



Plan de gestión 20**18**

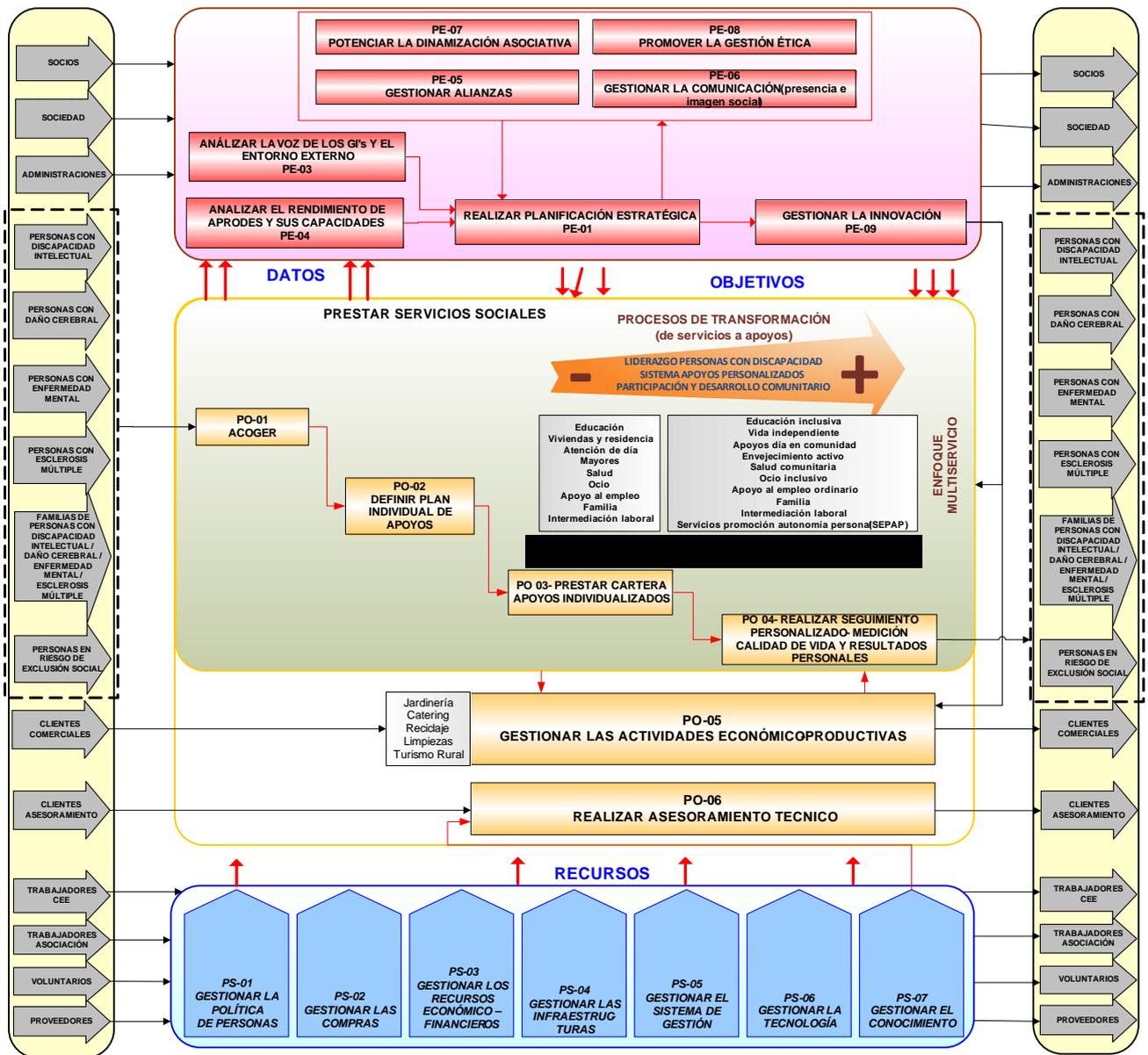
**ASPRODES** grupo

# Introducción

Estamos inmersos en un proceso que va a culminar con la creación de FUNDACIÓN ASPRODES. Las organizaciones ASDEM, ACOPEDIS, Cooperativa SALARCA y la propia ASPRODES se unen para hacer realidad un proyecto y valores compartidos bajo la marca FUNDACIÓN ASPRODES. En paralelo, cada entidad mantiene su identidad como asociación vinculada a la presencia social y reivindicación de derechos de las personas y familias ante la sociedad y las administraciones públicas.

