8.- **Centro especial de empleo-CEE Canraso** –El servicio más importante en cuanto a número de personas atendidas y volumen económico 4/5 partes del presupuesto global.
- 9.- **Programa de Gestión interna y Relaciones Institucionales.**



Elaborar proyectos a partir de las estrategias planteadas y sean aprobados por la Junta Directiva; coordinación y gestión de los Órganos de gobierno de la Entidad y personal técnico; contactos, gestiones y colaboración con las Instituciones públicas y privadas para la consecución de los fines sociales que se pretenden; colaboración con otras Entidades en proyectos comunes; búsqueda de fuentes de financiación.

### **BASE DE CLIENTES**

Los clientes a los que Amimet dirige su actividad son: **personas usuarias** y/o en riesgo de exclusión social, siempre que la limitación dificulte su actividad y participación social en cualquier etapa de su vida y sus familiares; Administración Pública en cumplimiento de la LISMI, y Clientes industriales receptores de los servicios que procura el CEE. Anexo I

### **ENTORNO EXTERNO EN QUE ESTÁ INMERSA LA ORGANIZACIÓN.**

La Entidad desarrolla sus actividades en la Comunidad Autónoma de Navarra, circunscrita más la Merindad de Tudela que aglutina a 23 localidades. Se admiten en algunos casos usuarios de las Comunidades Autónomas de Aragón y la Rioja y colaboramos con Entidades de estas CCAA.

### **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Las líneas estratégicas con las que pretendemos dar respuesta a las necesidades, demandas y aspiraciones de las personas con discapacidad física, son:

<b>1. Avanzar en la defensa de las personas y el papel de las entidades sociales.</b>
<b>2. Diversificar las oportunidades de desarrollo en un entorno de competencia creciente</b>
<b>3. Desarrollar la política de innovación y viabilidad de los proyectos</b>
<b>4. Diversificar los sectores de actividad</b>
<b>5. Fomentar el apoyo a las personas en su entorno</b>
<b>6. Diversificar los financiadores públicos y privados</b>

AMIMET tras unos inicios titubeantes, estructura la gestión en una Junta Directiva compuesta por 5 cargos: Presidencia, Vicepresidencia, Secretaría, Tesorería, Vocal de Comités Locales, que nace en La Asamblea General, y que se encarga de realizar los mandatos de esta a través de acuerdos de Junta.

La Junta Directiva es elegida en Asamblea General de socios y renovada por mitades cada dos años. En 2010 la FLV realizó un Diagnostico de la entidad, y propuso una modificación de estatutos integral, en la que se aplica el lenguaje no sexista, y se plantean renovaciones de la Junta en dos mitades cada 4 años.

Son considerados líderes en AMIMET todas las personas con responsabilidad sobre otras, capaces de planificar, gestionar, evaluar, dirigir, escuchar y dar respuesta a las necesidades y expectativas de los GI, que se implican e involucran a los demás en el logro de las metas, favoreciendo el trabajo en red.

Se caracterizan por la flexibilidad y capacidad de anticipación y reacción, con el fin de asegurar el éxito continuo de la entidad.

En 2012 la entidad aconteció una situación crítica que necesitó de una reubicación de todas las secciones, y de la propia asociación en una única nave. El liderazgo de las personas con responsabilidad facilitó esta situación, que en 2013 permitió reubicar todas las secciones en dos naves y la asociación en un local compartido con entidades de COCEMFE Navarra.

Se realizan reuniones semanales en ambas áreas de la entidad, asociativa y empleo, en la que participan los profesionales de estas. Se identifican con los responsables de los procesos, tienen plena implicación en el desarrollo de la gestión y planificación de la entidad. Se reflejan las resoluciones en el acta semanal abierta que sirve de información y documento de trabajo para el resto de responsables de procesos.

Con carácter semestral la Junta Directiva celebra una Asamblea, una Ordinaria en el primer semestre para informar de los resultados económicos, aprobación de cuentas, resultados de la memoria de actividades, haciendo un balance de los resultados económicos obtenidos y un análisis de causas y consecuencias de los aspectos que han revestido más dificultad, y en el segundo semestre Asamblea de carácter extraordinario para aprobación de presupuesto del siguiente período y propuesta de actividades.

Siguiendo el principio de transparencia en que se basan los valores y el comportamiento de la entidad desde 2002, AMIMET, realiza auditorías económicas externas de cada ejercicio. Los líderes han facilitado, como ejercicio de transparencia los datos económicos de salarios de la Directora General y el Gerente del CEE, así como los gastos abonados al Presidente con motivo del desplazamiento para de asistencia a reuniones, publicado en la página web del Gobierno de Navarra.

Se aplica anualmente una encuesta de satisfacción que mide entre otros la dimensión del liderazgo (recogida en varios ítems de la S-20, encuesta de satisfacción laboral), y en 2012 se realizó un estudio de riesgos Psicosociales, utilizando el Método de factores psicosociales del INSH, que permitió mejorar aspectos de clima.



CRITERIO 1 : LIDERAZGO	Subcriterio 1A
Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia	

**ENFOQUE Desarrollo de una cultura de excelencia**

Los principios por lo que se rige la entidad se definen en sus Estatutos, en el PE, en el Convenio del CEE. En 2010 se implantó el sistema de gestión por procesos, liderado por la Directora General, adoptando un modelo de excelencia EFQM. Desde 2008, el área asociativa se inicia en del modelo EFQM de excelencia en la gestión, para su aplicación a toda la Entidad. Es en 2013 cuando se modifica la MVV y se elabora el PE.

El compromiso de los líderes ha facilitado la implantación de los procesos. Conocen sus responsabilidades y lo que se espera de ellos, deben demostrar competencias técnicas definidas en MG y en los Estatutos, conocimientos de calidad, informática, normativa vigente y discapacidad, además de aptitudes personales de compromiso con la entidad y disponibilidad horaria. Deben desarrollar la MVV, y alcanzar los objetivos, impulsando el aprendizaje y la mejora continua.

**DESPLIEGUE**

Se elabora calendario anual de reuniones horizontales y verticales, lo que permite crear grupos de trabajo ante temas de interés.

La documentación referida al plan estratégico y a la memoria de AMIMET, es donde se recoge la MVV, 3COM se comunica a todas las personas de la organización, mediante colocación en tablón, reparto de documentos en papel, web e intranet. Al personal de nueva incorporación, se le entrega el Manual de Acogida, por lo que desde el inicio conoce la MVV.

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

Anualmente, antes de la Asamblea Ordinaria, se realiza una evaluación revisando el Plan de Actividades del año anterior y los objetivos estratégicos aplicables a ese ejercicio, medidos los procesos 2VO, 2GIRI, 2PG, 2CP se establecen medidas correctoras para garantizar la eficacia de las actividades y que estén en línea con el PE. Los resultados del CEE, se miden y comparan con los objetivos del PE. Se elabora una Memoria con la actividad asociativa y otra con la actividad del CEE a requerimiento de SNE. El seguimiento por parte de los líderes, permite asegurara que las actividades desarrolladas están en línea con el PE y con las diferentes Líneas estratégicas.

Enfoques adicionales despliegue	Despliegue	Resultados
Elaboración del Plan Operativo anual	Aprobado en JD	PE
Plan Memorias anuales Plan Estratégico 2013-2016	Alineación entre MVV, líneas estratégicas, objetivos y acciones anuales.	1PF,1DEIP,1CFRE
Actualización de la MVV de AMIMET	Se revisa en todos los PE	PE

CRITERIO 1 : LIDERAZGO	Subcriterio 1B
Los líderes supervisan, definen e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.	

**ENFOQUE** Implicación de los líderes en la mejora continua

La apuesta por la mejora continua de las actividades que desarrolla AMIMET en las áreas asociativa y de empleo, implica y se apoya en todos los líderes de la organización quienes lo impulsan en sus procesos a través de los equipos de trabajo. El proceso 1PF, desarrolla y pone en práctica acciones de mejora continua. Se despliega en el proceso 3CA, y en la medición análisis y mejora. Los procesos productivos de AMIMET están certificados según la ISO 9001/2008, y desde 2010 aplica el modelo EFQM en toda la entidad

**DESPLIEGUE**

Los líderes se implican en cada fase del desarrollo y de la implantación de los procesos, que lideran individualmente, coordinados por la Dirección General. La información se basa en datos, a través de los indicadores del PE, lo que permite ir implementado revisión trimestral y medidas correctoras si no se alcanzan los resultados previstos.

- Asamblea General de socios: Una reunión semestral ordinaria, y extraordinario.
- Junta Directiva: periódicas de los diferentes líderes, periodicidad mensual.
- Dirección general y Área Asociativa: una/semana. Trimestral de indicadores
- Dirección general y equipo del CEE: una /semana. Trimestral de indicadores
- Dirección general y Comités Locales-una/bimensual
- Grupo de trabajo Temas puntuales y de interés. Frecuencia requerida.
- Reuniones Comité de Calidad

La totalidad de los líderes han recibido formación en calidad impartida por el responsable del proceso 3CA, y de EFQM por parte de la directora General que ha realizado cursos de evaluadora del modelo EFQM.

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

La Junta Directiva y la Dirección General son los responsables de la evaluación, revisión y toma de decisiones respecto al Plan Estratégico, y del Sistema de Gestión de Procesos mediante el proceso 1PF. El desarrollo de los procesos se revisa a través de los resultados de indicadores, encuestas de satisfacción, y los avances del plan de acción.

Enfoques adicionales despliegue	Despliegue	Resultados
Junta Directiva principal órgano de decisión de toma de decisiones en la entidad.	Toda la organización	Actas de reuniones
Asignación de responsables de procesos	Fichas de proceso	Todos los procesos Plan de comunicación
Comunicación del PE	Todos los grupos de interés	Encuestas de satisfacción

CRITERIO 1 : LIDERAZGO	Subcriterio 1C
Los líderes se implican con grupos de interés externos	

#### ENFOQUE Trabajo en red

El entorno rural de la Merindad de Tudela, favorece el establecimiento de células más cercanas que transmitan la información y las soluciones bidireccionales: de la Organización a los usuarios, potenciales usuarios y población en general, y viceversa. La estrategia es el desarrollo de un Comité local de AMIMET en cada población. Por otra parte al tratarse de una organización parcial, dedicada a la discapacidad física, y a personas con discapacidad y exclusión social, heterogénea, y reducida geográficamente con respecto al conjunto de la Comunidad Autónoma, se vio la necesidad de establecer contactos con otras Asociaciones, Federaciones y Entidades de diverso tipo con quienes se pudiera mejorar la calidad de la gestión y de los servicios, además de recibir colaboraciones de Entidades públicas y privadas.

#### DESPLIEGUE

En un primer momento se pudieron establecer 5 Comités en otras tantas localidades, compuesto cada comité por, al menos, tres personas pertenecientes a la Asociación.

Fase de constitución de los mismos: a) Charla- coloquio informativo b) Entrega de documentación c) Elección de Responsable y Secretario d) Acta de constitución y firma por parte de todos los participantes. La cadencia de las reuniones de cada comité es dos veces al año.

Las alianzas son claves para el desarrollo de AMIMET. Actualmente formamos parte de diversas organizaciones, redes y grupos de trabajo. Pertenecemos a COCEMFE Navarra, formando parte de CORMIN, con el mismo cargo, y participando en el Consejo Nacional como representantes de COCEMFE Navarra. AECEMCO, asociación de Centros Especiales de Empleo de COCEMFE, participando y en FEACEM, la F. N. D. A, en la Asociación de comerciantes del Casco Antiguo de Tudela, AER, Asociación de Empresarios de la Ribera, Convenio con Solidari Intergeneracional, Convenio con Escuela de Artes de Corella, Fundación También.

Mantenemos contacto y colaboración con otras Asociaciones de discapacidad ubicadas en Tudela como son ANFAS, ANASAPS, ADEMNA, ADACEN. Con el Gobierno de Navarra tenemos relaciones con distintos departamentos: Asuntos Sociales, Empleo, Industria, Sanidad, Educación –CREENA, Ayuntamientos de la Merindad, especialmente el de Tudela con el que tenemos establecido un Convenio de colaboración, y en el que participamos en representación de COCEMFE en el Consejo de la Discapacidad.

Recibimos patrocinios y colaboraciones por parte de diferentes Entidades privadas como son: Fundación San Francisco Javier, Fundación Castillo de Monteagudo, Fundación MAPFRE, Entidades bancarias a través de sus Fundaciones CAN, La Caixa. Obtuvimos el Sello de Proyecto Socialmente Responsable Proyecto TEBY, del Gobierno de Navarra y aportación de La Caixa, y apoyo al proyecto de Guía de Turismo Accesible.

#### EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Mantenemos 6 comités, y tenemos como objetivo en el área asociativa aumentar la red de CL. 2 GIRI. Participamos en las reuniones de JD de Cocemfe y en la Ejecutiva de CORMIN mensualmente, en ambas entidades se realizan propuestas para el cumplimiento y mejora de la calidad de vida de las personas con discapacidad L1, 1PF, L5, 1GA. Presentamos proyectos a convocatorias de entidades privadas, obteniendo reconocimiento, L6, 1CFRE, 3COM.

Enfoques adicionales despliegue	Despliegue	Resultados
Participación en red y grupos de trabajo Convenio colaboración	Grupo de Empleo AECEMCO Ayto. de Tudela	L2,L4,1DEIP,1GA L5,1CFRE,2GIRI

CRITERIO 1 : LIDERAZGO	Subcriterio 1D
Los líderes refuerzan una cultura de la excelencia entre las personas de la organización	

**ENFOQUE Mejoras en las personas**

La dirección de AMIMET valora la motivación profesional, el fomento de la participación de todo el personal, la formación, y la mejora continua. Se apoya en la implicación y participación personal de sus líderes estratégicos y técnicos. Son los líderes los que aprueban los planes de actividades que incluyen acciones de mejora en las personas. Se elabora el Plan de Formación atendiendo las necesidades de ambas áreas y secciones de la entidad, L5, 2VO, 2SE, 2RVM, 2CO,2 LO, en el que se incluyen cursos sobre calidad, prevención, metodología Lean Manufacturing para la mejora de la producción y ergonomía, mejoras en el trabajo en equipo, en comunicación, en igualdad. Se organiza formación externa, con profesionales que cualifican en ámbito de producción y formación interna, a partir de la cualificación de los líderes que revierten sus aprendizajes a través de formación accesible a las personas trabajadoras. La finalidad es aumentar la capacitación del personal para el desarrollo de actividades laborales, conocer la política de calidad, fomentar la mejora continua, hacer las cosas bien como un objetivo de toda persona de la entidad. La información sobre la organización se aporta al personal de nueva incorporación con el Manual de Acogida, y con la formación de prevención.

**DESPLIEGUE**

Los responsables asumen el compromiso de impulsar y mantener las políticas de personal, e identificar y registrar cualquier problema relacionado con su trabajo, teniendo en cuenta las necesidades de los clientes y personas de la entidad, y aportar soluciones.

Los líderes favorecen la implicación de las personas a través de las reuniones de equipo, comité de empresa del CEE, y comité de prevención. Se compensan las horas de formación fuera del horario de trabajo, con tiempo de descanso.

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

Se realizan evaluaciones de satisfacción laboral desde 2010 con carácter anual, S20, en 2012 estudio de riesgos psicosociales, y en 2013 se analiza la situación de igualdad de las personas del CEE. Se obtiene mejoría en 2013, ya que tras dos años de zozobra empresarial, aplicación de dos ERES suspensivos que afectaban a toda la plantilla, se ha logrado cierta estabilidad. La flexibilidad y adaptación a necesidades personales, está presente en el convenio con el objetivo de disfrutar de conciliación laboral y familiar.

Enfoques adicionales despliegue	Despliegue	Resultados
Mejoras en el proceso Política de Personas 1PDP	Entrevistas personalizadas de seguimiento	Adaptación según discapacidades
Plan de Formación. Base de datos de actividades formativas.	Implantado	1PDP.3PR,3CA

CRITERIO 1 : LIDERAZGO	Subcriterio 1E
Los líderes difunden e impulsan el cambio en la organización	

#### ENFOQUE

El cambio se entiende como un proceso de mejora continua. Los cambios se van introduciendo como propuesta de los líderes, garantizando los recursos y el apoyo necesario en su desarrollo. Los líderes, a través de la herramienta DAFO, analizan las amenazas y las oportunidades de AMIMET, y tiene en cuenta el conocimiento interno (propuestas de mejora) y la información que recoge del exterior (legislación, alianzas) para tomar decisiones y gestionar los cambios de la organización. La situación actual plantea como amenazas la minoración en las subvenciones y los cambios en las políticas sociales. Como fortaleza el equipo de profesionales, los procesos clave orientados a las pcd, el desarrollo en RSE. De este deriva el PE que incide en: ajustes económicos, mejora de las alianzas, intensificación de la formación para la gestión del cambio.

AMIMET, dependía de un cliente principal en el CEE, que por decisión estratégica traslada su producción a Turquía. Esta situación derivó en un periodo de reflexión estratégica, en el que se han aplicado como medidas preventivas dos ERES de suspensión, reunificación de actividades en una nave, ajustes económicos de control de gastos, reorientación de los servicios, diversificación de actividades, mejora de la calidad, despidos de personas sin discapacidad, cumpliendo el objetivo de mantener los puestos de trabajo para las pcd. El área asociativa se ubica en un lugar compartido con entidades de COCEMFE.

#### DESPLIEGUE

Desde 2010 AMIMET ha implantado un sistema de gestión basado en procesos, según la Norma ISO 9000:2008, variando el sistema de coordinación y dirección de la entidad en función de los procesos y procedimientos establecidos y la relación entre los mismos. El DAFO nos ha permitido conocer las situaciones cambiantes del entorno y entender e identificar la necesidad de cambio, utilizando herramientas como son, el control de gastos y la recualificación a través formación, como claves para obtener el cambio en el que nos encontramos. 1PF, 1PDP.

Para conseguir que todos los GI comprendan los cambios de AMIMET, se les hace partícipe, potenciando los canales de comunicación 3COM. Se planifican las necesidades económicas y se marcan objetivos, se trabaja desde la transparencia, se informa de la situación económica, y de la auditoría de cuentas.

#### EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Tras la elaboración del PE, se plantea el desarrollo de éste, para salir reforzados en los próximos 3 años, y continuar en esta situación de crisis, cumpliendo con nuestra Misión, atendiendo al mayor número posible de personas.

Enfoques adicionales despliegue	Despliegue	Resultados
Dotación de herramientas que facilitan el cambio de gestión de procesos	Sistema y equipamiento informático	3INF
Reflexión y mejora en el sistema de participación asociativa	A todo el personal técnico de la entidad	1GA



<b>CRITERIO 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b>	<b>INFORMACION GENERAL</b>
------------------------------------------	----------------------------

Los Grupos de Interés clave de AMIMET lo forman las personas que presentan alguna discapacidad física que dificulta su actividad y participación social, así como el propio personal de la entidad. Se han definido los grupos internos y externos. Grupos de interés

GRUPOS DE INTERÉS		PRODUCTO	PROCESO	LÍNEA ESTRATÉGICA
CLIENTES	CLIENTES INDUSTRIALES	SERVICIOS DE SUBCONTRATACIÓN	1PG, 1DEIP, 2SE, 2RVM, 2CF, 2LO, 3CA, 3PR	L1, L2, L3
	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	CUMPLIMIENTO LEY DE CONTRATOS COMPENSACIÓN LISMI	1PDP, 2GIRI, 2VP, 2CP	L5, L6
	USUARIOS/ASOCIADOS	DESARROLLO ACTIVIDADES	1PDP, 1GA, 2VO, 2CP, 2PG	L4, L5
		SERVICIOS DE ATENCIÓN PERSONALIZADA, ORIENTACIÓN, ...		
		FISIOTERAPIA		
		OCIO Y TIEMPO LIBRE		
		PROGRAMA DE TRANSPORTE ADAPTADO		
		PROGRAMA DE FORMACIÓN		
PROGRAMA DE EMPLEO				
PERSONAL EN CONTRATO LABORAL		PUESTO DE TRABAJO TÉCNICO, DIRECTIVO Y OPERARIO	1PG, 1DEIP, 1PDP, 2SE, 2RVM, 2CF, 2LO,	L1, L2, L3, L5
		ALUMNADO EN PRÁCTICAS		
COMUNIDAD:	VOLUNTARIADO	APOYO EN ACTIVIDADES ASOCIACIÓN	1PDP, 2VO, 2CP	L5
	FINANCIADORES COLABORADORES	APOYO EN VIDA DIARIA USUARIOS		
PROVEEDORES		APORTACIÓN MATERIA EN PROCESO CEE	1PG, 2SE, 2RVM, 2CF, 2LO	L1, L5
		APORTACIÓN MATERIAL PARA DESARROLLO ACTIVIDAD GENERAL		
JUNTA DIRECTIVA		GESTIÓN VOLUNTARIA DE LA ENTIDAD PARA CONSEGUIR LOGRAR LOS OBJETIVOS SOCIALES	1PG, 1PDP, 1CFRE, 2VO, 2GIRI, 2CP	L1, L5, L6

Se ha realizado un PE 2013-2016, alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos de este plan, nos facilitará la mejora de la calidad de vida de las personas, en relación con nuestra Misión.

#### Líneas estratégicas

1. Avanzar en la defensa de las personas y el papel de las entidades sociales.
2. Diversificar las oportunidades de desarrollo en un entorno de competencia creciente
3. Desarrollarla de política de innovación y viabilidad de los proyectos
4. Diversificar los sectores de actividad
5. Fomentar el apoyo a las personas en su entorno
6. Diversificar los financiadores públicos y privados

El PE se ejecuta anualmente valorando su ejecución a través de los resultados de rendimiento y realizando los ajustes necesarios. Anualmente se realiza una memoria anual de actividades que asume a la entidad en global, y otra específica del CEE. Permiten tener información de los resultados como referencia para el siguiente plan. Los procesos estratégicos son: Planificación de la gestión, Desarrollo e innovación de proyectos, Política de personas, Gestión asociativa, Captación de fondos y de recursos. Estos procesos han sido definidos y trabajados por el equipo de trabajo en relación con el modelo EEFQM, en el que participan los líderes de AMIMET.

Conocer el entorno y las necesidades que nos rodean, AMIMET participa en comisiones de trabajo, y en varios foros con otras organizaciones, conociendo y compartiendo el aprendizaje continuo de otras entidades y de la Administración.

Foros y grupos de trabajo	
<b>CORMIN</b>	Mesa de Empleabilidad
<b>AECEMCO</b>	Grupo de mejora de CEEs
<b>Consejo de la discapacidad Ayto. de Tudela</b>	Participación en grupos de trabajo Accesibilidad.



CRITERIO 2:POLITICA Y ESTRATEGIA	Subcriterio 2A
La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativa actuales y futuras de los grupos de interés	

#### ENFOQUE

Las aportaciones de las personas que forman parte de la entidad, usuarios/as, personas trabajadoras, reflejan sus opiniones e intereses a través de equipos de trabajo, grupos de mejora, asambleas. El organigrama de la entidad refleja el sistema de organización y propone equipos de trabajo para hacer eficaces los procesos estratégicos.

Se tienen en cuenta las demandas exteriores: administraciones públicas, convenios establecidos, organizaciones sociales de colaboración y entidades privadas. Esta información se refleja en el PE que contempla el análisis externo, y el diagnóstico interno, donde quedan reflejadas las necesidades y expectativas de los GI. Los programas de la entidad se desarrollan en el marco de las políticas autonómicas y municipales.

#### DESPLIEGUE

La dirección general, en relación directa con los responsables en cada una de los ámbitos de empleo, CEE y área asociativa, realizan una planificación general que incluye una programación en la que se plasman los objetivos, los medios/recursos, la temporalización, y evaluación continua, estableciendo las modificaciones necesarias cuando se detectan errores, con el fin de alcanzar la mejora en las estrategias L1, L2 y L5. Se establece comunicación para la recogida de expectativas de cada GI a nivel interno mediante grupos de trabajo, reuniones programadas, y entrevistas personales. Serán los responsable del ámbito correspondiente, junto a la dirección general los garantes de hacer llegar a lo planificado, y corregir las desviaciones que se puedan producir. Así la puesta en marcha de cada uno de los programas establece procesos e indicadores para el desarrollo adecuado de estos.

#### EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La dirección revisa y evalúa el trabajo realizado en las reuniones de coordinación de servicios, de actividades, y en las mesas de trabajo y en la Junta Directiva.

Enfoques adicionales despliegue	Despliegue	Resultados
Despliegue de reuniones y seguimiento de temas	Ajuste de la planificación a los resultados	PE
Planificación anual	Seguimiento mensual/trimestral Memoria anual	Proceso estratégicos
Misión, Visión, Valores actualizados	Adaptación a la planificación	PE

CRITERIO 2:POLITICA Y ESTRETEGIA	Subcriterio 2B
La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades	

### ENFOQUE

AMIMET planifica sus actividades con carácter anual. Se gestiona por procesos, garantizando el cumplimiento del PE. Se evalúan los indicadores de rendimiento trimestralmente. Las tendencias identifican las capacidades y las acciones estratégicas que se deben desarrollar para alcanzar los objetivos y acciones estratégicas planificadas. Los objetivos y actividades, tanto a nivel estratégico como operativo se revisan periódicamente. Esto permite detectar tendencias de rendimiento de los procesos e ir identificando necesidades de revisión. Los procesos 1PF, 1GA, incluyen la comprobación del cumplimiento de los objetivos. Se organiza la recogida de datos de los resultados de los procesos del CEE, encuestas de percepción de clientes, de empleados, de los grupos de interés que se reflejan en los criterios 6,7 y 8.

### DESPLIEGUE

En el área de empleo, en el CEE se revisan las planificaciones con carácter mensual, ya que el resultado económico mensual nos permite una comparativa mes a mes, en la que junto con indicadores de producción, absentismo, etc. comprobamos las desviaciones frente a los objetivos propuestos. En el área asociativa, la dirección revisa y evalúa el trabajo realizado en las reuniones de coordinación de actividades, con carácter trimestral. Para ello nos basamos en los indicadores de número de participantes, y las encuestas de satisfacción realizadas. Las propuestas de corrección se reflejan en la memoria y en la planificación de las actividades para el siguiente trimestre, y planificación anual.

Ambas áreas se apoyan en el mapa de procesos divididos en:

- Estratégicos aquellos relacionados con el cumplimiento de la estrategia y la planificación anual, la organización asociativa, la innovación, políticas de personas y captación de recursos.
- Operativos los que atienden a la Misión de AMIMET de apoyar a las pcd.
- Comunes indicadores sobre prevención de riesgos, calidad, gestión administrativa, comunicación, informática, mantenimiento de servicios.

### Resumen de elementos de la ficha de procesos

Proceso: Código, nombre del proceso.		Relación con otros procesos	
Objetivo: resultado que deseamos obtener con un programa, servicio o actividad. La razón para determinar los objetivos es la necesidad para el desarrollo del proceso. Facilita la evaluación de los resultados.			
Indicador del objetivo: Número, porcentaje u otro dato que nos muestra cómo medir la actividad que vamos a ejecutar.		Responsable del proceso	
Actividad	Plazo de ejecución/evaluación	Reuniones	Valoración
Acciones para desarrollar para alcanzar el objetivo.	Periodos establecidos para la revisión.	Nº de reuniones para poder llevar a cabo la acción	<div style="background-color: red; color: white; padding: 2px;">No avanza</div> <div style="background-color: blue; color: white; padding: 2px;">En proceso</div> <div style="background-color: green; color: white; padding: 2px;">Concluido</div>

### EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Se recogen, revisan y analizan los resultados de todos los indicadores. Las propuestas de mejorar se contemplan en la siguiente planificación.

Enfoques adicionales despliegue	Despliegue	Resultados
Aprobación del modelo de planificación	PE	PE
Redacción de la planificación	PE	Proceso estratégicos

CRITERIO 2:POLITICA Y ESTRATEGIA	Subcriterio 2C
La política y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan	

### ENFOQUE

AMIMET desde sus inicios, ha tenido como referente las necesidades de su GI más importante, las pcd física. Se han logrado de manera constante y sostenible gestionar la entidad, ante situaciones complejas, como las referidas en los últimos años. Anualmente se define una planificación para alcanzar los resultados esperados. Para la elaboración del PE se sigue un enfoque participativo, que aúna las ideas de todas las personas que forman parte de la entidad, que es coordinado por los responsables de los procesos estratégicos de la entidad.

El proceso que hemos seguido para la elaboración del plan contiene los siguientes puntos:

1. Análisis del entorno y diagnóstico interno –El análisis estratégico utiliza la metodología DAFO, que expone y compara los puntos fuertes y débiles de la entidad (situación interna), y las oportunidades del entorno, que pueden ser aprovechadas, junto con las amenazas y retos que deben ser afrontados. (situación externa).
2. Establecimiento de líneas estratégicas, DAFO que permite realizar la valoración de conjunto, en la que distintas interrelaciones aportan la identificación y redacción de las líneas estratégicas y objetivos.
3. Desarrollo operativo de esa líneas a través de la planificación acciones y su temporalización.

Se revisa MVV para comprobar que su actualidad este alineada con la planificación y la política. El plan tiene una vigencia trianual y se desarrolla a través de planificación anual.

### DESPLIEGUE

El plan estratégico lo elaboran los líderes y se aprueba por consenso de la Junta Directiva. Para su diseño se recogen datos, actividades, y acciones que se reflejan en el Plan estratégico, y se extrae información de las memorias anuales, se plantean objetivos concretos y realizables, se establece el calendario de trabajo efectivo, se informa a todos los participantes de la Entidad, recogiendo propuestas de mejora, que se valoran e incorporan al plan.

#### 2010-2013

E-1-Conseguir nuevos yacimientos de empleo para evitar dependencia de subcontratación industrial.

E2-Disponer de itinerarios laborales que faciliten la polivalencia de los trabajadores de AMIMET permitiendo su inserción en el mercado laboral ordinario y/o la adaptación a las nuevas posibilidades de mercado.

E3-Mejorar la comunicación interna de AMIMET.

E4-Conseguir un elevado conocimiento por parte de la sociedad de las actividades y acciones que se desarrollen en la Asociación.

E5-Aumentar la base de socios.

E6-Mejorar la Calidad del CEE.

#### 2013-2016

1. Avanzar en la defensa de las personas y el papel de las entidades sociales

2. Diversificar las oportunidades de desarrollo en un entorno de competencia creciente

3. Desarrollar la política de innovación y viabilidad de los proyectos

4. Diversificar los sectores de actividad

5. Fomentar el apoyo a las personas en su entorno

6. Diversificar los financiadores públicos y privados

### EVALUACIÓN Y REVISIÓN

El seguimiento del PE se realiza con carácter anual, coincidiendo con la evaluación final el Plan de Actividades.

Enfoques adicionales despliegue	Despliegue	Resultados
Control Financiero	Presupuestos anuales/Memoria económica	PE
Certificados con el sello ISO 9001:2008	Actividades productivas CEE	Actualizados Junio 2014

<b>CRITERIO 2: POLITICA Y ESTRATEGIA</b>	<b>Subcriterio 2D</b>
La política y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan	

**ENFOQUE**

El modelo de gestión por procesos de AMIMET está reflejado en un mapa que identifica los procesos clave y determina sus propietarios. La Entidad comunica la Estrategia a los GI y mide su grado de satisfacción (6A). Existe un sistema que incluye reuniones, informes y una intranet para facilitar la comunicación. Anualmente se hace revisión del proceso, se proponen las mejoras o cambios.

<b>Grupos de interés</b>	<b>Canal</b>	<b>Comunicación</b>
<b>Personas asociadas</b>	Asambleas, Web, Redes Sociales, Boletines, PE, Revista	Anual/Trimestral/Semanal
<b>Administraciones Públicas</b>	Memoria Web email correo PE	Anual
<b>Clientes Industriales</b>	Web email correo	Anual
<b>Personal en contrato laboral</b>	Reuniones, Circulares, Web, intranet	Semanal/Mensual/Trimestral
<b>Comunidad</b>	Memoria, Web, email, correo, PE, Medios de comunicación.	Anual
<b>Proveedores</b>	Memoria Web email correo PE	Anual
<b>Junta Directiva</b>	Reuniones, PE, Memoria, email.	Mensual

**DESPLIEGUE**

En el despliegue de la planificación anual están implicados todos los GI. La transmisión de la información y de los objetivos es bidireccional. La participación se realiza a diferentes niveles, dando cabida al conjunto de la entidad, permite el trabajo en red y la estrategia está comunicada tanto interior como exteriormente.

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

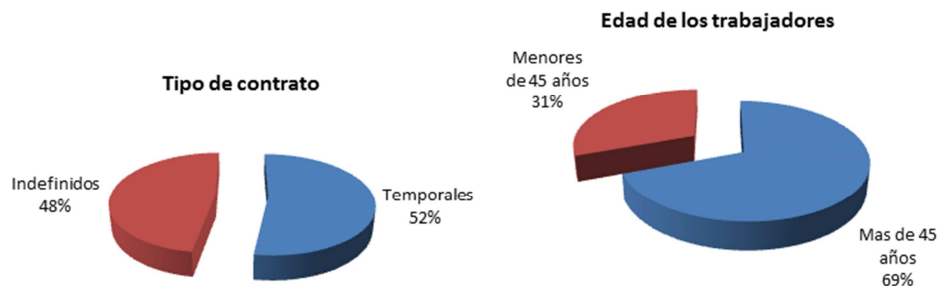
Compartir el conocimiento en la organización se hace y alcanza a través de la intranet, así como comunicar y facilitar la política y la estrategia por todas las personas responsables.

<b>Enfoques adicionales</b>	<b>Despliegue</b>	<b>Resultados</b>
Gestión Asociativa	Indicadores del proceso	1GA

### CRITERIO 3 : PERSONAS

### INFORMACIÓN GENERAL

AMIMET es una asociación sin ánimo de lucro, que comparte su estructura estratégica y de apoyo con el CEE Canraso. En junio de 2014, la plantilla es de es de 101 personas, de los cuales el 96% son pcd. Características de la plantilla:



En AMIMET planificamos, gestionamos y valoramos el desarrollo y satisfacción de las personas que forman parte de nuestra organización, en relación con lo que exponemos en nuestra definición de MVV, y alineado con la Estrategia L5, 1PDP, y sus objetivos específicos. La política de personal de la entidad favorece la igualdad, por ello incorpora pcd de difícil empleabilidad, mayores de 45 años, que cuentan con mayores dificultades de inserción laboral en el mercado de trabajo. Se mantiene igualdad en la retribución, en la selección, evitando discriminaciones de cualquier tipo.

Se apuesta por la estabilidad de la plantilla (48%), que se promueve con una política de contratos indefinidos y a tiempo completo, aplicando según demanda, medidas de conciliación.

#### Dificultad Planes de acción

#### Diversas discapacidades del personal Cualificación según discapacidad

#### Diferentes líneas de trabajo Formación para la adecuación al puesto de trabajo

AMIMET facilita la implicación y participación de las personas trabajadoras a través de diferentes ámbitos:

- Comité de Seguridad y salud
- Adecuación según discapacidades

Se promueve la participación a través de grupos de trabajo en reuniones de calidad donde se analizan todos los ámbitos relacionados con el empleo, formación y clima laboral.

Nuestra planificación de la gestión de personas se realiza en función de las necesidades que detectamos tras realizar un DAFO para elaborar el Plan estratégico de AMIMET. La respuesta a necesidades temporales ante demandas de nuestros clientes, se resuelve a través de bolsa de empleo propia, SNE, COCEMFE, EISOL. La selección de personas sigue políticas de igualdad de oportunidades, no es inconveniente la edad, ni la nacionalidad, no se pregunta por el estado civil. A lo largo del año se generan contingencias no previstas a las que hay que atender, bien por permisos, bajas de IT, y peticiones puntuales de producción.

