

Salara
COOPERATIVA



ASPRODES
FEAPS Salamanca

MEMORIA EFQM

ABRIL 2015

0 ÍNDICE

INFORMACIÓN CLAVE	Pág. 1
CRITERIO 1: LIDERAZGO	Pág. 11
CRITERIO 2: ESTRATEGIA	Pág. 16
CRITERIO 3: PERSONAS	Pág. 22
CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS	Pág. 29
CRITERIO 5: PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	Pág. 35
CRITERIOS RESULTADO: INTRODUCCIÓN	Pág. 46
CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES	Pág. 47
CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS	Pág. 51
CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	Pág. 54
CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE	Pág. 56
ANEXOS	



INFORMACIÓN CLAVE

1 HECHOS Y DATOS

NOMBRE Y ESTRUCTURA

ASPRODES FEAPS SALAMANCA (en adelante ASPRODES o “la Asociación”) es una organización sin ánimo de lucro abierta a todas las personas que quieran participar en el proyecto de **mejorar de la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual** (en adelante “personas centrales”) **y sus familias**. Está encuadrada en el 3º Sector y gestiona diferentes centros en Salamanca y su provincia (⇒Tabla 0.1), donde da apoyo a más de 700 personas con discapacidad y sus familias.

La dimensión social de ASPRODES no es ningún impedimento para que ASPRODES sea una organización **profesionalizada y consolidada**, referente dentro del 3º sector en la utilización de métodos y herramientas de gestión empresarial (⇒mapa de agentes facilitadores).

DIRECCIÓN - ÁMBITO GEOGRÁFICO - SECTORES DE ACTIVIDAD E INSTALACIONES

ASPRODES se estructura de la siguiente forma (⇒tabla 0.1: centros – servicios - sectores de actividad):

- **Servicios Centrales:** Gerencia - – Económico / financiero – Personas – Comunicación – Sistema de gestión (Q-MA-PRL) – Ámbito Rural. Su ubicación es C/ Mariseca 1, bajo - 37003 (SALAMANCA).
- **Red de centros para prestar apoyos a personas centrales.**
- **Grupo ARCA:** que agrupa todas las actividades comerciales de ASPRODES (⇒tabla 0.1). Es una red de empleo que gestiona centros de trabajo situados en Salamanca y en las principales cabeceras de comarca de la Provincia. Incluye a **SALARCA** sociedad cooperativa de iniciativa social.
- **Entidades asociadas ACOPEDIS y ASDEM:** sociedades aliadas, cuyo nivel de integración es tan alto que comparten estrategia, gestión de recursos y gestión operativa con ASPRODES.

Las diferentes páginas web de la Asociación son las siguientes:

<http://www.asprodes.es/>
<http://www.arcagrupo.es/>
<http://www.posadamiranda.es/>
<http://www.viverosarca.es/>
<http://www.vesarteartesania.es/>
<http://www.j-dominguez.com/nye2811/es/page/index/>

La **Misión de ASPRODES** es:

“Contribuir desde su compromiso ético, con apoyos y oportunidades, a que cada persona con discapacidad intelectual o del desarrollo y su familia puedan desarrollar su proyecto de calidad de vida, así como a promover su inclusión como ciudadano/a de pleno derecho en una sociedad justa y solidaria”.

Complementando a la Misión, los **Fines sociales** que persigue ASPRODES son siguientes:

- Defender la dignidad de las personas con discapacidad intelectual y sus familias, y los derechos que otorga la Constitución Española y las leyes a todos los españoles sin distinción, instando de los poderes públicos la remoción de cuantos obstáculos impidan o dificulten la plenitud de los mismos y la realización de una política coherente y efectiva de prevención, educación, tratamiento, rehabilitación, asistencia, actividades lúdicas para el ocio, integración en el empleo a través de empleo protegido o inserción laboral e inclusión social de estas personas.
- Prestar directamente, o mediante su participación en otras entidades, todo tipo de atenciones y servicios que precisen las personas con discapacidad intelectual y sus familias, en el ámbito territorial de su competencia.
- Divulgar y formar conciencia colectiva para que la sociedad respete la participación de las personas con discapacidad intelectual en todos los ámbitos de la vida social.
- Y además, los fines que contemplan los Estatutos de la Federación – FEAPS a la que pertenece.

De acuerdo a su **Misión y Fines sociales**, ASPRODES desarrolla actividades en el **Área de apoyo a personas**, que complementa con otras en el **Área comercial**, y sirven para impulsar el **Plan de Vida** de cada persona central, buscando el desarrollo de su proyecto de calidad de vida y su inclusión como ciudadano de pleno derecho. Esta relación entre las dos áreas se muestra de forma gráfica en el **mapa de procesos** de ASPRODES (⇒fig 5.1), y se refleja también en la siguiente tabla:

UNIDAD DE CENTRO	UNIDAD DE SERVICIO / SECCION PRODUCTIVA	AREA APOYO A PERSONAS										AREA COMERCIAL														
		ATENCIÓN DE DÍA	EDUCACION ESPECIAL	MAYORES	VIDA INDEPENDIENTE	VIVIENDA Y RESIDENCIA	SALUD	OCIO	APOYO EMPLEO	FAMILIA	CATERING	COMERCIO Y PUNTOS DE VENTA	FABRICACION ESTUCAHADOS MADERA	LIMPIEZAS	RECICLAJE Y PRODUCCIÓN DE COMPOST	HOSTELERÍA Y TURISMO RURAL ACCESIBLE	MANTENIMIENTO JARDINES-PISCINAS	PRODUCCION DE PLANTA T-A-F-O	REALIZACION OBRAS DE JARDINERIA	SERVICIOS FOMENTO BIODIVERSIDAD	CONSERVACION DEL PATRIMONIO NATURAL Y ENP	RESTAURACION PAISAJÍSTICA AREAS DEGRADADAS	SERVICIO DE ASISTENCIA PERSONAL	MANTENIMIENTOS INFRAESTRUCTURAS	TRANSPORTE	
ARCA	CO ARCA	✓						✓																		
CEE VIVEROS ARCA	JARDINERIA (cultivos, mantenim...) PLANTA DE COMPOSTAJE LIMPIEZA MANTENIMIENTOS SERVICIOS MEDIOAMBIENTALES COMERCIO Y VENTA										✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
SALARCA	MANTENIM. PARQUES Y JARDINES PRODUCCION DE PLANTA AUTOCONSUMOS SERVICIOS MEDIOAMBIENTALES														✓	✓	✓		✓	✓	✓					
CUETO	CO CUETO RESIDENCIA CUETO CENTRO DIA CUETO VIVIENDA CUETO	✓			✓							✓														
TELAR	CO TELAR CATERING TELAR CENTRO DIA TELAR	✓								✓																
MIRÓBRIGA	RESIDENCIA MIRÓBRIGA CO MIRÓBRIGA VIVERO MIRÓBRIGA VIVIENDAS MIRÓBRIGA CENTRO DIA MIRÓBRIGA	✓			✓												✓									
ASPROCOLOR	CO ASPROCOLOR VIVIENDAS BÉJAR ALTAIR	✓			✓										✓						✓					
MADRIGAL	CENTRO DIA MADRIGAL RESIDENCIA MADRIGAL I RESIDENCIA MADRIGAL II			✓	✓	✓																				
CENTRO EDUCATIVO	EDUCATIVO ARCA		✓																							
CENTRO ACTIVIDADES	OCIO Y DEPORTE							✓																		
SAF-SCIO. FAMILIAS	SCIO. APOYO FAMILIARES Y SOCIOS								✓						✓											
POSADA MIRANDA	POSADA MIRANDA														✓											
VITIGUDINO	CAI VITIGUDINO VIVERO ARRIBES CO ARRIBES	✓			✓												✓									
TAMAMES	CO TAMAMES CENTRO DIA TAMAMES	✓	✓																							
ACOPEDIS PEÑARANDA	CENTRO OCUPACIONAL ACOPEDIS VIVIENDAS ACOPEDIS	✓			✓																					
ASDEM	CENTRO DE DÍA ASDEM VIVIENDA ASDEM	✓			✓																					
ALBA	CENTRO OCUPACIONAL ALBA VIVEROS ALBA	✓			✓												✓									
SERVICIO VIDA INDEPENDIENTE	SERVICIO DE VIDA INDEPENDIENTE				✓																			✓		
SERVICIO DE VIVIENDAS	V. LUGO / V. MARIQUELO / V.MARIQUELO 2 / V. MEJICO 1 / V. MEJICO 2 / V. ALEGRIA / V. MONTESINOS / V. TORMES / V. CANALEJAS / V.VIALIA/ V.COMUNEROS					✓																				

Tabla 0.1: tabla de centros – servicios - sectores de actividad

- ✓ Servicio que ASPRODES presta a las personas centrales – clientes de esa Unidad de Centro directamente en la Unidad de Centro
- Servicio que ASPRODES presta a las personas centrales – clientes de esa Unidad de Centro de un modo transversal
- Actividades no consolidadas en ASPRODES, vinculadas a **NYE** - nuevos yacimientos de empleo verde / innovación, de las que se han realizado / se están realizando experiencias piloto (⇒enfoque 5b.1)

EMPLEADOS TOTALES Y SEGMENTADOS POR ÁREAS

	Nº TOTAL PROFESIONALES (448 trabajadores)	Nº PERSONAS EN TAREAS DIRECTIVAS – DE COORDINACIÓN	Nº TÉCNICOS	Nº PERSONAS DE ATENCIÓN DIRECTA: encargados de taller, cuidadores	OTROS: conductores, administrativos, cocina, jardinería	
SERVICIOS CENTRALES	13	1	9	--	3	
ARCA	18	1	3	7	7	
CEE	172	1	4	12	155	
SALARCA	31	1	1	6	23	
CUETO	CO CUETO	10	1	2	6	1
	RESIDENCIA CUETO	10	--	1	9	--
	VIVIENDA CUETO	2	--	--	2	--
TELAR	17	1	3	8	5	
MIRÓBRIGA	RESIDENCIA MIRÓBRIGA	14	--	1	12	1
	CO MIRÓBRIGA	14	--	5	7	2
	VIVIENDAS MIRÓBRIGA	6	--	--	6	--
ASPROCOLOR	CO ASPROCOLOR	4	1	1	2	--
	VIVIENDAS BÉJAR	4	--	--	4	--
MADRIGAL	RESIDENCIA MADRIGAL I	12	--	1	11	--
	RESIDENCIA MADRIGAL II	28	1	4	22	1
CENTRO EDUCATIVO	10	1	1	8 (incl. profesores)	--	
CENTRO ACTIVIDADES	8	1	--	7	--	
POSADA MIRANDA	2	1	--	--	1	
VITIGUDINO	CAI VITIGUDINO	26	1	6	16	3
	VIVERO ARRIBES	2	1	--	1	--
TAMAMES	4	--	2	2	--	
ACOPEDIS PEÑARANDA	12	1	1	8	2	
ASDEM	11	1	3	6	1	
SERVICIO DE VIVIENDAS	18	1	1	15	1	

Tabla 0.2 – Tabla de distribución de profesionales de ASPRODES

PARÁMETROS CLAVE DE ASPRODES

Atendiendo al PE 13-16 - Plan Estratégico 13-16 (⇒ criterio 2), y teniendo en cuenta todas sus LE's - Líneas Estratégicas, los 6 parámetros clave de ASPRODES son los que aparecen en la Tabla 0.3 (se muestra su evolución en los criterios resultado)

Propuesta de valor	Indicador
Atender a las personas	Nº de personas con discapacidad y familiares/ Índices de crecimiento atención
Una buena calidad de vida	Índice Calidad de Vida individual (CdV)
Una buena gestión	Puntos EFQM
Mirar al futuro	Tasa de resultado/ Índice de inversiones
Generar confianza	Índice satisfacción PDI/Familiares/Clientes comerciales/ Profesionales
Desarrollar redes	Colaboradores con convenio-proyectos colaborativos

Tabla 0.3 – Parámetros clave de ASPRODES

2 HITOS CLAVE HISTÓRICOS Y LOGROS ALCANZADOS

1964	Inscripción en el Registro de Asociaciones. En ese momento, la denominación es "Asociación protectora de Subnormales de Salamanca y su provincia"
1981	Comienzan los apoyos a las primeras 14 personas en terrenos de La Aldehuela y La Salle
1983	Son contratadas por el Ayuntamiento de Salamanca las primeras 7 personas con discapacidad intelectual para realizar labores de mantenimiento de jardines
1985	Primer servicio de día de la asociación, Centro Ocupacional El Arca
1986	Modificación de estatutos. Cambio de denominación, "Asociación provincial de Deficientes psíquicos de Salamanca"
	Medalla de Oro de la ciudad otorgada por el Ayuntamiento de Salamanca
1988	Primera vivienda de la asociación, Vivienda Ayala
1993	ASPRODES es declarada asociación de UTILIDAD PÚBLICA
2000	>50 trabajadores con discapacidad y >150 trabajadores en total componen el equipo de ASPRODES
2004	Elaboración y despliegue del Plan Estratégico 04-08 "Unificar nuestro proyecto colectivo"
2005	ACOPEDIS entidad asociada de ASPRODES
2007	Creación cooperativa SALARCA
	Inauguración Posada Miranda. Proyecto pionero a nivel nacional en turismo rural accesible.
2008	1ª Autoevaluación tutorizada por licenciario – puntuación 300-350
	>100 trabajadores con discapacidad y >300 trabajadores en total componen el equipo de ASPRODES
2009	Elaboración y despliegue del Plan Estratégico 09-12 "Gestionar nuestros procesos"

	Viveros el ARCA (GRUPO ARCA) obtiene las certificaciones UNE EN ISO 9001 - UNE EN ISO 14001 - OHSAS 18001 . A partir de entonces se realiza una auditoría interna y una auditoría externa del Sistema Integrado de Gestión – SG- con carácter anual. SALARCA obtiene la certificación UNE EN ISO 9001 . A partir de entonces se realiza una auditoría interna y una auditoría externa del SIG - Sistema Integrado de Gestión – con carácter anual. Inauguración Centro de día y Residencia Madrigal mayores. Primer servicio específico para personas con discapacidad intelectual en proceso de envejecimiento.
2010	Congreso FEAPS TOLEDO 10, ASPRODES ratifica los acuerdos programáticos allí recogidos.
2011	2ª Autoevaluación tutorizada por licenciario – puntuación 400-450 ASDEM (Asociación salmantina de esclerosis múltiple), entidad asociada de ASPRODES
	Junta de Castilla y León saca a concurso la gestión del Centro de Atención Integral (CAI) VITIGUDINO, que gana ASPRODES. VI Premios al Cooperativismo y a la Economía Social en Castilla y León. Mejor empresa con otras formas jurídicas de Economía Social, CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO ASPRODES
2013	Elaboración y despliegue del Plan Estratégico 13-16 “Ser un espacio de Innovación”
	Ashoka y Fundación ONCE distinguen a ASPRODES entre las 25 entidades más innovadoras de España, “Innovando en discapacidad” ASPRODES lidera a nivel regional y en complicidad con la Administración un NUEVO MODELO DE PRESTACION DE APOYOS a personas con discapacidad
2014	50 ANIVERSARIO de ASPRODES. Diputación Provincial de Salamanca concede la medalla de oro de la provincia a ASPRODES .
	3ª Autoevaluación tutorizada por licenciario – puntuación 450-500 >150 trabajadores con discapacidad y >400 trabajadores en total componen el equipo de ASPRODES
2015	Nuevos servicios y recursos a lo largo del año: Apertura OVI-Oficina Vida independiente – Residencia modular ASDEM – Altair - Centro de día ACOPEDIS

Tabla 0.4 – Hitos clave de ASPRODES

3 RETOS Y ESTRATEGIA

La **Visión institucional 2016** se formula de la siguiente forma:

“Una organización sostenible, abierta e innovadora, que promueve la universalización de apoyos y la CdV de las personas con discapacidad y sus familiares, así como la satisfacción de trabajadores y voluntarios, administración pública y sociedad”

ANÁLISIS ESTRATÉGICO EXTERNO E INTERNO

Dentro del **Ciclo de Planificación Estratégica de ASPRODES** (⇒criterio 2), el análisis estratégico externo e interno es un trabajo de diagnóstico colaborativo con los diferentes Grupos de Interés.

<p>Desconocimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> No todos conocen cual es la estrategia asociativa No se conoce bien la estructura general de asprodes La familias no siempre tienen toda la información sobre lo que necesitan conocer <p>Planificación</p> <ul style="list-style-type: none"> Se ha de mejorar la planificación en centros. Ha de ser visible el papel de las familias y las personas en todo lo que se planifica Debemos ajustar lo que queremos hacer a los recursos disponibles. 	<p>Organización de ASPRODES</p> <ul style="list-style-type: none"> No sabemos si nuestra fórmula Jurídica es la más adecuada Aún no está garantizado el derecho de todo ciudadano con discapacidad a recibir los apoyos que necesita. Debemos tener claro cómo tendremos en cuenta a las personas con otro tipo de discapacidad. <p>Mirando al futuro</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Estamos preparados para los cambios que supone la ley de Dependencia? ¿Estamos preparados para las exigencias de calidad que vamos a tener? ¿Sabemos todos tanto interna como externamente cual es nuestra posición en la Sociedad?
--	---

Tabla 0.5 – detalle del DAFO de ASPRODES (se recogen a modo de ejemplo las debilidades detectadas para el criterio 2 - Estrategia)

ESTRATEGIA Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS QUE APOYAN LA MISIÓN Y EL LOGRO DE LA VISIÓN

La **Visión detallada** es un primer paso hacia la concreción de las “ideas fuerza” que recoge la **Visión Institucional 2016**:

“Una organización sostenible, abierta e innovadora...”

En el año 2016 ASPRODES contará con un sistema de financiación basado en la eficiencia y la viabilidad el **Nuevo modelo de prestación de apoyos** (⇒5b) a las personas con discapacidad y sus familiares.

ASPRODES trabajará activamente junto con sus socios, colaboradores y aliados, y de la mano de la Administración pública en el desarrollo de este **Nuevo modelo**, velando por los niveles de calidad y defensa de derechos de las personas.

ASPRODES profundizará en el estudio de oportunidades que generen **nuevas líneas de financiación** (⇒4b) que disminuyan la dependencia de subvenciones de la Administración pública.

En el año 2016 ASPRODES habrá aumentando y profundizado las conexiones con y entre sus **aliados** del sector y de otros sectores (⇒4a).

ASPRODES, sin perder de vista las redes/foros y espacios de colaboración de los que ya forma parte, avanzará de forma evidenciable en las **conexiones con la Universidad, el sector empresarial ordinario y las redes comunitarias locales** (⇒4a, 5b).

En el año 2016 ASPRODES se significará interna y externamente por ser una organización **creativa y dinámica**, lo que se traducirá en la producción de proyectos y acciones que supongan una clara aportación en **innovación social** (⇒4e, 5b).

“...que promueve la universalización de apoyos y la CdV de las personas con discapacidad y sus familiares...”

En el año 2016 ASPRODES habrá aumentado significativamente el **número de personas con discapacidad y familiares** que reciben apoyos en Salamanca y la provincia. El tipo de apoyo, formato en que se administra y calidad del mismo estará **orientada a mejorar su Calidad de Vida (CdV)** y avanzar en su consideración de ciudadano de pleno derecho (⇒5d).

ASPRODES estudiará y valorará dentro del marco del nuevo modelo de prestación de apoyos a las **personas con necesidades no cubiertas y nuevas modalidades y formatos de apoyos y servicios** (⇒5b).

Todos los apoyos que reciban las personas pivotarán alrededor de su **PAI - plan de apoyos individual / planificación entrada en la persona**, y con un enfoque claramente integrador y comunitario (⇒5d).

Se realizarán **mediciones periódicas sobre los niveles de CdV** de cada una de las personas que reciben apoyos. Estas medidas servirán para evaluar y mejorar la planificación de los apoyos, y estarán a disposición de las personas y/o sus familiares (⇒5e, 2a).

En el año 2016, el área empresarial de ASPRODES y Salarca se encontrará **consolidada**, habiendo profundizado en una imagen **profesionalizada y socialmente responsable** (⇒4b, 4c).

ASPRODES y Salarca, a través de GRUPOARCA promoverá todas las medidas de **eficiencia, flexibilización y polivalencia en la asignación de recursos** buscando la **viabilidad de todas las líneas productivas** y el **sostenimiento** de la plantilla de trabajadores (⇒3a, 4b, 4c).

ASPRODES y Salarca, a través de GRUPOARCA proseguirá, en la medida de lo posible, con su proceso de **diversificación empresarial**, siempre supeditada al área social (⇒5b). Las apuestas principales estarán en:

1. Desarrollar el potencial de crecimiento en el entorno rural en líneas de actividad que ya desarrollamos (viverismo y producción de planta, turismo rural, servicios a la comunidad...) ASPRODES en el 2016.
2. mapear las necesidades sociales que subyacen en el medio rural y articular respuestas empresariales viables, generadoras de empleo y que aporten valor a la comunidad de referencia
3. desarrollar estrategias y proyectos compartidos con las otras organizaciones del sector de la exclusión social y a través de las diferentes redes a las que pertenecemos (con especial referencia a Red Círculos)
4. Apertura y participación en estructuras empresariales no específicas del sector de la discapacidad

“...así como la satisfacción de trabajadores y voluntarios...”

En el año 2016, ASPRODES habrá desplegado su **2º Plan de Política de Personas (PdP)**, y este habrá sido la palanca fundamental para la mejora de la satisfacción laboral tanto de trabajadores como de voluntarios (⇒3):

1. ASPRODES proseguirá y mejorará la apuesta por la formación continua de todos sus trabajadores-as
2. ASPRODES habrá desarrollado un sistema de competencias que reforzará el desarrollo profesional de cada trabajador-a
3. ASPRODES estudiará e incorporará medidas novedosas y creativas en materia de gestión de personas, tendentes a mejorar el clima y la satisfacción de los equipos de trabajo

En el año 2016, ASPRODES habrá potenciado e integrado más en su modelo de prestación de apoyos a las personas la figura del **voluntariado** (⇒3b).

1. ASPRODES potenciará de forma más decidida su faceta de dinamizador de la sociedad civil y de valores de responsabilidad social y solidaridad. El desarrollo del voluntariado y su contribución como figuras que aportan apoyos naturales en contextos comunitarios a las personas con discapacidad será un elemento clave en la nueva estrategia.

“... administración pública y sociedad. “

En el año 2016 ASPRODES es reconocido por la Administración Pública competente como una **organización eficiente en la gestión de los recursos públicos y técnicamente puntera** en la prestación de apoyos a las personas con discapacidad (⇒2a, 2b)

1. ASPRODES incorporará una medida de satisfacción a las Administraciones Públicas, para testar la visión que tienen de nuestra organización
2. ASPRODES participará activamente del nuevo modelo de prestación de apoyos y otras iniciativas relevantes de la mano de las Administraciones Públicas

En el año 2016 ASPRODES habrá dimensionado su faceta de **responsabilidad social** y será valorado como un **agente social clave** en el avance hacia una **nueva economía** y la **regeneración de valores sociales fundamentales** (⇒4c)

1. ASPRODES velará interna y externamente por avanzar en una imagen de la discapacidad fundamentada en derechos y profundizando en los valores asociativos referidos al comportamiento ético y la profesionalidad
2. ASPRODES seguirá profundizando en las oportunidades de una nueva economía asentada en presupuestos de sostenibilidad social y medioambiental y potenciación del pro-común
3. ASPRODES desarrollará a través de proyectos e iniciativas, no solo la idea de la demanda y reivindicación social, sino la apuesta por demostrar la capacidad de contribución social colectiva e individual de todas las personas que componen nuestra organización
4. ASPRODES desarrollará su faceta de dinamización social, incrementando la masa social

Un 2º nivel de concreción corresponde a las **LE's** y **OE's** – Objetivos Estratégicos. En el **PE 13-16** son los siguientes:

LE.01 - SER UNA ORGANIZACIÓN MUY AGIL, EFICAZ y EFICIENTE

- OE.01 Avanzar como organización eficaz y ágil
- OE.02 Implantar una PdP innovadora al servicio del proyecto
- OE.03 Organizarnos desde el rigor y consecución de resultados
- OE.04 Implantar un programa de mejora tecnológica
- OE.05. Alcanzar resultados E-F que aseguren la viabilidad del proyecto
- OE.06 Contar con las mejores infraestructuras posibles

LE.02 - CONSEGUIR QUE LOS GRUPOS DE INTERÉS MEJOREN DE FORMA EVIDENCIABLE SU CALIDAD DE VIDA Y/O SU SATISFACCION

- OE.07 Ampliar la cobertura del sistema de apoyos (universalización)
- OE.08 Prestar los mejores apoyos a las personas
- OE.09 Asegurar la conexión entre apoyos y vidas felices
- OE.10 Crear empleo y desarrollar cultura/iniciativas de emprendimiento
- OE.11 Ampliar cobertura del sistema de apoyos a familiares
- OE.12 Mejorar su conocimiento / contribución en el modelo de prestación de apoyos
- OE.13 Satisfacer las demandas de nuestros clientes
- OE.14 Mejorar nuestro posicionamiento comercial

LE.03 - SER UNA ORGANIZACIÓN MUY DINAMICA, BUSCANDO EN LA CREATIVIDAD, LA INNOVACIÓN Y EL DESARROLLO DE LOS PROFESIONALES UNA VENTAJA COMPETITIVA PARA LA CALIDAD DE LOS APOYOS Y LA SOSTENIBILIDAD

- OE.15 Crear condiciones para la creatividad e innovación
- OE.16 Contar con profesionales comprometidos y que disfruten
- OE.17 Apoyar la gestión del mejor conocimiento para desarrollar nuestro proyecto

LE.04 - PROFUNDIZAR EN NUESTRA APUESTA DE ORGANIZACIÓN ABIERTA, CON MAYOR PRESENCIA E INFLUENCIA EN NUESTRA COMUNIDAD

- OE.18 Influir en la modernización de las políticas públicas
- OE.19 Ampliar la base social y dinamización asociativa
- OE.20 Mejorar la presencia social de las pcd
- OE.21 Contribuir en la sociedad salmantina con una política de RSC
- OE.22 Ampliar nuestra apuesta por el voluntariado social y la participación comunitaria

La relación de estos **Objetivos Estratégicos** con los resultados presentados en esta Memoria EFQM se explica en la introducción de los criterios resultado.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO Y VENTAJA COMPETITIVA

Merced a su liderazgo en el 3º Sector en Castilla y León, ASPRODES ha participado en el diseño del **Modelo de atención a las personas con discapacidad en Castilla y León** (⇒5b – en adelante el “Modelo de atención” o “el Modelo”) junto con la GSS - Gerencia de Servicios Sociales de la JCyL, y por tanto está en posición de ventaja competitiva para aplicarlo. El Modelo es pionero en España, se centra en el **Proyecto de vida** de cada persona central (el triángulo: autodeterminación – inclusión social - derechos) y es una evolución lógica de la metodología de trabajo que ya desarrollaba la Asociación (⇒5a, 5b y 5d).

Dentro del PE 13-16 el Modelo se denomina “Nuevo modelo de atención” o “Nuevo modelo de prestación de apoyos”, pues el nombre definitivo es posterior a la aprobación del PE.

	INSTITUCIONAL	DE INTEGRACIÓN	EN LA COMUNIDAD
Quién lo recibe	Paciente	Usuario	Cliente - ciudadano
Dónde se presta	Institución (fuera de la comunidad)	Hogares, talleres, educación especial (basados en la comunidad)	Hogar, puesto de trabajo, colegio, entornos comunitarios (en la comunidad)
Qué modelo se utiliza	Custodia o médico	Desarrollo y conducta	Apoyo individual
Cómo de llama	De cuidados	Programas	Apoyos
Qué se planifica	Los cuidados	Las habilidades	El futuro
Quién controla la planificación	Un profesional	Un equipo interdisciplinar	El individuo
Quién toma las decisiones	Normas de práctica profesional	Consenso de equipo	El individuo con sus apoyos
Qué políticas lo rigen	Limpieza, salud y seguridad	Habilidades y socialización	Autodeterminación e inclusión
Cuál es el punto clave	El control o curación	La modificación de conductas	Cambios en el entorno y en las actitudes
Qué determina la calidad	La práctica profesional y nivel de cuidados	La realización de programas y objetivos	La calidad de vida de la persona

Fig 0.1 – Modelo de atención a las personas con discapacidad en Castilla y León (representado por la 3ª columna) – diferencias conceptuales clave con las formas de prestar apoyos a las que sustituye.