Este proceso de convergencia se traduce en un diseño organizativo y procesos de trabajo compartidos. Veámoslo con dos imágenes: 1) diseño organizativo (cómo nos organizamos) y 2) mapa de procesos (qué cosas hacemos)





Visto esto, presentamos la propuesta de acciones (qué vamos a hacer) y de resultados (qué queremos conseguir) para el año 2018.

Foco/ EFQM	Programa Estratégico	Procesos	Objetivos/ Acciones
<b>Gobernanza: [1]-liderazgo [2]-política y estrategia</b>	<b>Prog Estrat 01 Fundación</b>	<b>PS-01 Gestionar la Política de Personas</b>	<b>OE 01.</b> Generar una estructura ágil, participativa y bien coordinada
			Constituir Asprodes FUNDACIÓN
			Realizar estudio jurídico económico de la gestión de centros y servicios actuales
	<b>Prog Estrat 13 Asociacionismo</b>	<b>PE-07 Potenciar la dinamización asociativa</b>	Ampliar la base de socios-as
			Mejorar la comunicación con socios-as. Información sobre la organización y otros temas de su interés.
			Desarrollo de actividades de presencia social
	<b>Prog Estrat 03 Coordinación y eficacia en red</b>	<b>PS-05 Gestionar el sistema de gestión</b>	<b>OE 01.</b> Generar una estructura ágil, participativa y bien coordinada
			<b>OE 04.</b> Desarrollar una red de aliados y colaboradores
		<b>OE 11.</b> Ser una organización innovadora	
		Implantación nuevo diseño organizativo común a las entidades <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Seguimiento de la implantación a través de equipos de trabajo (Instrucciones Técnicas)</li> <li>2) Desarrollar un nuevo modelo de equipos innovadores (Proyectos)</li> </ul>	
<b>PE-05 Gestionar alianzas</b>  <b>PO-06 Realizar asesoramiento técnico</b>		Desarrollar proyectos de diferente naturaleza con aliados <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Nuevos modelos. Pilotaje e implantación cartera de servicios</li> <li>2) Desarrollo territorial. Cooperación multinivel (comarcal, regional, nacional e internacional), administraciones públicas, agentes sociales, económicos y medioambientales</li> <li>3) Innovación. Empresas tecnológicas, Universidad y SIVI</li> <li>4) Redes sociales. Base comunitaria</li> </ul>	
	<b>Prog Estrat 04 Liderazgo</b>	<b>PS-01 Gestionar la Política de Personas</b>	<b>OE 03.</b> Impulsar un liderazgo ético, con visión global y transformador
			<b>OE 02.</b> Desarrollar una estrategia transformadora
<b>OE 09.</b> Contar con profesionales bien formados, comprometidos y satisfechos			
<b>Prog Estrat 05 Gestión ética</b>	<b>PE-08 Promover la gestión ética</b>	Actualizar el inventario de líderes	
		Acogida de directivos	
		Elaboración de planes de desarrollo para líderes	
<b>Prog Estrat 05 Gestión ética</b>	<b>PE-08 Promover la gestión ética</b>	Planificación de acciones con carácter cuatrimestral. Cursos, talleres y entrenamiento individual	
		Medidas preventivas en riesgos psicosociales para líderes	
		Desarrollar principios básicos de gestión ética. Transparencia.	
<b>Prog Estrat 05 Gestión ética</b>	<b>PE-08 Promover la gestión ética</b>	Impulsar la participación de las personas centrales. Proyecto representantes.	
		Formulación y valoración del Comité de buena práctica profesional (buena praxis)	
<b>Prog Estrat 05 Gestión ética</b>	<b>PE-08 Promover la gestión ética</b>	<b>OE 02.</b> Desarrollar una estrategia transformadora	
		Contar con un Plan de Gestión 2018 para todo el grupo Asprodes	

	<b>Prog Estrat. 02</b> <b>Estrategia y planificación</b>	PE-01 Realizar planificación estratégica	Contar con Planes de Gestión 2018 en las diferentes unidades de centro-servicio
		PE-03 Analizar GIs y entorno	Poner en marcha la comisión de seguimiento para la estrategia 17-20
		PE-04 Analizar rendimiento y capacidades	Diseñar y poner en marcha, a través del nuevo diseño organizativo, una estructura de equipos y proyectos que promuevan la innovación y la mejora
			Mejorar el seguimiento de indicadores.