Para la selección disponemos de un procedimiento que consiste en:

- Análisis de las previsiones de empleo siguiendo el Plan estratégico por áreas
- Solicitud de personal por parte de los diferentes secciones y en relación con la L2, L3
- Selección de demandantes en bolsa de empleo del CEE/COCEMFE/EISOL, SNE.
- Estudio de CV en función de la discapacidad y las tareas del puesto solicitado.
- Realización de entrevista con los candidatos que cumplan los requisitos.
- Informe de propuesta de candidato a Dirección General.
- Se informa al candidato/a de su adecuación al puesto, y se llama al resto de personas que cumplen con el perfil para informar de su inclusión en bolsa.
- Comienza el proceso administrativo de contratación con total rigurosidad y legalidad
- Fase de acogida. Entrega de Manual de acogida, formación específica en Prevención de Riesgos Laborales.

Según sea el puesto a cubrir y para reforzar la motivación de las personas de la organización, comprobamos la polivalencia e interés por cambiar de puesto apoyando con el plan de formación, en el que participan los líderes. Se ha implantado un Plan de Igualdad, acciones de conciliación de la vida familiar y laboral, plan de prevención de riesgos. El personal en contrato laboral aporta ideas a necesidades formativas, adaptación de puestos y mejoras en el desempeño de este.

CRITERIO 3	Subcriterio 3A
Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización	

#### ENFOQUE

El Plan de Política de Personas de AMIMET contiene una reflexión sistemática, y de las líneas estratégicas, y completa de los objetivos a alcanzar y de las actuaciones a desarrollar en materia de dirección, gestión y administración de personas, con indicadores de seguimiento y evaluación. Sirve para establecer criterios sobre como guiar la toma de decisiones, las líneas de actuación en cuanto a la gestión del personal y del voluntariado, de acuerdo con el Plan estratégico de RRHH. Se encarga de la gestión de la bolsa de empleo, selección del personal, contratación, acompañamiento en la incorporación al puesto, la cualificación de la plantilla a través de la formación continua, y la gestión del personal. En el PE, la L5, recoge el Plan de personas que pretende impulsar la mejora de la situación general de las personas que participan en el desarrollo del proyecto. La planificación de políticas de personal recoge el conjunto de actividades que añaden valor al transformar el rendimiento y la percepción de los RRHH, y estar alineadas al PE. El Plan de Formación permite mejorar el rendimiento y que el personal sea flexible ante los cambios, tenga propósito de mejorar ofreciendo apoyos de calidad.

#### DESPLIEGUE

El despliegue del PPP se desarrolla en base a 4 ejes: Liderar, Integrar, Desarrollar, Reconocer. Algunas de las actuaciones hasta la fecha: 1º Se han incorporado líneas estratégicas en el PF orientado a potenciar el trabajo en equipo, y la mejora del liderazgo. 2º Puesta en marcha de mecanismos y evaluación del clima laboral desde 2010 Cuestionario de Satisfacción laboral S20, que ha sido diseñado para obtener una evaluación de la satisfacción laboral teniendo en cuenta restricciones motivacionales y temporales a que están expuestos a los trabajadores en contextos organizacionales. Presenta un nivel de fiabilidad y validez que puede considerarse apreciable permitiendo la obtención de una media global de satisfacción. Las propuestas de mejora para el personal son elaboradas a través de los grupos de mejora, comités de empresa y seguridad y salud laboral.

#### EVALUACIÓN Y REVISIÓN

El seguimiento del plan depende de DG, estableciéndose un análisis del alcance de los objetivos planteados. La revisión se analiza anualmente y se elabora un informe con el análisis de la situación y los avances producidos. Dentro de los objetivos estratégicos: Aumentar la comunicación con toda la plantilla para favorecer su participación activa, desarrollar políticas de personal dirigidas a aumentar e incentivar la implicación y lograr una mayor estabilidad de la plantilla.

Enfoques adicionales	Despliegue	Resultados
Organigrama	Toda la plantilla	Revisión anual
Información sobre Igualdad y Conciliación	Intranet, Comunicación circulares	1PDP Plan de Igualdad
Protocolo de bienvenida	Nuevas incorporaciones	Manual de acogida



CRITERIO 3	Subcriterio 3B
La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades	

#### ENFOQUE

La organización considera de suma importancia la formación continua, la capacitación de las personas a través de la adquisición de habilidades, destrezas y conocimientos para dar respuesta adecuada a las nuevas demandas del mercado y del entorno. Contribuye al desempeño satisfactorio del trabajo y abre nuevas oportunidades. El plan de formación es un instrumento vivo y abierto de gestión mediante el que se intenta dar unidad y estructura a la formación teniendo en cuenta a las personas a las que se dirige, a la organización así como a los recursos disponibles. La realización de las distintas acciones formativas obedece a las necesidades de la globalidad de la organización, pero también tiene en cuenta las demandas del PE, los procesos y las inquietudes personales de los trabajadores. El CEE AMIMET está homologado como centro colaborador con SNE de formación en ámbito de Atención a personas dependientes, y ha firmado un convenio de colaboración con FEMXA, y Dependencias Asociación Estatal. Las condiciones de accesibilidad del CEE, y la disponibilidad de transporte adaptado, hacen de nuestra entidad la única en la Merindad que dispone de instalaciones inclusivas.

#### DESPLIEGUE

La formación forma parte del proceso de Política de Personas. Permite poner recursos internos y externos a disposición del personal: recursos para su formación, reciclaje y perfeccionamiento, adaptado a las necesidades individuales y grupales. Se parte de un diagnóstico de necesidades realizando un análisis global previo en el que se detectan carencias para poder alcanzar las L2, L3, L4, y mejorar la comunicación interna 3COM. El plan de formación sirve de instrumento estratégico de gestión en coherencia y sincronización con el resto de decisiones empresariales de la organización.

Se adapta a las necesidades individuales y grupales, y se plantea que el reparto de recursos formativos sea equitativo entre todas las personas de la organización, teniendo que realizar una acción formativa anual. En el presupuesto anual se prevé un apartada económica dedicada a formación. Contamos con el apoyo de SNE, subvención específica para Formación en PYMES. Además de utilizar los recursos que ofrece la Fundación Tripartita, IFES, FOREM, AER, EDER, formación online FEMXA, DIVULGACION DINAMICA, FLV, y el personal técnico aporta formación interna. **Plan de formación 2013**

<b>Psicología aplicada a ventas</b>	Community manager y Redes Sociales
<b>Los Derechos de las personas con discapacidad</b>	<b>Manejo de carretillas elevadoras</b>
<b>Igualdad de oportunidades</b>	<b>Jardinería básico</b>
<b>Marketing empresarial</b>	<b>Prevención en el sector limpieza</b>
<b>Curso básico de prevención de riesgos</b>	<b>Seguridad agroalimentaria</b>
<b>Auditoria de PRL</b>	<b>Trabajo en equipo</b>
<b>Ley de protección de datos</b>	<b>Ergonomía</b>
<b>Guías de turismo accesible</b>	<b>Metodología Lean manufacturing</b>
<b>Termosoldadura de polietileno y polipropileno</b>	<b>Movilización de personas</b>

Es de vital importancia la labor de acogida, información y formación del personal de nueva incorporación 1PDP. Se articulan acciones que permiten la adaptación y formación del personal para el conocimiento de la filosofía de atención a las pcd.

#### EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Las acciones de formación son evaluadas por la persona que realiza la acción. Revisión anual del PF, y se incorpora al plan del siguiente año los planes de mejora que se deriven.

Enfoques adicionales	Despliegue	Resultados
Detención de necesidades formativas	Revisión anual	Diagnóstico de necesidades
Formación del personal de nueva incorporación	A todo el personal de nueva incorporación	Reducción del tiempo de adaptación
Evaluación de acciones formativas	Se recoge la información para análisis	Análisis de la eficacia de la formación

CRITERIO 3	Subcriterio 3C
Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen la responsabilidad	

### ENFOQUE

Desde AMIMET se busca que las pcd se integren a través de la inserción laboral, diseñando puestos de trabajo adaptados a las posibilidades de la capacidad de la personas y a través de actividades asociativas de carácter de inclusión social. En el entorno laboral se fomenta el trabajo en equipo, y se valoran las aportaciones de ideas para la mejora continua. Desarrollamos una cultura objetiva, equilibrando las necesidades actuales con aquellas que surjan en el futuro, siendo una de las mejores fórmulas la polivalencia para adaptarnos a las nuevas posibilidades de mercado en relación con las L2, L3 y L4, siendo la herramienta básica de integración la cualificación. La apuesta por la polivalencia, que les permita adaptación a los cambios del entorno, se realiza desde la elaboración de un Diagnostico de Necesidades, del que se sale el programa de formación, como hemos referido en el criterio 3b. Se ha realizado un esfuerzo de reparto de responsabilidades, facilitando la gestión por procesos, evitando la concentración en las personas para evitar saturación en la toma de decisiones.

### DESPLIEGUE

Todo el equipo participa en la elaboración de los planes de mejora, de la evaluación y la implantación de los planes de mejora. Las decisiones se toman por consenso a través de los diferentes equipos.

- A nivel social y político a través de la JD. Reuniones mensuales.
- A nivel operativo y de gestión de la entidad las decisiones las toma el equipo de gestión y la DG, siendo esta la que informa a la JD. Reuniones semanales.

Se generan espacios de participación en todas las áreas o procesos relevantes de la entidad como:

- Participación en el desarrollo del PE.
- Participación en la revisión de los procesos.
- Recogida de necesidades formativas.

### EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Los procesos se revisan trimestral y anualmente se hace una revisión global del grado de cumplimiento.

Enfoques adicionales	Despliegue	Resultados
Fomento de la participación	Elección cada 4 años	Implicación de la base de personas asociadas
Formación de equipos de trabajo	A través de reuniones grupales	Implicación de la base de personas asociadas



CRITERIO 3	Subcriterio 3D
Las personas se comunican eficazmente en toda la organización	

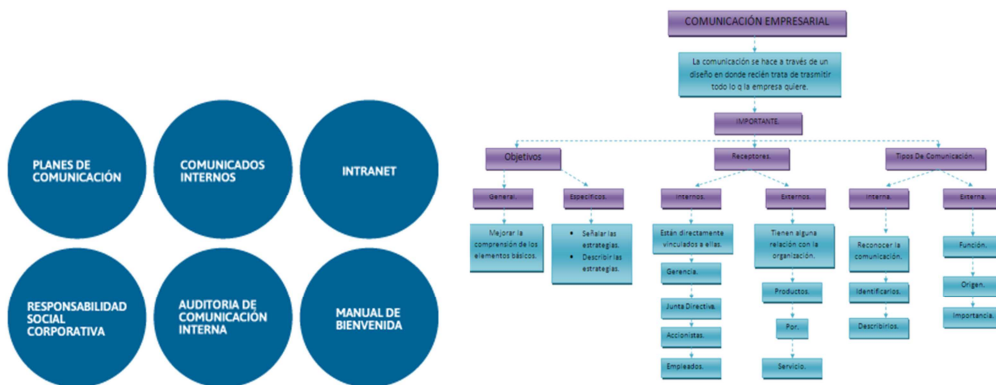
**ENFOQUE**

En AMIMET consideramos la importancia de asegurar que la comunicación de la organización sea bidireccional y continua. Somos conscientes de las dificultades que conlleva en una organización como la nuestra problemas de comunicación, ya que la asociación nace de la necesidad de escuchar las demandas de las personas con discapacidad física. Por ello, centramos el interés en la mejora de la comunicación, 3COM, destacando en el PC la comunicación interna formal, diseñando canales que siguen el organigrama de la organización. Se generan comunicaciones formales e informales, que se desarrollan a lo largo del día que hay que gestionar para que este proceso tenga un buen resultado, logrando eficiencia externa.

**DESPLIEGUE**

Está establecido un calendario de reuniones periódicas, reuniones de Junta Directiva, de proceso, de equipo, de Asamblea de personas asociadas, de coordinación, de comisiones de trabajo. Estas reuniones están recogidas y planificadas en el Proceso de Gestión Asociativa, 1 GA, reflejado en el calendario de reuniones. Alcanza a todos los niveles de la organización. Desde la DG se potencia la presencia informativa al personal del CEE, a través de los medios y canales establecidos, informando de los cursos de formación, subvenciones, y temas de interés.

En la Comunicación externa, queremos dar a conocer nuestra entidad, su gestión y su misión a todos lo GI .Los objetivos son: Crear, mantener y mejorar las relaciones con el entorno, Proyectar una imagen favorable de la entidad, Promover la relación de la entidad con sus clientes externos y promover la comunicación externa estratégica.



**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

La eficacia de las reuniones se mide mediante cuestionarios de evaluación con el objeto de establecer mejoras. La encuesta de satisfacción S20 refleja resultados positivos en cuanto a las relaciones con los superiores.

Aunque existen canales intermediarios establecidos, la DG esta accesible a tratar personalmente inquietudes del personal.

Enfoques adicionales	Despliegue	Resultados
Utilización de medios técnicos de comunicación interna	Utilización de intranet, correos electrónicos, mensajería instantánea.	Incremento frecuencia de uso de medios técnicos.
Sistema de comunicación mediante reuniones	Reuniones de equipo	Acta de reuniones

CRITERIO 3	Subcriterio 3E
Recompensa, reconocimiento y atención las personas de la organización	

#### ENFOQUE

En el convenio colectivo de AMIMET se recogen diversas formas de reconocimiento, como la remuneración por complemento de asistencia, que reconoce la baja incidencia del absentismo y el sistema de polivalencias en relación directa con la formación, 3b. El comité de prevención de riesgos laborales, se implica en el proyecto de definir los puestos de trabajo para adaptar a las discapacidades y potenciar las polivalencias. Procuramos facilitar el horario de la persona con la vida laboral, en la medida de lo posible. Se trabaja por la flexibilidad como medida de satisfacción de las personas, para realizar medidas de conciliación entre la vida personal y laboral.

#### DESPLIEGUE

Partiendo del análisis de la situación del personal y teniendo en cuenta, tanto la normativa, como las necesidades de la entidad y sus trabajadores, se elaboran propuestas de mejora que redundan en una mayor satisfacción de la plantilla. En el CEE se computan las contingencias comunes y ausencias no justificadas y si no se supera el índice individual de absentismo del 3%, se percibe con carácter semestral el complemento por asistencia. Analizamos los puestos de trabajo y la evolución de las personas según sus capacidades se fomenta la polivalencia, incluyendo ésta en el plan formativo.

#### EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Se contempla como elevado el absentismo, media superior al 6%, por lo que se utiliza la Encuesta de Satisfacción para realizar correcciones y disminuir este. La aplicación y mejora en los rendimientos de las personas polivalentes, y que reciben formación, se reflejan en el índice de aumento de la productividad. Las medidas de conciliación han ido tanto a hombres como a mujeres y los motivos han sido por temas de índole familiar. Otro aspecto de atención es la formación en Ergonomía, para la prevención de riesgos posturales, y financiación de sesiones de fisioterapia. Aumentar los programas, actividades y servicios se refleja en el número de participantes que aumenta cuando son atendidas sus demandas.

Enfoques adicionales	Despliegue	Eficacia/Resultados
Encuestas de riesgos psicosociales	Bianual	Encuestas
Fomenta la participación de actividades sociales	Mensual	Indicadores de participación

Las alianzas estratégicas suponen un reto para la entidad, dado su carácter abierto y colaborativo, considerándose uno de los factores clave para la mejora de nuestros servicios, y al tiempo indispensable para el mantenimiento y desarrollo de la entidad. Hay que tener en cuenta que, gran parte de los recursos que nos permiten poder desarrollar actividades y mantener el funcionamiento del CEE, se deben a la participación del sector público, por lo que la formalización de convenios y acuerdos, contribuye a la estabilidad de la entidad, al aportar parte de los recursos necesarios.

Se han realizado alianzas con distintos tipos de entidades:

- Entidades públicas a nivel de la Comunidad Foral
- Entidades públicas de ámbito nacional.
- Entidades públicas locales. Entidades educativas.
- Entidades del Tercer Sector.
- Entidades privadas.

Estas alianzas promueven ideas claves, transmisión del conocimiento, intercambio de experiencias y métodos de trabajo, y apoyan el trabajo en red, siempre desde la perspectiva del respeto entre participantes y del consenso.

Nuestros recursos económicos dependen en parte de las subvenciones recibidas desde la Administración pública, de las aportaciones de las Entidades citadas, apoyado en el proceso 1CFRE, y de situaciones benignas del mercado, saldos positivos del CEE. Una vez conseguidos los recursos, AMIMET es consciente de la necesidad de una eficaz administración y gestión de los mismos, dada la dificultad para conseguir dichos recursos, tanto del ámbito público como privado. Una vez obtenidos, se planifica, ejecuta y controla. Solo así, podemos cubrir las necesidades de las pcd que forman parte de la entidad, y cumplir con la Misión. Estos recursos nos permiten llevar a cabo los diferentes programas, actividades y ampliar las secciones e innovar en los productos del CEE, L2, L3. Se planifica la previsión de recursos, L1, con la finalidad de poder alcanzar los objetivos del ámbito asociativo, 1GA, y de empleo, 1DEIP, se ejecutan y controlan desde el punto de vista de finanzas.

Esta gestión está ligada al PE, a planificación general en el aspecto económico, con los procesos 1PF, 3GA, para alcanzar los resultados óptimos.

CRITERIO 4	Subcriterio 4A
Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible	

### ENFOQUE

Desde los inicios se ha considerado como línea estratégica fundamental, la búsqueda y establecimiento de alianzas de entidades cuya Misión esté en línea con la de AMIMET. Con este enfoque de apertura y, transparencia y entorno colaborativo, se busca el intercambio de conocimientos y experiencias que, produzcan la mejora de los servicios prestados a las pcd. De paso, se establece una reciprocidad que refuerza el sentido de las alianzas. Teniendo en cuenta la estrategia planteada por la entidad, AMIMET ha establecido alianzas con distintos partners en diferentes áreas:

- Entidades públicas a nivel de la Comunidad Foral: ANAP, SNE, Deportes, Salud. INAFI.
- Entidades públicas de ámbito nacional: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.
- Entidades públicas locales: Ayuntamiento de Tudela, Áreas de Bienestar Social, convenio, Deportes, instalaciones para el desarrollo de actividades deportivas, Carrera Popular. Aportaciones de Ayto. de la Merindad. EDER.
- Entidades educativas. UNED, UPNA, ETI.
- Entidades del Tercer Sector- CORMIN, COCEMFE, AECEMCO, FLV, Fundación También, Solidari Intergeneracional, Banco de Alimentos, Cruz Roja Tudela.
- Entidades privadas: Fundación CAN, Fundación La Caixa, Fundación Mapfre, Fundación Castillo de Monteagudo, Fundación Civil San Francisco Javier.