El Modelo conlleva implicaciones organizativas – de estrategia – de gestión de recursos – de gestión de procesos que ASPRODES ha previsto tanto en su **PE 13-16** como en su **SIG – Sistema Integrado de Gestión** (⇒5a). Además, la apuesta de ASPRODES por el **mundo rural – empleo verde – desarrollo sostenible – innovación social** (⇒5b, 4e) le va a permitir generar mayor valor y mejores resultados que asociaciones del 3º sector similares, al estar totalmente en consonancia con las estrategias a seguir en la transición hacia el Modelo de atención definidas por la GSS y el CERMI.

ASPRODES ha incluido la **Sostenibilidad** como un factor clave en el **PE 13-16**. La Asociación genera un impacto positivo en la Sociedad, mejorando su propio rendimiento y contribuyendo a la mejora de las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tiene contacto (⇒4e, 5b apuesta por el **mundo rural** y el **empleo verde**).

MECANISMOS DE REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA Y DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

A nivel Asociación, la gestión del desempeño - revisión del PE 13-16 se realiza:

- Quincenalmente: en las reuniones del **Consejo de Dirección** (⇒criterio 1).
- Trimestralmente: en las revisiones de los **Comités Social y Comercial**.
- Bimestralmente en la **Asamblea de centros**.
- Anualmente: la elaboración del **Plan de Gestión Asociativo y Planes de Gestión de Centros y Servicios** conlleva una revisión – ajuste del PE 13-16 (⇒2c).

A nivel de cada centro / servicio – el **Consejo de Dirección de centro** realiza seguimiento bimestral de su **Plan de Gestión**.

Desde 2014, a nivel individual, se evalúa el desempeño de cada profesional con el **Modelo de gestión por competencias** (⇒3a).

4 MERCADOS Y CLIENTES

ASPRODES presta sus servicios – comercializa sus productos principalmente en el ámbito geográfico de **Salamanca y provincia**. La búsqueda de la eficiencia y el establecimiento de alianzas (⇒tabla 4.2, ⇒4a), ha llevado a que de manera puntual, determinados servicios del Área comercial hayan sobrepasado las fronteras provinciales.

Según datos de 2013 de la GSS:

- En Castilla y León había 19.201 personas con discapacidad intelectual.
- En Salamanca, el nº de plazas residenciales y centros de día para personas con discapacidad registradas era el siguiente:

Centro de Día	1.612
Vivienda	195
Residencia	389
Total	2.196

5 CADENA DE VALOR (PROCESOS OPERATIVOS, PARTNERS Y PROVEEDORES)

APLICACIONES (SOFTWARE) DE GESTIÓN Y PRINCIPALES RECURSOS TECNOLÓGICOS UTILIZADOS.

AÑO	SOFTWARE ESPECÍFICO ACTIVIDADES 3º SECTOR	AÑO	DOMÓTICA APLICADA AL 3º SECTOR
2010	Ixis socialgest	2015	MagicHome + MagicKeyboard (4 unidades)
2014	Ixis Capacity		Control de luz de techo y ventana por voz (7 uds.)
2007	A3ASESOR		MagicEye - Acceso al ordenador con la mirada (4 uds)
2008	A3EQUIPO		MagicEye - Acceso al ordenador con la mirada (4 uds)
2013	Prims		Sistema de acceso al ordenador por voz (4 uds)
2013	Odagest		Colchón ACS LAL TURN, APEX (1 unidad)
2013	Gestel		
2015	APLIGEST Y APLINOVA - software para gestión de procesos de catering	Tabla 0.9 Aplicaciones y recursos tecnológicos más característicos de ASPRODES	
Previsto 2015	Plataforma Visual Swing		

ALIADOS Y PROVEEDORES - RELACIONES QUE SE MANTIENEN E IMPORTANCIA DE LAS MISMAS

Gran parte de la ventaja competitiva de ASPRODES” se deriva del **trabajo en red – desarrollo de alianzas** para incrementar las propias capacidades. ASPRODES es referente en esta área. En la tabla 4.2. y en los enfoques del subcriterio 4a se dan más detalles de este aspecto.

6 ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y ACTIVIDADES DIRECTIVAS

Cada nuevo Plan Estratégico conlleva la revisión del **Diseño Organizativo** (⇒3a). La forma de organizar ASPRODES se adapta a la estrategia, como una herramienta eficiente para alcanzar los objetivos estratégicos. La organización actual se muestra en la fig 0.2. a **3 niveles**:

- De planificación – organización – decisiones estratégicas
- De implantación y aseguramiento
- De mejora e innovación



Fig. 0.2- Diseño organizativo de ASPRODES 13-16

Las actividades directivas se concentran en el NIVEL 1 (ver también la tabla 1.2)

Asamblea: órgano supremo de gobierno de la Asociación y sus acuerdos
JD - Junta Directiva: le corresponde el gobierno y la administración de la Asociación. Está formada por 16 miembros entre los que figuran el Presidente y el Gerente.
CD - Consejo de Dirección: formado por el Gerente y, al menos, seis profesionales designados por la Junta Directiva. Las vocalías las formarán los Directores de: Calidad, Económico/financiero, Política de Personas, Ámbito rural y los Coordinadores del Área comercial y de Prestación de apoyos a personas.
AC - Asamblea de Centros: formado por el Gerente y los Directores de Centro / Coordinadores de servicios; de ASPRODES y entidades asociadas.

Tabla 0.10 Actividades directivas en ASPRODES

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Promoción de Autodeterminación y la Planificación Centrada en la Persona</i> • <i>Ilusión</i> • <i>Profesionalidad</i> • <i>Conducta Ética</i> • <i>Comunicación</i> • <i>Confianza</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Democracia interna.</i> • <i>Transparencia.</i> • <i>Solidaridad entre sus miembros.</i> • <i>Aquellos que postula FEAPS Confederación y Castilla y León.</i>
---	---

Tabla 0.11 – Valores de ASPRODES

Tabla 0.12 – Principios de ASPRODES

7 MAPA DE AGENTES FACILITADORES

CONCEPTO FUNDAMENTAL	NOMBRE DEL ENFOQUE	CRITERIO 1					CRITERIO 2					CRITERIO 3					CRITERIO 4					CRITERIO 5															
		a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	B	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e											
Añadir valor para los clientes	Modelo de atención a las personas con discapacidad en Castilla y León																																				
	Gestión de proyectos																																				
	Unidades productivas en red - cartera de servicios integral y en evolución																																				
	Marketing en ASPRODES																																				
	SIG de ASPRODES: Plan de Vida – medición de CdV - IXIS SOCIALGEST																																				
	SIG de ASPRODES: certificaciones por 3ª parte en el área comercial																																				
	FOCA – referencia para resultados operativos																																				
	Gestión de clientes comerciales / clientes internos																																				
Gestión de familias / personas centrales																																					
Crear un futuro sostenible	Ciclo de planificación estratégica – Visión 2016: ¿cómo será ASPRODES en 2016?																																				
	Gestión Ética - ejemplaridad ética de las personas que coordinan y lideran equipos – Transparencia - Código de Buen Gobierno FEAPS																																				
	Ciclo de planificación estratégica – gestión del cambio																																				
	Ciclo de planificación estratégica – RS en ASPRODES																																				
	Gestión presupuestaria en ASPRODES																																				
	Plan de Inversiones																																				
	Equipo de mantenimiento de edificios / infraestructuras:																																				
	RS – Responsabilidad Social y Sostenibilidad en ASPRODES																																				
Desarrollar la capacidad de la organización	Ciclo de planificación estratégica – Acciones de análisis y diagnóstico: análisis interno.																																				
	Ciclo de planificación estratégica – Acciones de análisis y diagnóstico: resultados de alianzas.																																				
	Ciclo de planificación estratégica – Acciones de análisis y diagnóstico: vigilancia tecnológica y de nuevos modelos de gestión / organización.																																				
	Ciclo de planificación estratégica – Acciones de análisis y diagnóstico: comparación FOCA (benchmarks)																																				
	Ciclo de planificación estratégica: despliegue anual																																				
	Gestión interna del conocimiento en ASPRODES																																				
	Aliados – Trabajo en red																																				
	Gestión de proveedores																																				
Aprovechar la creatividad y la innovación	ASPRODES espacio de Innovación – impulso a la investigación dentro de la asociación y en colaboración con otras organizaciones																																				
	Ciclo de planificación estratégica: ASPRODES espacio de Innovación																																				
	Impulso a la innovación desde el Modelo de gestión por competencias y el Diseño Organizativo																																				
	ASPRODES espacio de Innovación – Trabajo en red																																				
Liderar con visión, inspiración e integridad	Modelo de gestión por competencias - perfil de líderes																																				
Gestionar con agilidad	Ciclo de planificación estratégica – Acciones de análisis y diagnóstico: análisis del entorno																																				
	Ciclo de planificación estratégica – asignación de recursos																																				
	La PdP + Diseño organizativo + Modelo de gestión por competencias																																				
	La voz de los GI's - encuesta de satisfacción de profesionales																																				
	Plan de mejora tecnológica – Equipo de Vigilancia Tecnológica																																				
	ASPRODES espacio de innovación vs Gestión de la tecnología																																				
	SIG de ASPRODES – Mapa de procesos																																				
SIG de ASPRODES – Cuadro de Mando Integral																																					
Alcanzar el éxito mediante el	Modelo de gestión por competencias + desarrollo profesional.																																				
	Modelo de gestión por competencias + Plan de formación anual																																				



1 LIDERAZGO

CRITERIO 1 - LIDERAZGO

1.1- Proyectos estratégicos y acciones del PE-13-16 a los que apoyan los enfoques incluidos en el criterio 1 – Procesos en los que se fundamentan dichos enfoques.

Proyecto	Acciones	Proceso
Política de Personas (PdP)	Implantar el modelo competencial en el perfil de líderes	PS-01 Gestionar la PdP
	Establecer las necesidades formativas individuales y grupales requeridas	
	Asegurar la ejemplaridad ética de las personas que coordinan y lideran equipos <i>Incorporar acciones para la mejora de : la visión global y comprensión del proyecto asociativo, la capacidad comunicativa e inspiradora a los equipos, la capacidad para formar a otros</i>	
Organización y planificación	Incorporar acciones y medidas derivadas del Código de Buen Gobierno Feaps <i>Incorporar medidas en coherencia con la misión y el marco ético FEAPS</i> <i>Incorporar medidas para el desarrollo del principio de democracia, gobernanza y participación de grupos de interés</i> <i>Incorporar medidas para el desarrollo del principio de gestión responsable, honesta y comprometida con el proyecto común</i> <i>Incorporar medidas para el desarrollo del principio de transparencia y veracidad</i>	PE-02 Realizar Planificación Anual-Planificar Servicio PE-08 Promover la Gestión Ética
	Analizar el funcionamiento de los diferentes equipos y capacidad organizativa y coordinación de los líderes	
Comunicación, marketing y redes sociales	Revisión y mejora de la política de comunicación externa de la entidad	PE-06 Gestionar la comunicación
	Supervisar que la imagen que proyectamos de la entidad y de cada persona sea adecuada	
	Formar nuevos portavoces de la asociación	

Tabla 1.1.

1.2- Líderes de ASPRODES y distribución en los distintos niveles de la organización

En ASPRODES se considera **líderes** a los profesionales que coordinan y equilibran las necesidades de los GI's y tienen responsabilidad sobre otros profesionales y sobre la consecución de resultados estratégicos. Son líderes por tanto:

	Nº líderes	% total profesionales
<ul style="list-style-type: none"> Presidente (*) (* en este caso no se trata de un profesional) Directivos: Gerente – Directores de centro – Directores de Área (servicios centrales) – Directores entidades asociadas Coordinadores de servicio (Servicio de atención a familias – Ocio y deporte – Vida Independiente) – Responsables de área (Riesgos laborales - Medioambiente – Comunicación) Coordinadores de Equipo - Propietarios de proceso 		
Directivos	16	3,57
Coordinadores – Responsables	6	1,34
Coord. - Propietarios de proceso	24	5,36
TOTAL (eliminando duplicidades)	32	7,14%

Tabla 1.2- Líderes de ASPRODES y distribución de los mismos

1.3.- Implicación de los líderes en el SIG de ASPRODES

Los líderes se implican en el **SIG** a través de su participación en los órganos de gobierno / coordinación de Nivel 1 – Nivel 2 – Nivel 3 (⇒fig. 0.3):

ÓRGANOS DE GOBIERNO	ÓRGANOS DE COORDINACIÓN
UNIPERSONALES: Presidente - Gerente – Director de centro – Coordinador de servicio – Directores de área (servicios centrales: ámbito rural / económico-financiero / política de personas). COLEGIADOS: Asamblea – Junta Directiva – Consejo de Dirección – Asamblea de centros.	UNIPERSONALES: Director de calidad - Propietario de proceso - Rble de riesgos laborales - Rble de medioambiente - Coordinador Área de de apoyos a personas - Coordinador área comercial. COLEGIADOS: Comité de calidad – Comité de procesos – Equipos de proceso – Equipos de proyecto.
ÓRGANO	Relación con el SIG de ASPRODES
Consejo de Dirección (CD)	Órgano responsable de la gestión de ASPRODES, basada en la implantación y mejora del SIG, el despliegue del PE 13-16 y la dinamización de los diferentes Equipos de trabajo
Asamblea de centros	Órgano responsable de establecer y aplicar criterios homogéneos en el funcionamiento de los Centros y Servicios - promover sinergias entre Centros y Servicios - promover servicios comunes - compartir la información generada en el ámbito de cada centro y de la Asociación, mediante la implantación y mejora del SIG.
Comité de calidad	Órgano orientado a integrar todos los proyectos, iniciativas, actividades y apoyos generados desde los diferentes puntos de la organización dentro del SIG, para dotarles de una sistemática de trabajo transversal y coherente.
Comité de procesos	Órgano responsable de la implantación y seguimiento de los procesos operativos del SIG en los diferentes centros y servicios de la Asociación, además de coordinar las actividades de los distintos Equipos de proceso o de proyecto.
Propietarios - Equipos de Proceso	Revisar la instrucción técnica/procedimiento asociado a su proceso y proponer mejoras - planificar acciones que favorezca la innovación en la implantación de la estructura técnica.
Equipos de Proyecto	Equipos estrechamente ligados a la innovación: <ul style="list-style-type: none"> Garantizado la implantación de los procesos en aquellos centros cuyos indicadores no alcancen el nivel mínimo Proponiendo ideas innovadoras en cualquier material vinculada al PE 13-16.

Tabla 1.2- Órganos de gobierno / coordinación / responsabilidades de los principales Equipos

Enfoque – descripción – propietario/s	Evidencias	Resultados clave
<p>1a1. Ciclo de planificación estratégica – Visión 2016: ¿cómo será ASPRODES?</p> <p>EyD: ASPRODES define y revisa periódicamente, en el arranque de cada Ciclo de planificación estratégica (⇒tabla 2.3), y con la participación de la JD y el CD, la Visión – Misión – Valores - Principios: y lo concretan en el documento “Visión - ¿Cómo será ASPRODES en...?”. Estos conceptos son difundidos de forma planificada a todos los GI’s: en diferentes jornadas, en la web, textos en los correos, cartelera, en las reuniones de los Órganos de gobierno y de los diferentes Equipos (⇒criterio 3).</p> <p>Con el documento “Visión - ¿Cómo será ASPRODES en...?” la JD y el CD inician la elaboración del PE, utilizando una metodología participativa que redundan en un “sentimiento de apropiación” de la Visión - Misión - Objetivos estratégicos – Proyectos estratégicos por parte del resto de profesionales; y facilita su comunicación y despliegue (⇒enfoque 2d.1).</p> <p>ERyP - Ejemplos: Fruto de un área de mejora de la autoevaluación 2011, en la definición de la Visión 2016 participaron, junto con miembros de JD y CD, otros Directores de centros y Coordinadores de servicios de la Asociación.</p> <p>Propietario enfoque: Director de Calidad (Rble de Equipo Guía ⇒criterio 2).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-01 Realizar planificación estratégica • PGCMS-02 Planif. estratégica - planif. anual • Documento Visión 2016 • PE 13-16 • Actas de reunión JD y CD 	<ul style="list-style-type: none"> • 9a - Personas atendidas • 9a- Crecimiento atención PDI • 9a - Índice CdV individual en las personas atendidas con DI • 9a - Índice CdV Gencat • 9a - Puntuación EFQM
<p>1a2. Modelo de gestión por competencias - perfil de líder</p> <p>EyD: El Modelo de gestión por competencias (⇒3a) establece desde 2014 el perfil de cada puesto, incluyendo los puestos de liderazgo: nivel de cumplimiento que de cada una de las competencias (clave - técnicas) debe lograr cada líder en función del puesto de responsabilidad que ocupa.</p> <p>Asimismo, en el citado Modelo, la evaluación del desempeño para los puestos de liderazgo se ha orientada a la revisión y mejora de la eficacia de sus comportamientos como líderes - desarrollo del liderazgo compartido. Para ello el método de evaluación incorpora en estos puestos autoevaluación - evaluación de persona que le dirige / coordina - evaluación de persona con la que comparte tareas de liderazgo - evaluación de persona a la que coordina / dirige – y en algunos casos, evaluación de un representante de socios.</p> <p>Mediante el desarrollo de las competencias clave correspondientes a su perfil y teniendo como referencia el “Código de Buen Gobierno FEAPS” todos los líderes promueven los valores de ASPRODES, interna y externamente (⇒enfoques 1c.2 y 1d.1), lo que redundan en el incremento de la reputación de la Asociación.</p> <p>ERyP - Ejemplos: Ajustes en 2015 (incorporándose al PG-2015 Plan de Gestión 2015 - como acciones) de: periodicidad, plazo temporal de realización, dinámica de algunas de sus fases, despliegue de enfoques... en función de la experiencia de la 1ª aplicación en 2014. Junto con las responsabilidades sobre liderazgo de la JD y el despliegue de enfoques sobre liderazgo al 2º nivel.</p> <p>Propietario enfoque: Directora de Política de personas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PS-01 Gestionar la PdP • PGCMS- 21 Gestión de la política de personas • Modelo de gestión por competencias • Perfiles de puesto • IXIS Capacity – registros de evaluación – planes de acción • Registros de promoción de los valores • Código de Buen Gobierno FEAPS • Actas de reunión – Equipo de Gestión Ética 	<ul style="list-style-type: none"> • 7b Índice satisfacción trabajadores • 7b- Crecimiento de trabajadores • 7b - Índice rotación voluntaria • 7b - Índice contratos indefinidos • 7b - Índice trabajadores que promocionan
<p>1b.1 CMI de ASPRODES</p> <p>EyD: El CD ha definido y utiliza herramientas para seguir la evolución de la gestión de ASPRODES, mediante información fiable y basada en datos: seguimiento del Plan de Gestión Asociativo – Planes de Gestión de Centros y Servicios (⇒enfoque 2d.1) / seguimiento presupuestario (⇒enfoque 4d.1) / análisis de resultados de actividades comerciales (⇒enfoque 5d.2) / Datos CdV (⇒enfoque 5d.1)... Estos resultados conforman el CMI de ASPRODES (alineado con el PCI FOCA ⇒enfoques 2d.4 y 5d.2), mediante el cual tanto desde la perspectiva de conjunto (macro – largo / medio plazo) como desde la de centros y servicios (micro – medio / corto), todos los líderes pueden evaluar los resultados alcanzados y les ayuda a prever el rendimiento futuro.</p> <p>ERyP - Ejemplos: Fruto de un área de mejora 2014, se ha incluido en el PG 2015 una acción para mejorar el análisis (causa - efecto, mayor relación con procesos) y utilidad (mejora en disponibilidad - plazos) de datos del CMI.</p> <p>Propietario enfoque: Director de Calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-04 Analizar el rendimiento de ASPRODES y sus capacidades • PGCMS-03 Auditorías internas • PGCMS-04 Control productos NC • PGCMS-05 Acciones correctivas y preventivas • CMI – PIC FOCA • Plan de Gestión Asociativo – Planes de gestión de Centros y Servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos

<p>1b.2 Órganos de gobierno y coordinación de ASPRODES</p> <p>EyD: En la tabla 1.2 se exponen los diferentes órganos de gobierno y coordinación en los que participan todos los líderes de ASPRODES para evaluar los resultados alcanzados, mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a todos los GI's. Además, la pertenencia de los líderes de ASPRODES a diferentes Redes de trabajo con diferentes organizaciones (⇒enfoque 4a.1) les permite entender escenarios de futuro y formular propuestas en función de las capacidades de la Asociación. Los resultados son evidenciables: sostenibilidad, crecimiento de la Asociación e incluso fortalecimiento en tiempo de crisis.</p> <p>ERyP - Ejemplos: Desde 2015 se ha iniciado una política de gestión de riesgo, con el fin de gestionar eficazmente riesgos estratégicos, operativos y financieros; área de mejora detectada en la autoevaluación 2014.</p> <p>Propietario enfoque: Gerente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-01 Realizar planificación estratégica • PS-05 Gestionar el SIG • PGCMS-01 control documentos y registros • PGCMS-02 Planif. estratégica - planif. Anual • Diseño equipos de trabajo • Diseño organizativo • Intranet 	<ul style="list-style-type: none"> • 9b - Índice Desvío de ingresos / presupuesto • 9b - Índice Desvío gastos / presupuesto • 9b - Tasa de generación de fondos sobre ingresos de funcionamiento
<p>1c.1 La voz de los Grupos de Interés</p> <p>EyD: Los diferentes líderes de ASPRODES participan activamente en diversas plataformas de diálogo estructuradas con los GI's:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foros con familiares (⇒5e) • Redes y plataformas externas a ASPRODES (⇒4a) • Proyectos sociales (⇒5b) • Participación en órganos de decisión: en FEAPS CyL, en la Gerencia de Servicios Sociales de la JCyL, en la Junta Directiva AFEM, en otras organizaciones – asociaciones (⇒tabla 4.2). • Jornada de profesionales y Foroldeas (⇒3d, 4e) <p>Este diálogo permanente y estructurado permite que los líderes de ASPRODES entiendan, anticipen y estén en vanguardia a la hora de dar respuesta a las necesidades y expectativas de sus GI's clave (personas centrales - familias - Administración): pej. Modelo de atención a las personas con discapacidad (⇒enfoque 5b.1), NYE y Desarrollo sostenible (⇒enfoque 5b.2)...</p> <p>ERyP - Ejemplos: Con motivo de su 50 aniversario, en 2014 ASPRODES organizó la convocatoria de un premio anual para la persona u organización (Grupo de Interés) que mejor represente la defensa de los derechos de las personas con discapacidad y su participación social. En la 1ª edición se concedió a D. Vicente Del Bosque, seleccionador nacional de fútbol de España.</p> <p>Propietario enfoque: Director de Calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-03 Analizar la voz de los GI's y el entorno externo • Manual del SIG • Documentación 50 aniversario • Resultados encuestas de satisfacción de diferentes grupos de interés • Documentación de foros – redes – jornada de profesionales • Participación de líderes de cómo ponentes en el proyecto “Asprodes en forma” – organizado por Feaps CyL 	<ul style="list-style-type: none"> • 6a - Índice satisfacción personas atendidas • 6a - Índice satisfacción familiares • 6a - Índice satisfacción clientes comerciales • 7a - Índice satisfacción trabajadores
<p>1c.2 Gestión Ética - ejemplaridad ética de las personas que coordinan y lideran equipos – Transparencia - Código de Buen Gobierno FEAPS</p> <p>EyD: La Conducta Ética es uno de los valores de ASPRODES. El Equipo de Gestión Ética, a través del PE-08, se responsabiliza de garantizar que los profesionales (y especialmente los que actúan como líderes) actúan de manera ética, responsable e íntegra.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estableciendo el Marco de la Gestión Ética en ASPRODES, basado en el “Código ético de FEAPS” y el “Código de Buen Gobierno FEAPS”. • Con acciones de difusión / sensibilización planificadas a lo largo del año. • Realizando seguimiento y medición de la gestión ética. En especial, y de acuerdo con el principio de “Transparencia”, a través de numerosos mecanismos de rendición de cuentas a GI's: publicación de auditorías anuales de cuentas, Memoria de gestión de ASPRODES, auditorías del SIG (internas y externas), Jornada de profesionales y otras jornadas temáticas realizadas en el marco de los proyectos, Asamblea General de socios, reuniones de la Junta Directiva... <p>Los líderes tienen una trayectoria de ejemplaridad evidenciable a lo largo del tiempo (disponibilidad horaria, flexibilidad, responsabilidades diversas, compromiso con las personas...) y apreciada por el resto de profesionales de ASPRODES (⇒criterio 7).</p> <p>ERyP - Ejemplos: a través del Modelo de gestión por competencias (⇒enfoque</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-08 Promover la gestión ética • PG00-29 Gestión ética • Código de Buen Gobierno Feaps • Actas de reunión Equipo de Gestión Ética • Memoria de gestión de ASPRODES • Registros de auditorías, autoevaluaciones, jornadas... • Modelo de gestión por competencias 	<ul style="list-style-type: none"> • 9b - Índice calidad de vida (Sist. Eval. Calidad FEAPS)