Foco/EFQM	Programa Estratégico	Procesos	Objetivos/ Acciones
<b>Recursos: [3] Personas [1] Liderazgo</b>	<b>Prog Estrat 08</b> <b>Política de personas</b>	PS-01 Gestionar la Política de Personas	<b>OE 03.</b> Impulsar un liderazgo ético, con visión global y transformador
			<b>OE 09.</b> Contar con profesionales bien formados, comprometidos y satisfechos
			Identificar las claves para la política de personas 2020 y la implicación de los responsables en su implantación
			Información y formación de la cultura de la Entidad en las personas con competencias en liderazgo
			Implantar el módulo de formación básico para los profesionales
	<b>Prog Estrat 04</b> <b>Liderazgo</b>		Desarrollar las acciones planificadas en : 1) Política de igualdad 2) Prevención de riesgos laborales 3) Plan de comunicación
			Diseñar, implantar y evaluar los planes de desarrollo profesional 1) Finalizar con la evaluación y las entrevistas de todos los trabajadores en activo 2) Revisar y mejorar el modelo de plan de desarrollo profesional 3) Planificar acciones que generen oportunidades de desarrollo
			Mejorar los procesos de política de personas con acciones relacionadas con valores y actitudes

<b>Recursos: [4] Alianzas y recursos</b>	<b>Prog Estrat 11</b> <b>Sostenibilidad</b>	PS-03 Gestionar las actividades E-F	<b>OE 10.</b> Conseguir viabilidad, asegurando proporcionalidad entre recursos y resultados esperados
			Desarrollar el plan de inversiones previsto para el año
			Lograr la aprobación hipotecaria para al menos 90% de las inversiones
			Mejorar los excedentes aprobados en Asamblea hasta al menos 500.000€
			Realizar control presupuestario global de las entidades con el seguimiento de las partidas más significativas
			Simplificar la contabilidad analítica, los proyectos que lo requieran y aquellos que se obtenga información para corregir desviaciones presupuestarias
			Mejorar la viabilidad de plazas mediante la transformación de conciertos de centro de día a plazas de residencia

Recursos: [4] Alianzas y recursos			Rentabilizar recursos propios vinculado a la participación en proyectos extraordinarios como iniciativas europeas, obras sociales y premios	
			Elaborar la política de compras y de descuentos que compatibilicen con la orientación kilómetro cero	
			Implantar el modelo de eficiencia energética según las auditorías y estudios que disponemos	
	Prog Estrat 09 Instalaciones y equipamientos	PS-04 Gestionar las infraestructuras	<b>OE 10.</b> Conseguir viabilidad, asegurando proporcionalidad entre recursos y resultados esperados <b>OE 05.</b> Contribuir al principio de universalidad de los apoyos	
		PS-03 Gestionar las actividades E-F	Inversiones según lo aprobado en la Asamblea General de diciembre 2017. Las actuaciones principales son: 1) Residencia Ciudad Rodrigo (24 plazas) 2) 2 Viviendas Peñaranda (10 plazas) 3) 2 Viviendas Salamanca (16 plazas) 4) Adquisición y ampliación de colegio y centro de formación profesional 5) Reformas y equipamientos de varios centros	
	Prog Estrat 11 Sostenibilidad	PO-03 Prestar cartera apoyos individualizados	Realizar estudios de accesibilidad físico-cognitiva de los centros de día de Salamanca	
			Elaborar un plan de mantenimiento, instalaciones, equipamiento y maquinaria para las entidades Llevar a cabo un Programa de reducción de emisiones GEI-Eficiencia Energética. Medición Huella de Carbono.	
	Recursos: [4] Alianzas y recursos	Prog Estrat 15 Comunicación interna y externa	PE-06 Gestionar la comunicación	<b>OE 13</b> Mejorar la comunicación <b>OE 08</b> Mejorar la imagen/marketing comercial y ventas
				Actualizar la planificación Comunicación 18-20 Proseguir con la adaptación a lectura fácil de información relevante Puesta en marcha de la nueva web
				Diseño de la nueva intranet, dentro del marco de un proyecto de Gestión de conocimiento Reforzar enlaces de comunicación de cada centro-servicio, socios, familias, representantes... Nombrar portavoces muy definidos, formarlos en materia de comunicación, clarificar sus competencias y discurso Desarrollo de un Plan de Marketing comercial para las actividades que se prioricen Alinear las necesidades de comunicación de las actividades certificadas con el plan general de comunicación
Progr Estrat 12 Calidad, innovación y gestión del conocimiento		PE-09 Gestionar la innovación	<b>OE 11</b> Ser una organización innovadora <b>OE 08</b> Mejorar la imagen/marketing comercial y ventas	
		PS-05 Gestionar el sistema de gestión	Actualizar el Sistema de Gestión Integral (SIG), incorporando las medidas de simplificación diseñadas. Desarrollar el Proceso de Innovación. Nuevo modelo de gestión de proyectos innovadores. Desarrollar el Proceso de Gestión de conocimiento. Plan de Gestión de conocimiento (incorpora intranet)	
		PS-07 Gestionar el conocimiento	Desarrollar el Proceso Realizar Asesoramiento Técnico Mantener certificaciones en actividades comerciales	