Los objetivos de las alianzas son diversos y se pueden agrupar en los siguientes tipos:

- Alianzas de capacitación profesional: a través de prácticas en nuestra entidad de estudiantes universitarios, y de Grado Medio de FP, relacionadas con el sector de la entidad y actividades productivas.
- Alianzas para el desarrollo de campañas de concienciación y defensa de los derechos de las personas con discapacidad.
- Alianzas para el desarrollo de proyectos de innovación, inserción laboral, etc.
- Alianzas para la financiación de los servicios prestados a los usuarios.

La puesta en marcha de posibles alianzas se enmarca en las líneas L1, L4 y L6 del PE que busca a través de ellas fomentar la participación de la organización en su entorno.

### DESPLIEGUE

Durante estos años se han desarrollado un número importante de alianzas, bajo diferentes formatos (convenios, acuerdos, intercambios...). Las alianzas establecidas con entidades públicas son clave en el desarrollo de servicios con el Gobierno Foral. Otras alianzas han servido para el aprendizaje y la mejora de la capacitación de las personas que forman esta entidad. Se apoya en el proceso 1GA.

### EVALUACIÓN Y REVISIÓN

En la evaluación del DAFO 2013 se derivan mejoras e incorporación de nuevas acciones:

- Mejorar el seguimiento y evaluación de las alianzas.
- Diversificar los ingresos impulsando en mayor medida los privados y los propios.
- Explotar adecuadamente los recursos de manera que trabajen de forma más eficiente, mejorando el control y los criterios de consumo.

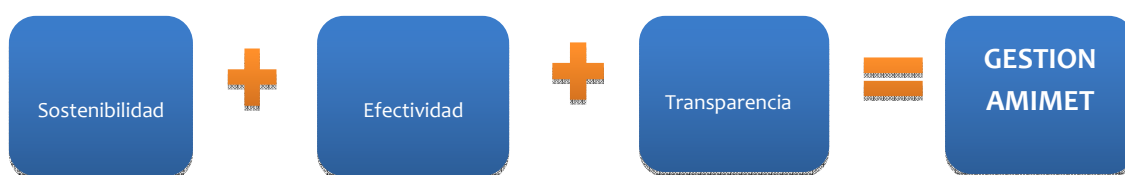
Enfoques adicionales	Despliegue	Eficacia/Resultados
Financiación a través del sector privado	Entrevistas con empresarios, fomento de RSE	% de financiación privada frente a la pública
Convenios con universidades	Innovación	Mejoras en metodologías

CRITERIO 4	Subcriterio 4B
Gestión de los recursos económicos y financieros	

#### ENFOQUE

La gestión económica y financiera de AMIMET responde a la MVV de la entidad por lo que no persigue beneficio empresarial. Asegura la viabilidad económica posibilitando la estabilidad de los puestos de trabajo y la creación de otros nuevos. El sistema de gestión económica se basa en criterios de sostenibilidad, eficiencia y transparencia. La gestión de los recursos financieros trata de alcanzar y distribuir los mismos, al objeto de poder implantar y desplegar todo lo aprobado en el PE, en el PA de la entidad. Anualmente se elaboran los presupuestos económicos de ambas áreas. Se apoya en el proceso 1PF, y en el proceso 3GA. El presupuesto de acuerdo con la estrategia, es elaborado por la Dirección General, y revisado por la Dirección Financiera, quien a partir de esta información realiza el presupuesto global de la entidad que se aprueba en Junta Directiva.

Tanto el presupuesto anual, como los resultados del ejercicio se aprueban en Asamblea General de personas asociadas.



#### DESPLIEGUE

La gestión de los procesos económicos recae en la DF, desplegándose a toda la organización, aunque es la DG la última responsable. Esta gestión consigue distribuir los recursos logrados al objeto de poder implantar y desplegar todos los objetivos aprobados en el PE y el PA. Las cuentas anuales son aprobadas por la Asamblea General, art. 14 de los Estatutos. Se presenta balance, cuenta de resultados, y Memoria económica de acuerdo al Plan General de Contabilidad de entidades sin fines lucrativos, y los somete a auditoría externa, Despacho de Auditores Profesionales, S.I.

Los ingresos de AMIMET proceden principalmente de la Administración Pública (37,42%), financiación propia y privada (62,58%) correspondiente a cuotas de personas asociadas y aportaciones de usuarios por prestación de servicios, entidades privadas, donativos, ingresos financieros y extraordinarios y venta de lotería. El cumplimiento de la ejecución de presupuestos es revisado por DG junto a DF. Se analizan las desviaciones de los presupuestos y se adoptan las medidas necesarias para el cumplimiento. En Asamblea se presenta la memoria económica, cuentas anuales, informe de auditoría externa, y presupuestos económicos para su aprobación.

#### EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La gestión económica se revisa periódicamente por todo el equipo de gestión a través del seguimiento de indicadores: Resultado económico del periodo, Situación financiera, Sostenibilidad financiera. Los resultados de esta revisión lo tratan mensualmente el control financiero con DG; Trimestral en equipos de procesos, semestral en JD, y Anual en Asamblea de personas asociadas. Los resultados de esta revisión se tratan en un plazo determinado que permite la toma de decisiones en el momento real, facilitando la sostenibilidad de la entidad. La puesta en marcha de un plan de ahorro diseñado con las aportaciones del personal en reuniones, reducción de compras y gastos externos, lograr aumentar los ingresos, optimización de los RRHH.

Enfoques adicionales	Despliegue	Eficacia/Resultados
Informe de auditoría externa	Sin incidencias	Presupuesto global
Informe de gestión económica	Sin incidencias	Presupuesto global
Cuentas de Amortizaciones	Desarrollo de inversiones a medio/largo plazo	Presupuesto global

CRITERIO 4	Subcriterio 4C
Gestión sostenible de edificios , equipos, materiales y recursos naturales	
ENFOQUE	

En AMIMET se define un proceso de mantenimiento que asegure la conservación de los edificios, equipos, su perfecto estado y el aseguramiento de la capacidad productiva. Este proceso, 3MYST, establece un plan de mantenimiento, con acciones preventivas, calendarios anuales de actuación y aplicación de medidas correctivas a través de partes de trabajo. Si un equipo cedido por el cliente se encuentra averiado, Producción comunica al cliente la necesidad de mantenimiento por avería, gestionando la reparación. El mantenimiento preventivo de estos equipos es realizado por AMIMET.

AMIMET gestiona los riesgos laborales y ambientales de la organización contando con el proceso prevención de riesgos, 3PR, y desarrollando acciones de reciclaje de reducción y gestión de los residuos generados, uso de herramientas de trabajo con criterios de eficiencia energética.

DESPLIEGUE
------------

Anualmente se valoran las necesidades de inversiones a realizar en mantenimiento preventivo y correctivo, se prioriza y se aprueban las partidas presupuestarias específicas para llevarlo a cabo. El proceso de Prevención de Riesgos Laborales, 3PR, incluye la evaluación y prevención de accidentes, vigilancia de la salud, a través de Mutua Navarra, investigación de accidentes y determinación de la causa que se refleja en un informe final y coordinación de actividades empresariales. Se realiza un simulacro de emergencia y evacuación anual.

Se recogen y gestionan los siguientes residuos: papel/cartón, tinta/tóner, pilas, envases.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN
-----------------------

Como consecuencia de las revisiones se han realizado mejoras: control de consumos en todos los centros, estudios de consumos de luz aplicando limitadores de cargas a tarifas nocturnas, estudios de eficiencia energética, estudios de iluminación para incorporación de led, mejora de imagen de las instalaciones.

Enfoques adicionales	Despliegue	Eficacia/Resultados
Reducción de consumo eléctrico y de agua	En todos los centros	Instrucciones técnicas
Prevención laboral	Desde 2005	3PR



CRITERIO 4	Subcriterio 4D
Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia	

ENFOQUE
---------

AMIMET se apoya en la tecnología para el desarrollo de la misión y el alcance de la visión. Aprovechamos los recursos que nos ofrecen las nuevas tecnologías para conectar con el exterior y para la conexión interna de los puestos que disponen de medios informáticos. Hay conexión continua entre los diferentes ámbitos y centros de trabajo a través de intranet, posibilitando el trabajo desde cualquier ubicación, y del correo electrónico. En nuestras tiendas disponemos de terminales de punto de venta que es un sistema informático, electrónico micro computarizado, que gestiona el proceso de venta mediante una interfaz accesible para los vendedores, y permite la creación e impresión del recibo ticket o factura de venta, con los detalles de las referencias y precios de los artículos vendidos, actualiza los cambios en el nivel de existencias de mercancías. La entidad dispone de una presencia en internet como medio de difusión al exterior, además de facilitar conocimiento de otras asociaciones similares, de CEE, de empresas, noticias, mercados etc. Facilita la comunicación externa con los GI, partners, y nos permite trabajar directamente con asesores, conocer subvenciones, realizar descargas de información, etc. Se apoya en el proceso 3INF.

DESPLIEGUE
------------

AMIMET gestiona la información que se genera de forma adecuada generando copias de seguridad diarias, y mensuales de la gestión económico –financiera, del personal, y a través de un contrato de mantenimiento y salvaguardando los datos.

Cada uno de los puestos de trabajo, que necesitan herramientas informáticas dispone de estas, actualizando los programas según las necesidades que detectamos, disponiendo de una cuenta de correo de usuario personal. A través de internet facilitamos conocimiento de nuestras actividades desde nuestra página web [www.amimet.com](http://www.amimet.com), donde colgamos toda la información de las actividades, y desde el sitio pueden inscribirse, leer noticias, y conocer los recursos de los que disponemos. Además hemos creado un blog "porunmundosinbarreras" donde se generan foros de interés.

En el CEE disponemos del programa SPYRO, que es un sistema de gestión que permite un mayor control de los parámetros esenciales de la empresa, consiguiendo relacionar datos. Dicho sistema, que se encuadra dentro del uso de las nuevas tecnologías, permite ejercer unas áreas con otras, a fin de disponer información tendente a un mejor control de la gestión, contabilidad, facturas, procesos, ratios, etc. En nuestra nave de Logística disponemos de Sistema de Gestión de Almacenes-SGA- "Núcleo", dicha herramienta gestiona el Almacén con los sistemas más modernos de Control por Radiofrecuencia. . En la asociación disponemos de un CRM, para la gestión de todas las personas asociadas, y MSD para la gestión de personas en el CEE. Para el uso adecuado de estas herramientas, la entidad ha aportado la formación adecuada al aprendizaje y uso de estas.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN
-----------------------

El sistema recoge las necesidades de los usuarios, atendiendo a las demandas que realiza. El desarrollo del proceso de informática ha supuesto la implantación de un plan de seguridad de la información. Se mide el número de accesos a la web, y el número de seguidores en redes sociales, Facebook y Twitter.

Enfoques adicionales	Despliegue	Eficacia/Resultados
Formación en ofimática	GI interno	Encuestas de satisfacción
Plan integral de seguridad informática	Recogida diaria de copias de seguridad	3INF



CRITERIO 4	Subcriterio 4E
Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir la capacidades de la organización	

#### ENFOQUE

La política de transparencia marca las líneas de la comunicación y la gestión del conocimiento de la entidad. AMIMET cuenta con un Plan de Comunicación, interior y exterior, a través del cual la información se comparte con todos los GI, así como el PE. Cuenta con el proceso de Gestión asociativa, 1GA, que apoya la trasmisión de información de forma eficaz, así como la difusión interna y externa de todos los temas de interés en el proceso de comunicación, 3COM. Se favorece el conocimiento de la historia de la entidad, de las publicaciones, de documentos de interés, disponibles en el apartado Publicaciones de la web, y en la intranet.

La información, la confidencialidad y derecho al a intimidad es un principio de calidad en relación con las pcd. Se han adoptado las fórmulas necesarias para garantizar este derecho básico, aplicando la Ley de Protección de Datos, garantizando la protección de la información personal de carácter alto en la entidad.

#### DESPLIEGUE

Se favorece la transmisión de la información de forma eficaz, tanto interna como externa, de todos los temas de interés. Se alinea con la planificación de reuniones. Para garantizar la seguridad de la información, el personal, JD, y personal en prácticas, firma un acuerdo de confidencialidad.

Las actividades formativas se identifican en el Plan de Formación anual, aunque este es considerado un documento vivo que se va ampliando a lo largo del año con diversas propuestas formativas que surgen de los equipos de trabajo.

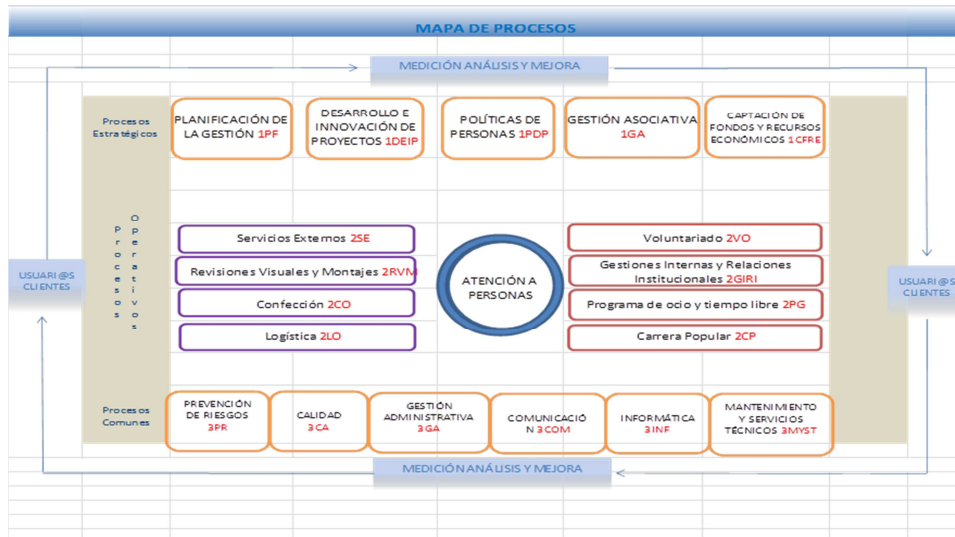
#### EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Como medida de mejora y aprendizaje, se ha trabajado para aumentar la capacitación de la personas de la entidad en conceptos relativos a la seguridad de la información, y uso de sistemas informáticos. Los procesos de comunicación y aprendizaje se evalúan a través de entrevistas de clima laboral, S20 y las propias de cada actividad formativa.

Enfoques adicionales	Despliegue	Eficacia/Resultados
Cumplimiento de la ley Orgánica de Protección de Datos	Toda la organización	Manual de cumplimiento de la LOPD
Indicadores de procesos y PE disponibles a través de TIC.	Todos los indicadores	Todos



AMIMET es una asociación sin ánimo de lucro cuyo grupo principal de clientes son las personas con discapacidad que reciben apoyos de la organización, Su Misión es conseguir la plena integración social de las personas con discapacidad física de La Ribera, basada en su autonomía personal y en el disfrute de sus derechos básicos para alcanzar una sociedad inclusiva. Está financiada, en gran medida, por Entidades Públicas que subvencionan programas, considerados clientes principales y por financiadores privados de proyectos. Para una gestión eficaz que responda a las necesidades y expectativas de los clientes, AMIMET establece el funcionamiento por Procesos y los clasifica en tres categorías: Procesos Estratégicos, Procesos Operativos, Procesos Comunes.



Los productos y servicios de AMIMET son los relacionados con los procesos clave que presta apoyos a las pcd en su entorno.

- 1.- Servicio de acogida y presentación de la Asociación. Atención social individualizada
- 2.- Servicio de Movilidad
- 3.- Programas de Mejora de la salud
- 4.- Programa Ocio y Tiempo Libre
- 5.- Programa Concienciación y sensibilización
6. Formación del Voluntariado.
- 7.- Club Deportivo filial
- 8.- Programa de Gestión interna y Relaciones Institucionales
- 9.- Centro especial de empleo-CEE Carraso

En el sistema de gestión el CEE Carraso tiene certificados los procesos industriales conforme a la norma ISO 9001 obtenida desde el año 2000. Los objetivos de proceso y las metas se revisan anualmente. AMIMET está evaluada en EFQM desde 2010. Y según normativa audita sus cuentas para presentarlas en Asamblea General.

Los objetivos de los procesos se alinean con la planificación estratégica, apoyados en la MVV, para dar respuesta a las expectativas de los grupos de interés y se despliegan a través del mapa de procesos. Anualmente se revisan, y actualizan los indicadores, pudiendo incorporar nuevos indicadores que mejoren la información precisa para cada proceso o eliminar los que no nos aporten información.

CRITERIO 5	Subcriterio 5A
Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés	

#### ENFOQUE

AMIMET ha definido un sistema de gestión basado en procesos orientados a las personas, con el objetivo de garantizar la máxima eficacia y eficiencia en la consecución de su misión y mantener una mejora continua. Para diseñar este sistema se ha utilizado un enfoque de abajo arriba, ha trabajado mediante reuniones en los propios procesos, las propuestas de modelo organizativo se han trasladado a la dirección, donde se ha diseñado el mapa de procesos de la entidad que proporciona las herramientas necesarias para hacer realidad la política y estrategia de la entidad. El contenido de los procesos está claramente orientado a ofrecer respuestas a las necesidades de las pcd, así como a nuestros principales grupos de interés.