<p>3a.1 ⇒ enfoque 3b.1) desde 2014 se evalúa de un modo sistemático cómo cada líder es referencia y genera a través de sus acciones y comportamiento una cultura de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades.</p> <p>Propietario enfoque: Coordinador Equipo de Gestión Ética.</p>		
<p>1d.1 Innovación eje cultural del periodo 2013-16 - Modelo organizativo - asignación de profesionales a proyectos innovadores</p> <p>EyD: Los líderes impulsan la generación de ideas que mejoran los procesos / productos y servicios a través de los Equipos de proyecto (innovación ⇒3b) y Equipos de proceso (mejora, ⇒5a) y en el marco de centro-servicio: Foroideas y otras iniciativas. Se impulsan las innovaciones en los diferentes procesos (pej. una innovación en cada IT por año).</p> <p>De manera complementaria, ASPRODES ha puesto en marcha diferentes mecanismos para que los líderes reconozcan y pongan en valor el esfuerzo y logros de forma directa o indirecta: con medidas de flexibilidad laboral, formación, reconocimiento personal, participación en equipos y proyectos (⇒3b, 3e).</p> <p>ERyP - Ejemplos: La puesta en marcha en 2014 del Modelo de gestión por competencias (⇒enfoque 3a.1 ⇒enfoque 3b.1) ha servido para sistematizar el apoyo a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas, mediante el Plan de desarrollo profesional (⇒enfoque 3c.1).</p> <p>Propietario enfoque: Directora de Política de Personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-09 Gestionar la innovación • PGCMS-34 Gestión de la innovación • Diseño equipos de trabajo • Diseño organizativo • Documentación de diseño y seguimiento de los proyectos • Modelo de gestión por competencias • Actas de reunión de equipos 	<ul style="list-style-type: none"> • 7a - Índice satisfacción trabajadores • 7b - Horas formación por trabajador 7b - • Índice rotación voluntaria • 7b - Índice trabajadores que promocionan
<p>1e.1 Ciclo de planificación estratégica – gestión del cambio</p> <p>EyD: El Ciclo de Planificación Estratégica (⇒tabla 2.3) incluye la identificación periódica por parte del CD de la necesidad de cambios. Los cambios están asociados a oportunidades identificadas y/o generadas por ASPRODES mediante la presencia de sus líderes en órganos de decisión, o debido a su papel de órgano consultivo (GSS, FEAPS,...), las alianzas – trabajo en red, las ideas de los profesionales (⇒3c) y la gestión del conocimiento interno (⇒4e). Se usa el SIG para consolidar, sistematizar y transferir el conocimiento generado mediante el cambio. La introducción de cambios se traduce en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la incorporación al SIG de nuevos procesos vinculados a la estrategia y/o la mejora anual de procesos existentes (de las IT's – PG's que los describen). • la gestión estructurada de los proyectos estratégicos (⇒2c, 5b) correspondientes (o revisión de los existentes) asociados al cambio identificado y/o generado. <p>La contribución de todos los Gl's relevantes a la gestión de los cambios es muy elevada, y se consigue gracias a su participación activa en el Ciclo de Planificación Estratégica, y al trabajo en red con otras organizaciones sociales, privadas y Administraciones (⇒4a).</p> <p>ERyP - Ejemplos: Fruto de un área de mejora 2014, se ha incluido en el PG 2015 una acción para mejorar el seguimiento y evaluación continua de los proyectos estratégicos.</p> <p>Propietario enfoque: Gerente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-01 Realizar planificación estratégica • PE-02 Realizar planificación anual – planificar servicio • PGCMS-02 Planif. estratégica - Planif. Anual • Documentación de diseño – seguimiento de proyectos • PG 2015 	<ul style="list-style-type: none"> • 9a - Personas atendidas • 9a- Crecimiento atención PDI • 9a - Índice CdV individual en las personas atendidas con DI • 9a - Índice CdV Gencat • 9a - Puntuación EFQM • 8a - Índice retorno de fondos públicos • 8b - Crecimiento de empresas colaboradoras • 8b - Socios
<p>1e.2 Innovación eje cultural del periodo 2013-16 – impulso a la investigación dentro de la asociación y en colaboración con otras organizaciones</p> <p>EyD: ASPRODES ha desarrollado en PE-09 (PGCMS-34 Gestión de la innovación) un enfoque estructurado para generar ideas creativas, mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes internas: <ul style="list-style-type: none"> - FOROIDEAS: encuentro interno entre trabajadores de ASPRODES - bienal. - INTERCAMBIA: encuentro para el intercambio de buenas prácticas entre diferentes servicios de ASPRODES – bienal (alternativo a FOROIDEAS) - SISTEMA DE SUGERENCIAS: ver PGCMS-04 - PROYECTOS PERSONALES: línea de trabajo que preconiza que cada trabajador de ASPRODES proponga cómo se puede incorporar un interés personal en tu puesto de trabajo – salario mental. 	<ul style="list-style-type: none"> • PE-09 Gestionar la innovación • PGCMS-34 Gestión de la innovación • Manual del SIG • IT - proyectos derivados de convocatoria de subvenciones/ premios • Registros PGC00-34 • Actas CD u otros equipos donde se trata 	<ul style="list-style-type: none"> • 9a - Personas atendidas • 9a- Crecimiento atención PDI • 9a - Índice CdV individual en las personas atendidas con DI • 9a - Índice CdV Gencat • 9a - Puntuación EFQM

<ul style="list-style-type: none"> - GRUPOS DE MEJORA: ideas generadas por el Grupo de Eficiencia energética, Equipos de proceso... - ANÁLISIS DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE CLIENTES Y PROFESIONALES: ideas generadas del análisis de resultados de las encuestas de satisfacción de los diferentes grupos de interés. - LÍNEA DE FORMACIÓN PERMANENTE SOBRE INNOVACIÓN: dentro del Plan de formación anual (⇒4b) que desarrolla temas como la creatividad, actitudes hacia la innovación, técnicas sobre innovación, riesgos / estado del arte... incluyendo becas a determinadas personas para la formación en innovación. - LÍNEA DE COMUNICACIÓN PERMANENTE SOBRE INNOVACIÓN: revistas / congresos. • Fuentes externas: <ul style="list-style-type: none"> - Captación de la información sobre comportamiento del sector, de clientes, proveedores, del mercado... que puedan aportar a ASPRODES información útil para mejorar sus productos y servicios: innovaciones sociales... que aplican a nuestras áreas de actividad - Observatorio de la innovación. - Desarrollo de alianzas con partners de innovación: otras asociaciones a nivel local – comarcal – provincial - regional, Administraciones, proveedores, Universidades, empresas preocupadas por la RS... que trabajen en proyectos de interés social, que faciliten un proceso de aprendizaje mutuo por medio de intercambios, benchmarking, etc. <p>La Selección de estas ideas la realizan los miembros del CD / Coordinadores de equipo teniendo en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los Factores de Innovación social • La Fiabilidad TÉCNICA de la idea • La Fiabilidad ECONÓMICA a priori: la idea es susceptible de llevarse a la práctica porque: <ul style="list-style-type: none"> - no necesita financiación – la necesidad de financiación es muy limitada (generalmente asociado a “microinnovaciones”) - necesita financiación y ésta se puede asumir desde ASPRODES dado que encaja dentro de los objetivos de innovación (derivados del Plan Estratégico) e incluidos en el Plan de gestión de centro – servicio anual, con asignación de presupuesto – recursos. - necesita financiación y ésta se puede conseguir a través de una línea de subvención desde una Administración pública / a través de la participación en un premio / desde un patrocinio de una organización privada – o incluso la idea es susceptible de “generar” una línea de subvención dentro de la línea de “Acción política para el cambio” (ver aptdo. 3.1). La gestión en este caso debe realizarse de acuerdo a lo especificado en IT-Convocatoria de subvenciones. <p>ERyP - Ejemplos: la reciente definición de este enfoque hace que aún no haya ejemplos de mejora e innovación.</p> <p>Propietario enfoque: Director ámbito rural</p>	<p>de proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documentación de diseño – seguimiento de proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • 8b - Socios
---	---	---



2 ESTRATEGIA

CRITERIO 2 - ESTRATEGIA

2.1.- Proyectos estratégicos y acciones del PE-13-16 a los que apoyan los enfoques incluidos en el criterio 2 – Procesos en los que se fundamentan dichos enfoques.

Proyecto	Acciones	Proceso
Organización y planificación	Crear un nuevo marco de estructuras jurídicas al servicio del proyecto	PE-01 Realizar Planificación estratégica PE-05 Gestionar alianzas PE-03 PE-04 PS-05 Gestionar el SIG
	Implantar un nuevo modelo de atención en el marco de Castilla y León. Apoyos a todas las personas y orientados a la comunidad	
	Definición de un modelo organizativo (versión 3) que facilite la estrategia	
	Desarrollar el actual modelo de unidades productivas en red	
	Desarrollar trabajo externo en Red: Exclusión, Economía Social, Portugal, Rural, Círculos y Feaps / Cerme	
Innovación y RSC	Incorporar la innovación como un proceso estratégico en la organización y como eje cultural del periodo 2013-16	PE-09 Gestionar la Innovación
	Análisis de BBPP de entidades referentes en innovación	
	Diseño e implementación de un procedimiento de innovación que sitúe “ASPRODES como referente de innovación social en 2020”, basado en: <i>Fomento de la creatividad, dinamismo y participación para la captura de ideas novedosas</i> <i>Potenciar la traducción de lo anterior en Proyectos de alto valor innovador</i> <i>Promover una Política de Personas orientada a promover el liderazgo transformador y el descubrimiento de talento</i> <i>Articular los apoyos necesarios (recursos y personas) para que la innovación y el conocimiento fluya de forma evidenciable</i>	
	Incorporación de indicadores de innovación en el panel general asociativo	
	Impulsar la investigación dentro de la asociación y en colaboración con otras organizaciones	
	Definir el posicionamiento asociativo en todo lo referente a Responsabilidad Social	

Tabla 2.1

2.2.- GI's y Estrategia de ASPRODES

La identificación de los GI's (y su segmentación) se realiza anualmente dentro del **Ciclo de planificación de ASPRODES** (⇒ tabla 2.3). Actualmente los GI's son:

Tabla 2.2 Grupos de Interés de ASPRODES - segmentación

Accionistas	Socios	
Cientes: área social	Personas centrales	Personas con discapacidad intelectual
		Personas con daño cerebral
		Personas con enfermedad mental
		Personas con esclerosis múltiple
		Personas en riesgo de exclusión social
	Familias de personas centrales	
Cientes: área comercial	Clientes comerciales: empresas	
	Clientes comerciales: minoristas	
Profesionales	Trabajadores CEE	
	Trabajadores	
Otras partes interesadas	Administraciones Públicas	
	Sociedad: sociedad civil / otras organizaciones – instituciones	
	Voluntarios	
	Proveedores	

La actual estrategia de ASPRODES se recoge dentro del **PE 13-16**. El proceso **PE-01 Realizar planificación estratégica** incluye todas las actividades de planificación a medio / largo plazo y las integra en el **Ciclo de planificación estratégica de ASPRODES**:

FASES CICLO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE ASPRODES – ACCIONES DE CADA FASE

1. Presentación de **propuesta metodológica** a la JD - Aprobación por Asamblea (mayo 12).
2. Creación de **Equipo guía** (junio-julio 12).
3. Trabajo con JD y CD: **Visión, Misión y Valores** (1ª sem. octubre).
4. Realización de las diferentes **acciones de Análisis y Diagnóstico organizacional**: incluye **la Voz de los GI's + análisis del entorno / trabajo en red+ análisis CMI + análisis resultados auditorías / evaluaciones + análisis resultados alianzas + análisis vigilancia tecnológica + análisis resultados FOCA** (octubre 12 - enero 13).
5. **Documento diagnóstico**: difusión, debate, participación - **FORO ASPRODES** (1ª quincena febrero 13).
6. Elaboración del **PE 13-16**: difusión y aprobación (marzo 13).
7. Elaboración del **CMI** ajustado a los nuevos **Objetivos estratégicos** seleccionados (2013).
8. Ajuste del **Diseño organizativo** a la estrategia aprobada – Ajuste del **SIG / mapa de procesos** a la estrategia aprobada (2013).
9. Despliegue: **Plan de Gestión Asociativo** y **Planes de Gestión de Centros y Servicios** (con carácter anual – antes de febrero de cada año).

Acción	Descripción	Participan
1. Visión y entorno	¿Cómo visualizamos ASPRODES dentro de 4 años? Qué apuestas estratégicas realizaremos?	JD / CD
2. Autoevaluación EFQM	¿Cómo vemos la organización?	Directores y Técnicos
3. CdV/ Etica SECF	¿En qué medida la organización enfoca sus procesos hacia la CdV? ¿y con un marco	Profesionales, familiares y Pcdi

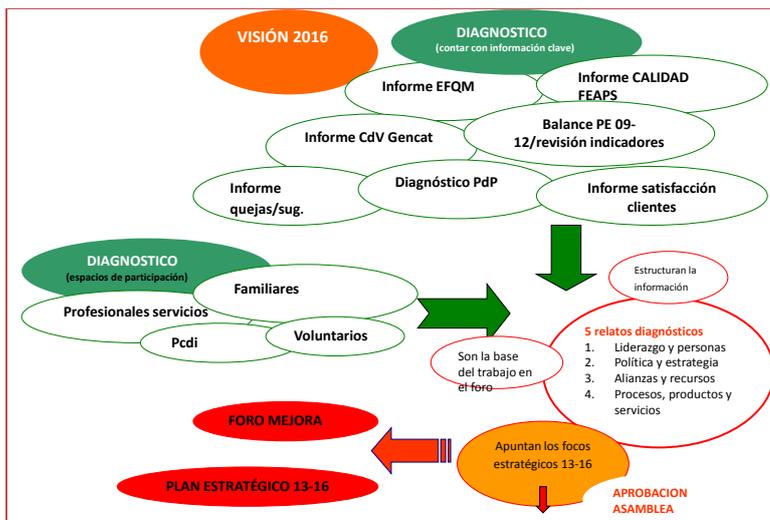
	ético?	
4. CdV Gencat	¿Cuáles son los niveles de CdV individual de nuestros usuarios?	Profesionales y Pcdi
5. Revisión PE 09-12 / indicadores	¿Qué hemos conseguido hasta ahora?	Responsables acciones
6. Proyecto PDP	¿Cómo queremos que sea la política de personas?	Toda la organización
7. Revisión de procesos	¿Cómo estamos desplegando nuestros procesos de trabajo?	Profesionales
8. Satisfacción profesionales	¿Están satisfechos los profesionales con la organización?	Profesionales
9. Satisfacción familiares	¿Están satisfechos los familiares y tutores con la organización?	Familiares y tutores
11. Satisfacción clientes comerciales	¿Están satisfechos los clientes comerciales con los servicios-productos que presta la organización?	Clientes comerciales
12. Sesiones Autogestores y otras Pcdi	¿Cómo vemos la asociación? ¿Qué ideas de mejora proponemos?	Pcdi
13. Sesión voluntarios	¿Cómo vemos la asociación? ¿Qué ideas de mejora proponemos?	Voluntarios
14. Sesiones familiares	¿Cómo vemos la asociación? ¿Qué ideas de mejora proponemos?	Familiares y tutores
15. Sesiones profesionales CyS	¿Cómo vemos la asociación? ¿Qué ideas de mejora proponemos?	Profesionales
16. Foro virtual	Sugerencias, propuestas, comentarios...	Toda la organización
17. QSR	Sugerencias, quejas	Toda la organización
18. Foro Estratégico	¿Qué cuestiones son las relevantes de aparecer el en 3 plan estratégico ASPRODES teniendo en cuenta todas las aportaciones anteriores?	Participantes representativos de los 4 colectivos de interés
18. Foro Estratégico	¿Qué cuestiones son las relevantes de aparecer el en 3 plan estratégico ASPRODES teniendo en cuenta todas las aportaciones anteriores?	Participantes representativos de los 4 colectivos de interés

Tabla 2.3. El ciclo de planificación estratégica de ASPRODES

El **Equipo guía**, liderado por el Director de Calidad, coordina el desarrollo de todo el Ciclo de planificación estratégica:

<p>FUNCIONES EQUIPO GUÍA</p> <ol style="list-style-type: none"> asegurar los niveles de participación de los grupos de interés colaborar en la dinamización de los respectivos grupos de interés velar por la transparencia del proceso, conociendo, preguntando y proponiendo actuaciones que mejoren el proceso supervisar los niveles de información al resto de la organización supervisar el cumplimiento de fases y tiempos comprometidos
<p>COMPOSICIÓN EQUIPO GUÍA 13-16</p> <ol style="list-style-type: none"> cuidador viviendas cuidador residencia taller-comité empresa técnico apoyo dirección/calidad familiar junta directiva familiar hermano familiar (nuevo) pcdi área empleo pcdi área social voluntario <p><i>nota: tanto el presidente como el gerente de la asociación tendrán libre participación en el equipo guía. Seguiremos un doble criterio: 1. Asegurar el compromiso e impulso de los órganos de gobierno (asegurando su participación presencial cuando se pueda y una línea directa de información en todo momento) 2. Pragmatismo (participación en función de disponibilidad)</i></p>

Fig. 2.1. Incorporación de los diferentes análisis dentro del ciclo de planificación estratégica de ASPRODES



El ciclo de planificación estratégica de ASPRODES arrancó en 2003 fruto de la participación de ASPRODES en un equipo de trabajo de FEAPS, y es una **buena práctica reconocida** en el sector (ASPRODES recibe numerosas visitas de entidades del Tercer sector que la quieren conocer el proceso – se presentó en el II Encuentro FEAPS -2005- de buenas prácticas). La participación activa de todos los GI's en su elaboración es el factor diferencial. Actualmente está en su tercer ciclo: El **PE 04-08** sirvió para **unificar el proyecto colectivo**, El **PE 09-12** ordenó la **Gestión por procesos** y el **PE 13-16** hará de ASPRODES un **espacio de innovación**.

El **PE 13-16** se concreta en **22 OE's** (⇒ Información clave) y **12 Proyectos Estratégicos**, distribuidos en **4 Líneas Estratégicas**:

LE.01	Ser una organización muy AGIL, EFICAZ y EFICIENTE
LE.02	Conseguir que los grupos de interés mejoren de forma evidenciable su CALIDAD DE VIDA y/o su SATISFACCION
LE.03	Ser una organización muy DINAMICA , buscando en la creatividad, la innovación y el desarrollo de los profesionales una ventaja competitiva para la calidad de los apoyos y la sostenibilidad
LE.04	Profundizar en nuestra apuesta de organización ABIERTA , con mayor presencia e influencia en nuestra comunidad

La relación entre las LE's (⇒ mapa estratégico – fig 6.1).explica cómo ASPRODES transformará su estrategia en resultados (⇒6-7-8-9) que le lleven a desarrollar su **Misión** y lograr su **Visión**.

En el **ciclo de planificación estratégica** se incluye un análisis del Tercer sector (y otros sectores de forma indirecta – en las acciones 1 y 2), como fuente de **identificación de mejores prácticas**, que son analizadas y en su caso adaptadas a la Asociación.

Estas actividades de benchmarking son posibles por la presencia de ASPRODES en diferentes Plataformas – Foros - asistencia a congresos y contactos puntuales (⇒ Información clave; ⇒ 2b; ⇒ Tabla 4.2).

El ciclo de planificación estratégica se despliega anualmente a través del Plan de Gestión Asociativo + Planes de Gestión de Centros y Servicios. Para facilitar el despliegue, el mapa de procesos se ajusta en cada ciclo (⇒ 2d, 5a) y el CD nombra a los propietarios de procesos (⇒ 1b, 2d, 5a), siguiendo los criterios definidos en el Diseño organizativo de ASPRODES (⇒ 3a).

Enfoque – descripción – propietario/s	Evidencias	Resultados clave
<p>2a.1 Ciclo de planificación estratégica - Acciones de análisis y diagnóstico: la voz de los GI's.</p> <p>EyD: El PE de ASPRODES se elabora teniendo en cuenta necesidades y expectativas de todos los GI's: personas centrales, familiares, profesionales, voluntarios, Administración, Sociedad... Para ello, ASPRODES recoge bienalmente con herramientas de medición directa creadas al efecto (⇒ 3a, 5e / cuestionarios – grupos focales – grupos de trabajo) las necesidades y expectativas de todos los GI's para incorporarlas en cada ciclo estratégico: personas centrales, familiares, profesionales, voluntarios y sociedad.</p> <p>Además, la metodología de elaboración del PE incorpora desde el primer momento a los GI's clave (⇒ tabla 2.2) lo que es una doble garantía para que se tengan en cuenta sus necesidades – expectativas.</p> <p>ERYP - Ejemplos: incorporación al análisis en 2008 de la voz de los profesionales, y a partir de 2015 de la voz de la sociedad. Ampliación a clientes “internos” desde 2013 del análisis de satisfacción de clientes comerciales. Aplicación de análisis multivariante para determinar importancia-satisfacción desde 2104.</p> <p>Propietario enfoque: Director de Calidad (Rble. de Equipo guía).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-01 Realizar Planificación estratégica • PGCMS-02 Planif. estratégica - planif. anual • Informes resultados satisfacción: profesionales – personas centrales – familias • Documento diagnóstico • PE-13-16 • Registros del SIG sobre planificación estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> • 6a - Índice satisfacción personas atendidas • 6a - Índice satisfacción familiares • 6a - Índice satisfacción clientes comerciales 7a - Índice satisfacción trabajadores
<p>2a.2 Ciclo de planificación estratégica – Acciones de análisis y diagnóstico: análisis del entorno.</p> <p>EyD: El PE de ASPRODES se elabora analizando los indicadores externos, y el impacto de cambios de tipo político, legal, normativo y otros. Los canales de entrada de información utilizados son variados:</p> <p>a) la pertenencia a FEAPS, un movimiento regional-nacional bien posicionado y con influencia a nivel consultivo.</p> <p>b) el posicionamiento de ASPRODES a nivel regional en la GSS de CyL a nivel consultivo (⇒ 1c, 5b), en la Junta Directiva AFEM...</p> <p>c) el seguimiento de publicaciones 3º sector: Obra Social La Caixa, Fundación Luis Vives, ESADE Innovación social...)</p> <p>d) el seguimiento sistemático de los indicadores de dependencia GSS, de Observatorio de la Dependencia, y de los diferentes estudios demográficos.</p> <p>e) las diferentes jornadas, encuentros, seminarios, en los que se identifican - debaten cambios en el entorno (pej. IX jornadas científicas INICO);</p> <p>f) el trabajo en red con aliados (pej. Red Círculos ⇒ enfoques 4a.1 y 5b.2).</p> <p>ERYP - Ejemplos: a partir de 2012 se ha decidido incorporar al análisis los posibles escenarios en un marco temporal más amplio, representado por la “Estrategia Europea 2020: una estrategia para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador”.</p> <p>Propietario enfoque: Director de Calidad (Rble. de Equipo guía).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-01 Realizar Planificación estratégica • PGCMS-02 Planif. estratégica - planif. anual • Informes resultados satisfacción: profesionales – personas centrales – familias • PE-13-16 • Registros del SIG sobre planificación estratégica • Diferentes publicaciones sobre análisis del entorno 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos
<p>2b.1 Ciclo de planificación estratégica – Acciones de análisis y diagnóstico: análisis interno.</p> <p>EyD: El PE de ASPRODES se elabora teniendo en cuenta el rendimiento operativo. Los canales de entrada de información utilizados son variados:</p> <p>a) seguimiento periódico del CMI - panel de indicadores FOCA (⇒ 1b – 5a);</p> <p>b) autoevaluación EFQM - en cada ciclo de planificación.</p> <p>c) medición de SECF (Sistema de Evaluación de la Calidad FEAPS) / Índice CdV individual GENCAT bienal (⇒ 5d)</p> <p>e) auditoría interna – externa del SIG según ISO 9001-14001-18001– anual</p> <p>f) seguimiento y evaluación del Plan de Gestión Asociativo y Planes de Gestión de Centros y Servicios – anual</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-01 Realizar planificación estratégica • PE-04 Analizar el rendimiento de ASPRODES y sus capacidades • PGCMS-02 Planif. estratégica - planif. Anual • Registros del SIG sobre seguimiento y 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos

<p>g) revisión de resultados del PE anterior – al comienzo de cada nuevo ciclo.</p> <p>ERyP - Ejemplos: incorporación al análisis de la medición CdV individual de acuerdo a escala GENCAT a partir de 2010.</p> <p>Propietario enfoque: Director de Calidad (Rble. de Equipo guía).</p>	<p>medición: CMI, CdV, auditorías...</p>	
<p>2b.2 Ciclo de planificación estratégica – Acciones de análisis y diagnóstico: resultados de alianzas.</p> <p>EyD: El PE de ASPRODES se elabora analizando los datos e información sobre cómo las competencias - capacidades clave de los aliados complementan las capacidades de ASPRODES. Fruto de ello son:</p> <p>a) la incorporación dentro del PE de ASDEM y ACOPEDIS a partir de 2013,</p> <p>b) la participación en la Red Círculos (Red de entidades sociales de discapacidad para la cooperación e innovación), en CERMI (Comité de representantes de personas con discapacidad, en diferentes grupos de trabajo junto con aliados ha dado origen a diferentes proyectos en los ámbitos de la exclusión, economía social, desarrollo rural que se han incorporado al PE13-16.</p> <p>ERyP - Ejemplos: se ha incorporado en el PG 2015 la necesidad de mejorar la cuantificación en objetivos e indicadores concretos para la alianza, para asegurar el alineamiento del trabajo de los aliados.</p> <p>Propietario enfoque: Director de Calidad (Rble de Equipo Guía).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-01 Realizar planificación estratégica • PE-05 Gestionar alianzas • PGCMS-02 Planif. estratégica - planif. anual • PGCOO-30 Gestión de alianzas • Actas de reunión con aliados • Documentación Red Círculos • PG 2015 	<ul style="list-style-type: none"> • 8b - Crecimiento de empresas colabor. (CEE + EO + Enclaves) • 8b - Índice empresas colabor. en CEE • 8b - Índice empresas colaboradoras en Empleo con Apoyo • 8b - Índice empresas colaboradoras en Enclaves
<p>2b.3 Ciclo de planificación estratégica – Acciones de análisis y diagnóstico: vigilancia tecnológica y de nuevos modelos de gestión / organización.</p> <p>EyD: El Equipo de vigilancia tecnológica se encarga de evaluar el impacto potencial de NNTT e incorporarlo a la reflexión estratégica (pej. Plan de mejora tecnológica como proyecto en PE 13-16). No solo se trata de vigilancia de TIC's, sino de NNTT en general (pej. la incorporación dentro de proyectos de acuerdos con la USAL y expertos tecnológicos para el desarrollo de nuevos productos: compost, germoplasma, maderas nobles, la creación de web de NYE...).</p> <p>El Comité de Calidad se encarga de analizar lo que puede aportar al rendimiento de la Asociación la adopción de nuevos modelos de organización / gestión: pej. se han incorporado desde 2008 los cambios que introducen las diferentes ediciones del modelo EFQM, CALIDAD FEAPS, ISO 9001-14001-18001.</p> <p>ERyP - Ejemplos: la propia creación del Equipo de vigilancia tecnológica es fruto de un área de mejora de la autoevaluación 2014.</p> <p>Propietario enfoque: Director de Calidad (Rble de Equipo Guía).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-01 Realizar planificación estratégica • PS-04 Gestionar las infraestructuras • PGCMS-02 Planif. estratégica - planif. anual • PGCO0-33 Gestión de la infraestructura • Actas de reunión Equipo vigilancia tecnológica • Actas de reunión Comité de Calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • 9b - Índice de inversiones • 9b - Índice ventas sobre ingresos de funcionamiento • 9b - Índice subvenciones/ conciertos sobre ingresos de funcionamiento • 9b - Índice resultado operativo (por operaciones de funcionamiento)
<p>2b.4 Ciclo de planificación estratégica – Acciones de análisis y diagnóstico: comparación FOCA (benchmarks):</p> <p>EyD: Desde 2007 con carácter anual (marzo – recogida de datos del ejercicio anterior), ASPRODES participa en la elaboración del Panel de indicadores FOCA, estructurado en base al modelo EFQM, en el seno del Grupo excelencia FEAPS; lo que le permite comparar su rendimiento de forma rigurosa con otras organizaciones de referencia del 3º sector (AMADIP - AMPANS – AMPROS - GAUTENA - FUNDACION ULIAZPI - FUNDACION SAN CEBRIAN - APROSUB).</p> <p>ERyP: en cada ejercicio se mejora la utilidad y contenido del panel de indicadores FOCA, pues la implantación de nuevos enfoques y/o la mejora de los existentes implican cambios en indicadores – mediciones asociadas: pej. eliminación en 2012 indicador “productividad por trabajador”, incorporación del ICdV GENCAT...</p> <p>Propietario enfoque: Director de Calidad (Rble de Equipo Guía).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-01 Realizar planificación estratégica • PS-05 Gestionar el SIG • Manual del SIG • PGCMS-01 control documentos y registros • PGCMS-02 Planif. estratégica - planif. anual • Documento: grupo excelencia feaps • Panel de indicadores FOCA 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos
<p>2c.1 Ciclo de planificación estratégica: Elaboración PE 13/16 – CMI.</p> <p>EyD: Desde 2004 ASPRODES elabora y revisa / actualiza el PE (tres ciclos desde entonces). El PE-13-06 contiene las Líneas Estratégicas (las grandes apuestas) - Objetivos estratégicos (el qué) - Proyectos estratégicos (el cómo) – CMI (cómo vamos a medir nuestro avance mediante seguimiento periódico) – metas anuales (qué queremos conseguir, transformado en números, para alcanzar la Misión y hacer realidad la Visión). La metodología utilizada (⇒ tabla 2.3) permite</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-01 Realizar planificación estratégica • PGCMS 02 Planificación Estratégica – Planificación anual • DAFO 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos

<p>“construir la ejecución dentro de la estrategia”, pues incorpora a gran parte de los GI’s (⇒tabla 2.2) en la elaboración – revisión - evaluación del PE.</p> <p>Durante la Fase 6, el Equipo guía elabora un DAFO en el que se incluye la identificación de riesgos estratégicos (pej. en 2013 cambio en la financiación pública, reducción de subvenciones, liquidez bancaria...), así como de competencias clave (pej. innovación, posicionamiento ante la Administración...) y la definición de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escenario económico/político y sistema de financiación • Modelo de atención a las personas con discapacidad en Castilla y León • Evolución del área de empleo: oportunidades y nichos/yacimientos • Estructura organizativa: fórmula jurídica y manera de organizarnos • Políticas de Personas: profesionales y voluntariado • Nuestro marco de colaboradores y aliados • Nuestro papel social <p>ERyP - Ejemplos: la metodología de elaboración se revisó en 2011 dentro del proyecto de Gestión por procesos (⇒5a): se integraron en ella aspectos provenientes de la Revisión por la Dirección del SIG. En 2015 se incorporará la gestión de riesgos estratégicos.</p> <p>Propietario enfoque: Director de Calidad (Rble de Equipo Guía).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documento PE 13-16 metodología • CMI • PE 13-16 	
<p>2c.2 Ciclo de planificación estratégica – Responsabilidad Social.</p> <p>EyD: La sostenibilidad es un factor clave del PE 13-16. Está incluido en la LE.03 y se desarrolla en uno de sus Proyectos estratégicos. Así, la asignación de recursos en ASPRODES se realiza con criterios económicos – sociales y ambientales. Los recursos se vinculan siempre a la cartera de servicios – tamaño - entorno, cuantitativamente, se elaboran y siguen presupuestos analíticos por Centro y Servicio, así como un Plan de inversiones (⇒enfoques 4b.1 y 4b.2) para la asignación de recursos “extraordinarios”.</p> <p>ERyP - Ejemplos: fruto de diferentes revisiones ASPRODES ha ido perfilando lo que entiende por Desarrollo sostenible y sus tres dimensiones. El paso fundamental para la incorporación de la variable ambiental se dio con el PE 09-12, que incluía un plan de sensibilización ambiental. Desde 2009 se desarrollan cada vez más actividades productivas con impacto ambiental positivo: biodiversidad, recuperación de espacios degradados... (⇒enfoque 4c.2).</p> <p>Propietario enfoque: Director de Calidad (Rble de Equipo Guía).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-01 Realizar planificación estratégica • PE-05 Gestionar alianzas • PE-09 Gestionar la innovación • PS-03 Gestionar los recursos económico - financieros • Memoria de sostenibilidad • DAFO • PE 13-16 	<ul style="list-style-type: none"> • 9a - Índice Desvío de ingresos / presupuesto • 9a - Índice Desvío gastos / presupuesto • 8a - Índice retorno de fondos públicos • 8b - Crecimiento de empresas colaboradoras • 8b - Socios • Índice consumo de recursos
<p>2d.1 Ciclo de planificación estratégica: despliegue anual.</p> <p>EyD: El PG - Plan de gestión asociativo / Planes de gestión de centros y servicios, de elaboración anual (enero-febrero del año entrante), es el eje vertebrador de la comunicación – implantación – supervisión del PE. En el PG, el Equipo gestor de cada Centro – Servicio despliega y concreta las acciones recogidas en el PE para el año en curso.</p> <p>En el PG se establecen también las metas anuales para los indicadores, ajustando las recogidas en el PE una vez analizada la evolución del CMI y teniendo en cuenta la comparativa con otras entidades (Panel de indicadores FOCA).</p> <p>Para facilitar el despliegue y supervisión, dentro del PE se relacionan LE’s - OE’s - proyectos estratégicos (⇒fig. 6.1). El citado despliegue llega a nivel de Centro / Servicio / Equipo, bajando a nivel individual para los puestos de responsabilidad: Directivos - Coordinadores de servicio – Responsables de área.</p> <p>Existen múltiples canales para comunicar el PE a los GI’s relevantes: Asambleas de centros, reuniones de familias, Asambleas de socios, memorias anuales, conferencias ad Hoc... La metodología participativa utilizada (⇒tabla 2.3) facilita esta comunicación a todos los GI’s.</p> <p>ERyP - Ejemplos: el PG 2015 incluye el desarrollo de un sistema de gestión de los indicadores más ágil, eficaz y eficiente, que permita un más rápido análisis y establecimiento de metas anuales.</p> <p>Propietario enfoque: Director de Calidad (Rble de Equipo Guía).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-02 Realizar planificación anual – planificar servicio • PGCMS-02 Planif. estratégica - planif. anual • Plan de gestión asociativo • Planes de gestión de centros y servicios • Registros de comunicación del PE 13-16 • Intranet • Plan de comunicación 15-17 	<ul style="list-style-type: none"> • 9a - Personas atendidas • 9a - Crecimiento atención PDI • 9a - Índice CdV individual en personas con DI • 9a - Índice CdV Gencat • 9a - Puntuación EFQM • 9b Índice calidad de vida (Sist. Eval. Calidad FEAPS) • 9b - Índice evolución ingresos de funcionamiento • 9b - Crecimiento del activo fijo

<p>2d.2 Ciclo de planificación estratégica: ASPRODES espacio de Innovación</p> <p>EyD: El “eje cultural” del PE 13-16 es convertir ASPRODES en un espacio de innovación. Los Coordinadores de Equipo, junto con los recién creados Equipos de proyecto (íntimamente vinculados a la innovación ⇒3b) y el PE-09-“Gestionar la innovación” (definido en 2014) conforman una estructura facilitadora, que trabaja para que ASPRODES sea “referente de Innovación social en 2020”:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentando la creatividad, dinamismo y participación para la captura de ideas novedosas – y su conversión en proyectos de alto valor innovador. • Impulsando la investigación dentro de la Asociación y en colaboración con otras organizaciones. Algunas de las colaboraciones más significativas son: INICO, Dptos. Universitarios: Construcción y Agronomía (relacionado con líneas de trabajo en la planta de compostaje), Estadística (relacionado con línea de investigación en viviendas), Enfermería y Fisioterapia (relacionado con líneas de trabajo en rehabilitación física y cognitiva). • Analizando BBPP de organizaciones referentes en innovación y valorando su aplicabilidad. • Incorporando indicadores de innovación en el CMI. <p>ERyP: la definición durante 2014 de lo que ASPRODES entiende como “Innovación social”, así como la estructura facilitadora de la innovación son fruto de diferentes revisiones, y de un minucioso estudio del “estado del arte” y de BBPP de entidades referentes en innovación (dentro y fuera del 3º sector) desde el Comité de Calidad.</p> <p>Propietario enfoque: Director de Calidad (Rble de Equipo Guía).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-09 Gestionar la innovación • PGC00-34 Gestión de la innovación • CMI • Diseño equipos de trabajo • Diseño organizativo • Registros de diseño - Memorias de seguimiento de proyectos • Actas de reunión del comité de calidad y del resto de equipos 	<ul style="list-style-type: none"> • 9a - Personas atendidas • 9a - Crecimiento atención PDI • 9a - Índice CdV individual en las personas atendidas con DI • 9a - Índice CdV Gencat • 9a - Puntuación EFQM • 9b Índice calidad de vida (Sist. Eval. Calidad FEAPS)
<p>2d.3 Ciclo de planificación estratégica – asignación de recursos.</p> <p>EyD: La gestión presupuestaria (anual ⇒enfoque 4b.1 y 2c.2), el plan de inversiones (cuatrienal), la PdP - dotación de plantillas (en cada ciclo - anual ⇒enfoque 3a.1) y el Plan de mejora tecnológica (anual / ⇒enfoque 4d.1) son herramientas que ASPRODES ha desarrollado para asegurar que se dispone de recursos financieros, físicos y tecnológicos que permitan el despliegue de los Planes de Gestión de centros y servicios.</p> <p>De igual forma y en cada ciclo estratégico, ASPRODES alinea con el PE su mapa de procesos (⇒fig 5.1– vers.3, en 2014) y su diseño organizativo (⇒enfoque 3a.1 - Diseño Organizativo vers.3 en 2014).</p> <p>ERyP - Ejemplos: Desde 2014 se ha enfocado especialmente la asignación de recursos y personas hacia la innovación – apoyo a ideas innovadoras (⇒enfoques 3c.1 y 1d.2). Asimismo, el Plan de mejora tecnológica se incluyó en el PE 13-16 como proyecto a partir de una debilidad detectada en la reflexión estratégica.</p> <p>Propietario enfoque: Director de Calidad (Rble de Equipo Guía).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PS-01 Gestionar la PdP • PS-02 Gestionar las compras • PS-03 Gestionar los recursos económico - financieros • PS-04 Gestionar las infraestructuras • Diseño Organizativo • Mapa de procesos • Presupuestos • Plan de inversiones • Plan de gestión asociativo – planes de gestión de centros y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • 9b - Índice de inversiones • 9b - Índice subvenciones/ conciertos sobre ingresos de funcionamiento • 9b - Índice Desvío de ingresos / presupuesto • 9b - Índice Desvío gastos / presupuesto



3 PERSONAS

CRITERIO 3 - PERSONAS

3.1.- Proyectos estratégicos y acciones del PE-13-16 a los que apoyan los enfoques incluidos en el criterio 3 – Procesos en los que se fundamentan dichos enfoques.

Proyecto	Acciones	Proceso
Política de Personas (PdP)	Generar un nuevo Plan de Política de Personas (PdP) alineado con los ejes FEAPS	PS-01 Gestionar la PdP
	Evaluar y proponer un modelo de diseño organizativo flexible, eficaz y conocido	
	Desarrollar el modelo de competencias	
	Implantar el modelo gestión por competencias: alineado con la estrategia y como motor de formación individualizada y mejora del conocimiento	
	Elaborar los protocolos salud pendientes	
	Favorecer el intercambio entre centros	
	Incorporar al nuevo diseño organizativo la asignación de profesionales a proyectos innovadores con necesidad de implantación	
	Mejorar ratios profesionales: liberación de tiempo, mejora de atención...	
Voluntariado y participación	Nuevo Plan de Voluntariado enmarcado en el nuevo modelo de prestación de apoyos	PS-01 Gestionar la PdP
	Impulsar el voluntariado activo de las personas centrales	PE-07 Potenciar la dinamización asociativa
	Seguir promoviendo el dinamismo asociativo desde la vertiente familiares y socios	
	Diseñar alrededor del proyecto de vida independiente y participación comunitaria una estrategia de gestión del entorno que favorezca la participación social de las personas con discapacidad	
Comunicación, marketing y redes sociales	Elaborar e implantar un Cuaderno asociativo de buen uso de Redes Sociales <i>Contar con un protocolo para crear cuentas en redes sociales - fórmula de autorización de las mismas</i> <i>Gestionar registro de las distintas cuentas en redes sociales, blogs y webs activos en el marco asociativo</i> <i>Pautar un libro de estilo (contenidos, imagen...) que sirva de guía en la utilización de redes sociales, alineado con la misión asociativa</i> <i>Formar a personas centrales en uso de redes (privacidad, seguridad...)</i>	PE-06 Gestionar la comunicación
	Revisión y mejora de la política de comunicación interna de la entidad	
	Crear un equipo de comunicación en el que se integren personas con discapacidad	
	Supervisar que la imagen que proyectamos de la entidad y de cada persona sea adecuada	
	Impulsar la formación en nuevas tecnologías	
	Generar un protocolo de comunicación de emergencia	

Tabla 3.1.

3.2.- La gestión de personas en ASPRODES: profesionales + voluntarios

El documento básico que establece cómo es la gestión de personas en ASPRODES es el **PdP – Plan Política de Personas**. El 1º PdP se elaboró teniendo en cuenta el **Modelo FEAPS de Política de Personas**, que constituye una buena práctica reconocida a nivel nacional sobre gestión de RRHH y el modelo EFQM (el PdP despliega todos los requisitos que se establecen en el SIG en relación al Criterio 3-Personas). El PdP está alineado temporalmente con el **PE** del que surge y, dentro del SIG, el proceso **PS-01 Gestionar la PdP (PGC00-21)** describe la metodología utilizada.

El 2º PdP va a ponerse en marcha a lo largo de 2015 con la idea de que cubra las necesidades del PE 13-16, e impacta directamente en 3 **LE's** del **PE 13-16**. Tiene como **OE's** asociados **OE.02**, **OE.08** y **OE.16** (⇒Información clave). El próximo PE planteará un nuevo enfoque a la gestión de personas, poniendo énfasis en la agilidad y la eficiencia.

Dentro del **PdP** se incluye desde 2013 el **Modelo de gestión por competencias**:

COMPETENCIAS CLAVE	COMPETENCIAS TÉCNICAS	IMPACTO FORMACION
Visión estratégica	Las propias de cada cualificación profesional, según el puesto de trabajo (existen 52 perfiles profesionales)	<ul style="list-style-type: none"> • Impacta la formación en la mejora de las competencias a desarrollar en el puesto de trabajo • La formación recibida le ha servido para la mejora de las competencias a desarrollar en el puesto de trabajo
Comunicación		
Trabajo en equipo		
Aprendizaje		
Compromiso ético y humanístico		

Tabla 3.2: Modelo de gestión por competencias en ASPRODES - Evaluación por competencias

ASPRODES realiza bianualmente una **Encuesta de satisfacción de profesionales** (⇒enfoque 3a.2). Su estructura está basada en el modelo EFQM y es la siguiente:

DIMENSIÓN	Nº ITEMS	DIMENSIÓN	Nº ITEMS
Gestión de las competencias y rendimiento – formación y desarrollo de carreras	2	Motivación – delegación – asunción de responsabilidades	3
Comunicación eficaz	2	Liderazgo y gestión	3
Condiciones de trabajo	7	Satisfacción – implicación - compromiso	2

El análisis de los resultados de esta encuesta, junto con la información obtenida del canal de QRS (quejas – reclamaciones – sugerencias), se tiene en cuenta para definir la **PdP** correspondiente.

La pertenencia a FEAPS, junto con las actividades de benchmarking (⇒2b) y la participación y/o organización de jornadas en las que periódicamente se tratan aspectos relacionados con la gestión de RR.HH (pej. Jornada de profesionales 2014) permite ASPRODES conocer buenas prácticas sobre la gestión de RRHH; y en particular las aplicadas en el Tercer sector.

Dentro de la gestión de personas, ASPRODES ha desarrollado enfoques específicos para los **voluntariados** (⇒enfoque 3b.3). La labor de los voluntarios va encaminada a las personas centrales y sus familias. No se considera, por tanto, voluntariado a las actividades de prácticas, aprendizaje o experiencia laboral, ni aquellas en las que se obtenga una gratificación económica.

Enfoque – descripción – propietario/s	Evidencias	Resultados clave
<p>3a.1 La PdP + Diseño organizativo + Modelo de gestión por competencias.</p> <p>EyD: Desde 2009 en cada Ciclo de planificación estratégica (⇒tabla 2.3), la PdP alinea los planes de gestión de las personas con la estrategia y estructura de la organización. Esta última se define en el Diseño Organizativo de ASPRODES, que también se revisa en cada ciclo, para que sea una herramienta eficiente que permita alcanzar los OE’s. Anualmente desde el Dpto. de personal, dentro de la gestión presupuestaria (⇒enfoque 4b.1) y teniendo en cuenta la PdP y el Diseño Organizativo, se actualiza la dotación de plantilla (si procede) de cada centro / servicio, contemplando la ampliación de plazas, creación de nuevos servicios... La flexibilidad de la plantilla es elemento diferencial de ASPRODES, que le permite una mejora de la eficiencia de la Asociación.</p> <p>Los profesionales de ASPRODES están implicados en la elaboración de la PdP y el Diseño Organizativo: directamente (participando en el Equipo Guía y en el resto de las fases del ciclo), e indirectamente (a través de su opinión ⇒enfoque 3a.2).</p> <p>De manera complementaria, y fruto de un área de mejora en la autoevaluación EFQM 2011, ASPRODES ha definido y extendido a todos los perfiles (por 1ª vez en 2014) un Modelo de gestión por competencias, que define las diferentes competencias estratégicas / operativas y los niveles ideales de competencias para cada perfil. El Modelo se ha desarrollado a partir de un proyecto de benchmarking con AMADIP (incluyendo el uso de Ixis Capacity como herramienta tecnológica de soporte ⇒4d) en el que participó, definiendo las competencias y la metodología de evaluación, un Equipo de trabajo representativo de todos los profesionales de ASPRODES.</p> <p>ERyP – Ejemplos: en 2014, la nueva edición del <i>PG00-21 Gestionar la PdP</i>, incorpora estos nuevos enfoques a los anteriores sobre formación – selección y contratación – acogida - promoción interna por convenio. La aplicación por 1ª vez del Modelo ha permitido definir y comenzar a aplicar (a partir de 2015) el plan de desarrollo profesional surgido de la evaluación por competencias y ligarlo a un desarrollo de carreras sistematizado, así como establecer los resultados a alcanzar (individuales/por equipo/por centro) para lograr los OE’s.</p> <p>Propietario enfoque: Directora de Política de personas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-01 Realizar planificación estratégica • PS-01 Gestionar la PdP • PGCOO-21 Gestionar la PdP • PGCOO-24 Acogida de personas en centros de ASPRODES • Plan Política de Personas • Diseño Organizativo • Modelo de gestión por competencias • Manual Ixis Capacity • Diseño equipos de trabajo • Cierre PG 2014 Personas • PE 13-16 Ed1 • Perfiles de puesto • Registros evaluación por competencias 	<ul style="list-style-type: none"> • 7a - Índice satisfacción trabajadores • 7b - Horas formación por trabajador • 7b – Crecim. de trabajadores • 7b - Índice trabajadores con discapacidad sobre el total • 7b - Índice trabajadores con salario por encima del convenio • 7b - Índice rotación voluntaria trabajadores • 7b - Índice contratos indefinidos • 7b - Índice trabajadores que promocionan
<p>3a.2 la voz de los GI’s - encuesta de satisfacción de profesionales</p> <p>EyD: ASPRODES lleva a cabo desde 2008 y con carácter bienal una encuesta de satisfacción de profesionales en la que pueden participar todos los trabajadores. Su arranque responde a una debilidad detectada en el DAFO 2008. El Equipo de trabajo creado para definir el cuestionario aprovechó la puesta en marcha del panel de indicadores FOCA (⇒ enfoque 2b.4), en particular mediante un benchmarking con AMPROS y finalmente ajustó los contenidos con un grupo focal de profesionales (en particular fueron interesantes las aportaciones de los profesionales del CEE).</p> <p>Los resultados se segmentan por centros / categoría laboral / antigüedad / tipo de contrato. El análisis de los resultados obtenidos se utiliza en el ciclo de planificación estratégica (⇒2a) y para definir la PdP (⇒enfoque 3a.1).</p> <p>ERyP - Ejemplos: Desde 2014, como consecuencia de un área de mejora detectada en el Informe sobre encuestas de satisfacción, se ha ajustado el cuestionario (pej. reformulando el ítem: “recibo información suficiente de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-03 Analizar la voz de los GI’s y el entorno externo • PS-01 Gestionar la PdP • PS-05 Gestionar el SIG • Manual del SIG • Plan de comunicación 15-17 • Plan Política de Personas • Cierre PG 2014 Personas • Encuesta de satisfacción de profesionales – explotación de 	<ul style="list-style-type: none"> • 7a - Índice satisfacción trabajadores

<p>ASPRODES”) y se ha comenzado a realizar análisis multivariante de los resultados para optimizar la información obtenida. Además, fruto de los grupos focales realizados en noviembre de 2014, se han ajustado algunos ítems para que recojan de una forma más adecuada necesidades y expectativas. En particular se ha creado un Grupo de adaptación de la encuesta a “lectura fácil” para facilitar la participación de algunos colectivos de profesionales de CEE.</p> <p>A partir de la oleada de 2014, se utiliza el cuestionario ISTAS21 de riesgos psicosociales, cuya aplicación es un requerimiento legal, de forma complementaria a la encuesta de satisfacción de profesionales.</p> <p>Propietario enfoque: Directora de Política de personas.</p>	<p>resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sugerencias – Quejas – Reclamaciones (es un canal que también aplica a profesionales) • Registros ISTAS21 	
<p>3b.1 Modelo de gestión por competencias + desarrollo profesional.</p> <p>EyD: Uno de los aspectos incluidos en el Modelo de gestión por competencias es facilitar la participación de los profesionales en proyectos como factor de desarrollo profesional. Los profesionales pueden diseñar – participar en proyectos personales relacionados con su talento - inquietudes – aficiones... que se alineen con los objetivos del PE 13-16, de forma que se generan oportunidades para el desarrollo de capacidades más allá de las "tareas exigibles" por convenio. El Modelo de atención a las personas con discapacidad en Castilla y León (⇒enfoque 5b.1) facilita mucho este aspecto, pues para su aplicación se requiere, además del compromiso como profesional, de cierto compromiso personal y como ciudadano.</p> <p>Una vez aprobado el proyecto personal, desde ASPRODES se dota presupuestariamente y/o se libera parcialmente a los profesionales implicados si es necesario. El Diseño organizativo de 2014 ha incluido a los Equipos de proyecto como herramienta para el despliegue. Actualmente existen 11 Equipos de proyecto (Lectura fácil - Servicios de promoción y entorno personal - Parte con Arte - Vesarte – Medioambiente – Formación dual...), y participan en ellos más de 50 profesionales.</p> <p>Desde ASPRODES se fomenta que las personas que lideran estos proyectos tengan visibilidad y que actúen de representantes de los mismos y de la Asociación, participando en eventos, jornadas, congresos, intercambios...</p> <p>Otro aspecto de desarrollo profesional ligado al Modelo de gestión por competencias es el Plan de certificaciones profesionales. Desde 2013 se han desarrollado actuaciones formativas específicas para obtener certificados de profesionalidad (documento que acredita a un trabajador en una cualificación profesional del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales) en los perfiles mayoritarios: cuidador, jardinero y limpieza. Paralelamente se ha llevado a cabo la homologación de centros de ASPRODES (⇒tabla 5.3) para facilitar su obtención a todos los profesionales.</p> <p>ERyP - Ejemplos: A partir de 2015, la entrevista individual + plan de desarrollo profesional (dentro de la Evaluación por competencias) sirven para optimizar el desarrollo profesional (pues se equilibran los intereses de ASPRODES y los de cada profesional), y ayudan a los profesionales a mejorar sus resultados y compromiso.</p> <p>Propietario enfoque: Directora de Política de personas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PS-01 Gestionar la PdP • PGCMS- 21 Gestión de la política de personas • Plan Política de Personas • Diseño Organizativo • Modelo de gestión por competencias • Manual Ixis Capacity • Diseño equipos de trabajo • Plan de Igualdad • Cierre PG 2014 Personas • Certificados de profesionalidad • Registros evaluación por competencias • Actas de reunión de equipos • Registros de participación (como ponentes y como alumnos) en “Asprodes en forma” – organizado por Feaps CyL 	<ul style="list-style-type: none"> • 7a - Índice satisfacción trabajadores • 7b - Horas formación por trabajador • 7b – Crecim. de trabajadores • 7b - Índice trabajadores con discapacidad sobre el total • 7b - Índice trabajadores con salario por encima del convenio • 7b - Índice rotación voluntaria trabajadores • 7b - Índice contratos indefinidos • 7b - Índice trabajadores que promocionan
<p>3b.2 Modelo de gestión por competencias + Plan de formación anual</p> <p>EyD: ASPRODES elabora un Plan de formación anual. La captación de necesidades y diseño es responsabilidad de un equipo de expertos en formación, con la participación de las Direcciones de los centros y propietarios de procesos, y tiene teniendo en cuenta los resultados del año anterior y los proyectos estratégicos a desarrollar a lo largo del año en curso. El Plan de formación se despliega a la totalidad de los trabajadores de ASPRODES.</p> <p>El equipo de expertos realiza seguimiento de la ejecución del Plan de formación de manera trimestral. Este seguimiento sirve para maximizar el uso del crédito de la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo en las acciones formativas para las que se contrata a personal externo a ASPRODES.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PS-01 Gestionar la PdP • PS-05 Gestionar el SIG • Manual del SIG • PGCMS-01 control documentos y registros • PGCMS- 21 Gestión de la política de personas • Plan de formación anual • Registros de 	<ul style="list-style-type: none"> • 7a - Índice satisfacción trabajadores • 7b - Horas formación por trabajador • 7b - Índice rotación voluntaria trabajadores • 7b - Índice contratos

<p>Asimismo, el Modelo de gestión por competencias incorpora un sistema para medir el impacto de la formación en la Asociación (⇒tabla 3.2).</p> <p>ERYP – Ejemplos: desde 2015 se incorporan los resultados de la evaluación por competencias - plan de desarrollo profesional como información de entrada para la definición del Plan de Formación. Asimismo se está estudiando un cambio en el calendario (actualmente el Plan se aprueba en marzo) que facilite su vinculación al año natural y al uso del crédito de la FEFE.</p> <p>Propietario enfoque: Directora de Política de personas</p>	<p>formación</p> <ul style="list-style-type: none"> Registros de evaluación por competencias Actas de reunión de equipos 	<p>indefinidos</p> <ul style="list-style-type: none"> 7b - Índice trabajadores que promocionan
<p>3b.3 Plan de Voluntariado enmarcado en los principios del Modelo de atención a las personas con discapacidad en Castilla y León</p> <p>EyD: En 2014, un Equipo guía transversal liderado por el Coordinador de servicio de ocio y deporte, elaboró el Nuevo Plan de Voluntariado de ASPRODES, para ello tuvo en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> Buenas prácticas del sector: documento “<i>el voluntariado en FEAPS-orientaciones para la gestión de servicios de voluntariado</i>”. El marco legislativo. Los resultados obtenidos por el anterior plan. El Modelo de atención (⇒enfoque 5b.1), y el cambio de perspectiva que su aplicación otorga al voluntariado. <p>El Plan de Voluntariado actualizado incluye Objetivos (y su relación con el PE 13-16), la definición y papel del voluntariado, y cómo se gestiona el voluntariado en ASPRODES, teniendo en cuenta las modificaciones para una aplicación eficiente del Modelo de atención a las personas con discapacidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> Itinerario del voluntariado en ASPRODES Catálogo de proyectos de intervención Participación comunitaria Gestión y organización Voluntariado de las personas centrales (⇒enfoque 1c.1) <p>ERYP – Ejemplos: en el Nuevo Plan de Voluntariado se ha trabajado sobre todo para maximizar las opciones de colaboración y apoyo. El potencial voluntario tiene un perfil variado: de fuera de la Asociación o de dentro (un profesional, un familiar o una persona central). Este análisis ha llevado a definir un “catálogo de posibilidades” en las que colaborar muy amplio y adaptado:</p> <ol style="list-style-type: none"> En actividades de ocio y tiempo libre en el marco del Centro de ocio y deporte (lo que básicamente constituía el anterior plan de Voluntariado) En formación: dedicar un tiempo limitado y reglado para formar, capacitar a personas en contextos diversos. En su Plan de vida: una persona apoya en acompañamientos u otras tareas a una persona concreta dentro del marco de su plan de vida. En Proyectos asociativos... <p>Propietario del enfoque: Coordinador de servicio de ocio y deporte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> PE-07 Potenciar la dinamización asociativa PS-01 Gestionar la PdP PGCMS- 21 Gestión de la política de personas PGC00-28 Dinamización asociativa Plan Voluntariado ASPRODES Libreto voluntariado FEAPS Actas de reunión de equipos PG 2015 	<ul style="list-style-type: none"> 7a - Índice satisfacción trabajadores 7b - Horas formación por trabajador 7b – Crecim. de trabajadores
<p>3c.1 Impulso a la innovación desde el Modelo de gestión por competencias y el Diseño Organizativo</p> <p>EyD: El Diseño Organizativo (⇒enfoque 3a.2) ordena la estructura de equipos en tres niveles. El 3º nivel (⇒fig 0.3) es el de mejora e innovación, e incluye Equipos de proceso (⇒enfoque 5a.1 – vinculados a la mejora de procesos) y Equipos de proyecto (⇒enfoques 3b.1 y 4e.3 – vinculados a la innovación).</p> <p>Los Equipos de proyecto se derivan del PE 13-16 o bien porque una persona/equipo propone una idea innovadora, relacionada con el PE – y posiblemente también con su talento - inquietudes – aficiones..., a través del canal de Sugerencias – Quejas – Reclamaciones (⇒enfoque 5e.2), o bien en la entrevista individual + plan de desarrollo profesional de la evaluación del desempeño dentro del Modelo de gestión por competencias, valorada como viable organizativa y económicamente por el CD. En ambos casos estos equipos están estrechamente ligados a la innovación (⇒enfoque 3b.1).</p>	<ul style="list-style-type: none"> PE-09 Gestionar la innovación PS-01 Gestionar la PdP PGCMS- 21 Gestión de la política de personas PGCMS-34 Gestión de la innovación Diseño equipos de trabajo Diseño organizativo Actas de reunión de equipos Quejas – reclamaciones – sugerencias 	<ul style="list-style-type: none"> 7a - Índice satisfacción trabajadores 7b - Horas formación por trabajador 7b – Crecim. de trabajadores 7b - Índice rotación voluntaria trabajadores 7b - Índice trabajadores que