		Actualizar la medición de resultados (indicadores) periódicamente. Incorporar desarrollos con metodologías cualitativas.	
	<b>Prog Estrat 12</b> <b>Tecnología</b>	<b>PS-06 Gestionar</b> <b>la Tecnología</b>	<b>OE 01</b> Generar una estructura ágil, participativa y bien coordinada
			Realizar las renovaciones de material informático aprobadas en presupuestos
			Desarrollar el proceso Gestionar la Tecnología
			Procedimentar el aseguramiento de la información en los diferentes dispositivos utilizados
			Proseguir con los desarrollos de Ixis y resto de programas en utilización
Implantar web y desarrollar intranet			

Foco/ EFQM	Programa Estratégico	Procesos	Objetivos/ Acciones		
<b>De servicios a apoyos: [5] Procesos, productos y servicios</b>			<b>OE 06</b> Mejorar la calidad de vida y la igualdad de oportunidades de las personas		
			<b>OE 12</b> Colaborar e influir en el entorno para mejorar el mundo		
			Orientar la cartera de servicios global hacia un modelo de Servicios centrados en la persona/ De servicios a apoyos.		
			1) Impulsar consensos sobre lo que entendemos por servicios centrados en la persona		
			2) Identificar iniciativas actuales que aportan experiencia y conocimiento en un modelo más centrado en la persona		
			3) Desarrollar una estrategia para impulsar nuevas iniciativas centradas en la persona		
			<b>PO-01 Acoger</b>	Realizar medición bienal de calidad de vida	
			<b>Atención de día</b>		
			<b>Prog Estratégico</b> <b>06 Cartera de apoyos y transformación de servicios</b>	<b>PO-02 Plan individual de apoyos</b>  <b>PO-03 Prestar cartera apoyos individualizados</b>	Estudio/ conocimiento del modelo de Apoyo Activo para personas con grandes necesidades de apoyo ( Aprendizaje tras la aplicación del mismo en los centros que ya lo están pilotando: Madrigal Mayores y CAI Vitigudino)
					Realizar propuestas de mejora a los sistemas de QSR y Carta de derechos y deberes.
			<b>Prog Estratégico</b> <b>14 Sociedad y derechos</b>	<b>PO-04 Medir impacto en calidad de vida</b>	Realizar propuestas de metodologías de formación para profesionales hasta ahora poco habituales sobre conocimientos compartidos ( Pildoras, aprendizaje interactivo)
					Generar espacio de conocimiento compartido accesibles, bien organizados y fácilmente localizables. En estos lugares se aglutinan los protocolos/ estudios/ documentos generados dentro de la organización a lo largo de los últimos años.
					<b>Vivienda y Residencia</b>
					Modelo de apoyos en acompañamientos médicos. Criterios.
					Incorporación de Auxiliares de Asistentes Personales para personas con grandes necesidades de apoyos
		Formación de profesionales en el lenguaje del cuerpo de cara a ampliar la toma de conciencia de la comunicación en las relaciones de apoyo			
		Facilitar espacios de intercambio de buenas prácticas para la mejora de la cooperación viviendas-centros de día			
		<b>Mayores en proceso de Envejecimiento</b>			

Evaluación de necesidades de las personas adultas (recogida de datos)

Guía de herramientas para la detección de demencias

Revisar herramientas para medir la necesidad de apoyos en personas mayores

### Salud

Plan de nutrición

Actualización guía de protocolos de salud. Reedición.

Fundamentación del Pacto por la Salud

Proyecto A gusto en mi casa (Equipo productos de apoyo)

Guía productos de apoyo en EM (Equipo productos de apoyo)

### Ocio y deporte

Implantar actividades de ocio y deporte inclusivas (abiertas a la participación de cualquier persona)

Aumentar la oferta de actividades, diversificando días y horarios, para proseguir adecuando a gustos e intereses

Implantar proyecto Trotamundos en Salamanca

Aumentar número de voluntarios-as en medio rural

Retomar Premios Voluntad

Consolidar vías de financiación de Club ADAS: Escuela Municipal de promoción del deporte adaptado, programa cantera...

### Familias

Incidir en la difusión y aplicación del proceso de acogida e incorporación a centros y servicios

Desplegar por centros sesiones Formativas sobre trabajo y relación con familias

Facilitar la participación de las familias en el proceso de transformación de servicios.