#### DESPLIEGUE

El mapa de procesos se define orientado hacia la calidad de vida de las pcd, basándose en la reivindicación y cumplimiento de sus derechos. Cada proceso tiene su indicador de funcionamiento, que es revisado trimestralmente en la reunión de procesos y puesto en común con el resto de procesos en las reuniones de medición de análisis y mejora. El sistema de gestión de la calidad es accesible a través de la Intranet. Con el objetivo de lograr una adecuada implantación de la norma, el personal de la entidad recibe formación interna y/o externa.

Anualmente en el CEE realizan una revisión de la ISO, obteniendo en junio de 2014 la certificación de ISO 9001/2008.

#### EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Los propietarios de cada proceso revisan trimestralmente, la consecución de los objetivos. Se realizan propuestas de cambio, por ejemplo. Cambio de contexto, se efectúan las modificaciones y aprueban por JD, si no, se revisan en la reunión anual de revisión de procesos.

Enfoques adicionales	Despliegue	Eficacia/Resultados
Medición de la eficacia de los procesos	Indicadores establecidos en los procesos con análisis continuo	Mejora en el seguimiento de las acciones de mejora continua
Comprobación de la dirección del sistema de gestión de la calidad	Todo el mapa de procesos	Elaboración de un proceso de revisión
Sistema de indicadores por procesos	Indicadores de eficacia/eficiencia por procesos	Cuadro de mando de indicadores

CRITERIO 5	Subcriterio 5B
Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor optimo a los clientes	

#### ENFOQUE

El diseño del mapa de procesos de la entidad permite tener una transversalidad en la consecución de indicadores y una corresponsabilidad con las líneas estratégicas. El sistema establecido de reuniones junto con el proceso de medición, análisis y mejora permite tener un flujo de información sobre oportunidades de mejora que se detecta para su posterior definición, anticipándose a través de la reflexión y la colaboración con otras organizaciones. Las encuestas de satisfacción que se realizan a todas las personas que hacen uso de las actividades y/o servicios de la entidad permiten detectar la utilidad de las actividades previstas y promover mejoras en base a aportaciones. Los procesos disponen de indicadores que evalúan la percepción que tienen las personas sobre actividades, programas, proyecto, o sus niveles de satisfacción, y a partir de dichos datos se incorporan medidas de mejora.

#### DESPLIEGUE

Para llevar a cabo los programas asociativos, se requiere una oferta de apoyos, actividades y servicios que den respuesta a las necesidades de las pcd que lo necesiten, dentro de su entorno, en la entidad y el CEE. Las revisiones y actualizaciones del PE han generado cambios en el mapa de procesos para alcanzar los objetivos estratégicos. Todos los procesos disponen de indicadores que evalúan la percepción e incorporan mejoras, (6A) y anualmente se establecen unos objetivos para el mismo. Se revisan con la dirección y se aprueban para su implantación. Se documentan los cambios, se comunican al equipo y al resto de procesos implicados, para su puesta en marcha. La revisión del sistema se analiza también a través del protocolo de recogida de quejas y sugerencias.

#### EVALUACIÓN Y REVISIÓN

El resultado de la evaluación de indicadores, así como de las propuestas de mejora y su repercusión en el buen funcionamiento de la entidad y en la satisfacción de los usuarios, es sometido a revisión, al final del año en las reuniones de equipo y en la JD. Periódicamente se revisan los instrumentos utilizados para medir la satisfacción de los clientes (6A) y propone acciones de mejora al respecto.

Enfoques adicionales	Despliegue	Eficacia/Resultados
MVV procesos, y estrategia compartida	De todos los GI	Mapa de Procesos PE
Elaboración de plan anual de actividades	En todo el mapa de procesos	Inclusión en la memoria anual de los resultados de los procesos
Mejora de los canales de comunicación	A todos los usuarios y personal	Implantación de mejoras

CRITERIO 5	Subcriterio 5C
Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente	

#### ENFOQUE

AMIMET define en su PE las herramientas para la promoción y difusión de sus servicios y programas en el contexto. Para el estudio de nuevos servicios o recursos la entidad se basa en:

- El Plan Estratégico de AMIMET
- La demanda inicial de las personas que acuden solicitando recursos a la entidad.
- La recogida de necesidades de usuarios a través del buzón de sugerencias, procedimiento de quejas y sugerencias, Asambleas y Junta Directiva.

La organización ha conseguido establecer un sistema de comunicación fluido entre profesionales y usuarios. A través del plan de comunicación externo AMIMET que pretende dar a conocer a todos los grupos de interés. Dentro de los objetivos destacan: crear, mantener, mejora las relaciones con el exterior, proyectar una imagen favorable de la entidad, promover las relaciones de la entidad con los clientes externos, promover la comunicación externa estratégica.

#### DESPLIEGUE

El plan estratégico ha establecido un cambio de líneas de actuación de la entidad. El eje principal del proceso de Ocio y tiempo libre, se basa en líneas de actuación con un enfoque comunitario, lejos del enfoque tradicional que entiende el ocio de las personas con discapacidad en "grupos específicos", haciendo de este ocio inclusivo. Se ha identificado a la población diana permitiendo que personas en riesgo en situación o exclusión social puedan beneficiarse de los recursos de la entidad. Para ello, se adaptaron los estatutos de la entidad.

El plan de comunicación externo recoge acciones: publicidad blanca a través de los medios de comunicación tradicionales (prensa, radio, Tv...), actualización de la web, presencia permanente en redes sociales, participación en jornadas, mesas de trabajo, encuentros de buenas prácticas, recepción de visitas de otras entidades, trabajo en redes con entidades sociales del entorno, dípticos del CEE, web específica de Papelería Comercial del Sur. A través del proceso de comunicación interna, se pone en conocimiento de nuevos servicios, programas, líneas de empleo.

#### EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Los planes de actividades se mantiene alineados con los objetivos estratégicos de la entidad, y su evaluación anual permite su mejora continua. La evaluación se realiza a través de encuestas de satisfacción de los diferentes grupos de interés.

Enfoques adicionales	Despliegue	Eficacia/Resultados
Evaluación a través de la web	Usuarios web	Indicador nº de visitas
Medición rendimiento de satisfacción de todos los servicios que ofrece la entidad	A todas las personas beneficiarias	Entrevistas personales, cuestionarios satisfacción

CRITERIO 5	Subcriterio 5D
Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan	

#### ENFOQUE

La Entidad no sólo tiene que ser buena ahora sino también en el futuro, de ahí la planificación estratégica ajustada a las demandas y realidad, analizada y desarrollada para hacer medibles y alcanzables los objetivos. La entidad ha elaborado un Plan Estratégico ajustado a la realidad, a las posibilidades actuales de la Asociación y a las personas que la componen. Se elabora el plan de actividades anual adaptado a los objetivos estratégicos previstos en el plan y a las necesidades detectadas y transmitidas por los usuarios. El seguimiento continuo permite realizar una evaluación.

#### DESPLIEGUE

El modelo de trabajo que apoya a la organización se basa en el apoyo y acompañamiento a las personas. El itinerario a crear se fundamenta en una atención global, y personalizada, procurando un acercamiento de los recursos a su entorno. Para satisfacer las necesidades del usuario, debemos determinar cuáles son los requisitos relacionados con el programa que demanda, para asegurarnos de que es adecuado. Esto garantiza la calidad en nuestra actuación. La metodología de trabajo basada en el desarrollo de los proyectos por los responsables de estos, junto al equipo de trabajo. Se establecen los objetivos, el tiempo de ejecución y puesta en marcha, los requisitos materiales, personales, etc. para finalmente preparar la evaluación. Para ello los técnicos reciben la formación que permite esta metodología.

#### EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La entidad desarrolla una serie de acciones con el fin de garantizar la calidad de sus acciones. Todos los servicios y procesos se revisan y evalúan tanto a nivel global como a nivel particular.

- Encuestas de satisfacción periódica a los clientes de los procesos
- Revisión de indicadores de rendimiento de cada uno de los procesos.

Enfoques adicionales	Despliegue	Eficacia/Resultados
Satisfacción de usuarios	A todos los procesos de programas	Evaluación de nuevos programas desarrollados
Mejora de la comunicación	Procesos de programas	Aumento del grado de satisfacción en las encuestas

CRITERIO 5	Subcriterio 5E
Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran	

#### ENFOQUE

AMIMET está enfocada al cliente, siempre definiendo hacia quien van dirigidas las estrategias. Esta orientación le ha llevado a definir sus grupos de interés con la finalidad de ofrecer un servicio que dé respuesta a sus necesidades (5A) lo que redundará en una mayor satisfacción por su parte (6A) y permite una mejora de la sostenibilidad de la entidad.

Para realizar las relaciones con los clientes desde el CEE, se realiza un plan comercial general anual por actividades y secciones, controlado y gestionado por Dpto. Comercial. Para ello contamos con una base de datos próxima a 1000 clientes que se diversifica por actividades. En esta base de datos se relacionan las visitas y entrevistas realizadas, las fechas, consideraciones y necesidades del cliente, plan de revisita, envío de información, directorio de empresas a contactar, plan de contacto de nuevos clientes, protocolo de quejas, reclamaciones y sugerencias de clientes. Para el apoyo comercial se dispone de página web específica en venta de Papelería Industrial, dípticos específicos de subcontratación, servicios y logística. Se dispone de un soporte similar para los clientes de lotes de libros escolares de las papelerías con aproximadamente 1200 clientes, con los que se contacta telefónicamente dos veces al año para atender a sus necesidades y requerimientos. Disponen de tarjeta de fidelización. Todos los procesos disponen de encuestas de satisfacción del cliente, se establecen objetivos sobre satisfacción del cliente y se documentan los resultados de la evaluación, para valorar su eficacia y la revisión de las metas.

#### DESPLIEGUE

AMIMET tiene el protocolo de acogida a la entidad, tanto en el área asociativa como en la de empleo, para detectar desde el primer momento las expectativas y necesidades del principal grupo de clientes.

Le entidad dispone de un protocolo de gestión de quejas, sugerencias y reclamaciones, para cada una de las áreas. La activación de este protocolo se plantea para dar respuesta a la demanda en el menor plazo de tiempo posible, dando respuesta correctiva que satisfaga al cliente, ya que en línea con el PE, la prioridad es mantener los puestos de trabajo de las pcd. Mejoramos las relaciones con nuestros clientes a través de entrevistas personales, y reuniones para conocer sus expectativas y necesidades, y poner los recursos para atender estas de manera óptima.

#### EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Cada uno de los servicios ofertados por el ámbito asociativo plantea una encuesta de satisfacción en el que se valora la actividad propiamente dicha, los profesionales contratados, el interés, etc.

Con carácter anual DG se reúne con los responsables de sección y el Coordinador de Calidad para planificar y orientar el proceso de evaluación de la satisfacción del cliente en ese periodo. En esta reunión se tiene en cuenta la información generada por el Sistema de Gestión a lo largo del año: reclamaciones, no conformidades, incidencias y grado de cumplimiento de objetivos sobre el grado de satisfacción del cliente durante ese año (esta información es suministrada por Calidad). Analizada esta información, se planifican, utilizando el impreso PC 8.1.1 "Plan Anual de reuniones", el número de visitas a realizar, por parte de Gerencia o si ésta lo considera conveniente por un responsable de área. Periódicamente, DG comenta, en las reuniones del Comité de Calidad, los resultados obtenidos en la evaluación de los clientes con el objeto de establecer con los responsables de área, acciones preventivas encaminadas a la mejora. Además estos resultados son tenidos en cuenta en la revisión anual del Sistema por la Dirección.

Enfoques adicionales	Despliegue	Eficacia/Resultados
Sistema de gestión de indicadores	Procesos y objetivos estratégicos	Cuadro de mando de indicadores
Procedimiento de quejas y reclamaciones	Todos los procesos	Mejoras en los procesos

Definición: Logros que alcanza la organización

6. *Resultados en los Clientes - Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.*

7. *Resultados en las Personas - Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.*

8. *Resultados en la Sociedad - Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.*

9. *Resultados Clave - Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.*

#### Tendencias generales en los resultados

Los resultados que obtiene AMIMET cumplen con los requisitos planteados en el Plan Anual y en el Plan Estratégico. Nuestro modelo de gestión (políticas, estrategias, objetivos y planes) está basado en las necesidades y expectativas reales de nuestros Grupos de Interés, en especial de las personas a las que prestamos los servicios. Aplicamos medidas de conciliación, y estamos implantando medidas de igualdad de oportunidades. La personas que participamos en esta entidad estamos altamente involucrados en su desarrollo, porque nos consideramos parte de la entidad.

Potenciamos la confianza en la sociedad a través de medidas de transparencia, y nos consideramos referentes en la atención a las personas con discapacidad física en la Merindad de Tudela.

Nuestros resultados clave nos permiten demostrar la eficacia en el cumplimiento de la Misión, y la eficiencia de la gestión económica. Nuestros indicadores alcanzan los niveles de cumplimiento y las tendencias de los resultados son en general positivas.

#### Segmentación de resultados

Las bases de datos que manejamos en AMIMET permiten realizar consultas, diferenciando los ámbitos en los que nos planteamos nuestra Entidad. Estos se manejan de manera independiente, sin que por ello implique a solicitud de cualquiera de las partes se facilite dicha información. Ponen de manifiesto la realidad de los ámbitos que nos competen y de la evolución de estos.

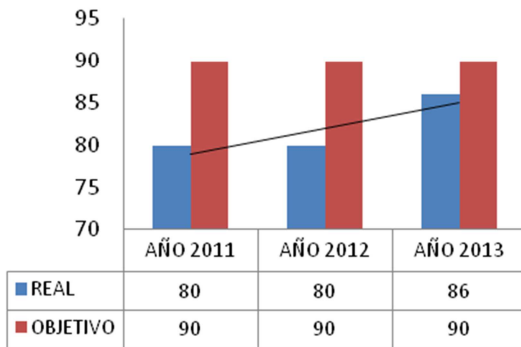
#### Relaciones causa efecto y referencias cruzadas que se pueden establecer entre los Agentes Facilitadores y los Resultados mostrados en las páginas posteriores

En AMIMET la metodología de mejora continua aplicada en toda la Entidad y en nuestro trabajo con y para personas, forma parte de la planificación estratégica y de la manera de entender nuestra Entidad. Así los resultados presentados forman una realidad puntual que varían con la aplicación de actuaciones de mejora.



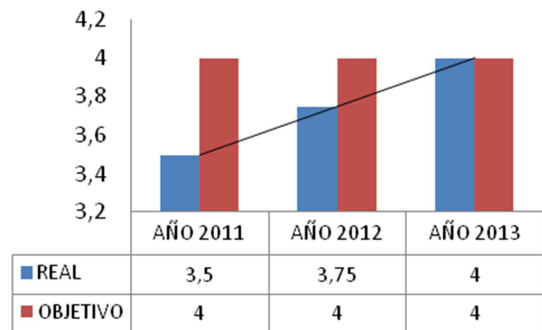
Medidas de percepción

**Grado de satisfacción clientes industriales**



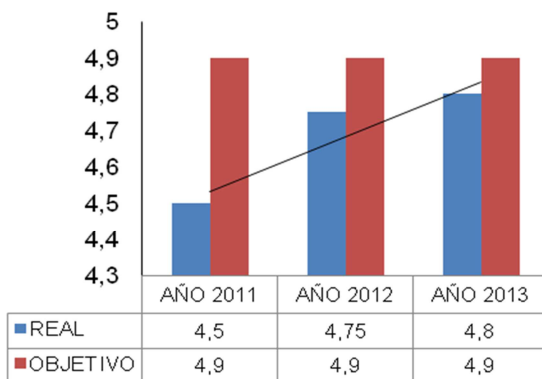
Revisamos plazos de entrega, calidad requerida, trato recibido, transporte. Observamos que su tendencia es positiva gracias a la introducción de cambios en los últimos años.

**Encuesta CEE clientes: Valoración respuesta ante reclamaciones**



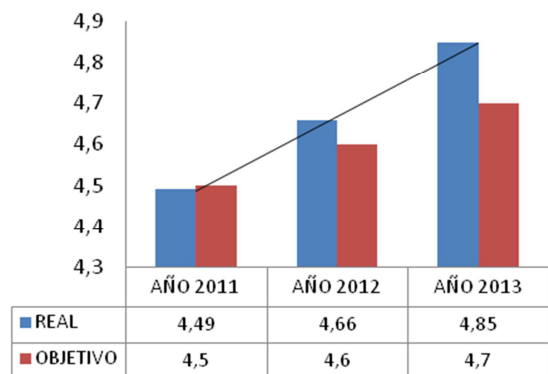
En relación con aumentar la satisfacción de los clientes, uno de los temas más importantes a tratar actualmente es mejorar el servicio de reclamaciones y rechazos de nuestros clientes

**Encuesta CEE clientes: Valoración calidad del servicio**



En la medición de este indicador observamos que obtenemos mejor valoración con el paso de los años respecto a calidad del producto

**Grado de satisfacción usuarios en actividades asociación**



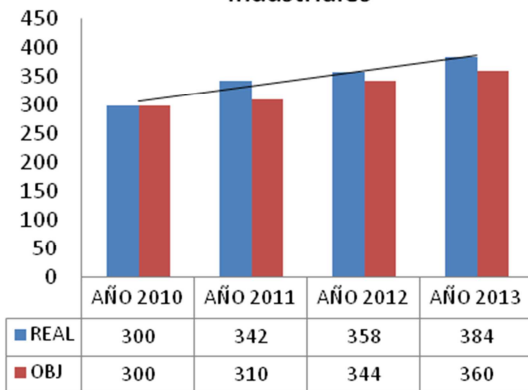
Se refleja tendencia ascendente en el grado de satisfacción de las personas usuarias de actividades de la asociación 2011/2013. La participación de los usuarios a través de grupos mejora han facilitado: aumento y diversificación de actividades, apoyos individuales, participación comunitaria.