<p>ERyP - Ejemplos: Dentro del Modelo de gestión por competencias, se ha articulado a partir de 2014 el plan de desarrollo profesional para dar cauce a descubrimiento de talento - ideas innovadoras - liderazgo transformador (innovación como eje cultural del periodo 2013-16).</p> <p>Propietario del enfoque: Directora Política de personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Registros de evaluación por competencias 	<p>promocionan</p>
<p>3c.2 Modelo de atención a las personas con discapacidad en Castilla y León vs actividades con impacto social.</p> <p>EyD: La aplicación del Modelo de atención (⇒enfoque 5b.1) incorpora a la Sociedad civil como parte del proyecto (la “inclusión social”, que es parte del Plan de Vida ⇒enfoque 5d.1, se desarrolla en el entorno social de cada Centro de ASPRODES, y utiliza los recursos de este entorno social – el Servicio de vida independiente se encarga de identificar y catalogar estos “recursos”). En ese marco, ASPRODES desarrolla un plan de actuaciones con impacto social, de ejecución anual, en las que se invita a participar a todos sus profesionales. Este plan incluye: participación en asociaciones vecinales y movimientos ciudadanos, campañas de sensibilización escolar, colaboración con otras entidades del Tercer sector... Durante 2014 el 100% de los profesionales (atención directa - operarios) han participado en algún tipo de actividad con impacto social (⇒50 aniversario de ASPRODES en evidencias).</p> <p>ERyP - Ejemplos: En el PG 2015 se incluye como acción “<i>impulsar la participación social de las personas a través de una estrategia de gestión del entorno</i>” para mejorar este enfoque, intentando ser más proactivo (“gestión del entorno” vs “identificación de los recursos del entorno”).</p> <p>Propietario del enfoque: Coordinadora del servicio de vida independiente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-05 Gestionar alianzas • PE-07 Potenciar la dinamización asociativa • Documentación 50 aniversario de ASPRODES • Plan de comunicación 15-17 • Documento Nuevo modelo – pilotajes 1/9/2014 • Documento Nuevo Modelo VR+2 • Registros de actuaciones con impacto social 	<ul style="list-style-type: none"> • 7a - Índice satisfacción trabajadores • 7b - Horas formación por trabajador • 7b – Crecim. de trabajadores • 7b - Índice trabajadores con discapacidad sobre el total
<p>3d.1 Plan de comunicación</p> <p>EyD: En ASPRODES existen numerosos canales de comunicación operativa implantados: Jornada de profesionales, reuniones de equipos, encuentros de buenas prácticas, Unidad de comunicación (el Arca), Asambleas de centros, Reuniones de familias (cuya periodicidad marca cada centro), Conferencias, Asamblea de socios, Intranet... A estos canales hay que añadir los Planes de Gestión de centros y servicios (⇒enfoque 2d.1), que se utilizan para comunicar la estrategia (contienen acciones, con responsables a diferentes niveles que garantizan dicha comunicación).</p> <p>ERyP: En 2014, fruto de un área de mejora recurrente que se recogió como proyecto estratégico dentro el PE 13-16, se puso en marcha el Equipo de comunicación para diseñar un enfoque unificado y estructurado.</p> <p>El Equipo está formado por la coordinadora (contratada específicamente), un miembro de la JD, tres personas centrales, una trabajadora del centro de Ciudad-Rodrigo, el Coordinador del Servicio de ocio y deporte y dos voluntarios (se pretende que el equipo también coordine la comunicación externa). Este equipo ha elaborado y está desplegando el Plan de comunicación 15-17 con la siguiente estructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico a partir de la comprensión de las necesidades y expectativas de comunicación de los profesionales y otros Gl’s - análisis DAFO sobre comunicación. • Planificación 15-17: eje estratégico - objetivo - acción - responsable – plazo de despliegue. • Indicadores de comunicación. • Canales de comunicación. <p>Propietario del enfoque: Coordinadora del Equipo de comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-06 Gestionar la comunicación • PE-07 Potenciar la dinamización asociativa • PGC00-28 Dinamización asociativa • PGC00-31 Gestión de la comunicación • Plan de comunicación 15-17 • Diseño organizativo • Documentación Jornada de profesionales • Plan de Igualdad • Registros de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • 7a - Índice satisfacción trabajadores • 7b – Crecim. de trabajadores • 7b - Índice rotación voluntaria trabajadores
<p>3d.2 Gestión interna del conocimiento</p> <p>EyD: ASPRODES ha puesto en marcha numerosos canales que permiten a sus profesionales compartir la información, el conocimiento y las mejores prácticas (gestión interna del conocimiento, pues afecta a los profesionales – ver también enfoque 4e.2):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Foros internos: <ul style="list-style-type: none"> o Jornada de profesionales (noviembre): en ella se convoca a todos los 	<ul style="list-style-type: none"> • PE-09 Gestionar la innovación • PS-05 Gestionar el SIG • Manual del SIG • PGCMS-01 control documentos y registros 	<ul style="list-style-type: none"> • 7a - Índice satisfacción trabajadores • 7b - Horas formación por trabajador • 7b – Crecim. de

<p>profesionales. El Gerente hace recapitulación del último año, y posteriormente se realizan presentaciones (individuales – a través de mesas redondas – de forma paralela para que cada asistente pueda presenciar las que sean de su interés) de BBPP, proyectos que se van a poner en marcha, temas de interés... en torno a un eje conductor, por parte de los propios profesionales implicados. La jornada finaliza con un homenaje a profesionales: 25 años de fidelidad y jubilación.</p> <ul style="list-style-type: none"> o Canal QRS: aplicado a profesionales (⇒enfoque 5e.2) o Formación interna para intercambiar BB.PP, incluida sistemáticamente dentro del Plan de formación anual de ASPRODES (⇒enfoque 4b.2) o Dentro de las reuniones periódicas a diferentes niveles: de Equipos de proceso, de gestión de centro (equipos guía), asambleas mensuales, reuniones del CD... <ul style="list-style-type: none"> • Foros externos: jornadas científicas, seminarios FOCA, encuentros FEAPS <p>ERYP: desde 2011 se incluye dentro de la Jornada anual de profesionales una presentación por parte de un experto externo, que sirve de punto de partida para el desarrollo de un área de mejora prioritaria para ASPRODES, que se incluirá en el PG del siguiente ejercicio (pej. en 2014 “¿Por dónde van las Políticas de Personas?”)</p> <p>Propietario del enfoque: Directora de Política de Personas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PGCMS-34 Gestión de la innovación • Documentación Jornada de profesionales • Plan de Formación • Quejas – reclamaciones sugerencias • Actas de reunión de equipos • Documentación de foros, jornadas • Intranet de ASPRODES 	<p>trabajadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • 7b - Índice rotación voluntaria trabajadores • 7b - Índice trabajadores que promocionan
<p>3d.3 Diseño organizativo – trabajo en equipo</p> <p>EyD: ASPRODES se ha dotado de una estructura de equipos en diferentes niveles (⇒Fig. 0.3, ⇒enfoque 3c.1) para facilitar la mejora continua en toda la cadena de valor, la eficiencia y la colaboración.</p> <p>La implantación se refuerza con la formación en “trabajo en equipo” (recurrente en los Planes de formación anuales) y la definición del “trabajo en equipo” como una competencia clave común a todos los puestos, dentro del Modelo de gestión por competencias (⇒enfoque 3a.1). Aproximadamente el 30% de los profesionales de ASPRODES pertenecen a uno o más de los diferentes equipos constituidos.</p> <p>ERYP: la revisión del Diseño organizativo para adecuarlo al PE 13-16 incluyó muchas mejoras: ordenación de los diferentes equipos, objetivos, tiempos marcados, vigencia, modo de designación de los miembros y uso obligatorio de google – calendar para “racionalizar” la agenda de las diferentes reuniones.</p> <p>Propietario del enfoque: Directora Política de personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-01 Realizar planificación estratégica • PS-05 Gestionar el SIG • Manual del SIG • PGCMS-01 control documentos y registros • PGCMS-02 Planif. estratégica - planif. Anual • Diseño equipos de trabajo • Diseño organizativo • Google calendar 	<ul style="list-style-type: none"> • 7a - Índice satisfacción trabajadores • 7b – Crecim. de trabajadores • 7b - Índice rotación voluntaria trabajadores • 7b - Índice trabajadores que promocionan
<p>3e.1 Remuneración, beneficios sociales y reconocimiento</p> <p>EyD: ASPRODES alinea la remuneración, beneficios sociales y reconocimiento con su plan estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • retribuciones según convenio colectivo • plusos cuando se asumen responsabilidades y/o se participa en Comités - Equipos: CD, Comité de Calidad, Equipo de proyecto de servicios de promoción y entorno personal... • reconocimiento de logros y esfuerzos extraordinarios (normalmente asociados a la mejora e innovación): flexibilidad horaria, permisos individuales de formación, participación en proyectos (⇒enfoque 3b.1)... • beneficios sociales incluidos en el Plan de igualdad (⇒enfoque 3e.2) <p>Todas estas actuaciones aplican al 100% de los profesionales. La transparencia en temas de retribución y otras cuestiones laborales es parte de la política de comunicación de la Asociación.</p> <p>ERYP: para estructurar mejor el reconocimiento, ASPRODES ha incluido en el PG 2015 una acción que pretende asociar el reconocimiento (no económico) al resultado de la evaluación por competencias de cada profesional y al correspondiente plan de desarrollo profesional (⇒enfoques 3a.1 y 3b.1).</p> <p>Propietario del enfoque: Directora Política de personas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PS-01 Gestionar la PdP • PGCMS- 21 Gestión de la política de personas • Modelo de gestión por competencias • Diseño organizativo • Plan de Igualdad • Plan Política de Personas 	<ul style="list-style-type: none"> • 7a - Índice satisfacción trabajadores • 7b - Índice trabajadores con salario por encima del convenio • 7b - Índice rotación voluntaria trabajadores • 7b - Índice contratos indefinidos • 7b - Índice trabajadores que promocionan
<p>3e.2 Plan de igualdad</p> <p>EyD: Para dar respuesta a una de las áreas de mejora de la encuesta de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PS-01 Gestionar la PdP • PGCMS- 21 Gestión de 	<ul style="list-style-type: none"> • 7a - Índice satisfacción trabajadores

satisfacción de profesionales, ASPRODES participó en el *Programa Concilia* de la JCyL. La consecuencia fue la elaboración del **Plan de Igualdad** en 2010, que incluye medidas sobre conciliación de la vida personal y profesional. Algunas de ellas mejoran las condiciones legalmente establecidas: lactancia hasta 12 meses, permiso de paternidad más largo, una paga de 600€ para profesionales que hagan efectivo el derecho de reducción de jornada... y medidas de respeto a la diversidad a disposición del 100% de los profesionales.

ERyP: para mejorar su despliegue, se ha incorporado al PG 2015 la necesidad de potenciar la difusión del plan. Una de las herramientas a utilizar va a ser el Plan de comunicación (⇒enfoque 3d.1): se va a lanzar en 2-3 centros una experiencia piloto de uso de “pantallas informativas”, y las medidas del Plan de igualdad se han seleccionado como algunos de los mensajes a emitir.

Propietario del enfoque: Directora de Política de personas

la política de personas

- Plan de Igualdad
- PG 2015

- 7b – Crecim. de trabajadores
- 7b - Índice trabajadores con discapacidad sobre el total
- 7b - Índice trabajadores que promocionan



4 ALIANZAS Y RECURSOS

CRITERIO 4 – ALIANZAS Y RECURSOS

4.1.- Proyectos estratégicos - acciones del PE-13-16 a los que apoyan los enfoques incluidos en el criterio 4 – Procesos en los que se fundamentan dichos enfoques.

Proyecto	Acciones	Proceso
Tecnología y TIC's	<p>Realizar un análisis de la situación asociativa con respecto a la tecnología/TICs y en comparación con otras entidades similares</p> <p>Establecer un plan de mejora tecnológica que recoja:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Crear un equipo de vigilancia tecnológica</i> <i>Incorporar una partida presupuestaria anual en capítulo de inversiones para mantenimiento y mejora de equipos</i> <i>Asegurar acceso a Internet y los ratios de equipos necesarios para asegurar funcionamiento ágil de ixis</i> <i>Analizar nuevas realidades de apoyos en comunidad y buscar nuevas plataformas de acceso a Internet (tablets, smartphone...)</i> <i>Analizar e implantar tecnología que mejora la vida de las personas</i> <i>Participar en plataformas, grupos y proyectos que buscan incorporar tecnología al sector como mejora de la gestión y la calidad de vida.</i> <i>Incorporar indicadores a través del trabajo en marcha dentro del grupo FOCA.</i> <i>Implantar nuevo software para gestión de datos</i> <i>Desarrollar una línea de mejora de la competencia y nivel de informática de toda la plantilla, en función de los requerimientos del puesto</i> 	PS-04 Gestionar infraestructuras (gestión de la tecnología)
Sostenibilidad	<p>Adaptación económica de ASPRODES al nuevo modelo de prestaciones de dependencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Análisis económico de modelos pilotos/experiencias innovadoras</i> <i>Creación/ampliación de los servicios prestados en función de las necesidades detectadas y el modelo de referencia</i> 	PE-03 / PE-04
	<p>Seguir generando excedentes en los ejercicios venideros para amortizar deuda a largo plazo</p>	PE-01 Realizar Planificación estratégica
	<p>Estricto seguimiento presupuestario y búsqueda de nuevas fuentes de financiación</p>	PE-05 Gestionar alianzas
	<p>Nuevas inversiones en infraestructuras para mejorar la calidad del servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Reforma RESIDENCIA CIUDAD RODRIGO</i> <i>Construcción VIVIENDAS ASDEM</i> <i>Reforma y adaptación de un nuevo proyecto rural ALTAIR</i> <i>Construcción CENTRO DE DIA DE ACOPEDIS</i> <i>Generar un espacio de recursos innovadores a través de nuevos proyectos</i> <i>Participar en proyectos de planificación territorial a través de partenariados europeos con socios europeos y/u órganos de participación como los Grupos de Acción Local</i> <i>Identificación de nuevas fuentes de financiación innovadoras: capital semilla, préstamos participativos, banca ética, fundraising, préstamos participativos...</i> <i>Búsqueda de financiación a través de las políticas de responsabilidad social corporativa de las empresas</i> 	PS-03 Gestionar los recursos E-F
RSC (medioambiente)	<p>Implantar una política medioambiental en toda la organización</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Desarrollar medidas de eficiencia energética en todos los servicios</i> <i>Implantar fórmulas de reciclado selectivo de residuos en todos los servicios</i> <i>Seguir potenciando iniciativas y proyectos de empleo en actividades medioambientales</i> 	PS-05 Gestionar el SIG PS-04 Gestionar infraestructuras

Tabla 4.1.

4.2.- Gestión de alianzas y recursos en ASPRODES

La gestión de las alianzas y recursos contribuye de forma directa a la consecución de los **OE's** establecidos en el **PE 13-16**, la mayoría de los cuáles implican el establecimiento de alianzas que complementan las capacidades y competencias de ASPRODES. En particular la **LE.01** "conseguir que los grupos de interés mejoren de forma evidenciable su CALIDAD DE VIDA y/o su SATISFACCION" y la **LE.04** "profundizar en nuestra apuesta de organización ABIERTA, con mayor presencia e influencia en nuestra comunidad" han hecho necesario establecer alianzas con Instituciones públicas, otras organizaciones del Tercer sector y en general con otras organizaciones. En la tabla 4.2 figuran los principales aliados, así como el objetivo con el que se vinculan:

ALIADO	OBJETIVO-LOGRO QUE PERSIGUE LA ALIANZA	FORMA DE EVALUACIÓN / REVISIÓN	RBLE - CONTACTO EN ASPRODES	PERIODICIDAD CONTACTO
ENTORNO FEAPS: FEAPS CONFEDERACIÓN, FEAPS CASTILLA Y LEÓN, AFEM, AEDIS	Influencia política. Gestión de conocimiento.	Análisis resultados. Revisión en CD y JD (si procede)	Juan Recio	Mensual
ENTIDADES ASOCIADAS: ASDEM -ACOPEDIS - SALARCA	Ampliación y viabilidad de la red de recursos y apoyos a las personas.	Análisis resultados. Revisión en CD y JD (si procede)	Juan Recio	Mensual
RED CÍRCULOS – RED DE COOPERACION DE CyL	Estrategia compartida. Proyectos y conocimiento.	Análisis resultados. Revisión en CD y JD (si procede)	Juan Recio	Mensual

GRUPOS DE ACCION RURAL (ADEZOS-ADECOCIR-ASAM-NORDESTE SALAMANCA)	Incorporar la visión de la discapacidad en los territorios rurales. Generar espacios de oportunidad (servicios de apoyos, empleo...) a las personas en comarcas.	Análisis resultados. Revisión en CD y JD (si procede)	Jorge de Dios	Trimestral. En función de proyectos
FOCA - Foro para la calidad (AMADIP ESMENT-AMPANS-GAUTENA-FUNDACIÓN ULIAZPI-APROSUB-FUNDACIÓN SAN CEBRIÁN)	Benchmarking. Comparación de resultados y aprendizaje de las mejores prácticas. Entidades que incorporan el modelo EFQM.	Análisis resultados. Revisión en CD y JD (si procede)	Emilio Miñambres	Trimestral. Jornadas de intercambio anuales.
SIVI-CLUSTER DE TECNOLOGÍA Y VIDA INDEPENDIENTE	Dinamización e impulso de los sectores TICs y Asistencial-sanitario en la región de Castilla y León	Análisis resultados. Revisión en CD y JD (si procede)	Juan Recio	Mensual
SALAMANCA 2020 (CARITAS-SECRETARIADO GITANO-ASOCIACIÓN TAS)	Lucha contra la pobreza y la exclusión de colectivos en riesgo	Análisis resultados. Revisión en CD y JD (si procede)	Jorge de Dios	Trimestral. En función de proyectos
FUNDACION TORMES	Identificación de nuevos yacimientos de empleo ligados al sector medioambiental	Análisis resultados. Revisión en CD y JD (si procede)	Jorge de Dios	Trimestral. En función de proyectos
ASOCIACION DE TURISMO SOSTENIBLE	Plataforma de empresarios de comarcas Sierra Béjar-Francia adheridos a la Carta Europea de Turismo Sostenible.	Análisis resultados. Revisión en CD y JD (si procede)	Silvia Hernández	Asamblea anual. En función de proyectos

Tabla 4.2: Algunas de las alianzas establecidas por ASPRODES (actualmente hay más de 70 en funcionamiento)

El CD planifica la gestión de los recursos dentro del **Presupuesto anual** (parte del Ciclo de planificación / ligado al Plan de Gestión Asociativo y Planes de Gestión de Centros y Servicios ⇒ enfoque 2d.1 ⇒ Tabla 2.2) que contempla: necesidades financieras - de actualización - de mantenimiento de equipos e infraestructura, así como necesidades derivadas de la gestión de la tecnología, de la información y del conocimiento. Con la entrada en vigor del PE 04-08, en ASPRODES se comenzó a elaborar un **Plan inversiones**, que recoge la dotación de recursos económicos para nuevas actividades a más largo plazo (a 4 años vista).

Enfoque – descripción – propietario/s	Evidencias	Resultados clave
<p>4a.1 Aliados – Trabajo en red.</p> <p>EyD: Dentro del ciclo de planificación estratégica (⇒ tabla 2.2 - Análisis y Diagnóstico organizacional), el CD establece en qué Proyectos estratégicos a desarrollar durante el próximo periodo es necesario contar con un aliado que complemente a ASPRODES.</p> <p>El PE-05 (que adapta a la Asociación una buena práctica de REE) sistematiza las etapas que cubre ASPRODES para gestionar alianzas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identificación de aliados potenciales – alineados con la estrategia y valores de ASPRODES. Análisis de competencias – selección de aliado Definición del marco en el que se va a desarrollar la alianza Desarrollo - trabajo en red: colaboración de forma estable (en sucesivos proyectos) con aliados. Ejemplos claros son la Red de cooperación CyL - Red Círculos – proyecto círculos de innovación social, Modelo de atención a las personas con discapacidad (⇒ enfoque 5b.1). Todas las colaboraciones suponen creación de valor para Gl's y obtención de beneficios mutuos: nuevas oportunidades de empleo, nuevos ámbitos geográficos... y Red embajaguas – proyecto integración socio-laboral de personas con discapacidad en el medio rural (⇒ enfoque 5b.2). <p>ASPRODES mantiene 76 alianzas de diferentes tipos: Instituciones públicas, Confederaciones, Agrupaciones del Tercer sector, Empresas privadas, Compañías financieras...</p> <p>Un tipo especial son las alianzas MICRO, gestionadas por cada Director de centro, para generar oportunidades de integración de las personas centrales en el entorno social más próximo al centro (aprovechando oportunidades ya existentes y desarrollando otras nuevas) muy en línea con el Modelo de atención a las personas con discapacidad en Castilla y León.</p>	<ul style="list-style-type: none"> PE-05 Gestionar alianzas PGC00-30 Gestión de alianzas Listado de alianzas Documentación de diseño – seguimiento de los proyectos: red círculos – red embajaguas... Contactos para alianzas micro en cada centro Actas de reuniones con aliados 	<ul style="list-style-type: none"> 8b – Colabor. con convenio 8b - Crecim de empresas colaboradoras (CEE + EO + Enclaves) 8b - Índice empresas colaboradoras en CEE 8b - Índice empresas colaboradoras en Empleo con Apoyo 8b - Índice empresas colaboradoras en Enclaves 9b - Índice subvenciones/ conciertos sobre ingresos de funcionam. 9b - Índice resultado operativo (por operaciones de

<p>ERyP: a partir de 2014 se han definido mecanismos para mejorar el seguimiento y evaluación de las alianzas: cuantificación de resultados a alcanzar y de la forma de evaluación / revisión de cada alianza.</p> <p>Propietario enfoque: Gerente.</p>		<p>funcionam.</p>
<p>4a.2 Gestión de proveedores</p> <p>EyD: En el <i>PGC00-20 Compras y evaluación de proveedores</i> se describe cómo se homologa – evalúa anualmente a los proveedores de ASPRODES, con el objetivo de convertirlos en auténticos colaboradores. La evaluación persigue el alineamiento de proveedores con las estrategias y valores de la Asociación.</p> <p>El procedimiento se aplica a más de 50 proveedores del área comercial.</p> <p>ERyP - Ejemplos: En 2013 se adaptó el concepto de “periodo de prueba”, y en 2014 se separó la gestión de los proveedores de mantenimiento de edificios / infraestructuras de la del resto en línea con el enfoque 4c.1.</p> <p>Propietario enfoque: Responsable del Área Comercial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PS-02 Gestionar las compras • PGC00-20 Compras y evaluación de proveedores) • Lista de proveedores homologados • Registros SIG sobre proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> • 8b – Colabor. con convenio • 8b - Crecim de empresas colaboradoras (CEE + EO + Enclaves)
<p>4b.1 Gestión presupuestaria en ASPRODES</p> <p>EyD: ASPRODES elabora su presupuesto anual teniendo en cuenta el PE / Planes de Gestión Asociativo – de centros y servicios (⇒tabla 2.2). El ciclo de elaboración y aprobación está estructurado en el proceso <i>PS-03 Gestionar los recursos económico – financieros</i>.</p> <p>Anualmente el Dpto. Económico/financiero remite los “<i>Criterios a tener en cuenta durante el siguiente ciclo</i>” a todos los Directores de centro – Coordinadores de servicio, para que éstos remitan la previsión sobre: ocupación de plazas privadas (tipo y nº) - subvenciones no habituales - cálculo razonado de las ventas y prestaciones de servicios de las unidades del CEE y las unidades ocupacionales - cálculo razonado de las compras y prestaciones de servicio - propuesta de gastos acorde con la situación del centro (los recursos se vinculan a la cartera de servicios) - previsión de renovación de algún inmovilizado que evidencie su necesidad de cambio (durante el mes de octubre – para revisión del Dpto. Económico/financiero).</p> <p>De forma paralela, el Dpto. de Política de personas actualiza las condiciones de plantilla de cada centro y el Dpto. Económico/financiero consigna los ingresos previstos por subvenciones habituales.</p> <p>El <i>PS-03</i> incluye el seguimiento presupuestario y de tesorería trimestral, y su explotación por parte del CD y de todos los Directores de centro - servicios y (presupuestos analíticos por Centro y Servicio).</p> <p>ERyP - Ejemplos: la aplicación del Modelo de atención (⇒enfoque 5b.1) desde 2014 ha supuesto cambios en la forma en la que la Administración financia la prestación de servicios, que se han traducido en mejoras de gestión presupuestaria. Esta nueva forma de financiación es más compatible con la búsqueda de “nuevas fuentes” (de financiación), que era la estrategia que ASPRODES ya venía desarrollando desde el PE 04-08.</p> <p>Desde 2014 se está trabajando en diferentes mejoras: una herramienta informática que permita un seguimiento más inmediato de la gestión económico – financiera (⇒4d); una mejor gestión de los “entreciclos” estratégicos (pej. estableciendo un mínimo de 3 años de planificación económico-financiera) y la ampliación de la red de alianzas financieras: con entidades financieras de la “banca ética” (ya iniciada con Triodos bank).</p> <p>Propietario enfoque: Directora económico - financiera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PS-03 Gestionar los recursos económico – financieros • PGC00-32 Gestión de los recursos económico – financieros). • Criterios básicos a tener en cuenta para elaborar el presupuesto – diferentes años • Presupuestos anuales • Análisis y seguimiento de presupuestos anuales – registros A3 • Plan de inversiones • Registros de la gestión administración- contable – en archivo de documentos (Administración Servicios Centrales) 	<ul style="list-style-type: none"> • 9b - Índice evolución ingresos de funcionam. • 9b – Crecim. del activo fijo • 9b - Índice de inversiones • 9b - Índice ventas sobre ingresos de funcionam. • 9b - Índice subvenciones/ conciertos sobre ingresos de funcionam • 9b - Índice resultado operativo (por operaciones de funcionam) • 9b - Índice Desvío de ingresos / presupuesto • 9b - Índice Desvío gastos / presupuesto • 9b - Tasa de generación de fondos sobre ingresos de funcionam.
<p>4b.2 Plan de Inversiones</p> <p>EyD: Con la entrada en vigor del PE 04-08, ASPRODES comenzó a elaborar un Plan de inversiones, que recoge la dotación de recursos económicos para nuevas actividades, así como nuevas inversiones en infraestructuras para mejorar la calidad del servicio - a cuatro años vista. El Plan complementa la gestión presupuestaria anual y está muy ligado a la generación o no de excedentes para amortizar deuda a largo plazo.</p> <p>ERyP: siempre se había tenido en cuenta, pero desde 2012 el aspecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-02 Realizar planificación anual – planificar servicio • PO-05 Integrar nuevos centros y servicios • PS-03 Gestionar los recursos económico - financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • 9b - Índice de inversiones • 9b - Índice Desvío de ingresos / presupuesto • 9b - Índice Desvío gastos /