Evaluar la adecuación del SAF al Modelo de enfoque Centrado en Familia (en el marco del Proceso de Transformación de Servicios)

Medir la participación de las familias en Planes Individuales por centros.

### Planes de Vida

Generar un equipo operativo para dinamizar el equipo de facilitadores.

Formar, a través de diferentes fórmulas, a todos los profesionales en aspectos básicos para los planes de vida

Acercar el grupo a los servicios para conocer de primera mano su situación, necesidades, aportaciones... respecto a los planes de vida

Revisar los indicadores actuales para adecuarlos a la realidad de los servicios

Medir calidad de vida

### Educativo

Avanzar en el proceso de transformación en el marco de Plena nacional y pilotajes para la innovación Plena CyL

Participación en el programa de salud mental para jóvenes con DI y Alteraciones de conducta

	<p>Consolidar el funcionamiento en el nuevo centro Los Tilos</p> <p>Consolidarnos como un valor en el desarrollo de red de huertos escolares que promueve USAL</p> <p>Promover acciones de acogida a familiares. Puerta de entrada en la entidad.</p> <p><b>Vida independiente y participación comunitaria</b></p> <p>Desarrollo de los servicios de vida independiente en las comarcas rurales a través de los municipios que son cabeceras de comarca</p> <p>Consolidación de un modelo de trabajo en torno a la accesibilidad cognitiva aunando el trabajo de dos equipos asociativos: lectura fácil y evaluación de entornos</p> <p>Prestación de apoyos en todo el ciclo vital, incorporando un modelo de trabajo con personas mayores basado en el proyecto A Gusto en Casa. Explorar asistencia personal en menores</p> <p><b>SEPAPs</b></p> <p>Implantación y consolidación de los Servicios de Promoción de la Autonomía Personal en Salamanca</p> <p>Formación de profesionales en las herramientas de evaluación e intervención del itinerario de los SEPAP</p> <p>Difusión y puesta en marcha de los servicios en el medio rural.</p> <p>Crear un informe con todos los trabajadores/as que cumplen y/o cumplirán con todos los requisitos para iniciar el proceso de jubilación.</p> <p>Hacer un perfil de cada puesto de trabajo de CEE y Salarca basado en los ítems de la herramienta ACALAB.</p>
--	---

Foco/EFQM	Programa Estratégico	Procesos	Objetivos/Acciones
<b>Empleo: [5] Procesos, productos y servicios</b>	<b>Prog Estratégico</b> <b>07 Empleo, formación, apoyo e intermediación</b>	<b>PO-05 Gestionar las actividades económico-productivas</b>	OE 7 Impulsar el crecimiento sostenible del área de formación y empleo
			<b>Intermediación laboral</b>
			Agencia de Colocación. Acciones de orientación, seguimiento, búsqueda de empleo, intermediación y apoyo en el empleo o en la formación de las personas desempleadas o en mejora de empleo.
			Acuerdo Marco de Agencias de colocación, a través de UTE. Acciones de orientación, seguimiento, búsqueda de empleo e intermediación, de las personas desempleadas derivadas del ECyL
			Puesta en marcha de acciones de orientación profesional para el empleo y asistencia en autoempleo. Programa Plena Inclusión CyL.
			Continuar con la búsqueda de certificados de profesionalidad y especialidades formativas para acreditar nuestros centros
			Continuidad en formatos Dual de perfiles de limpieza y jardinería. Incorporación perfil auxiliar en asistencia personal.
			<b>Apoyo al empleo</b>
			Asegurar la aplicación del Protocolo de transición al empleo de trabajadores con discapacidad intelectual y/o enfermedad mental, en todos los centros de trabajo de ASPRODES y SALARCA.

Elaborar estudio de la situación de salud, bajas y ausencias por asistencia al médico, revisiones de discapacidad con mucho cambio porcentual que afectan al desempeño de la tarea. Estudio de las necesidades de adaptación en los puestos de trabajo.

Crear un informe con todos los trabajadores/as que cumplen y/o cumplirán con todos los requisitos para iniciar el proceso de jubilación.

Hacer un perfil de cada puesto de trabajo de CEE y Salarca basado en los ítems de la herramienta ACALAB.

#### **Centro Especial de Empleo Viveros El Arca**

Servicios medioambientales. Consolidación y/o búsqueda de nuevos concursos públicos. Trabajo activo con Administraciones para la adjudicación bajo la modalidad de contratos reservados

Ampliación de la contratación bajo la modalidad DUAL

Adaptación de Instrucciones técnicas con buenas prácticas medioambientales. Búsqueda de equilibrio entre principios de sostenibilidad ambiental y eficiencia económica.