ESULTADOS ADICIONALES	SEGMENTACIÓN	TENDENCIAS	OBJETIVOS	CAUSAS
Satisfacción de las personas usuarias de actividades	Anual	Ascendente	Incrementar grado de satisfacción	PA
Satisfacción de la Administración. pública	Anual	Ascendente	Incrementar grado de satisfacción	PE



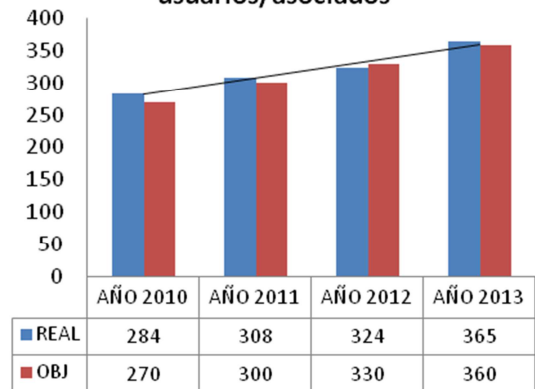
Indicadores de Percepción

**Evolución del número de clientes industriales**



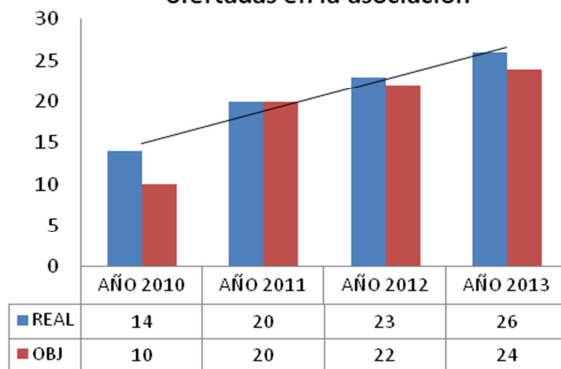
En relación con la línea estratégica 2 observamos como el número de clientes ha ido aumentando en el periodo mostrado en la gráfica. Gracias a estos datos se evita la fuerte dependencia de unos pocos clientes y se promueve la subcontratación de muchos clientes con el fin de conseguir mayor estabilidad en el futuro.

**Evolución del número de usuarios/asociados**



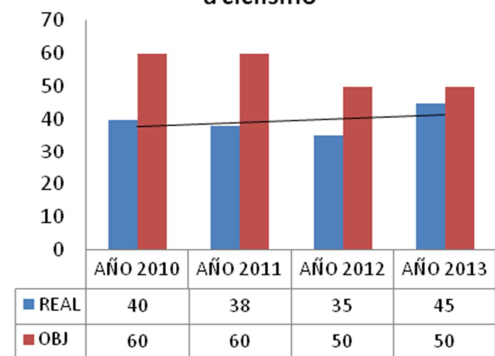
Lograr fortalecimiento asociativo a partir del aumento en la base de personas asociadas con y sin discapacidad debido al impacto de las actividades del área asociativa y las opciones de Empleabilidad del CEE. Este indicador está relacionado con la línea 6 del plan estratégico donde se quiere llegar a valores de 390 asociados en 2014.

**Evolución del número de actividades ofertadas en la asociación**



Se produce un incremento constante en el número de actividades del área asociativa. Año tras año se repiten las actividades que han resultado exitosas y se proponen al menos 2 actividades nuevas para fomentar la participación tal y como se expone en la línea 4 del plan estratégico.

**Evolución del número de asistentes a ciclismo**

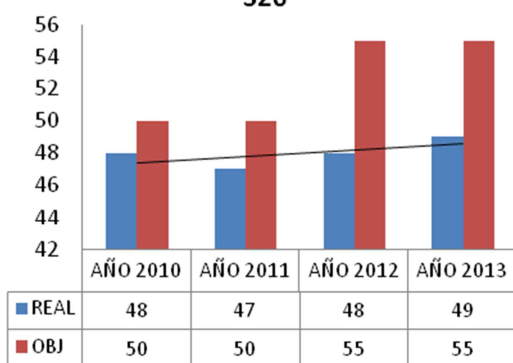


Fidelización de los participantes en la actividad. En el año 2013, se convocó en dos fechas, 18 de Noviembre y 3 de Diciembre, ya que hubo que aplazarla por condiciones meteorológicas adversas. A pesar de ello la participación en ésta actividad es muy elevada. En la relación con línea 5 del PE.

RESULTADOS ADICIONALES	SEGMENTACIÓN	TENDENCIAS	OBJETIVOS	CAUSAS
Aumento demanda y participación Actividades ocio	Anual	Ascendente	Darse a conocer gracias a las distintas actividades ofertadas.	
Facturación por secciones-productos	Anual	Ascendente	Incrementar la diversificación de clientes	

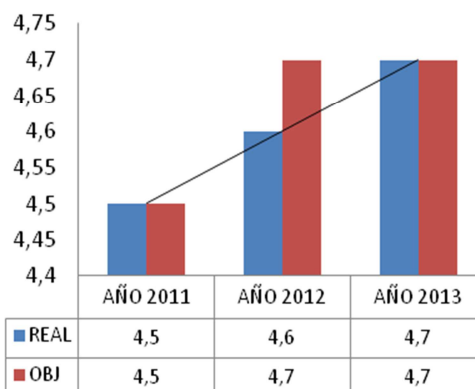
Medidas de percepción

**Resultados encuesta Clima Laboral S20**



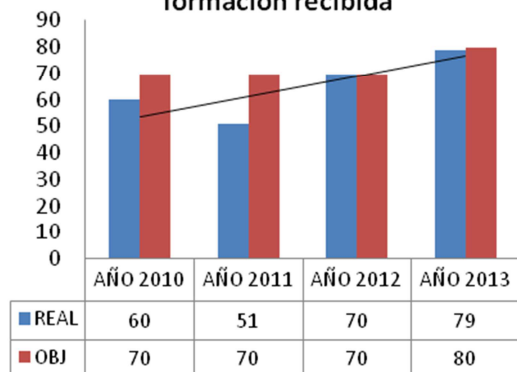
Se percibe como estamos en el camino de alcanzar el objetivo 50% de satisfacción laboral. La situación del CEE, es de mejoría dentro de la actual situación financiera. La entidad aplica medidas reflejadas en el PE, L2, para conseguir seguridad y continuidad.

**Satisfacción voluntarios ciclismo**



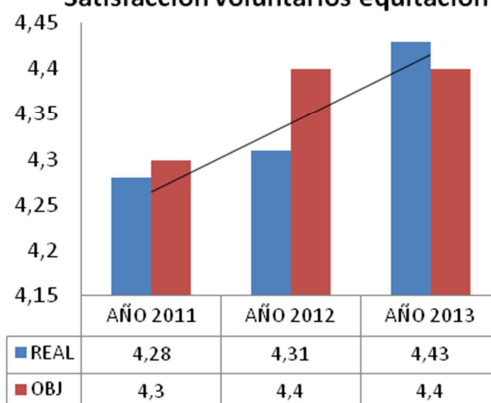
El grado de satisfacción de las personas voluntarias en la actividad de ciclismo adaptado va en aumento, debido al carácter deportivo e integrador de la actividad. Aumenta la participación de personas voluntarias.

**Grado de satisfacción con la formación recibida**



Tras superar una dura situación en 2011 en 2012 se apuesta por la formación de los trabajadores como medida para aumentar los rendimientos en las distintas secciones y para mejorar clima laboral y la actitud de los trabajadores.

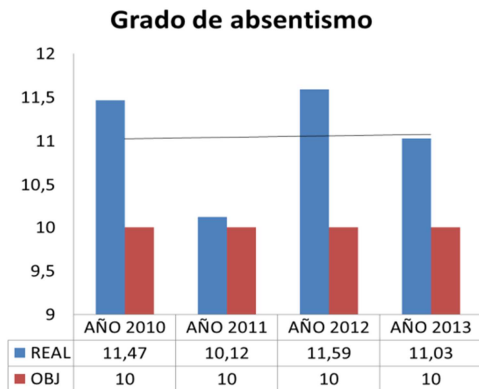
**Satisfacción voluntarios equitación**



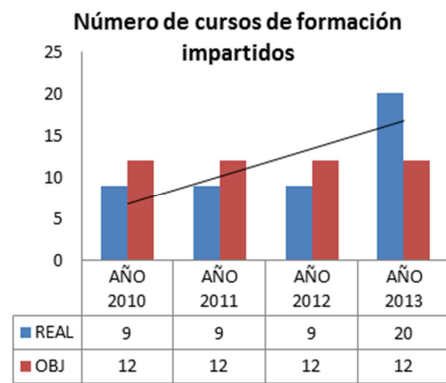
El grado de satisfacción muestra una tendencia similar del año 2011 al 2012, con tendencia positiva en el año 2013 debido a la mejora de la organización y dinamismo de la actividad.

RESULTADOS ADICIONALES	SEGMENTACIÓN	TENDENCIAS	OBJETIVOS	CAUSAS
Estilo de Dirección	Por procesos	Positiva	Superados	Formación

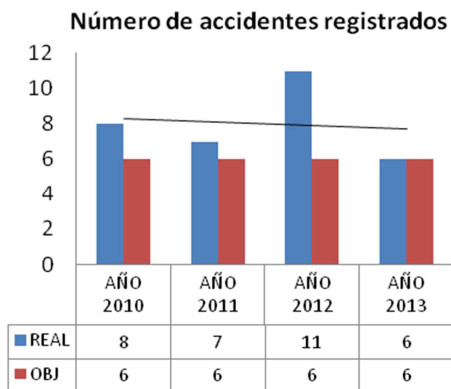
Indicadores de rendimiento



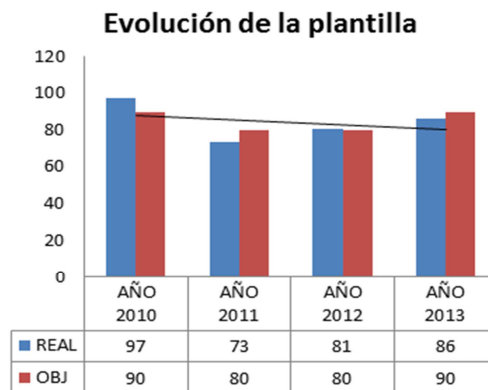
Las pcd física presentan un importante grado de absentismo. En AMIMET este valor ha disminuido debido a las medidas de seguridad y de prevención de riesgos laborales adoptadas



Los cambios permanentes en el mercado y la falta de producto propio, demandan formación para dar alternativas antes los cambios y mejorar la calidad de los productos realizados y la satisfacción de los clientes y de los propios trabajadores. En la línea 1 del plan estratégico se muestra este objetivo plasmado de forma que se quiere conseguir que el 80% de la plantilla reciba 2 cursos



En este gráfico se observa como las medidas de seguridad y formación registraron el descenso de la accidentabilidad en 2013. El objetivo es cero accidentes. Se trabaja alcanzar en relación con la línea 2 del PE, reduciendo año a año este valor.

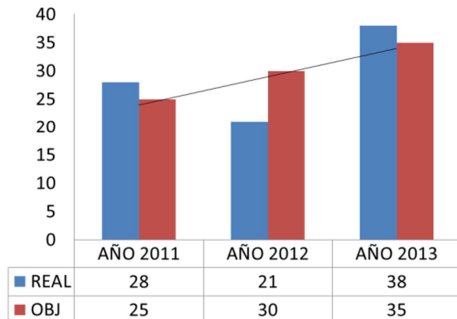


La plantilla media ha aumentado en 2013 tras haber descendido en 2011, manteniendo la plantilla en 2012, en relación con la línea 1 del plan estratégico.

RESULTADOS ADICIONALES	SEGMENTACIÓN	TENDENCIAS	OBJETIVOS	CAUSAS
Minoración del número de personas de baja por IT	Anual	Ascendente	Reducir el número de bajas de larga duración	PE

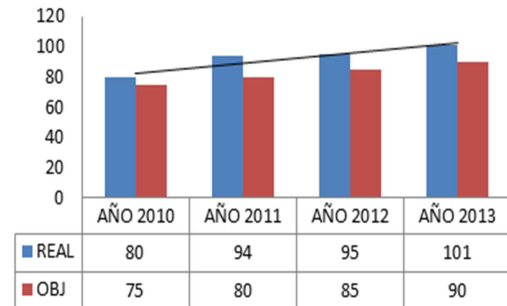
Medidas de percepción

**Número de apariciones en medios**



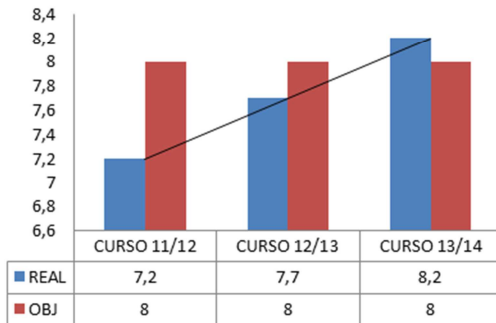
Aumenta la presencia en medios, tanto en internet como prensa escrita y radio. Es debido a un aumento en el número de actividades y una mayor presencia en la sociedad a través de campañas de sensibilización, exhibiciones de baile y otras actividades de concienciación. Este aspecto es tan importante que se incluye en la línea 2 del plan estratégico.

**Evolución del número de voluntarios**



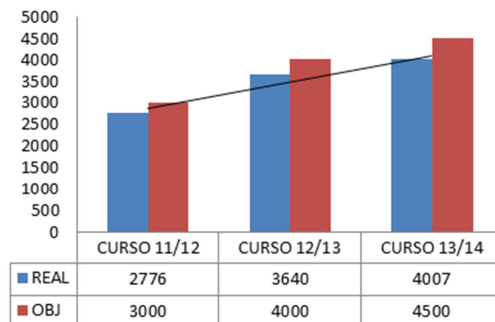
La concienciación y sensibilización de la sociedad ante la dedicación de tiempo al voluntariado, hace que alcancemos mayor participación en diferentes actividades del área asociativa.

**Grado de satisfacción de alumnos en prácticas**



Una de las propuestas para revertir valor en la sociedad, es incorporar estudiantes universitarios o recién graduados, para aportarles experiencia, y desarrollar su creatividad y nuevas ideas.

**Número de visitas registradas en la web**



Las cifras de visitas de usuarios a la página web refleja un mayor conocimiento e interés de nuestra entidad por parte de la sociedad.

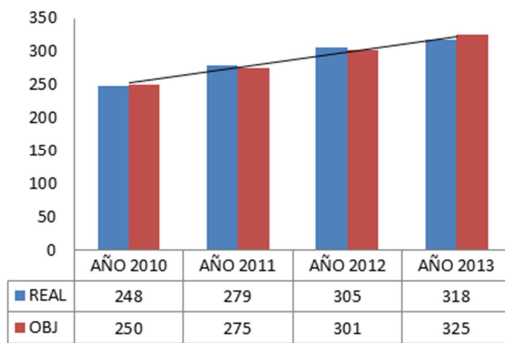
RESULTADOS ADICIONALES	SEGMENTACIÓN	TENDENCIAS	OBJETIVOS	CAUSAS
Premios y reconocimientos logrados	Anual	Ascendente	Llegar a un mayor número de personas y lograr satisfacción de personas	PE
Alto grado de compromiso con la sociedad		No evaluado		Alto coste

**CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**

**Subcriterio 8B**

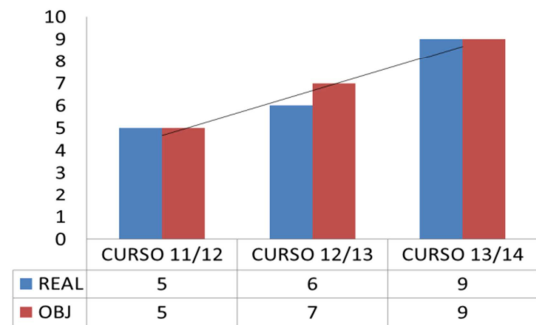
**Indicadores de Rendimiento**

**Evolución del número de proveedores**



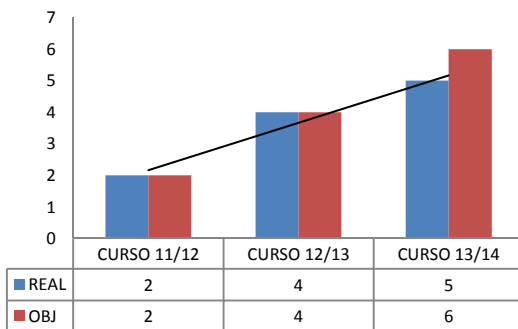
El CEE se ha centrado en la subcontratación industrial. En los últimos años, los clientes están gestionando compras desde el CEE, aumentando el número de proveedores

**Número de convenios y alianzas**



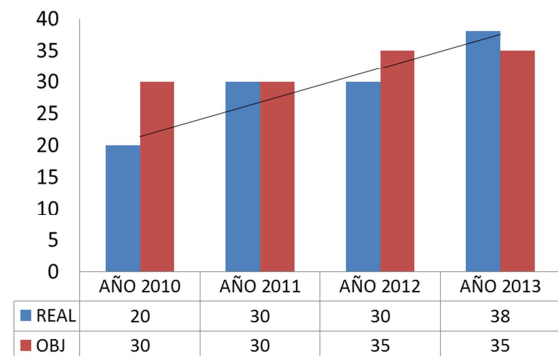
Objetivo del PE es potenciar las alianzas. Se cumple por el aumento de convenios firmados con otras entidades del Tercer Sector, Universidades y organismos públicos durante los tres últimos años.

**Número de alumnos adheridos a convenios**



Incremento de convenios con instituciones educativas para generar sinergias entre la formación y las prácticas laborales, UNED, UPNA, ETI.

**Impacto en los medios de comunicación**



El desarrollo de acciones para que AMIMET tenga una presencia activa en los medios de comunicación social. Aumento del número de apariciones en la prensa y radio local.