<p>ambiental es sistemáticamente contemplado a la hora de priorizar inversiones dentro del Plan (⇒enfoque 4c.2).</p> <p>Propietario enfoque: Directora económico - financiera.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PS-04 Gestionar las infraestructuras • Plan de Inversiones 	<p>presupuesto</p>
<p>4c.1 Equipo de mantenimiento de edificios / infraestructuras:</p> <p>EyD: Desde 2010, el <i>PS-04 Gestionar las infraestructuras</i> incluye el inventariado, mantenimiento preventivo y correctivo de todos los espacios, edificios y maquinaria de ASPRODES. En él se han incluido también los requerimientos ISO 14001 (implantándose en todas las áreas – certificados por 3ª parte en Viveros el Arca) y OHSAS 18001 (implantados en todas las áreas - certificados por 3ª parte en Viveros el Arca).</p> <p>ERyP - Ejemplos: Durante 2014 se creó el Equipo de mantenimiento de edificios para optimizar el mantenimiento preventivo de edificios y espacios, y dar respuesta al crecimiento de ASPRODES.</p> <p>Propietario enfoque: Responsable de actividad económica (Director CEE Arca).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PS-04 gestionar las infraestructuras - PGC00-33 Gestión de infraestructuras • Registros de mantenimiento de infraestructuras – equipos (i. mantenim. subcontratado) • Actas de reunión equipo de mantenimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • 8b - Índice consumo de recursos • 9b - Índice de inversiones • 9b - Índice Desvío de ingresos / presupuesto • 9b - Índice Desvío gastos / presupuesto
<p>4c.2 RS - Responsabilidad Social y sostenibilidad en ASPRODES</p> <p>EyD: La sostenibilidad es uno de los Proyectos estratégicos del PE 13-16 (⇒enfoque 2c.2). Su implantación ha llevado a asumir las 3 dimensiones del desarrollo sostenible en todos los niveles de ASPRODES. El equilibrio económico – social forma parte de la Misión de ASPRODES; y a esta dupla se está incorporando paulatinamente el aspecto ambiental. Actualmente ASPRODES es referente en el Tercer sector en la promoción activa de estándares económicos, ambientales y sociales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asociado al PE 09-12, pero sobre todo al PE 13-16 ASPRODES ha comenzado a desarrollar actividades productivas con impacto ambiental positivo, relacionadas con la biodiversidad, recuperación de espacios degradados, accesibilidad de parajes naturales... (⇒enfoque 5b.2). • Los proyectos que se llevan a cabo establecen impactos / resultados en las tres dimensiones y desde 2014 se elabora una “<i>Memoria de sostenibilidad</i>” que recoge este aspecto. • Desde 2012 funciona el Equipo de eficiencia energética encargado de la sensibilización ambiental, de la extensión de requerimientos sobre gestión ambiental a todas las áreas de ASPRODES (⇒enfoque 4c.1) y de su seguimiento y mejora continua. <p>ERyP: a partir de 2014, el Equipo de eficiencia energética elaboró y comenzó a utilizar una “<i>lista de aplicación ISO 14001 por centro</i>” para impulsar la implantación de los aspectos ambientales recogidos en el SIG en aquellos centros en los que no estaban implantados.</p> <p>Propietario enfoque: Director del Ámbito Rural</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PS-05 Gestionar el SIG • PG00S-07 Control del estado de salud de los trabajadores • PG00S-10 Coordinación de actividades empresariales • PG00S-11 Identificación de peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles • PG00S-13 Inspecciones de seguridad • PG00S-14 Organización de la actividad preventiva • Memoria de sostenibilidad • Registros ambientales del SIG: consumos, residuos... 	<ul style="list-style-type: none"> • 8b - Índice consumo de recursos • 9b - Índice de inversiones • 9b - Índice Desvío de ingresos / presupuesto • 9b - Índice Desvío gastos / presupuesto
<p>4d.1 Plan de mejora tecnológica – Equipo de Vigilancia Tecnológica</p> <p>EyD: Desde 2012, se incorporó al <i>PS-04 Gestionar las infraestructuras</i> el subproceso de “<i>Gestión de la tecnología</i>”, que sistematiza el desarrollo de la cartera tecnológica como soporte a los procesos y proyectos de la Asociación, y como herramienta para la mejora de su rendimiento (⇒tabla 0.9):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión: A3, IXIS Capacity, PRIMS... como ERP’s de gestión. • Área de apoyo a personas: IXIS socialgest, Domótica (MagicHome + MagicKeyboard, Control de luz de techo y ventana por voz...) en línea con la implantación del Modelo de atención (⇒enfoque 5b.1). • Área comercial: soluciones tecnológicas (software de gestión y/o herramientas tecnológicas) para catering, jardinería, transporte, empleo verde, mantenimiento, lavandería... <p>El despliegue de la cartera tecnológica abarca al 100% de los servicios y centros de ASPRODES. Durante la implantación de las nuevas soluciones tecnológicas, se programan sesiones de presentación y formativas para los trabajadores / usuarios (pej. sesiones de formación de IXIS a todos los profesionales durante 2013 y 2014). Cuando es necesario se utiliza la experiencia que puedan tener los aliados que ya aplican determinadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PS-04 gestionar las infraestructuras – gestión de la tecnología • Manual del SIG • PGC00-33 Gestión de la infraestructura • Actas de reunión equipo de vigilancia tecnológica • Manuales de uso de software – hardware – domótica – otras aplicaciones tecnológicas • Acuerdos con aliados para el desarrollo y/o la participación en programas piloto 	<ul style="list-style-type: none"> • 9a - Índice CdV individual en las personas atendidas con DI • 9a - Índice CdV Gencat • 9a - Puntuación EFQM • 9b - Índice de inversiones • 6a - Índice satisfacción personas atendidas • 6a - Índice satisfacción familiares

<p>tecnologías (pej. benchmarking con AMADIP para implantar IXIs) o bien se establecen alianzas para su desarrollo (pej. integración en SIVI - Clúster de tecnología y vida independiente para el desarrollo de soluciones domóticas, o participación en Proyecto Vodafone - grupo de trabajo para el desarrollo de plataformas y aplicaciones tecnológicas con participación de personas con discapacidad desde la fase inicial de testeo: MagicEye - Acceso al ordenador con la mirada, Acceso al ordenador por voz, Colchón ACS LAL TURN, APEX...</p> <p>ERyP - Ejemplos: Dentro del PE 13-16, se incluyó el proyecto estratégico “Tecnología y TIC’s”. Contempla la creación del Equipo de vigilancia tecnológica (Gerente - Director de Calidad - Rble. Scio de vida independiente - Coordinadora de comunicación - 2 profesionales de Oficina central), que ejerce el liderazgo en gestión de la tecnología e impulsa el desarrollo tecnológico en áreas clave para la implantación del PE: estudio del sistema actual / configuración de la nube / trasvase de información / configuración de equipos / conexión comunicación – tecnología.</p> <p>Propietario enfoque: Coordinador Equipo de vigilancia tecnológica.</p>	<p>(Vodafone, SIVI...)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 6a - Índice satisfacción clientes comerciales • 7a - Índice satisfacción trabajadores
<p>4d.2 ASPRODES espacio de innovación vs gestión de la tecnología.</p> <p>EyD: El uso sistemático de la tecnología para apoyar la creatividad e innovación se recoge en el <i>PE-09 Gestionar la Innovación</i>, y es especialmente evidente en el desarrollo de proyectos: Red Círculos, Salamanc@ctua joven, materiales didácticos en asistencia técnicas NYE... (⇒enfoques 4a.1, 5b.2, 3c.1 y 2d.2).</p> <p>ERyP - Ejemplos: El despliegue de todos estos proyectos se ha apoyado en herramientas tecnológicas (pej. Red Círculos ha incluido cuatro proyectos para la adquisición de ayudas técnicas, conexión de servicios y formación en NNTT de personas con discapacidad en el entorno rural).</p> <p>Propietario enfoque: Director del Ámbito Rural.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-09 Gestionar la Innovación • PGCMS-34 gestión de la innovación • Registros de participación en proyectos: Red Círculos, Salamanc@ctua joven... • Materiales didácticos diseñados 	<ul style="list-style-type: none"> • 9a - Índice CdV individual en las personas atendidas con DI • 9a - Índice CdV Gencat • 9a - Puntuación EFQM • 9b - Índice de inversiones
<p>4e.1 Análisis de datos y mediciones - conexión con la toma de decisiones.</p> <p>EyD: En los procesos <i>PE-04 “Analizar el rendimiento interno y capacidades”</i> y <i>PE-03 “Analizar las voces de los GI’s y el entorno”</i> ASPRODES ha sistematizado cómo se pone a disposición de los puestos directivos / de coordinación la información necesaria para que tomen decisiones: CMI (⇒5a), seguimiento periódico de los Planes de Gestión (⇒2d), seguimiento presupuestario (⇒4b), reuniones de equipos (CD – Comité de calidad – Equipos de proceso – Equipos de proyecto) y documentos del SIG.</p> <p>ERyP: La intranet de ASPRODES se ha estructurado para facilitar que toda esta información esté disponible al 100% de los puestos directivos / de coordinación, mediante un usuario-clave personalizada. Está estructurada en carpetas - subcarpetas para facilitar el acceso y búsqueda de contenidos de cara a la toma de decisiones.</p> <p>Propietario enfoque: Director de Calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-04 “Analizar el rendimiento interno y capacidades” • PE-03 “Analizar las voces de los GI’s y el entorno • PGCMS-02 Planificación Estr. - Planificación Anual • Intranet • Registros del SIG • CMI • PG 2015 • Actas de reunión 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos
<p>4e.2 Gestión del conocimiento en ASPRODES</p> <p>EyD: En el proceso <i>PS-05 Gestionar el sistema</i>, ASPRODES ha sistematiza los mecanismos de gestión del conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Profesionales: a través del Plan de formación anual (acciones planificadas de formación interna en las que se comparte conocimiento) – reuniones de Comités y equipos – Jornadas (pej. jornada de profesionales, Foroldeas...) – Intranet. • Aliados – Otras organizaciones: actividades de benchmarking (⇒2b) y visitas periódicas de/a otras organizaciones para conocer áreas de conocimiento específicas (pej. en 2014 se llevaron a cabo más de 15 visitas. Algunas de las áreas de conocimiento en las que ASPRODES es referencia son: planificación estratégica, desarrollo rural, gestión de alianzas...). • Usuarios externos en general: ASPRODES no pone barreras a que cualquier persona u organización acceda al conocimiento que genera. Para ello participa en foros divulgativos (pej. en las diferentes jornadas científicas INICO, en el Club de Directores de Calidad...) y facilita el acceso a su 	<ul style="list-style-type: none"> • PS-05 Gestionar el sistema • Manual del SIG • PGCMS-01 control documentos y registros • PGCMS-03 Auditorías internas • PGCMS-04 Control productos no conformes • PGCMS-05 Acciones correctivas y preventivas • PGOMS-15 Requisitos legales y otros 	<ul style="list-style-type: none"> • 7b - Horas formación por trabajador • 8b - Socios • 8b - Colaboradores con convenio • 6a - Índice satisfacción personas atendidas • 6a - Índice satisfacción familiares • 6a - Índice satisfacción

<p>Intranet previa valoración de la solicitud (y ponderando la protección de la propiedad intelectual y la seguridad de la información y el conocimiento).</p> <p>ERyP - Ejemplos: Plan de gestión 2015 - sistematiza la catalogación del conocimiento y su puesta a disposición de profesionales / usuarios - enfoque que recoge cómo realizar el tránsito del dato a información y conocimiento.</p> <p>Propietario enfoque: Director de Calidad</p>	<p>requisitos</p> <ul style="list-style-type: none"> • PGOM0-16 Aspectos ambientales • PGOM0-17 Control operacional • Registros del SIG • Intranet 	<p>clientes comerciales</p> <ul style="list-style-type: none"> • 7a - Índice satisfacción trabajadores
<p>4e.3 ASPRODES espacio de Innovación (2013-2016) – Trabajo en red</p> <p>EyD: El proceso <i>PE-09 Gestionar la Innovación</i> está basado en 4 principios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Innovación entendida como Innovación social, que incluye el trabajo en red (i.e.: la implicación de GI's relevantes en la generación de ideas e innovación): pej. familiares para el proyecto de PCP y Modelo de atención; diferentes Administraciones y otros aliados para los proyectos de Círculos de innovación social, Red ambasaguas, Proyecto Tormes+, Eco-itinerarios, Altair formación y empleo en Turismo Rural... (⇒enfoque 5b.2). • La Innovación es un cambio permanente, por lo tanto cíclico, ligado al PE - Planes de gestión anuales – Equipos de proyecto (nivel 3 - innovación) y gestionado como un proceso más de ASPRODES (⇒5a, 2d y 3b). • La Innovación permite la sostenibilidad de ASPRODES (⇒4b y 4c). • La Innovación requiere de un claro liderazgo del CD (⇒1d y 1e). <p>El histórico de proyectos que vinculan innovación y trabajo en red es amplio. Los más importantes se recogen en el enfoque 5b.2, algunos de ellos premiados externamente (⇒Tabla 5.2).</p> <p>ERyP - Ejemplos: En el marco de FEAPS, y para reforzar innovación a través del trabajo en red, en 2015 la Asociación ha decidido participar en el proyecto PIP (proyecto de intercambio de profesionales), que facilita el intercambio de conocimiento desde profesionales de cualquier perfil que actúan como tutores de otros profesionales de otras organizaciones participantes.</p> <p>Propietario enfoque: Director de Calidad + Director del Ámbito Rural</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-09 Gestionar la innovación • PGCMS-34 Gestión de la innovación • IT- proyectos derivados de convocatoria de subvenciones/ premios • Documentación de diseño y seguimiento de proyectos: Red Círculos, ambasaguas... 	<ul style="list-style-type: none"> • 9a - Índice CdV individual en las personas atendidas con DI • 9a - Índice CdV Gencat • 9a - Puntuación EFQM



5 PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

CRITERIO 5 – PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

5.1.- Proyectos estratégicos - acciones del PE-13-16 a los que apoyan los enfoques incluidos en el criterio 5 – Procesos en los que se fundamentan dichos enfoques.

Proyecto	Acciones	Proceso
Calidad y evaluación	Consolidar la implantación del Sistema de Gestión Integral asociativo (SIG)	PS-05 Gestionar el sistema PE-02 Realizar planificación anual-Planificar servicio PE-04 Analizar el rendimiento de Asprodes y sus capacidades
	Revisar el SIG teniendo como referencia el nuevo marco estratégico 13-16 (mapa de procesos, procedimientos...)	
	Integrar el sistema de quejas y sugerencias dentro del marco general del SIG	
	Crear un Cuadro de mando integral (CMI) para la gestión de los indicadores fundamentales	
	Realizar las mediciones bienales de calidad de vida y satisfacción comprometidas	
	Realizar Autoevaluación EFQM y memoria	
	Conseguir la certificación CALIDAD FEAPS	
	Ampliar el alcance de los requisitos medioambientales y riesgos laborales a toda la entidad	
	Racionalizar todo lo anterior buscando agilidad e impacto en la mejora de planes de gestión de centros y asociativos	
	Profundizar en los análisis de datos y mediciones y asegurar su utilidad práctica en la mejora organizativa	
	Mejorar la explotación de datos en la entidad y su conexión con la toma de decisiones	
	Consolidar el funcionamiento del comité de calidad y apoyar/ supervisar la implantación de todo el SIG en todos los centros/servicios	
Comunicación, marketing y redes sociales	Elaborar e implantar un Cuaderno asociativo de buen uso de Redes Sociales	PE-06 Gestionar la comunicación
	Contar con un protocolo para crear cuentas en redes sociales y articular la fórmula de autorización de las mismas	
	Gestionar registro de las distintas cuentas en redes sociales, blogs y webs activos en el marco asociativo	
	Pautar un libro de estilo (contenidos, imagen...) que sirva de guía en la utilización de redes sociales, alineado con la misión asociativa	
	Formar a personas centrales en uso de redes (privacidad, seguridad...)	
	Diseñar campañas de marketing dirigidas a los diferentes públicos de interés	
	Revisión y mejora de la política de comunicación externa de la entidad	
	Crear un equipo de comunicación en el que se integren personas con discapacidad	
	Supervisar que la imagen que proyectamos de la entidad y de cada persona sea adecuada	
Generar un protocolo de comunicación de emergencia		
Apoyos vidas de calidad	Potenciar el uso de datos de CdV como palanca de cambio y transformación de servicios	PO-01 Acoger PO-02 Definir Plan de Vida PO-03 Prestar servicios sociales personalizados PO-04 Seguimiento personalizado-medición de CdV
	Valorar las diferentes escalas de valoración de intensidad de apoyos, calidad de vida... e incorporar a nuestra gestión las más adaptadas a nuestras realidades	
	Asegurar que cada persona tiene un plan de vida, gestionado a través de ixis, asegurando la coordinación entre servicios y la conexión con apoyos/actividades demandados por la persona	
	Diseño de Evaluación de Resultados Personales	
	Dinamizar la gestión del entorno: mejora de redes de cooperación formales e informales	
	Posibilitar espacios de formación alternativos que generen conocimiento compartido (familias, personas de apoyo, directivos y personas centrales)	
	Diseño de Itinerario de inclusión educativa: Apoyos en/con Centros Educativos Ordinarios	
	Puesta en marcha de OVI (oficina de vida independiente y participación comunitaria)	
	Desplegar un modelo de apoyos globales de salud comunitaria	
	Promover una mayor apertura a la comunidad de los servicios de día y ocupacionales	
	Promover una mayor apertura a la comunidad de los servicios residenciales	
	Establecimiento de coordinación de apoyos para cuidados en centros convalecencia de media y larga estancia	
	Dimensionar apoyos del Grupo referencial de Conductas Complejas y generar recursos específicos para trastorno dual	
	Generar apoyos individualizados en entornos rurales con estructura de Espacios Multiservicios y Apoyo en vivienda	
	Mejorar la calidad de apoyos a través de la participación en espacios de ocio inclusivo	
Gestión y Diseño de Ayuda a Domicilio		
Desarrollar pilotajes de diferentes fórmulas de apoyos: participación comunitaria, envejecimiento saludable, apoyos en baja intensidad...		

	<p>Priorizar la ampliación en formatos viviendas (más o menos tuteladas) sobre los residenciales</p> <p>Diseño e implantación del proyecto de Rehabilitación y estimulación cognitiva-conductual para diferentes grados de deterioro</p> <p>Profundizar y ampliar el proyecto Parte con Arte</p> <p>Potenciar proyectos con contenido innovador y transferir nuevo conocimiento al conjunto de la organización</p>	
Familiares y socios	<p>Diseñar y desarrollar el marco de funcionamiento de familiares y socios dentro de la nueva estructura jurídica asociativa</p> <p>Sistematizar la formación a familiares/socios en transformación de servicios, autodeterminación y PCP</p> <p>Formación de profesionales en Calidad de Vida familiar , planificación centrada en la familia y habilidades de colaboración con familias</p> <p>Asprodes “en forma” (socios y directivos)</p> <p>Diseño e implantación del modelo propio de apoyo centrado en la familia</p> <p>Implantación Ixis en el seguimiento programas familias</p> <p>Creación programas familias en centros</p> <p>Reorganización grupos de defensa y autoayuda “Derechos de las familias”, “Familia a familia” y “Voluntariado de familias”</p> <p>Conectar las necesidades detectadas en Observatorio con recursos existentes y otros de nueva creación</p> <p>Estudio de viabilidad de un Servicio de apoyo domiciliario</p> <p>Diseñar el programa para la celebración 50 aniversario</p> <p>Ampliar la base social, promoviendo ventajas de estar asociado</p> <p>Colaborar en proyectos de comunicación y sensibilización social</p> <p>III Encuentro de hermanos de ASPRODES</p> <p>Programa de acciones conjuntas con hermanos de otras entidades</p>	<p>PO-01 Acoger</p> <p>PO-02 Definir Plan de Vida</p> <p>PO-03 Prestar servicios sociales personalizados</p> <p>PO-04 Seguimiento personalizado- medición de CdV</p> <p>PE-07 Potenciar la dinamización asociativa</p>
Derechos y presencia social	<p>Sistematizar el uso del método deliberativo</p> <p>Promoción de acciones sobre ética y derechos en servicios ASPRODES y con otras alianzas</p> <p>Incorporar el sistema de quejas y sugerencias revisado al sistema de gestión asociativo</p> <p>Desarrollar acciones anuales que apoyen las buenas prácticas actitudinales profesionales</p> <p>Incorporar la reflexión ética FOCA y posibles indicadores derivados</p> <p>Traducir a lectura fácil la documentación clave</p> <p>Diseñar y desplegar una estrategia de gestión del entorno en Salamanca y comarcas</p> <p>Ampliar redes naturales de apoyo y focos de participación ciudadana</p> <p>Desplegar una línea de sensibilización social consistente</p> <p>Consolidar el funcionamiento del área de participación comunitaria</p>	<p>PE-05 Gestionar alianzas</p> <p>PE-06 Gestionar comunicación</p> <p>PE-07 Potenciar dinamización social</p> <p>PE-08 Promover la gestión ética</p>
Empleo y emprendimiento social	<p>Mejora e implantación de un plan eficiente e integral de comercialización con Visión global de Grupo Arca</p> <p>Trabajar en autonomía de grupos de intervención en actividades productivas en el medio rural</p> <p>Potenciar el uso de las nuevas tecnologías y plataformas online en el desarrollo y crecimiento económico comercial</p> <p>Potenciar la externalización de actividades de servicios de autoconsumo</p> <p>Consolidar y rentabilizar el espacio cedido en el Corte Inglés</p> <p>Pilotar y emprender un proyecto con continuidad en Vesarte con iniciativas en líneas de producción relacionadas con soportes de Diseño gráfico, visual, artístico dentro de un modelo de participación comunitaria</p> <p>Desarrollar proyectos medioambientales de economía social en actividades agro alimentarias como nuevo yacimiento de empleo y transformación de servicios y de la sociedad (Altair, Ciudad Rodrigo y Ecoarca Salamanca)</p> <p>Crear un modelo o proyecto unificado de gestión para la educación ambiental en centros con una visión de apertura y participación ciudadana</p> <p>Homologación de centros de la entidad como centros de formación colaboradores del ECyL</p> <p>Implantar como metodología de trabajo los itinerarios personalizados hacia el empleo</p> <p>Homologación de la agencia de colocación de la entidad</p> <p>Colaboración con el EcyL en la gestión de puestos de trabajo y atención a personas desempleadas a través de la agencia de colocación</p> <p>Trabajo en red con diferentes entidades del tercer sector en Salamanca</p>	<p>PO-06 Planificar actividad económico-productiva</p> <p>PO- 07 Ejecutar actividad económico productiva</p> <p>PO-08 Realizar seguimiento y medición de actividad económico-productiva</p>

Tabla 5.1.

5.2.- La gestión por procesos y el SIG - Sistema Integrado de Gestión de ASPRODES

El mapa de procesos de ASPRODES, revisado en 2014 para alinearlo con el PE 13-16, y base del SIG es el siguiente:

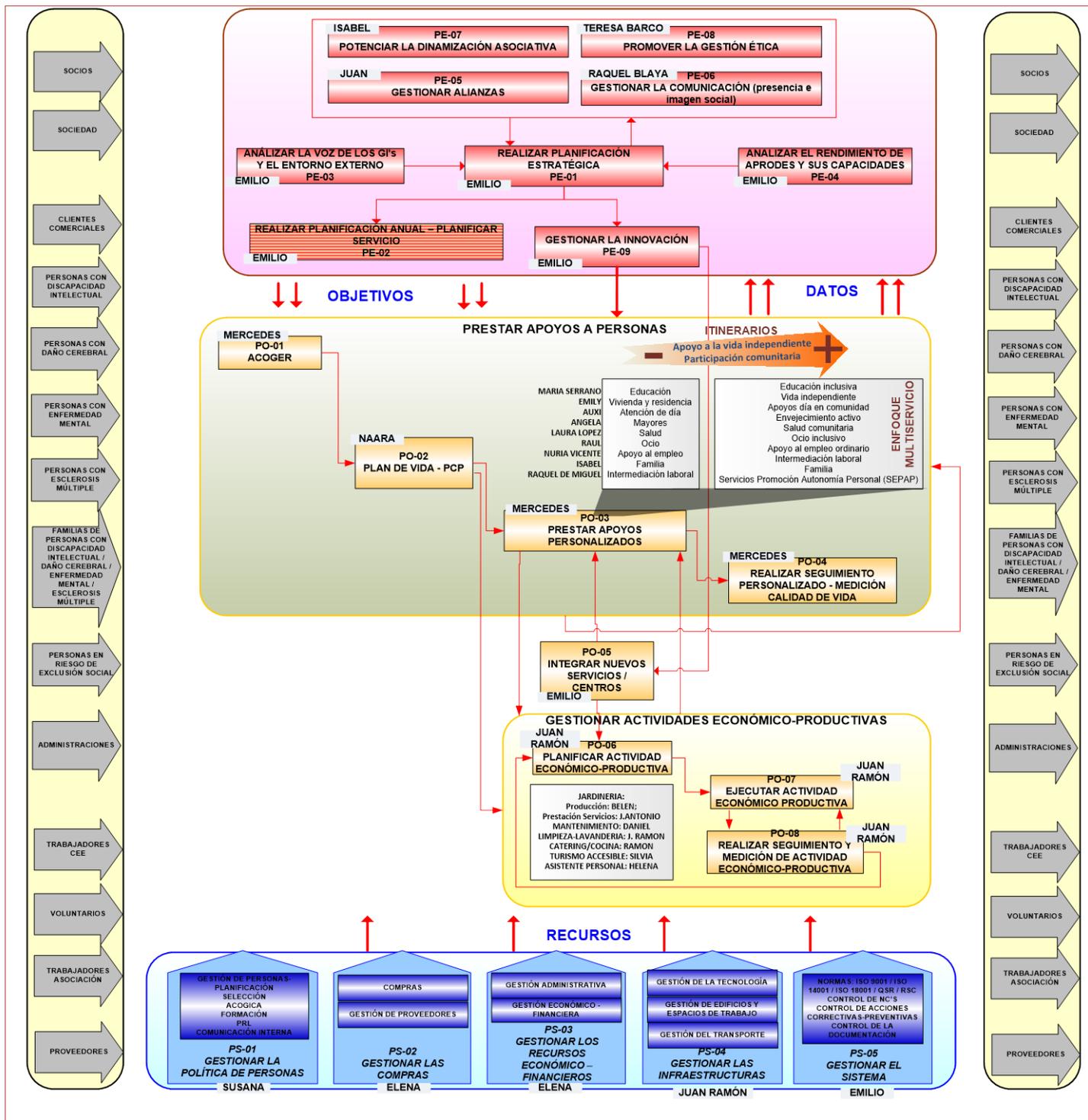


Fig. 5.1 Mapa de procesos de ASPRODES

El PE 09-12 impulsó el SIG, implantando la gestión por procesos (⇒1b, 5a), teniendo como referencia el Modelo EFQM. Además en el SIG se han integrado las variables: calidad (de acuerdo a ISO 9001) - medioambiente (de acuerdo a ISO 14001) – seguridad y salud laboral (de acuerdo a OSHAS 18001) – y QFEAPS (calidad FEAPS - resultado de la interacción de: calidad de vida, calidad en la gestión y ética).