Reforzar el apoyo y ajuste personal y social a trabajadores CEE

Desarrollo de proyecto de marketing. Asistencia técnica externa

Creación de un grupo especializado itinerante en servicios de limpieza a domicilios

#### **Salarca Cooperativa**

Turismo Inclusivo y Sostenible. Desarrollo del catálogo de productos y mejora de la comercialización y marketing a segmentos de mercado.

Consolidación de la red de explotaciones de producción hortofrutícola, con destino a autoconsumos de cocinas satélite rurales y clientes turismo rural. Transporte y comercialización.

Puesta en marcha de un servicio de Conservación Red Natura 2000 a particulares (agro-jardinería) y entidades locales (conservación patrimonio y paisaje)

Consolidación de la producción de maderas nobles. Comercialización.

Puesta en marcha de una empresa de inserción en el medio rural.

Servicios de proximidad en el rural (catering, limpiezas, auxiliar asistente personal, etc)



Plan Estratégico grupo **ASPRODES**  
20**17**-20**20** Metas, objetivos, indicadores

EFQ M	Línea estratégica	Objetivo estratégico	Indicador	16	Obj.17	Obj. 18	Obj. 19	Obj. 20	Resp
<b>[9 a y 9 b ] Resultados Clave</b>	<b>De servicios a apoyos</b>	<b>Mejorar la calidad de vida y la igualdad de oportunidades</b>	Índice calidad de vida individual en las personas atendidas con DI(GENCAT) (0-100)	61,36	-	65-67	-	67-70	Emilio
			Índice calidad de vida individual en el empleo (GENCAT)	84,76	-	80-85	-	80-85	Emilio
			Índice calidad de vida individual en atención diurna-ocupacional (GENCAT)	61,84	-	62-65	-	65-70	Emilio
			Índice calidad de vida individual en atención diurna- día (GENCAT)	45,46	-	50-55	-	55-60	Emilio
			Índice calidad de vida individual en viviendas (GENCAT)	64,19	-	65-70	-	>70	Emilio
			Índice calidad de vida individual en residencias (GENCAT)	49,35	-	50-55	-	55-60	Emilio
			<b>Impulsar crecimiento sostenible área formación-empleo</b>	Índice satisfacción personas atendidas (1-5)	4,54	-	>4,10	-	>4,15
		Índice satisfacción familiares (1-5)		4,22	-	>4	-	>4	Mercedes
		<b>Impulsar crecimiento sostenible área formación-empleo</b>	Personas que mejoran su itinerario de inserción sociolaboral	42	20	57	22	22	Susana
			Personas que acceden a empleo en CEE	29	20	45	10	10	Susana
			Personas que acceden a empleo ordinario	13	0	10	10	10	Susana
			Personas que promocionan de CEE a empleo ordinario	0	0	2	2	2	Susana
		<b>Contribuir al principio de universalidad de apoyos</b>	Nº de personas que reciben apoyos	979	941	1011	1050	1093	María
			Nº de personas que reciben apoyos en educación especial	33	31	31	31	31	María
			Nº de personas que reciben apoyos en educación inclusiva	0	0	0	0	0	María

		Nº de personas que reciben apoyos en empleo ordinario	2	2	10	10	10	María	
		Nº de personas que reciben apoyos en CEE	186	192	237	247	257	María	
		Nº de personas que reciben apoyos en atención de día (día+ocupacional)	130+392	551	563	572	585	María	
		Nº de personas que reciben apoyos en vivienda tutelada+autónoma	106+59	183	198	220	246	María	
		Nº de personas que reciben apoyos en residencia	114	114	111	111	111	María	
		Nº de personas que reciben apoyos desde servicio vida independiente		60	80	100	120	María	
		Nº de personas que reciben apoyos desde SEPAPs		33	43	53	63	María	
		Nº de personas que reciben apoyos desde itinerarios al empleo	142	105	90	90	90	María	
		Índice de apoyo a la vivienda	28,5%	31,6%	31%	31%	32%	María	
		% personas que reciben apoyos en entorno rural (sobre el total de personas)	32%	43,75%	45,64%	46,51%	48,73%	María	
<b>[9 a y 9 b] Resultados Clave</b>	<b>Recursos</b>	<b>Conseguir viabilidad, asegurando proporcionalidad entre recursos y resultados esperados</b>	Ingresos (en miles)	12.678	13.690	15.062	15.700	16.200	Elena H
			Índice evolución ingresos funcionamiento	8,19%	7%	9%	4%	3%	Elena H
			Índice evolución ingresos área social	9,04%	5%	10%	5%	5%	Elena H
			Índice evolución ingresos área comercial	6,92%	6%	10%	6%	6%	Elena H
			Resultados (en miles)	173	441	290	320	350	Elena H
			Índice resultado operativo (operaciones de funcionamiento)	1,63%	3,22%	1,92%	2%	2,3%	Elena H
			Índice resultado operativo (operaciones de funcionamiento) área social	-4,68%	-	-	-	-	Elena H
			Índice resultado operativo (operaciones de funcionamiento) área comercial	18,64%	-	-	-	-	Elena H