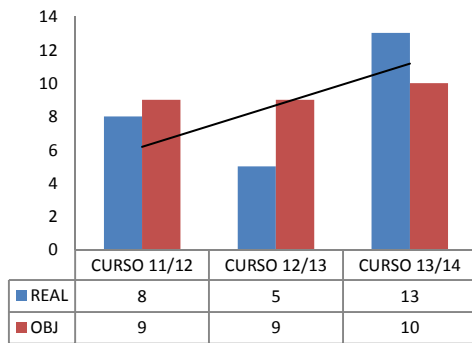
RESULTADOS ADICIONALES	SEGMENTACION	TENDENCIAS	OBJETIVOS	CAUSAS
Nº de convenios-alianzas	Anual	Ascendente 6-8-10	Aumento 1 alianza al	Mayor difusión y conocimiento de nuestra entidad

**CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE**

**Subcriterio 9a**

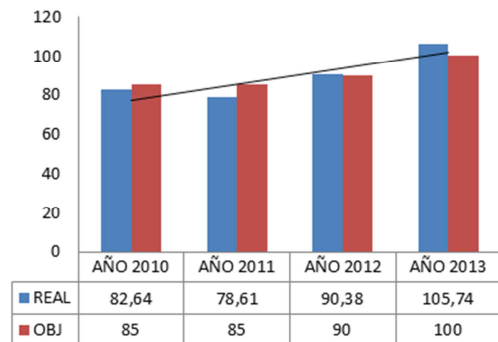
**Medidas de percepción**

**Evolución del número de socios**



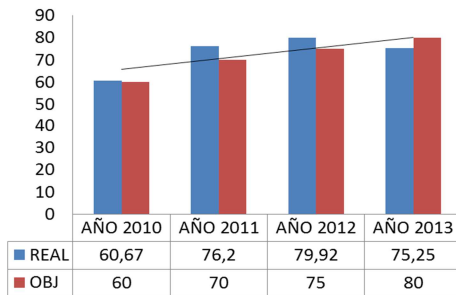
Se produce un importante aumento de personas asociadas con y sin discapacidad debido al impacto de las actividades del área asociativa y las posibilidades de Empleabilidad del CEE.

**Porcentaje de carga salarial cubierta por facturación**



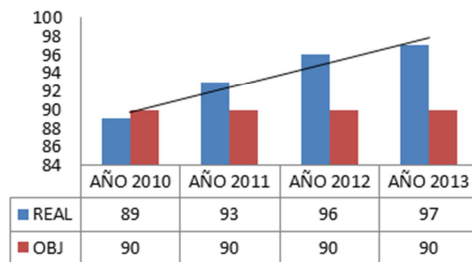
El objetivo es la autonomía económica de la entidad frente a la dependencia de las subvenciones de la Administración.

**Importe total que se revierte a la administración (SROI)**



Reinversión social 75% de los recursos obtenidos de la Administración Pública a través del coste salarial e impuestos.

**Porcentaje de trabajadores discapacitados frente al total**

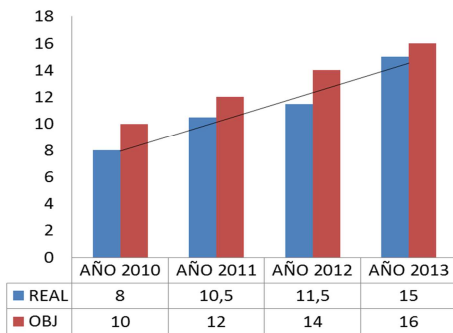


En 2011 la toma de decisión llevo a reducción de plantilla de personas sin discapacidad, aplicación de un ERE. En 2012 se solicita el 2º ERE, iniciando una tendencia positiva en el número de personas contratadas hasta el momento actual, con un 97% de pcd en plantilla.

RESULTADOS ADICIONALES	SEGMENTACIÓN	TENDENCIAS	OBJETIVOS	CAUSAS
Diferencia salarial del CEE con SMI	Anual	Mantenida	Marcar unos sueldos dignos para satisfacción de personas. Por encima del 30% del SMI	PE
Personas de difícil empleabilidad contratadas	Anual	Positiva	Mantener un mínimo de 20 personas de este colectivo, contratando en 2013 hasta 18 personas.	
Ingresos obtenidos por la propia actividad	Anual	Positiva	Uno de los objetivos principales de la línea estratégica 3 es maximizar la productividad de los empleados para conseguir aumentar al máximo estos ingresos. En el 2013 se incrementó con respecto al anterior un 15,65%	PE

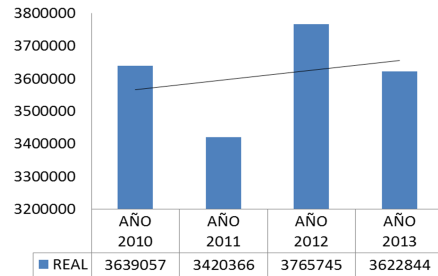
Indicadores de rendimiento

**Número de servicios o líneas de producción incorporadas**



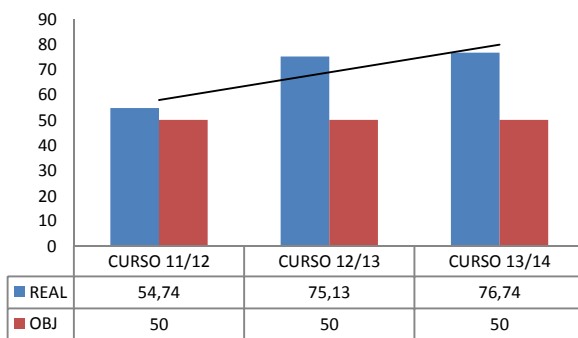
Siguiendo las L 2, L4 del Plan estratégico, se están aumentando las líneas y servicios para diversificar la producción y evitar la dependencia industrial.

**Evolución del activo inmovilizado**



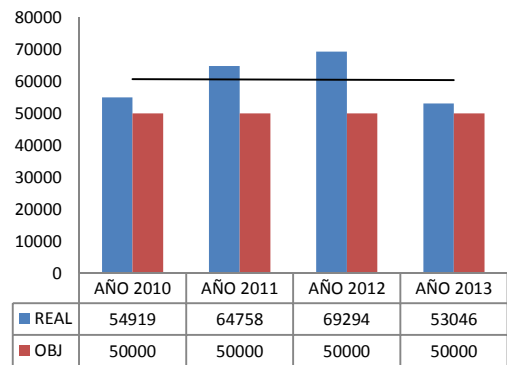
En 2011 la gestión de reducción de gastos, analizó el excedente de inmovilizado, tomando como medida la venta de un bien inmueble, un vehículo industrial y maquinaria obsoleta.

**Rendimiento medio operarios**



Se observa cómo el rendimiento medio de los operarios ha aumentado debido a nuevas implementaciones como la Metodología de trabajo Lean Manufacturing, creación de equipos de mejora, y puesta en marcha del Plan de Formación.

**Gastos de suministros 628**



Se inicia una política de reducción de servicios exteriores, reunificando en una nave todas las secciones, hasta 2013, en la que se inician en relación con el PE, nuevas líneas de trabajo. Se aplican revisión de tarifas de consumo, se atienden distintas ofertas de nuevas compañías eléctricas, además de optimizar el uso de la red, consiguiendo rebajar precio y consumo. Una de las naves de alquiler para reducir gastos y obtener liquidez.

RESULTADOS ADICIONALES	SEGMENTACIÓN	TENDENCIAS	OBJETIVOS	CAUSAS
Facturación-Ventas	Anual	Positiva +16%	12%	PE

# ANEXOS MEMORIA



## **MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

### **4. Misión**

Conseguir la plena integración social de las personas con discapacidad física de La Ribera, basada en su autonomía personal y en el disfrute de sus derechos básicos para alcanzar una sociedad inclusiva.

### **5. Visión**

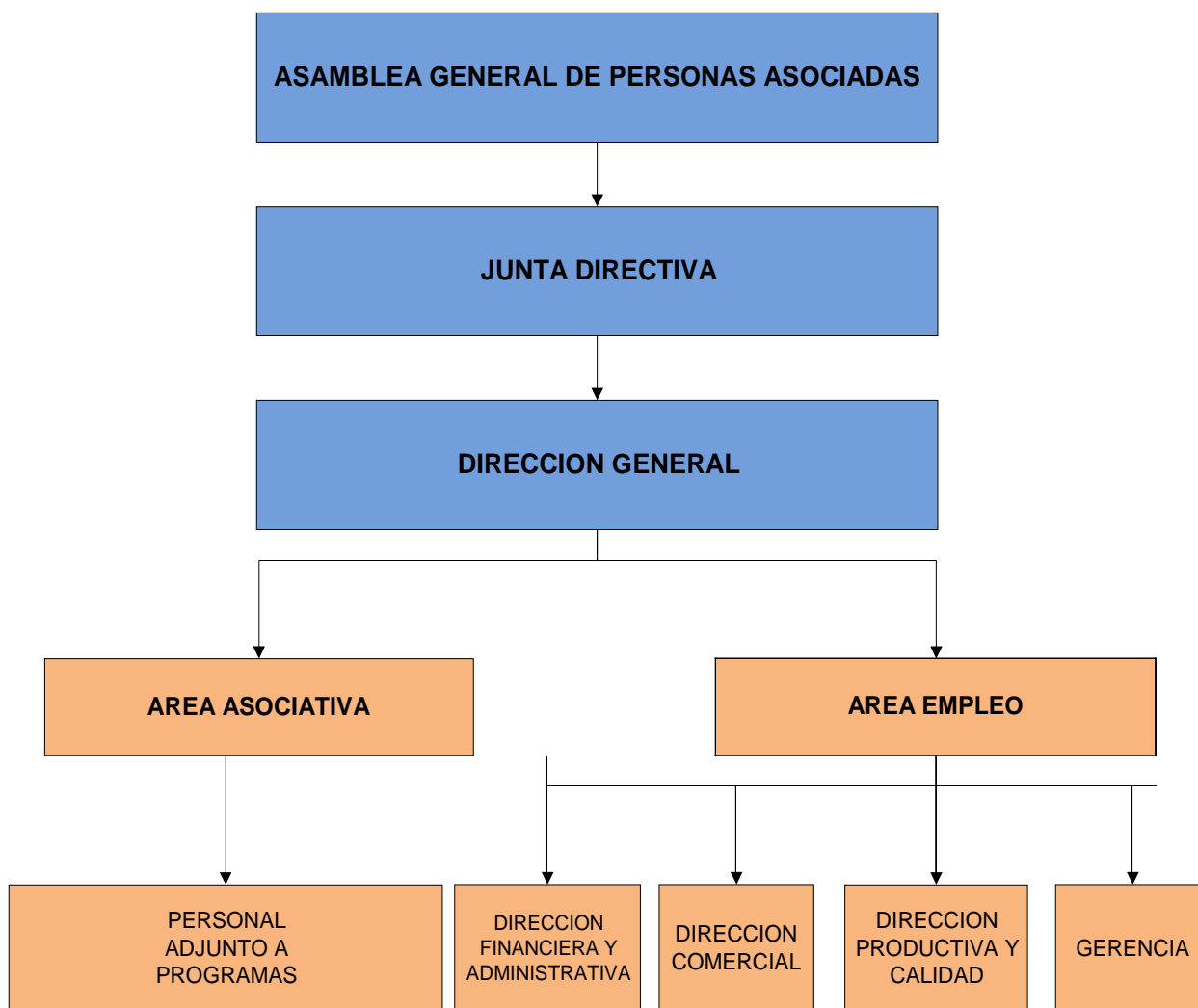
- Ser Asociación referente de la atención a las personas con discapacidad física de la Ribera de Navarra con continuo crecimiento en servicios, que se distinga por proporcionar oportunidades de desarrollo personal y profesional, contribuyendo a mejorar la sociedad.
- Estar en continua evolución en proyectos innovadores de empleo y actividades sociales para la inclusión social.
- Contar con las alianzas necesarias para llevar acabo nuestra misión: GN, Ayuntamientos, otras entidades y/o Asociaciones. Participar en organizaciones de estructura superior para llegar a sectores más amplios y reforzar así nuestra labor.
- Gestionar desde la transparencia y la eficacia los recursos
- Conseguir cercanía geográfica a todas personas dentro del área de actuación.

### **6. Valores**

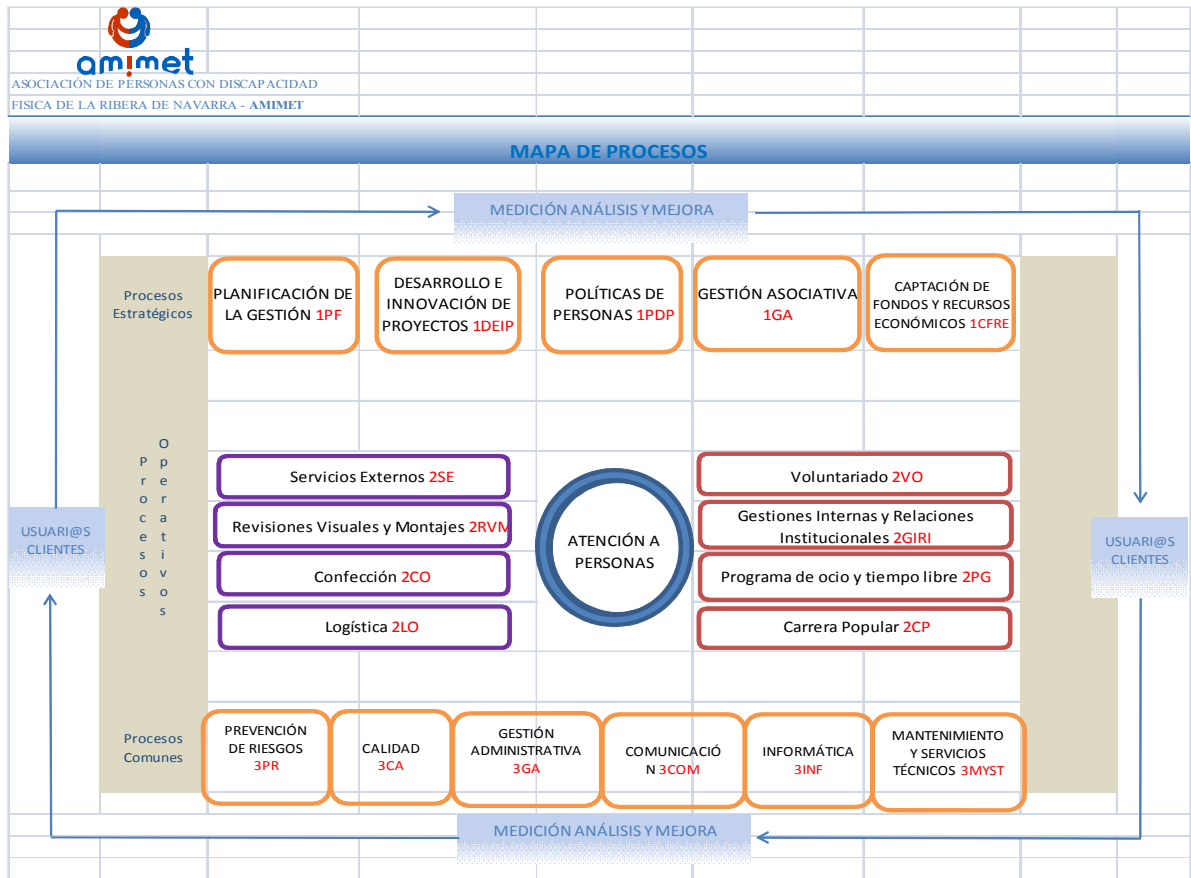
- Defensa de los derechos fundamentales.
- Apostamos por la igualdad de las personas
- Prestamos atención individualizada según capacidades y circunstancias personales.
- Ofrecemos transparencia en nuestra gestión de los recursos y la demostración de su eficiencia.
- Trabajamos en equipo, para alcanzar los objetivos, facilitando la adecuada cualificación tanto a profesionales como al voluntariado.
- Compromiso social con todas las personas que se encuentran en dificultad.
- Colaboramos en la mejora y la transformación de esta sociedad desde la solidaridad y la accesibilidad para la participación plena e igualitaria.

# ORGANIGRAMA

---



## MAPA DE PROCESOS



## GRUPOS DE INTERÉS

GRUPOS DE INTERÉS		PRODUCTO	PROCESO	LÍNEA ESTRATÉGICA
CLIENTES	CLIENTES INDUSTRIALES	SERVICIOS DE SUBCONTRATACIÓN	1PG, 1DEIP, 2SE, 2RVM, 2CF, 2LO, 3CA, 3PR	L1, L2, L3
	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	CUMPLIMIENTO LEY DE CONTRATOS COMPENSACIÓN LISMI	1PDP, 2GIRI, 2VP, 2CP	L5, L6
	USUARIOS/ASOCIADOS	DESARROLLO ACTIVIDADES	1PDP, 1GA, 2VO, 2CP, 2PG	L4, L5
		SERVICIOS DE ATENCIÓN PERSONALIZADA, ORIENTACIÓN, ...		
		FISIOTERAPIA		
		OCIO Y TIEMPO LIBRE		
		PROGRAMA DE TRANSPORTE ADAPTADO		
PROGRAMA DE FORMACIÓN				
PROGRAMA DE EMPLEO				
PERSONAL EN CONTRATO LABORAL		PUESTO DE TRABAJO TÉCNICO, DIRECTIVO Y OPERARIO	1PG, 1DEIP, 1PDP, 2SE, 2RVM, 2CF, 2LO,	L1, L2, L3, L5
		ALUMNADO EN PRÁCTICAS		
COMUNIDAD:	VOLUNTARIADO	APOYO EN ACTIVIDADES ASOCIACIÓN	1PDP, 2VO, 2CP	L5
	FINANCIADORES COLABORADORES	APOYO EN VIDA DIARIA USUARIOS		
PROVEEDORES		APORTACIÓN MATERIA EN PROCESO CEE	1PG, 2SE, 2RVM, 2CF, 2LO	L1, L5
		APORTACIÓN MATERIAL PARA DESARROLLO ACTIVIDAD GENERAL		
JUNTA DIRECTIVA		GESTIÓN VOLUNTARIA DE LA ENTIDAD PARA CONSEGUIR LOGRAR LOS OBJETIVOS SOCIALES	1PG, 1PDP, 1CFRE, 2VO, 2GIRI, 2CP	L1, L5, L6



DIFUSIONES DE AMIMET

Centro especial de Empleo  
Canraso-AMIMET **ceec**

El objetivo de AMIMET es conseguir el pleno empleo de las personas con discapacidad física, de la Ribera de Navarra.