		Índice desvío ingresos/presupuesto	1,65%	1%	1%	1%	1%	Elena H
		Índice desvío gastos/presupuesto	2,62%	2%	2%	2%	2%	Elena H
		Tasa generación fondos sobre ingresos funcionamiento	4,44%	6,16%	3,98%	4,58%	5,24%	Elena H
		Inversiones (en miles)		70	2.760	800	600	Elena H
		Índice inversiones	4,97%	0,5%	18,32%	5,09%	3,70%	Elena H
		Índice ventas ingresos funcionamiento	73,74%	74,39%	70,68%	70%	70%	Elena H
		Índice subvenciones/conciertos sobre ingresos funcionamiento	17,87%	16,80%	22,49%	23,00%	23,00%	Elena H
		Ratio de liquidez	0,98	1,17	1,05	1	1,02	Elena H
		Endeudamiento total sobre patrimonio neto	0,60%	0,63%	0,64%	0,73%	0,79%	Elena H
		Endeudamiento c/p	0,38%	0,35%	0,38%	0,39%	0,38%	Elena H
		Endeudamiento l/p	0,21%	0,28%	0,26%	0,34%	0,41%	Elena H
<b>De servicios a apoyos</b>	<b>Desarrollar estrategia transformadora</b> <b>Mejorar calidad de vida e igualdad de oportunidades</b>	Índice calidad de vida (Sistema evaluación Calidad FEAPS)	2,78	-	-	3	-	emilio
		Índice relaciones interpersonales (Calidad FEAPS)	2,68	-	-	3	-	emilio
		Índice bienestar emocional (Calidad FEAPS)	2,87	-	-	3,10	-	emilio
		Índice bienestar físico (Calidad FEAPS)	3,04	-	-	3,40	-	emilio
		Índice bienestar material (Calidad FEAPS)	3,03	-	-	3,40	-	emilio
		Índice desarrollo personal (Calidad FEAPS)	2,73	-	-	3	-	emilio
		Índice autodeterminación (Calidad FEAPS)	3,14	-	-	3,40	-	emilio
		Índice inclusión social (Calidad FEAPS)	2,82	-	-	3,20	-	emilio
		Índice derechos (Calidad FEAPS)	2,21	-	-	3	-	emilio

[ 7 a y 7 b] Resultados en los trabajadores		Índice calidad de vida familiar (Calidad FEAPS)	2,56	-	-	3,10	-	emilio	
		Nº personas compromiso Plan individual (At.día+educación)	569	582	594	603	616		
		% personas con un plan individual/PCP	94%	>90%	>90%	>90%	>90%	edurne	
		% personas con un plan individual/PCP revisado	69%	>75%	>80%	>85%	>90%	edurne	
	Buen gobierno organizativo	Generar estructura ágil, participativa y bien coordinada  Ser una organización innovadora  Impulsar liderazgo ético  Conseguir viabilidad, proporcionalidad recursos- resultados esperados	Puntuación EFQM (evaluación externa)	463	-	-	500+	-	emilio
			Puntuación EFQM criterio liderazgo	47	-	-	50	-	emilio
			Puntuación EFQM criterio estrategia	53	-	-	55	-	emilio
			Puntuación EFQM criterio personas	41	-	-	45	-	emilio
			Puntuación EFQM criterios alianzas y recursos	48	-	-	51	-	emilio
			Puntuación EFQM criterio procesos, productos y servicios	47	-	-	50	-	emilio
			Puntuación EFQM criterio <b>resultados en los clientes</b>	71	-	-	73	-	emilio
			Puntuación EFQM criterios resultados en las personas	46	-	-	50	-	emilio
			Puntuación EFQM criterio resultados en la sociedad	30	-	-	45	-	emilio
Puntuación EFQM criterio <b>resultados clave</b>	81	-	-	82	-	emilio			
Recursos	Contar con profesionales bien formados, comprometidos y satisfechos	Índice satisfacción trabajadores global	3,90	-	3,92	-	3,93	Susana	
		Nº total trabajadores	536	556	637	697	727	Susana	
		Índice crecimiento trabajadores total	12%	6,99%	10%	9,28%	5,09%	Susana	
		Índice crecimiento trabajadores con discapacidad	4,50%	11,76 %	12,11%	4,69%	4,48%	Susana	
		Índice crecimiento trabajadores sin discapacidad	17,50 %	4,17%	8,67%	12,27 %	5,46%	Susana	
		Índice trabajadores con discapacidad sobre total	34,70 %	37,78 %	39,52%	37,86 %	37,64 %	Susana	
		Índice de contratos indefinidos	71%	73%	75%	77%	80%	Susana	

[6 a y 6 b] Resultados en los clientes		Índice trabajadores con jornada completa	56%	57%	58%	59%	60%	Susana	
		Índice accidentabilidad global (en miles)	13,65 ‰	13,63 ‰	13,61 ‰	13,59 ‰	13,57 ‰	Valentín	
		Índice accidentabilidad trabajadores con discapacidad (en miles)	21,47 ‰	21,45 ‰	21,43 ‰	21,41 ‰	21,39 ‰	Valentín	
		Índice accidentabilidad trabajadores sin discapacidad (en miles)	5,83 ‰	5,81 ‰	5,79 ‰	5,77 ‰	5,76 ‰	Valentín	
		Media horas de formación por trabajador	25	30	30	30	30	Susana	
		Media horas de formación por trabajador con discapacidad	16	30	30	30	30	Susana	
		Media horas de formación por trabajador sin discapacidad	33	30	30	30	30	Susana	
	Empleo  De servicios a apoyos	Contribuir al principio de universalidad de apoyos	Índice satisfacción personas centrales (segmentar)	4,50	-	>4,25	-	>4,30	mercedes
			Índice satisfacción familiares (segmentar)	4,09	-	>4	-	>4,10	mercedes
			Índice satisfacción clientes comerciales (segmentar)	4,44	-	>4	-	>4,10	Juan ramón
			Índice clientes comerciales fieles	67,89 %	49,80 %	50%	55%	60%	Juan ramón
			Crecimiento facturación clientes fieles	2,29%	5,57%	6%	7%	8%	Juan ramón
			Índice facturación perdida	7,73%	3,70%	3,60%	3,50%	3,40%	Juan ramón
		Mejorar imagen/marketing comercial y ventas	Índice crecimiento personas que reciben apoyos	23%	5,5%	2,18%	1,60%	2,27%	María
			Índice crecimiento personas que reciben apoyos en servicio educativo	-11%	0%	0%	0%	0%	María
			Índice crecimiento personas que reciben apoyos atención día-día/ocupacional	5%-2%	5,5%	2%	1,6%	2,27%	María
			Índice crecimiento personas que reciben apoyos viviendas tutelada-autónoma	20%-26%	11%	8%	11%	12%	María
			Índice crecimiento personas que reciben apoyos residencias	0%	0%	-2,6%	0%	0%	María
			Índice crecimiento personas que reciben apoyo SEPAPs		33%	30%	23%	19%	María

[8 a y 8 b] Resultados sociedad		Índice crecimiento personas que reciben apoyo itinerarios empleo		-26%	-14%	0%	0%	María	
		Índice crecimiento personas que reciben apoyos OVI			33%	25%	20%	María	
		Índice crecimiento personas que reciben apoyos CEE + empleo ordinario	6%	3,19%	27,32%	4%	4%	María	
		Índice abandono voluntario usuarios	2%	<3%	<3%	<3%	<3%	María	
	<b>Buen gobierno</b>	<b>Colaborar e influir en el entorno para mejorar el mundo</b>	Índice de consumo de recursos	2,86%	2,50%	2%	2%	2%	Elena H
			Número socios-as	783	809	840	870	900	Isabel
			Número voluntarios-as	124	120	120	125	130	Raúl
			Índice retorno fondos públicos	0,90	0,90%	0,90%	0,90%	0,90%	Elena H
			Nº premios		2	2	2	2	Jorge
			Nº trabajadores colectivos difícil empleabilidad (YEI, RG, Escuelas taller...)		36	20	20	20	Susana
			% trabajadores anterior perfil reenganchados (acabado el programa)		10%	10%	10%	10%	Susana
			Nº seguidores redes sociales (Facebook+twitter)	3002+ 2193	3367+ 2485	3419+25 35	3471+ 2585	3521+ 2630	Raquel
			Nº quejas/% respuesta año en curso	48/72 %	51/63 %	90%	90%	90%	Teresa
Índice ética (SECP)			3,28	-	-	-	>3,50	Teresa	
<b>Comunicación</b>	<b>Mejorar la comunicación</b>								
<b>Dinamización</b>	<b>Desarrollar una red aliados y colaboradores</b>								
		Número aliados y colaboradores	115	120	125	130	135	Juan	