GOBIERNO DE NAVARRA | SERVICIO ESPECIAL DE EMPLEO | INFORMACIÓN GRATUITA | SERVICIO ESPECIAL DE EMPLEO | INFORMACIÓN GRATUITA

**Rampa** Con el patrocinio de **can**

Taller de Yoga  
Terapia acústica  
Plan de Igualdad

Día de la bicicleta

LABORAL  
FISCAL  
CONTABLE

ADMINISTRACIÓN DE FENCAS

Navarra Compañía 24, Pº Barrio  
Edu. 194 010 077  
Fax: 948 42 292  
www.rampanavarra.com

**amimet**

Catálogo de actividades de sensibilización por la discapacidad para centros educativos

AMIMET  
Asociación de personas con discapacidad física de la Ribera de Navarra  
Calle Melchor Enríco Nº 2  
31500 Tudela.  
Teléfono: 948848402  
[www.amimet.com](http://www.amimet.com)

**SIENTETE SIENTELO**

El voluntariado te llena

**HAZTE VOLUNTARIO EN amimet**

MELCHOR ENRICO 2, Bajo - 31500-TUDELA- 948848402- [auxiliar@amimet.com](mailto:auxiliar@amimet.com)

**amimet**

**APLAZADO AL DÍA 3 DE DICIEMBRE**

**25 AÑOS**

**XXV CARRERA POPULAR DE AMIMET**  
3 de Diciembre 2013

**PREMIOS:**

- Trofeo por categoría.
- Un trofeo al colegio de Tudela con más participación escolar.
- Un trofeo al colegio de la Merindad con más participación escolar.

**ORGANIZADO:** Barrio de Lourdes - Tudela (Navarra)

**DISTANCIA:** Entre 300 y 6.250 Mts. (según categorías).

GOBIERNO DE NAVARRA | GOBIERNO DE NAVARRA | GOBIERNO DE NAVARRA

Hemos preparado las nuevas camisetas solidarias de AMIMET a precios solidarios!

**amimet**

**amimet**

**externalización de procesos productivos**  
dando la mano al éxito empresarial

**logintegra**  
logística integral amimet

Visibilidad de inventario  
Gestión del flujo  
Distribución flexible  
Cobertura interfuncional  
Participación IT  
Sistemas de información avanzados

**en un sistema lógico todo encaja...**

**servimet**  
servicios integrales amimet

Compromiso de profesionalidad  
Garantía de consecución  
Especialización de protocolos  
Integración del servicio  
Optimización de costes  
Rehabilitación empresarial

**el servicio integral es el servicio inteligente**



MOMENTOS DE AMIMET





MOMENTOS DE AMIMET





## GLOSARIO

### SIGLAS DESCRIPCIÓN

**AMIMET** Asociación de Personas con Discapacidad Física de la Ribera de Navarra  
Las siglas corresponden al nombre primitivo de la Asociación, que fue: Asociación de Minusválidos de la Merindad de Tudela.

**AER** Asociación de Empresarios de la Ribera

**AECEMCO** Asociación española de CEE de COCEMFE

**ANASAPS** Asociación Navarra para la Salud Psíquica

**ANAP** Agencia Navarra para la Dependencia. Organismo autónomo del Departamento de Asuntos Sociales.

**ADEMNA** Asociación de Esclerosis Múltiple de Navarra

**ANFAS** Asociación Navarra de personas con discapacidad intelectual y familiares.

**ASPACE** Asociación Navarra de Parálisis Cerebral y enfermedades afines

**C. E. E. Centro Especial de Empleo**

**CO.** Centro Ocupacional

**COCEMFE** Coordinadora de personas con discapacidad física y orgánica

**CORMIN** Comité de Representantes de personas con Discapacidad de Navarra

**CREENA** Centro de Recursos de Educación Especial de Navarra

**EISOL-** Servicios de integración de personas de exclusión social de Gobierno de Navarra

**FEACEM** Federación Empresarial Española de Asociaciones de Centros Especiales de Empleo

**F.N.D.A.** Federación Navarra de Deportes Adaptados

**FEMXA** Consultoría de formación

**FUNDACION CAN**

**FUNDACION LA CAIXA**

**FLV: FUNDACION LUIS VIVES**

**FUNDACION CIVIL SAN FRANCISCO JAVIER**

**FUNDACION MARQUES DE MONTEAGUDO**

**FUNDACION TAMBIEN** Fundación orientada hacia la práctica deportiva de las personas con Discapacidad

**LOGINTEGRA** Programa propio de Logística

**TEBY-** Proyecto presentado al Sello Socialmente Comprometido por AMIMET de Deporte Inclusivo

**SNE.** Servicio Navarro de Empleo

**SOLIDARI INTERGENERACIONAL**

**S. I. L.** Servicio de Integración Laboral promovido por COCEMFE.

**RSE** Responsabilidad social empresarial

**SPYRO** Programa de gestión administrativa.

**UNED** Universidad Nacional de Educación a Distancia.

**UPNA** Universidad Pública de Navarra.

## **ABREVIACIONES EMPLEADAS A LO LARGO DE LA MEMORIA**

- GI** Grupos de interés
- PE** Plan estratégico
- MVV** Misión, Visión y Valores
- CCAA** Comunidades autónomas
- JD** Junta Directiva
- CL** Comités Locales
- Pcd** Personas con discapacidad
- PPP** Plan de Política de Personal
- DG** Dirección General
- PF** Plan de Formación
- PC** Plan de comunicación
- PA** Plan de Acogida
- DF** Dirección Financiera
- ME** Memoria General
- L1** Línea estratégica 1: Avanzar en la defensa de las personas y el papel de las entidades sociales
- L2** Línea estratégica 2: Diversificar las oportunidades de desarrollo en un entorno de competencia creciente
- L3** Línea estratégica 3: Desarrollar la política de innovación y viabilidad de los proyectos
- L4** Línea estratégica 4: Diversificar los sectores de actividad
- L5** Línea estratégica 5: Fomentar el apoyo a las personas en su entorno
- L6** Línea estratégica 6: Diversificar los financiadores públicos y privados
- 1PF** Planificación de la gestión
- 1DEP** Desarrollo e innovación de proyectos
- 1 PDP** Política de personas
- 1GA** Gestión asociativa
- 1CFRE** Captación de fondos y recursos económicos
- 2SE** Servicios externos
- 2RVM** Revisiones Visuales y Montajes
- 2CO** Confección
- 2LO** Logística
- 2VO** Voluntariado
- 2GIRI** Gestiones Internas y Relaciones Institucionales
- 2PG** Programa de ocio y tiempo libre
- 2CP** Carrera Popular
- 3PR** Prevención de riesgos
- 3CA** Calidad
- 3GA** Gestión Administrativa
- 3COM** Comunicación
- 3INF** Informática
- 3MYST** Mantenimiento y servicios técnicos

## 10.8. FASE 8. EVALUACIÓN DE LA MEMORIA Y VISITA DE COMPROBACIÓN

Tras la evaluación por parte de un equipo evaluador, su valoración superó los 300 puntos por lo que el objetivo de Amimet ha sido conseguido.

La evaluación se fundamentó en la memoria presentada por Amimet de acuerdo al Modelo EFQM de Excelencia, y se complementó con la información recogida en la visita realizada el día 8 de octubre. El equipo de Evaluadores de la Fundación de Navarra estuvo formado por: Gorka Zulet Yagüe, Óscar Lázaro Cabezón, Gloria M<sup>a</sup> de la Casa Mezquíriz, Javier Fernández Valdivielso y Carmen Guerrero Azpurz.

El equipo evaluador teniendo en cuenta los datos aportados por Amimet en la Memoria y en la Visita realizada a sus instalaciones; y de acuerdo con los requisitos establecidos por la Fundación Navarra para la Excelencia, para las Evaluaciones EFQM 2014 recomienda a la Fundación Navarra para la Excelencia que otorgue a Amimet el reconocimiento 300+

Tabla 34 Puntuación otorgada por los evaluadores

SUBCRITERIOS	0-100	100-200	200-300	300-400	400-500
1a			x		
1b			x		
1c				x	
1d			x		
1e			x		
<b>1. Liderazgo</b>			x		
2a			x		
2b				x	
2c				x	
2d			x		
<b>2. Estrategia</b>			x		
3a				x	
3b				x	
3c			x		
3d			x		
3e			x		
<b>3. Personas</b>			x		
4a			x		
4b				x	
4c				x	
4d				x	
4e			x		
<b>4. Alianzas y Recursos</b>				x	

5a				x
5b				x
5c			x	
5d				x
5e				x
<b>5. Procesos, productos y servicios</b>				x
6a				x
6b				x
<b>6. Resultados en clientes</b>				x
7a			x	
7b			x	
<b>7. Resultados en Personas</b>				x
8a			x	
8b			x	
<b>8. Resultados en Sociedad</b>				x
9a				x
9b				x
<b>9. Resultados Clave</b>				x
<b>PUNTUACIÓN GLOBAL</b>				x

## 10.9. FASE 9. RECOGIDA DEL PREMIO Y RENOVACIÓN CADA 3 AÑOS

El día 27 de Noviembre tuvo lugar la entrega de sellos en el auditorio de Barañain de la mano de la Fundación Navarra para la Excelencia con motivo de la celebración del catorceavo día de la excelencia.36 organizaciones recibieron sellos de los cuales :

- **Excelencia Navarra 500+** al Centro Asociado de la UNED en Tudela, a Cuatrovientos Centro Integrado (renovación) y a Caixabank (renovación);
- **Diploma Acreditativo del Reconocimiento al Liderazgo** al Ayuntamiento de Tudela;
- **El Premio a la Excelencia Ciudadana** a Aritz Azparren.
- **Excelencia Navarra 400+** a la Asociación de Esclerosis Múltiple de Navarra, al Centro Integrado Politécnico ETI de Tudela, al Colegio Santa Ana de Estella y al Colegio de Educación Especial El Molino de la Fundación Ciganda Ferrer.
- **Excelencia Navarra 300+** a la Asociación de personas con discapacidad física, al Ayuntamiento de Tudela, a la Fundación Gizakia Herritar, a la Fundación Proyecto Hombre Navarra
- **Compromiso hacia la Excelencia** a Cistec Technology, S.L.L., a ALCER Navarra, a la Asociación Itxaropen Gune – Lugar de Esperanza, a la Asociación de Empresas de Economía Social de Navarra (ANEL), a COCEMFE Navarra, a Compresores Redín, S.A.L., al CPCEIP Santa María de Los Arcos, al CPEIP Lorenzo Goicoa Bilingual School de Villava, al CP San Francisco Javier I.P. de Elizondo, al Centro de Salud Mental y Hospital de Día Infanto-Juvenil, al Hospital de Día Psicogeriátrico, a la Dirección General de

Industria, Energía e Innovación del Gobierno de Navarra, al Centro de Salud de San Juan (Osasunbidea), a la Escuela de Seguridad de Navarra, a la Fundación Auditorio Barañáin, a la Fundación Xilema, al IES Pedro de Ursúa BHI, a la Escuela de Formación Profesional de Elizondo, a Irain Eskola Publikoa de Lesaka, a Irotz Limpiezas Técnicas, S.L., al Servicio de Planificación, Calidad e Inspección del Dpto. de Políticas Sociales del Gobierno de Navarra, a Sinet Soluciones Integrales, S.L., a Synergies Hunters, a Zelandi Herri Eskola de Alsasua.

A continuación el premio deberá ser renovado cada 3 años para seguir demostrando que se continúa con la misma puntuación o superior.

## 10.10.FASE 10. AUDITORIAS, SEGUIMIENTO Y PROCESO DE MEJORA CONTINUA

Una vez implantado todo el modelo es necesario comprobar su eficacia así como los aspectos en los que va a ser necesario realizar mejoras, por lo que se sigue un ciclo Reder, herramientas autoevaluación y fichas de mejora.

## 11. CONCLUSIONES

Todas las organizaciones, ya sean con ánimo de lucro o sin él, desarrollan su actividad en mercados globales y cambiantes, en los cuales la supervivencia y continuidad se ve condicionada principalmente por tres variables:

- Búsqueda y optimización de una excelente gestión empresarial.
- Orientación y conocimiento de las necesidades y satisfacción de los clientes.
- Adaptación a los cambios del mercado adelantándose a la competencia.

La implantación EFQM proporciona reconocimiento social por la mejora continua en su gestión empresarial hacia la excelencia; favorece la competitividad y la calidad en la gestión integral; estimulando el deseo de superación, la motivación y la participación interna a través de un lenguaje común de excelencia; utiliza herramientas de autoevaluación para el diagnóstico de la gestión, que califica en puntos EFQM, lo que permite comparar el nivel de excelencia con otras organizaciones. Además, es un sistema complementario del esquema ISO, que da coherencia global y hace útil el sistema.

Por todo ello Amimet decide implantar el modelo y consigue la obtención de los 300 puntos, por lo que deberá continuar con estos ideales y filosofía para en un plazo de 3 años volver a renovar el sello EFQM. Actualmente, el futuro de Amimet es incierto debido a la actual situación de crisis que afecta a todas las organizaciones españolas.

Gracias al trabajo en equipo y al seguimiento de los principios y misión de la organización se intentará continuar con las actividades ofertadas tanto a nivel de CEE como de asociación. Se quieren seguir las siguientes líneas en el medio-largo plazo:

- Nuevos proyectos: En Amimet se trabaja continuamente en la diversificación de los sectores y clientes industriales así como en la búsqueda de nuevas áreas de negocio.

Actualmente, se ha apostado por la vuelta del sector textil con la producción de fundas para sillas para automóviles de niños en colaboración con la empresa promotora Baby Auto.

Esta es una clara apuesta por un futuro en el sector textil, ya que se confía en su vuelta a la industria española dada la clara calidad ofrecida en comparación con la industria textil en otros países como China o India, donde la producción es barata y rápida, pero no se obtiene la calidad esperada.

- Formación: Se promueve la formación de los trabajadores para realizar trabajos con calidad y evitar posibles accidentes por desconocimiento de las medidas de seguridad o por uso inadecuado de los recursos. Además, con esto se busca la adquisición de habilidades, destrezas y conocimientos para responder a las necesidades de clientes y un entorno más amplio. Con la formación se logran mejoras en las actitudes de los trabajadores: sus cualidades, su polivalencia, sus capacidades; y esto afecta positivamente a la eficiencia y productividad del CEE en su conjunto.

- Recursos: Se han realizado esfuerzos importantes para reducir al máximo la infraestructura no productiva. Así se ha mejorado la gestión de recursos y se han reducido gastos indirectos.

- A partir de mitad del año 2013 se produce un cambio de tendencia donde se empiezan a obtener beneficios mensuales continuados con pequeñas excepciones en meses más austeros. Los esfuerzos de 2014 en adelante se centran en consolidar los beneficios para hacer frente a los préstamos.

-RSE: Mejora continua del RSE de la organización, ya que Amimet contribuye activa y voluntariamente en responsabilidades de carácter social y económico, ofreciendo mayor valor añadido y una mejora de la imagen.

- En Amimet se apuesta por la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Actualmente han conseguido el modelo ISO 9001 y el modelo EFQM 300+.

Con estas visiones de futuro, el plan estratégico revisado y evaluado a través del cuadro de mando integral y la gestión por procesos Amimet consigue realizar su actividad de forma excelente, siempre atendiendo a su misión , visión y valores de crear una sociedad inclusiva en la que no se discrimine a las personas discapacitadas. Además de proporcionales la opción de trabajo y/o actividades de ocio y tiempo libre.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- Observatorio estatal de la discapacidad (Noviembre 2014)
- [www.lismi.es](http://www.lismi.es)(Noviembre 2014)
- [www.boe.es](http://www.boe.es)(Noviembre 2014)
- Ley 13/1982, de 7 de abril, de integración social de los minusválidos (BOE)
- <http://www.feacem.es> (Noviembre 2014)
- Documentación interna de Amimet
- Instituto nacional de estadística, el empleo de las personas con discapacidad (Noviembre 2014)
- Fermín Gómez Fraile et al, Seis Sigma, 2ª edición. Fundación Confemetal, 2003
- Joaquín Membrado, Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de Excelencia, Ediciones Díaz de Santos ,2002.
- Noticias de diversos periódicos online (Noviembre 2014)
- Informe de Evaluación de la Fundación Navarra para la Excelencia (Noviembre 2014)
- Julián L. Moreno Alego, Guía para la aplicación Modelo EFQM de Excelencia, Fundación Luis Vives, 2007
- Memoria EFQM Amimet 2010
- Introducción a la excelencia, 2003 y 2013
- Apuntes de la asignatura cursada en 5º curso de Calidad e Innovación empresarial
- Presente y futuro de los CEE, Estudio elaborado por KPMG en el marco del Programa Operativo del FSE de Lucha contra la Discriminación 2007-2013 cofinanciado por el Fondo Social Europeo.
- <http://www.clubexcelencia.org/sellos> (Noviembre 2014)
- [www.efqm.org](http://www.efqm.org) (Noviembre 2014)
- [www.efqm.es](http://www.efqm.es) (Noviembre 2014)
- <http://www.guiadelocalidad.com/modelo-efqm/modelo-efqm> (Noviembre 2014)
- <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm> (Noviembre 2014)



## 13. ANEXOS

1. Plan Estratégico  
Página 2
2. Manual de Acogida CEE Canraso  
Página 25
3. Plan de comunicación  
Página 47
4. Plan de voluntariado  
Página 68
5. Protocolo actividades  
Página 110
6. Protocolo transporte  
Página 117
7. Manual manejo de furgoneta.  
Página 122
8. Protocolo quejas y reclamaciones  
Página 128
9. Procedimiento de actuación ante casos de conflicto interpersonal en el trabajo  
Página 134
10. Protocolo de prevención y actuación contra el acoso sexual y el acoso por razón de sexo  
Página 138
11. Protocolo de lenguaje no sexista- Plan de igualdad  
Página 167
12. Plan de formación  
Página 176
13. Acta reunión junta directiva  
Página 193
14. Encuesta satisfacción clientes  
Página 194
15. Encuesta satisfacción S20  
Página 195