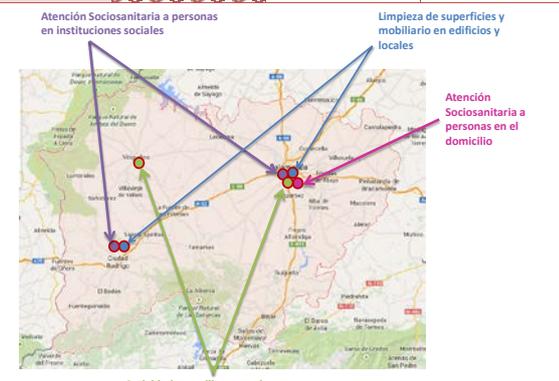
Algunos de los reconocimientos externos que ha recibido la gestión de procesos – el SIG de ASPRODES son:

- Certificaciones ISO 9001 – ISO 14001 – ISO 18001 (para diferentes actividades de GRUPOARCA y SALARCA).
- Premios que reconocen la buena gestión de ASPRODES, entre los que destacan:

2011	2012	2013	2014	2015
<p>Premio a la mejor empresa con otras formas jurídicas - CEE ASPRODES - VI Premios al cooperativismo y economía social JCYL</p> <p>Premio a la cooperativa Salarca - III Premio integra BBVA</p> <p>Premio a los proyectos: <i>“Viveros inteligentes: innovación tecnológica y empleo rural”</i> y <i>“ECOARCA: innovación, sostenibilidad y cohesión en el medio rural”</i> - Fundación Iberdrola</p>	<p>Premio al proyecto <i>“enREDA2 con el empleo: un modelo de innovación social y empleo para cada persona en riesgo de exclusión”</i> - Obra Social La Caixa</p> <p>POSADA MIRANDA: Finalista XI Premios Hermes - Consejo Regional de Cámaras de Comercio de CyL / CRMF</p> <p>Premio R-FUTURO SIN BARRERAS al proyecto <i>“Altair, sierras de Béjar y Francia: turismo accesible e inclusivo”</i> - Fundación REPSOL</p>	<p>Proyecto <i>“Eco-itinerarios de empleo”</i> - V premio Integra BBVA</p>	<p>Medalla de Oro de la provincia - Diputación de Salamanca.</p> <p>Nominación BBVA categoría A (2014) a organizaciones con una trayectoria destacable en innovación</p> <p>ASHOKA “Innovando en discapacidad”: encuentro de las 25 entidades seleccionadas como más innovadoras en este campo</p>	<p>Nominación BBVA categoría A (2015) a organizaciones con una trayectoria destacable en innovación</p> <p>Propuesta ASOCA 25 a entidades más innovadoras en el campo de la innovación social</p>

Tabla 5.2 Diferentes premios recibidos por ASPRODES

CENTROS	ESPECIALIDADES							
	Atención sociosanitaria a personas en instituciones sociales	Atención sociosanitaria a personas en el domicilio	Operaciones básicas de catering	Limpieza de superficies y mobiliario en edificios y locales	Alojamiento rural	Agricultura ecológica	Actividades auxiliares en conservación y mejora de montes	Actividades auxiliares en viveros, jardines y centros de jardinería
MADRIGAL	✓	✓						
ARCA				✓				✓
CUETO								
TELAR			✓					
VIVEROS VITIGUDINO								✓
CAI VITIGUDINO								
C.O. MIRÓBRIGA	✓			✓				
VIVEROS MIRÓBRIGA								
VIVEROS LA DEHESA (ALBA)								
ALTAIR								
C.O. TAMAMES								



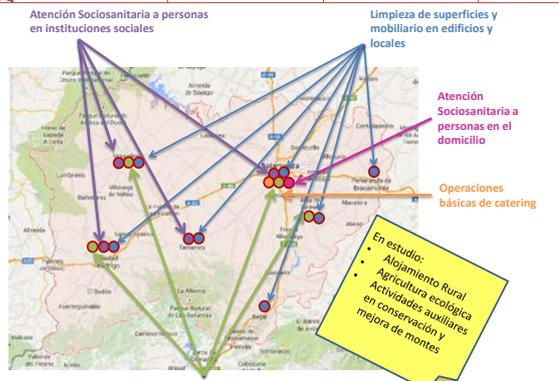
Atención Sociosanitaria a personas en instituciones sociales

Limpieza de superficies y mobiliario en edificios y locales

Atención Sociosanitaria a personas en el domicilio

Operaciones básicas de catering

Actividades auxiliares en viveros, jardines y centros de jardinería



Atención Sociosanitaria a personas en instituciones sociales

Limpieza de superficies y mobiliario en edificios y locales

Atención Sociosanitaria a personas en el domicilio

Operaciones básicas de catering

En estudio:
• Alojamiento rural
• Agricultura ecológica en conservación y mejora de montes

Actividades auxiliares en viveros, jardines y centros de jardinería

Tabla 5.3 Distribución geográfica de centros desde los que ASPRODES presta sus servicios- homologaciones conseguidas por los centros y en estudio- tramitación de acuerdo al SNC y Formación Profesional

Enfoque – descripción – propietario/s	Evidencias	Resultados clave
<p>5a.1 SIG de ASPRODES – Mapa de procesos:</p> <p>EyD: ASPRODES ha definido y mantiene actualizado un Mapa de procesos vinculado al PE (pej. introducción del <i>PE-09 Gestión de la Innovación</i> en el presente ciclo 13-16). El mapa de procesos es la base del SIG, que incluye también un manual de gestión, los procedimientos - instrucciones técnicas que despliegan las actividades / tareas que componen cada proceso y los registros que prueban que las actividades / tareas se han ejecutado conforme a lo establecido.</p> <p>En el Diseño organizativo (⇒enfoque 3a.1) se identifica a los propietarios de proceso (líderes de ASPRODES), que componen los Comités de las áreas de apoyo a personas y comercial, encargados de supervisar la implantación y mejora del SIG en todos los centros y servicios de ASPRODES.</p> <p>Desde 2012 se organizan Equipos de proceso, vinculados a la mejora planificada de los procesos (Nivel 3 - mejora e innovación ⇒fig 0.3 ⇒enfoque 3c.1), que se reúnen trimestralmente con los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que las IT's se están implantando – aplicando adecuadamente. • Desarrollo de una propuesta de mejora anual. • Desarrollo de una acción formativa anual. • Desarrollo de una acción que favorezca la innovación en la implantación de la estructura técnica. <p>ERYP – Ejemplos: En 2014 se ha mejorado el canal QSR (sugerencias – quejas – reclamaciones ⇒enfoque 5e.2) como fuente de identificación de mejoras en los procesos.</p> <p>Además, y fruto de un área de mejora de la autoevaluación 2014, dentro del PG-2015 se ha incluido la acción “consolidar la implantación del SIG - supervisar su implantación en todos los centros/servicios” para impulsar el despliegue del SIG en el área de apoyo a personas.</p> <p>Propietario enfoque: Director de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PS-05 Gestionar el SIG • Manual del SIG • PGCMS-01 control documentos y registros • PGCMS-03 Auditorías internas • PGCMS-04 Control productos NC • PGCMS-05 Acciones correctivas y preventivas • PGOMS-15 Requisitos legales y otros requisitos • PGOM0-16 Aspectos ambientales • PGOM0-17 Control operacional • PGOM0-18 Seguim. ambiental • Mapa de procesos • Actas de reunión de equipos • Registros del SIG: listado de docum – listado de registros • Registros Q-R-S 	<ul style="list-style-type: none"> • 9a - Personas atendidas • 9a – Crecim. atención PDI • 9a - Índice CdV individual en las personas atendidas con DI • 9a - Índice CdV Gencat • 9a - Puntuación EFQM • 9a - Sistemas gestión certificados • 6a - Índice satisfacción personas atendidas • 6a - Índice satisfacción familiares • 6a - Índice satisfacción clientes comerciales • 7a - Índice satisfacción trabajadores
<p>5a.2 SIG de ASPRODES – CMI: Cuadro de Mando Integral</p> <p>EyD: El CMI de ASPRODES agrupa los indicadores de rendimiento / resultados vinculados a los procesos clave: entre ellos están los relacionados con Planes Individuales - Medición de CdV - Actividades económicas - Creación de empleo – gestión económico financiera – gestión de RRHH...</p> <p>La base del CMI es el Panel de Indicadores FOCA (⇒enfoque 2b.1), complementado con indicadores específicos de ASPRODES. Asimismo el CMI asocia los indicadores a los objetivos estratégicos del PE 13-16.</p> <p>El CMI se analiza periódicamente en el CD, Comité de seguimiento de procesos y Comité de Calidad. Su análisis permite a ASPRODES fomentar la creatividad, innovación y mejora en los procesos. Los ejemplos al respecto son numerosos: proyectos puestos en marcha (⇒enfoque 5b.2), Foroldeas...</p> <p>ERYP - Ejemplos: Fruto de un área de mejora de la autoevaluación 2014, dentro del PG-2015 se ha incluido la acción “mejorar CMI y el análisis y utilidad de datos” para optimizar el análisis (sobre todo que se realice “a tiempo” y que permita actuar con mayor agilidad).</p> <p>Propietario enfoque: Director de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-03 Analizar la voz de los GI's y el entorno externo • PE-04 Analizar el rendimiento de ASPRODES y sus capacidades • recursos económico - financieros • PS-05 Gestionar el SIG • CMI • Actas de reunión del CD – Comité de seguimiento de procesos - Comité de Calidad • Panel de indicadores FOCA 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos
<p>5b.1 Modelo de atención a las personas con discapacidad en Castilla y León</p> <p>EyD: El Modelo de atención a las personas con discapacidad en Castilla y León es fruto de un nuevo enfoque de las políticas sociales, cuyo principio fundamental es la consideración de la persona como sujeto de derecho y sus necesidades como el centro del sistema; y se alinea con todo el marco normativo internacional – nacional – regional: Convención sobre los Derechos de las personas con Discapacidad - “Ley de dependencia”- LIONDAU –Texto Refundido de la Ley General de derechos de las personas con discapacidad y de su inclusión social - Ley 16/2010, de 20 de diciembre, de servicios sociales de Castilla y León - Ley 2/2013 de 15 de mayo, de</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-09 Gestionar la innovación • PO-01 Acoger • PO-02 Plan de vida - PCP • PO-03 Prestar apoyos personalizados • PO-04 Realizar seguimiento – medición CdV 	<ul style="list-style-type: none"> • 9a - Personas atendidas • 9a – Crecim. atención PDI • 9a - Índice CdV individual en las personas atendidas con DI • 9a - Índice CdV

Igualdad de oportunidades para las personas con Discapacidad (única ley a nivel autonómico que reconoce el servicio de asistente personal) - Catálogo de Servicios Sociales de Castilla y León, como desarrollo de la Ley 16/2010.

El Modelo supone un cambio en el planteamiento y en la operativa de prestación de apoyos: compromiso en clave de **derechos**, de **empoderamiento** para el desarrollo de **proyectos de vida**, de apoyos orientados a la **calidad de vida** y a la **participación comunitaria**; en el marco de un sistema universal que garantiza atención, apoyo e igualdad de oportunidades.

El Modelo se configura alineando los recursos de manera que puedan ser atendidas las necesidades de las personas centrales con **un sistema flexible en la dotación de apoyos** sobre la base de una **fuerte alianza con las familias**.

El Modelo se basa en 5 tipos de **itinerario**, como marco de transición de la persona central, atendiendo a sus demandas, necesidades y etapas vitales, siempre orientadas hacia la autonomía personal, el empoderamiento, la participación y la inclusión en su comunidad:

- La atención temprana hasta la escolarización (no aplicado por ASPRODES)
- Hacia una educación inclusiva
- Hacia el empleo
- Hacia la autonomía en el hogar
- Hacia una participación comunitaria
- Hacia un envejecimiento activo

Su diseño ha partido de la Gerencia de Servicios Sociales de la JCyL. Para ello creó un Grupo de trabajo en 2014, en el ASPRODES ha participado, representando a **FEAPS CyL** y como Asociación referente en el 3º sector, pues la metodología utilizada por ASPRODES ya iba en la dirección de planificación centrada en la persona – planes individuales - inclusión en la sociedad...). Para diseñarlo, el Grupo de trabajo analizó y adaptó las prácticas más avanzadas: Finlandia - Suecia – Modelo europeo - Convención de la ONU (sobre todo en personas mayores).

Actualmente se está realizando un despliegue piloto del Modelo, en el que ASPRODES es referente (es un proyecto prioritario tanto para **FEAPS CyL** como para la **Red Círculos**, a las que pertenece ASPRODES). Hay 4 áreas de seguimiento en este pilotaje:

- Persona: el **proyecto de vida** es el elemento de partida y principal en la atención y el apoyo a las personas. Garantiza el empoderamiento de la persona, la participación de su red de amigos y familia, y recoge las propuestas formuladas por el equipo profesional.
- Entorno: la participación en la comunidad parte de la definición del **Mapa de oportunidades** (posibilidades que ofrece el entorno a las personas centrales y que son accesibles) como base de los itinerario.
- Organizaciones y profesionales: autoevaluación sobre su situación de partida de cara a aplicar el Modelo, y adaptación de su estructura y RRHH hacia **centros multiservicio y abiertos** – con **Servicio de vida independiente** – con **Servicio Integral de Asistente Personal**.
- Familia: apoyo en el desarrollo de los proyectos de vida, facilitadora e impulsor de la participación comunitaria.

Para apoyar el piloto, la nueva **cartera de servicios de CyL** recoge algunas de las propuestas que están en el núcleo del Modelo, así como compatibilidades entre ayudas y pensiones que promueven la asistencia personal y vida independiente.

Con los ajustes necesarios surgidos del piloto, el Modelo se validará en el **CERMI** - Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad. Finalmente la GSS elaborará un planning de implantación a 4 años (ligado a la aprobación de la nueva Ley).

- PO-05 Integrar nuevos centros y servicios
- PGC00-24 Acogida de personas en centros de ASPRODES
- PGC00-25 Plan individual de apoyos
- PGC00-26 Integración de nuevos centros y servicios
- PGC00-27 Gestión de las actividades económico-productivas
- PGCMS-34 Gestión de la innovación
- Nuevo modelo - documento pilotajes 1_9_2014
- Enlace NYE
- Memorias de seguimiento de proyectos 2013
- Plan de Zona Salamanca Sureste
- Presentación de resultados de proyectos
- Jornada Innovacion
- Documentación proyecto piloto Círculos de Innovación Social
- Proyecto grupo intercambio Feaps
- Tripticos de proyectos
- Nuevo modelo VR+2
- Registros de puesta en marcha de nuevos servicios
- Registros del SIG

- Gencat
- 6a - Índice satisfacción personas atendidas
 - 6a - Índice satisfacción familiares
 - 7a - Índice satisfacción trabajadores
 - 9b - Índice calidad de vida (Sist. Eval. Calidad FEAPS)

<p>ERYP – Ejemplos: una de las mejoras ha sido la ampliación del Modelo al resto de discapacidades (no solo intelectual). Asimismo el Servicio de vida autónoma y los Itinerarios de empleo creados por ASPRODES y ya de por sí muy alineados con el Modelo, se han ajustado durante 2014 de cara a la implantación de éste.</p> <p>Propietario enfoque: Gerente.</p>		
<p>5b.2 Gestión de proyectos</p> <p>EyD: ASPRODES se esfuerza por innovar y crear valor para sus clientes, implicándolos a ellos y otros GI's en el desarrollo de servicios innovadores. Todos estos desarrollos comparten: (1) su gestión como un proyecto – aplicación de la metodología de gestión de proyectos (2) un enfoque colaborativo (implicando a redes y aliados), (3) la colaboración con la Administración, (4) la búsqueda de recursos financieros tanto de subvenciones públicas de carácter extraordinario u ordinario (POCTEP, SUDOE, LIFE+...), como privadas (La Caixa, Mutua Madrileña, Ibercaja, ONCE, Repsol, ABC, BBVA...) y (5) su desarrollo en el medio rural de Salamanca. Algunos de los proyectos más significativos de reciente desarrollo - que actualmente se están desarrollando son:</p> <p>1- Red ambasaguas: se pone en marcha en 2010 y busca la integración sociolaboral de personas con discapacidad en el medio rural (residentes en “la raya”), en el marco de Programa Operativo de Cooperación Transfronteriza España-Portugal (POCTEP), a través de un partenariado hispano-luso, formado por agentes públicos y privados (Fundación personas – GSS – Cámara de guarda - CERCIG).</p> <p>2- Eco-itinerarios de empleo: El proyecto, desarrollado durante 2013 y 2104, contribuye a promover el empleo de las personas con discapacidad, que residen en el medio rural, a través de un NYE - Nuevos Yacimientos de Empleo relacionados con la conservación y puesta en valor del patrimonio natural. El proyecto Se ha concretado en 3 sub-proyectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Viveros de biodiversidad o Centro de interpretación del árbol autóctono y de la dehesa. • Conservación y mejora de espacios naturales. • Red de Espacios de Biodiversidad. <p>El proyecto ha estado ligado a la consecución de autorización de Centros de Formación (⇒tabla 5.3, ⇒enfoque 5b.3) en especialidades de carácter ambiental identificadas en el Sistema Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional, con el propósito de crear una Red urbano-rural de centros de formación en materia medioambiental (RED'n FORMA).</p> <p>3- Altair - formación y empleo en Turismo Rural: El proyecto, desarrollado durante 2013 y 2014, ha contribuido a la inserción sociolaboral de personas con discapacidad residentes en el medio rural, dotándoles de mayor cualificación profesional en un sector que tiene un fuerte potencial de generación de empleo, el turismo rural accesible. Ha desarrollado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acciones de formación orientadas a la obtención de certificados de profesionalidad en la especialidad de hostelería y turismo, realizando adaptación de materiales formativos a las necesidades de las personas con diversidad funcional • La elaboración de itinerarios personalizados de formación y empleo (programa de Formación Profesional Dual). Es un modelo educativo innovador, que combina la impartición de contenidos teóricos en los centros (⇒tabla 5.3) con formación práctica en las empresas. Cuenta con la asistencia de un equipo multidisciplinar de orientadores, educadores, técnicos de apoyo al empleo, que toma en cuenta las oportunidades del entorno, como la comarca de las Sierras de Béjar-Francia y la de Ciudad Rodrigo. • La implicación de la Administración, a través de la creación de plataformas público-privadas. • Los CEE del ARCA y SALARCA en la detección de NYE, en colaboración 	<ul style="list-style-type: none"> • PE-09 Gestionar la innovación • PO-01 Acoger • PO-02 Plan de vida - PCP • PO-03 Prestar apoyos personalizados • PO-04 Realizar seguimiento – medición CdV • PO-05 Integrar nuevos centros y servicios • PO-06 Planificar actividad económico - productiva • PO-07 Ejecutar actividad económico – productiva • PGOM0-17 Control operacional • PGOM0-18 Seguimiento ambiental • PGC00-24 Acogida de personas en centros de ASPRODES • PGC00-25 Plan individual de apoyos • PGC00-26 Integración de nuevos centros y servicios • PGC00-27 Gestión de las actividades económico-productivas • PGCMS-34 Gestión de la innovación • Nuevo modelo - documento pilotajes 1_9_2014 • Enlace NYE • Memorias de seguimiento de proyectos 2013 • Plan de Zona Salamanca Sureste • Presentación de resultados de proyectos • Jornada Innovación • Documentación proyecto piloto • Círculos de Innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • 9b - Índice subvenciones/ conciertos sobre ingresos de funcionamiento • 9b - Índice evolución ingresos de funcionamiento • 9b - Crecimiento del activo fijo • 9b - Índice de inversiones • 9b - Índice resultado operativo (por operaciones de funcionam) • 9b - Tasa de generación de fondos sobre ingresos de funcionamiento • 9a - Personas atendidas • 9a – Crecim. atención PDI • 9a - Índice CdV individual en las personas atendidas con DI • 9a - Índice CdV Gencat • 6a - Índice satisfacción personas atendidas • 6a - Índice satisfacción familiares • 7a - Índice satisfacción trabajadores • 9b - Índice calidad de vida (Sist. Eval. Calidad FEAPS)

<p>con otras entidades sociales del territorio en sectores como turismo rural, turismo de naturaleza, turismo activo, turismo terapéutico...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de las TIC en las acciones formativas llevadas a cabo: pizarras digitales, video-tutoriales y formación a distancia. • La realización de prácticas en empresas (Posada Miranda, Villa Renacentista El Bosque, o con la colaboración de Fundación Patrimonio Natural, en el Parque Natural de Batuecas - Sierra de Francia). • La integración de los itinerarios personalizados de formación y empleo en otros itinerarios que afectan a los planes individuales de las personas centrales, su seguimiento a través de objetivos, indicadores y la adaptación del IXIS como herramienta informática (⇒ enfoque 5d.1); • La implantación de un Servicio Orientación Formación e Intermediación en el Ámbito Rural (SOFIA_R) • la definición de las funciones del asistente personal en los itinerarios personalizados de formación y empleo. <p>4- Red Círculos - círculos de innovación social: Se pone en marcha en 2012 y agrupa a 19 entidades de Castilla y León y La Rioja. El proyecto busca diseñar acciones innovadoras de desarrollo rural (20 comarcas de las comunidades autónomas de Castilla y León y La Rioja) dirigidas a mejorar la calidad de vida y el empleo de las personas con discapacidad desde una perspectiva integral y generando múltiples alianzas en el territorio. https://proyectocirculos.wordpress.com/about/.</p> <p>El proyecto gestiona 3.710 plazas entre centros de atención diurna y residenciales para la prestación de apoyos a personas centrales, presta apoyos a más de 3.000 familias en servicios de apoyo y dinamización asociativa, crea y mantiene empleo en el ámbito de la economía social para 595 personas con discapacidad intelectual y para 1.588 profesionales.</p> <p>5- Grupo Salamanca 2020: formado por la Fundación Secretariado Gitano, SALARCA, la asociación TAS y Cáritas con los proyectos Salamanca actúa@joven (itinerarios de inserción laboral de jóvenes) y Salamanca formajoven EnREDa2 por el empleo (formación a jóvenes)</p> <p>Otros proyectos importantes desarrollados o en desarrollo son: Proyecto Invictus (inclusión y vida independiente de la Comunidad - ASDEM y ACOPEDIS / La Caixa), el Proyecto Tormes+ (desarrollo urbano sostenible - iniciativa FEDER), el Proyecto viveros inteligentes (2011 - Innovación tecnológica y empleo en el medio rural, financiado por la Fundación Iberdrola), Proyecto Ecoarca (Innovación, sostenibilidad y cohesión, financiado por la Fundación Iberdrola)...</p> <p>ERYP - Ejemplos: la metodología de gestión por procesos se ha ido mejorando, y se han incorporado nuevas posibilidades vinculadas no solamente a subvenciones público – privadas, sino utilizando recursos propios. En el seno de la Red ambasaguas, durante 2014 un equipo de trabajo mixto (ASPRODES – JCyL - POPTEC) ha identificado una serie de actividades sobre las que se quiere realizar experiencias piloto y consolidar (nuevos yacimientos de recursos - http://www.jdominguez.com/nye2811/es/#).</p> <p>ERYP: Propietario enfoque: Director del Ámbito Rural.</p>	<p>Social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto grupo intercambio Feaps • Trípticos de proyectos • Nuevo modelo VR+2 • Registros de puesta en marcha de nuevos servicios • Registros del SIG • Registros de evaluación por competencias 	
<p>5b.3 - Unidades productivas en red - cartera de servicios integral y en evolución.</p> <p>EyD: Tener la sostenibilidad como factor clave ha llevado a ASPRODES a plantearse la gestión activa de todo el “ciclo de vida” de sus servicios - productos.</p> <p>A través de la diversificación comercial ASPRODES crea Unidades productivas en red, esto es, se van añadiendo actividades y centros que complementan a las actividades comerciales en las que ASPRODES es pionero (sector verde en aspectos relacionados con medioambiente y reciclaje, jardinería ecológica, micorrización de la producción, compost...), pero estas actividades del área comercial siempre se vinculan al desarrollo del área de apoyo a personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PO-05 Integrar nuevos centros y servicios • PO-06 Planificar actividad económico - productiva • PO-07 Ejecutar actividad económico - productiva • PO-08 Realizar seguimiento y medición de actividad 	<ul style="list-style-type: none"> • 6a - Índice satisf personas atendidas • 6a - Índice satisfacción familiares • 6a - Índice satisfacción clientes comerciales • 9a - Personas

<p>(ampliación de plazas de residencias, pisos tutelados en entorno rural...) lo que conlleva una cartera de servicios cada vez más integral y en evolución.</p> <p>ERyP - Ejemplos: desde 2014 se está trabajando para convertir estas Unidades productivas en red en centros homologados de formación (de acuerdo al SNC y Formación Profesional). En la tabla 5.3 se muestran las homologaciones ya conseguidas y las que están en estudio-tramitación en este momento.</p> <p>Propietario enfoque: Consejo de Dirección.</p>	<p>económico – productiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • IT's área comercial • Cartera de productos – servicios comerciales • Página web ASPRODES 	<p>atendidas</p> <ul style="list-style-type: none"> • 9a - Índice CdV individual en las pers. atendidas con DI • 9a - Índice CdV Gencat
<p>5c.1 Marketing en ASPRODES</p> <p>EyD: ASPRODES segmenta y diferencia en función de su tipología a sus clientes de actividades del área de apoyo a personas / área comercial. El modelo organizativo de ASPRODES define la proposición de valor - posicionamiento para todos los segmentos de clientes identificados, en función de las ventajas competitivas identificadas. (⇒Información clave).</p> <p>En el área comercial, de forma periódica se realizan campañas de comercialización - marketing dirigidas a los diferentes públicos de interés. Se trata de actuaciones que se incluyen dentro de los Planes de Gestión (⇒enfoque 2d.1).</p> <p>ERyP - Ejemplos: en el PG-2015 se ha incluido como actuación la <i>“implantación de un plan eficiente e integral de comercialización con Visión global de Grupo ARCA, que potencie el uso de las nuevas tecnologías y plataformas online en el desarrollo y crecimiento comercial”</i>.</p> <p>Propietario enfoque: Directores de Centros y Servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PO-05 Integrar nuevos centros y servicios • PO-06 Planificar actividad económico - productiva • PO-07 Ejecutar actividad económico - productiva • PO-08 Realizar seguimiento y medición de actividad económico – productiva • Documentación comercial – trípticos, promociones... 	<ul style="list-style-type: none"> • 6a - Índice satisfacción clientes comerciales • Índice ventas sobre ingresos de funcionamiento
<p>5d.1 SIG de ASPRODES: Plan de Vida – medición de CdV - Ixis socialgest</p> <p>EyD: La prestación de apoyos viene determinada por unas bases conceptuales asumidas por todas las entidades que conforman FEAPS y por unos procesos operativos complementarios referenciados en nuestro Mapa de procesos.</p> <p>El Plan de Vida es el motor de gestión de necesidades y expectativas de la persona central y su familia. Incorpora los objetivos a trabajar con la persona central según las necesidades detectadas en la Escala de Intensidad de Apoyos (SIS), así como el Plan de futuro/Plan Centrado en la Persona, con los objetivos vitales y personales de la persona central tras la sesión con el grupo de apoyo.</p> <p>En el Plan de Vida se incorpora medición de CdV GENCAT- Calidad de Vida en cada dimensión medido a través de la Gencat, así como los logros personales alcanzados respecto a los objetivos que se plantearon.</p> <p>La medición de CdV GENCAT se realiza bienalmente y contiene 8 dimensiones: Bienestar emocional - Relaciones interpersonales - Bienestar material - Desarrollo personal - Bienestar físico – Autodeterminación - Inclusión social - Derechos. La decisión de utilizar esta herramienta de medición de CdV se consensuó en el Grupo excelencia FEAPS – FOCA, una vez analizada su idoneidad.</p> <p>El SIG implantado en ASPRODES asegura la correcta gestión del Plan de Vida – medición CdV, de acuerdo a lo especificado en los procesos <i>PO-01 Acoger – PO-02 Plan de Vida – PO-03 Prestar apoyos personalizados – PO-04 Realizar seguimiento personalizado – medición CdV</i>. La implantación de IXIS socialgest a partir de 2013 (fruto de un benchmarking con AMADIP), ha permitido la automatización de muchas de las actividades de seguimiento, acceso a la información en tiempo real, mayor capacidad de análisis de información y datos y mejora de la eficiencia.</p> <p>ERyP: La escala GENCAT se ha mostrado como “poco sensible” para medir CdV en personas gravemente afectadas. Es por lo que en 2014 se inició un programa piloto de uso de la escala San Martin en 50 personas de este colectivo.</p> <p>Propietario enfoque: Directores de Centros y Servicios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PO-01 Acoger • PO-02 Plan de vida - PCP • PO-03 Prestar apoyos personalizados • PO-04 Realizar seguimiento – medición CdV • Manual del SIG • IT's de apoyo a personas • Plan de Vida • Acta de reunión - proyecto • Registros medición CdV IXIS Socialgest • Panel de indicadores FOCA • Registros SIG – área de apoyo a personas 	<ul style="list-style-type: none"> • 6a - Índice satisfacción personas atendidas • 6a - Índice satisfacción familiares • 9a - Personas atendidas • 9a - Índice CdV individual en las pers. atendidas con DI • 9a - Índice CdV Gencat • 9b - Índice calidad de vida (Sist. Eval. Calidad FEAPS)
<p>5d.2 SIG de ASPRODES: certificaciones por 3ª parte en el área comercial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PO-06 Planificar 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas

<p>EyD: En el área comercial, el SIG integra las variables: calidad (de acuerdo a ISO 9001) - medioambiente (de acuerdo a ISO 14001) y seguridad y salud laboral (de acuerdo a OSHAS 18001). Su implantación garantiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> • la producción y distribución de productos y servicios comerciales (⇒tabla 0.1) de acuerdo a las necesidades del cliente. • que los profesionales disponen de los recursos, competencias y grado de delegación necesarios. • La gestión de productos y servicios comerciales a lo largo de todo su ciclo de vida considerando cualquier impacto en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente. <p>Por exigencia de algunos clientes y motivos organizativos el SIG está certificado por 3ª parte para diferentes actividades de GRUPOARCA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CEE "VIVEROS EL ARCA": ISO 9001 - ISO 14001 – ISO 18001 • SALARCA: ISO 9001 <p>ERyP: fruto de la auditoría externa 2014, en 2015 se redefinirá teniendo en cuenta los requerimientos de clientes, la política de certificaciones externas, buscando sobre todo la eficiencia del SIG.</p> <p>Propietario enfoque: Director de Calidad</p>	<p>actividad económico - productiva</p> <ul style="list-style-type: none"> • PO-07 Ejecutar actividad económico - productiva • PO-08 Realizar seguimiento y medición de actividad económico – productiva • IT's de actividad comercial • Registros SIG – área comercial 	<p>gestión certificados</p>
<p>5d.3 FOCA</p> <p>EyD: Entre otras aplicaciones, la información que obtiene ASPRODES de su pertenencia a FOCA (⇒enfoque 2b.4) le sirve para comparar anualmente su rendimiento con referencias relevantes.</p> <p>ERyP: A partir de 2015 ASPRODES va a utilizar las comparaciones FOCA, no limitándose a revisarlas, sino generando un análisis de puntos fuertes y oportunidades de mejora (análisis gráfico de resultados).</p> <p>Propietario enfoque: Director de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-04 Analizar el rendimiento de ASPRODES y sus capacidades • PO-08 Realizar seguimiento y medición de actividad económico - product • Panel Ind. FOCA 	<ul style="list-style-type: none"> • Todos
<p>5e.1 Gestión de clientes comerciales / clientes internos</p> <p>EyD: El área comercial determina y satisface los requisitos de los clientes en cuanto a los contactos habituales y a largo plazo: el Gerente y el Coordinador del área comercial realizan reuniones periódicas con los grandes clientes, el resto de responsables mantienen contactos más operativos con la frecuencia que la prestación del servicio establece, se realizan encuestas de satisfacción de clientes de manera periódica y se atienden las sugerencias – quejas – reclamaciones (canal QRS – ⇒enfoque 5e.2); todo ello de acuerdo al <i>PO-06 planificar la actividad económico – productiva</i> y <i>PO-08 realizar seguimiento y medición de la actividad económico – productiva</i>.</p> <p>La revisión continua de las experiencias y percepciones de los clientes utilizando todos estos canales permite que los procesos de ASPRODES respondan de manera adecuada. Para ello se revisan anualmente todas las IT's del área comercial introduciendo mejoras.</p> <p>ERyP: A partir de 2014 parte de las herramientas utilizadas con clientes “externos” comenzaron a aplicarse con clientes “internos” (centros de ASPRODES a los que se prestan servicios comerciales – pej. realización encuesta de satisfacción de clientes).</p> <p>Propietario enfoque: Coordinador del área comercial</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PE-03 Analizar la voz de los GI's y el entorno externo • PS-05 Gestionar el SIG • Registros QRS • IT's área comercial • Registros SIG – área comercial • Registros de satisfacción – clientes comerciales – clientes internos. 	<ul style="list-style-type: none"> • 6a - Índice satisfacción clientes comerciales
<p>5e.2 Gestión de familias / personas centrales</p> <p>EyD: El área de prestación de apoyos a personas mantiene contactos habituales y a largo plazo con las personas centrales y sus familias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personas centrales: la propia operativa de prestación de apoyos – el Plan de vida, la medición periódica de la satisfacción, los informes de CdV... • Familias: el Servicio de familiares y socios desarrolla sus actividades para: <ul style="list-style-type: none"> ○ posibilitar espacios de formación alternativos que generen conocimiento compartido (familias, personas de apoyo, directivos y personas centrales) 	<ul style="list-style-type: none"> • PE-07 Potenciar la dinamización asociativa • PO-01 Acoger • PO-02 Plan de vida - PCP • PO-03 Prestar apoyos personalizados • PO-04 Realizar seguimiento – medición CdV 	<ul style="list-style-type: none"> • 6a - Índice satisfacción personas atendidas • 6a - Índice satisfacción familiares • 9a - Personas atendidas

<ul style="list-style-type: none"> ○ diseñar y desarrollar el marco de funcionamiento de familiares y socios dentro de la nueva estructura jurídica asociativa ○ sistematizar la formación a familiares/socios en transformación de servicios, autodeterminación y PCP ○ crear programas familias en centros ○ reorganizar grupos de defensa y autoayuda “Derechos de las familias”, “Familia a familia” y “Voluntariado de familias”. <ul style="list-style-type: none"> ● Canal QSR: a través del Buzón de centros y servicios, en la página web (www.asprodes.es), o de forma personal en los Centros y Servicios. El Equipo de gestión de reclamaciones – sugerencias analiza y/o nombra a un responsable (en función del tema) que define el tratamiento – acción correctiva – preventivas a desarrollar y le comunica al titular de la reclamación - sugerencia la solución adoptada. El Equipo de gestión de reclamaciones – sugerencias se reúne cada 3 meses para revisar las respuestas y propuestas de mejora a todas las reclamaciones – sugerencias presentadas y generar informe trimestral de reclamaciones – sugerencias. ● Otras plataformas de diálogo: como el Foro de hermanos, la Junta de atendidos, los Representantes en cada centro, los Grupos de participación, los Grupos de autogestores, los Grupos de familias... <p>ERyP - Ejemplos: en 2014 se ha rediseñado el canal QSR para impulsarlo, facilitar su uso y responder con mayor rapidez.</p> <p>Propietario enfoque: Coordinador del área de prestación de apoyos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● PGCMS-04 Control productos no conformes ● PGC00-24 Acogida de personas en centros de ASPRODES ● PGC00-25 Plan individual de apoyos ● PGC00-29 Gestión ética ● PGC00-31 Gestión de la comunicación ● IT's área de apoyo a personas ● Registros SIG – área de apoyo a personas ● Intranet ● Registros de satisfacción – personas centrales - familias 	
--	---	--



RESULTADOS introducción

MAPA ESTRATÉGICO – CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El PE 13-16 se concreta en 22 **Objetivos Estratégicos** distribuidos en 4 **Líneas Estratégicas** y, relacionados entre sí. El **Mapa estratégico** explica de un modo gráfico cómo ASPRODES transforma su estrategia en resultados que le llevan a desarrollar su Misión y lograr su Visión.

Asociado al **Mapa estratégico**, ASPRODES ha desarrollado un **Cuadro de Mando Integral**, en el que ha tenido en cuenta el **panel de indicadores FOCA** (⇒2b, 2c).

El CMI incluye **Indicadores de rendimiento** (⇒"subcriterios result. b's") e **Indicadores de satisfacción** (⇒"subcriterios result. a's") para cada uno de los **Objetivos Estratégicos**.

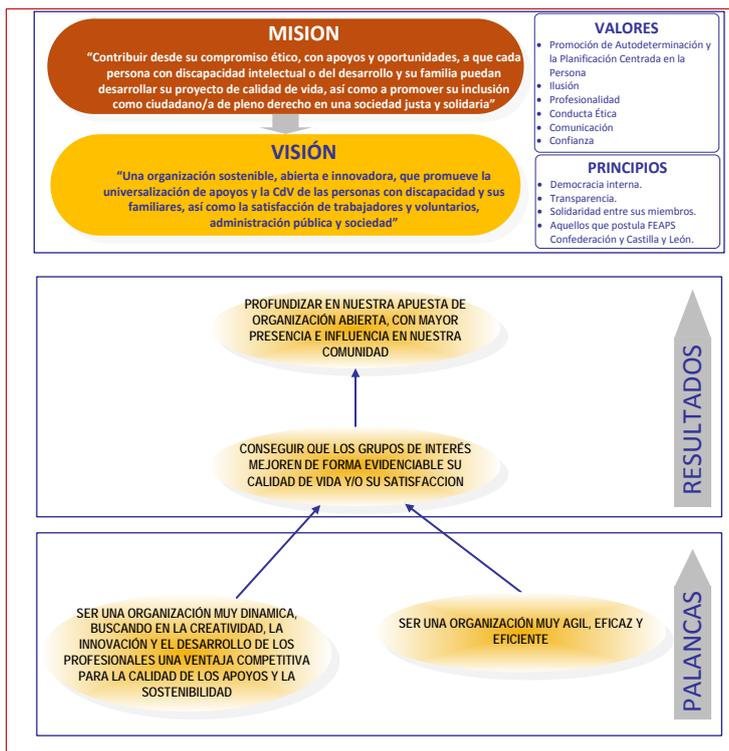


Fig 6.1 Mapa estratégico de ASPRODES

SEGMENTACIÓN DE RESULTADOS

La segmentación de estos resultados es la que se muestra en la tabla adjunta. Por motivos de espacio los resultados incluidos en la memoria no se muestran segmentados en todos los casos, aunque sí puntualmente en los casos en los que la segmentación aporta mayor información.

CRITERIO 6	<ul style="list-style-type: none"> • Centro / servicio • Familiar / persona central
CRITERIO 7	<ul style="list-style-type: none"> • Área • Tipo de contrato • Antigüedad • Puesto de trabajo
CRITERIO 8	<ul style="list-style-type: none"> • Centro / servicio
CRITERIO 9	<ul style="list-style-type: none"> • Centro / servicio

METAS ANUALES PARA LOS INDICADORES DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – RESULTADOS CLAVE

El CD establece las **metas anuales** para los resultados clave en el PE 13-16. El método general es fijar un crecimiento lineal hasta alcanzar la meta 2016 partiendo del valor de 2013, o bien mantener el valor en el caso de haber alcanzado ya un nivel de excelencia. En cualquier caso las metas se ajustan anualmente en el Plan de Gestión Asociativo – Planes de Gestión de centros / servicios, en función de la comparación del rendimiento de ASPRODES con las organizaciones FOCA.

En la memoria se incluyen las metas desde 2012 (no las de años anteriores) establecidas siguiendo estos criterios.

COMPARACIONES CON LA COMPETENCIA – EL MEJOR

Desde 2007 ASPRODES compara su rendimiento con indicadores de referencia relevantes, mediante el **panel de indicadores FOCA**, estructurado en base al modelo EFQM, en el seno del **Grupo excelencia FEAPS**. Las organizaciones participantes (AMADIP - AMPANS – AMPROS - GAUTENA - FUNDACION ULIAZPI - FUNDACION SAN CEBRIAN - APROSUB) son referentes del 3º sector a nivel regional / nacional y reconocidos por sus buena gestión en FEAPS. Muchos de ellos han obtenido sellos +300 +400 ó +500.

RELACIONES CAUSA - EFECTO ESTABLECIDAS

Se incluye en la tabla inicial de cada subcriterio agente la relación de los enfoques de éste con las Líneas Estratégicas y Objetivos Estratégicos. Asimismo detrás de cada tabla de resultados se incluyen los enfoques principales de los que son consecuencia.

REPRESENTACIÓN DE RESULTADOS

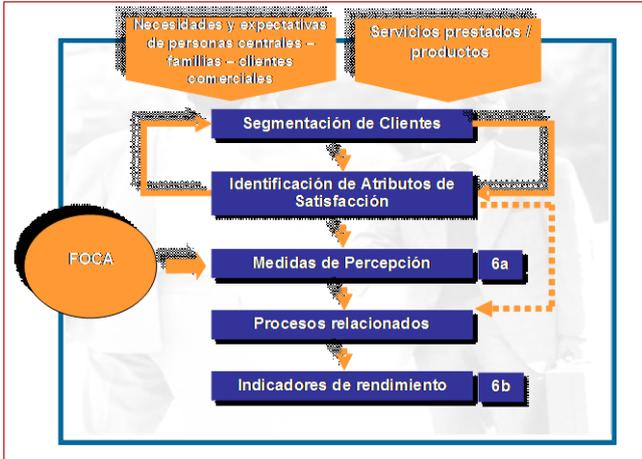
Los resultados se representan en gráficas que muestran el **evolución** en los 5 últimos años (desde 2010 incluido – 5 mediciones. Puntualmente para mediciones bienales se incluyen las últimas 3 mediciones). Al cierre de la memoria, no se dispone de datos comparativos de 2014. A modo de leyenda explicativa de las gráficas, se adjunta la siguiente tabla:

	Valor conseguido por ASPRODES para el indicador en cuestión
	Valor medio – organizaciones FOCA para el indicador en cuestión
	Valor del mejor - organizaciones FOCA para el indicador en cuestión
	Meta a alcanzar por ASPRODES para el indicador en cuestión



6 RESULTADOS EN CLIENTES

CRITERIO 6 – RESULTADOS EN LOS CLIENTES



En un ciclo de carácter bienal (⇒fig 6.2), ASPRODES sigue indicadores de rendimiento y realiza medidas de percepción de personas centrales – familias – clientes comerciales. El ciclo se basa en: entender las necesidades y expectativas (segmentación e identificación de atributos de satisfacción), medir la percepción respecto al cumplimiento de sus necesidades y expectativas, reforzando con actividades de benchmarking (panel de indicadores FOCA), y diseñar un esquema de relación claro entre los atributos de satisfacción y los indicadores de rendimiento de los procesos: así, cada una de las LE’s dentro del CMI contiene y equilibra indicadores de rendimiento (inductores) y medidas de percepción (arrastradas).

Fig 6.2 esquema de medición de resultados en clientes: personas centrales – familiares – clientes comerciales

6A. PERCEPCIONES

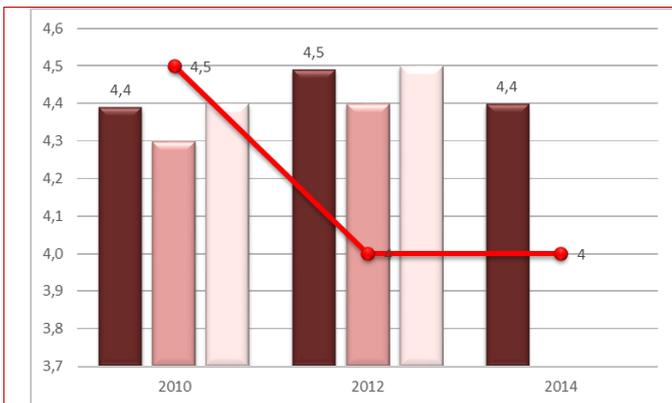
Tanto en el caso de personas centrales como en el de familiares, hasta 2014, se daba la posibilidad de participar al 100% del colectivo (con los condicionantes que plantea el GI “personas centrales”: capacidad de respuesta / habilidad lectora). A partir de 2014 se ha proporcionado la encuesta a una muestra representativa de dichos colectivos calculada estadísticamente (para un error muestral de 0,25 y una confianza del 95%).

El Equipo responsable se encarga de hacer llegar la encuesta a las personas centrales (adaptada a lectura fácil – a rellenar en el propio centro) - familiares seleccionados (sobres franqueados), en cada centro – servicio y se encarga de conseguir el 100% de respuestas de la muestra deseada.

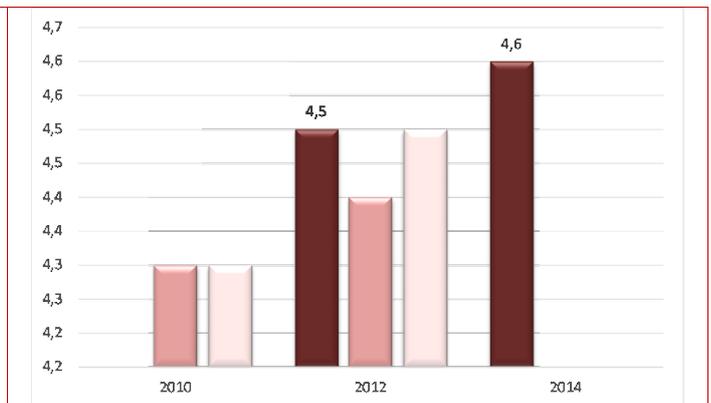
En el caso de clientes comerciales, se envía la encuesta al 100% de los clientes, una vez terminado el servicio – entregado el producto. Estos envíos se agrupan en dos oleadas a lo largo del año.

A continuación se muestran los resultados. En todos los casos están segmentados por centros - servicios, pero puntualmente se opta por mostrarlos agrupados debido al espacio limitado disponible. Se incluyen **todos los ítems de la encuesta de satisfacción incluidos en el CMI** relacionados con el subcriterio 6a (los consensuados como “más importantes” con el grupo FOCA).

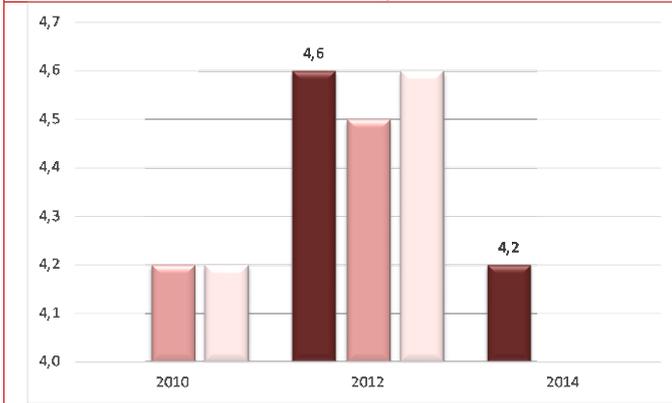
6a.1- SATISFACCIÓN PERSONAS CENTRALES



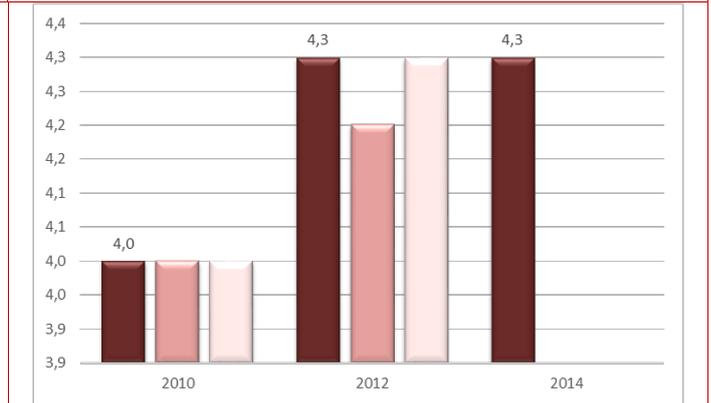
Gráfica 6a.1 - Índice de satisfacción personas atendidas - GLOBAL



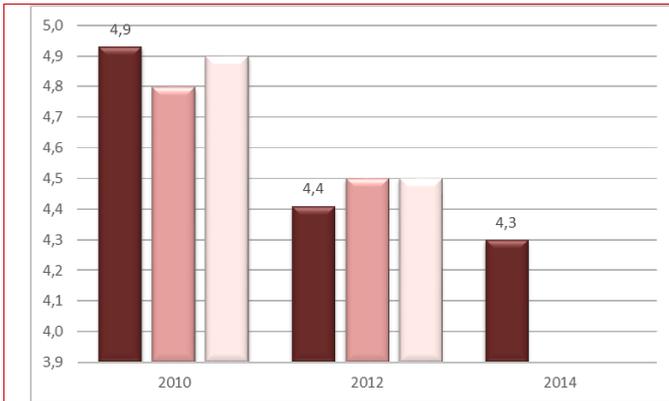
Gráfica 6a.2 - Índice satisfacción PDI en Centro de día



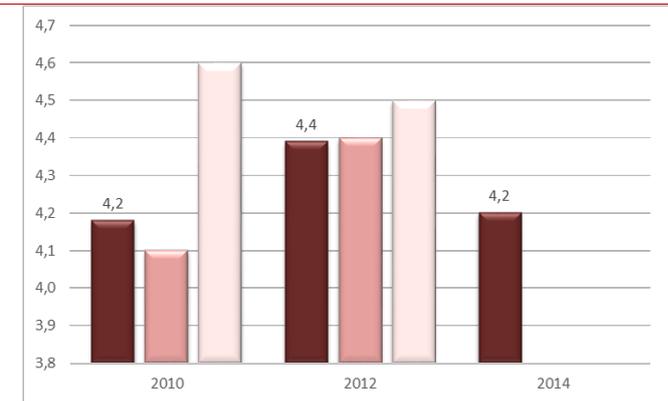
Gráfica 6a.3 - Índice satisfacción PDI en Educación



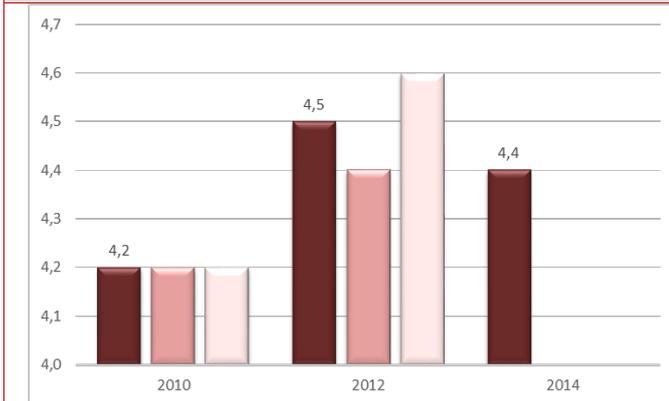
Gráfica 6a.4 - Índice satisfacción PDI en Empleo CEE



Gráfica 6a.5 - Índice satisfacción PDI en Ocio



Gráfica 6a.6 - Índice satisfacción PDI en Residencia

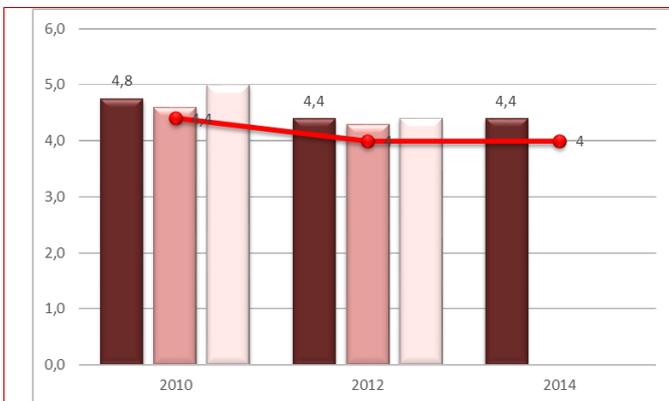


Gráfica 6a.7 - Índice satisfacción PDI en Servicio ocupacional

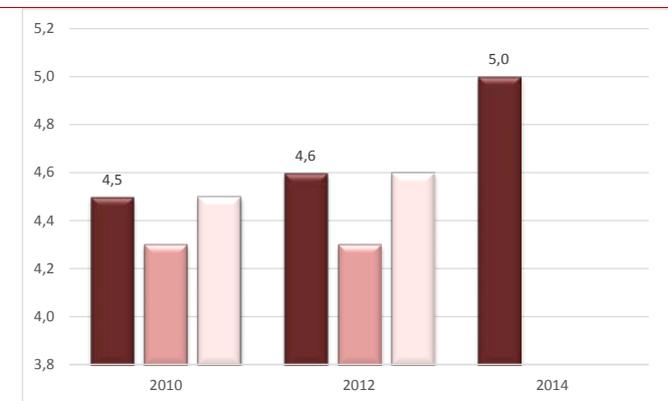
COMENTARIOS: el significado de los indicadores representados se describe en el ANEXO 1.

La consecución mantenida de estos resultados es **consecuencia de los ENFOQUES**: Modelo de atención a las personas con discapacidad en Castilla y León / Gestión de proyectos / SIG de ASPRODES: Plan de Vida – medición de CdV - IXIS SOCIALGEST / Gestión de familias - personas centrales / Ciclo de planificación estratégica / Gestión Ética / Gestión presupuestaria en ASPRODES / RS – Responsabilidad Social y Sostenibilidad en ASPRODES / Gestión interna del conocimiento en ASPRODES / Aliados – Trabajo en red / ASPRODES espacio de Innovación / Plan de Voluntariado / Diseño organizativo – trabajo en equipo / Órganos de gobierno y coordinación de ASPRODES.

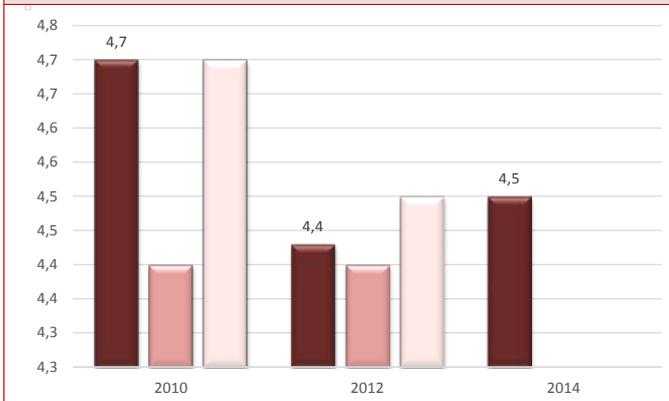
6a.2- SATISFACCIÓN FAMILIARES



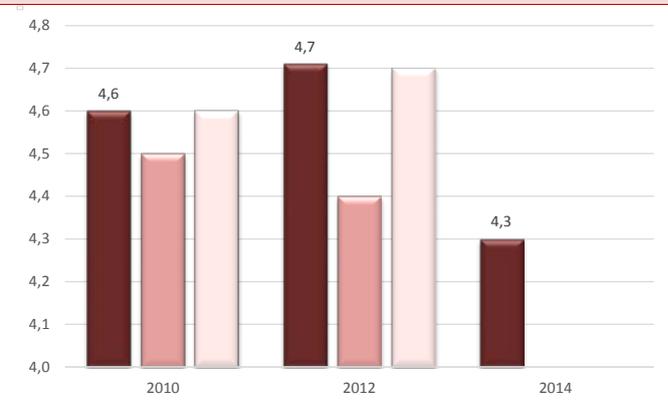
Gráfica 6a.8 - Índice de satisfacción familiares - GLOBAL



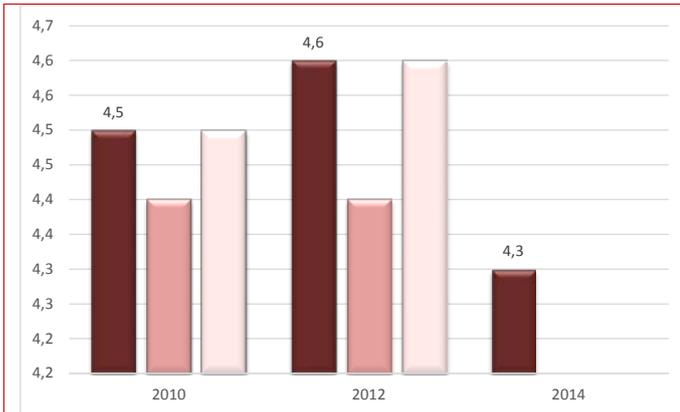
Gráfica 6a.9 - Índice de satisfacción familiares en Centro de Día



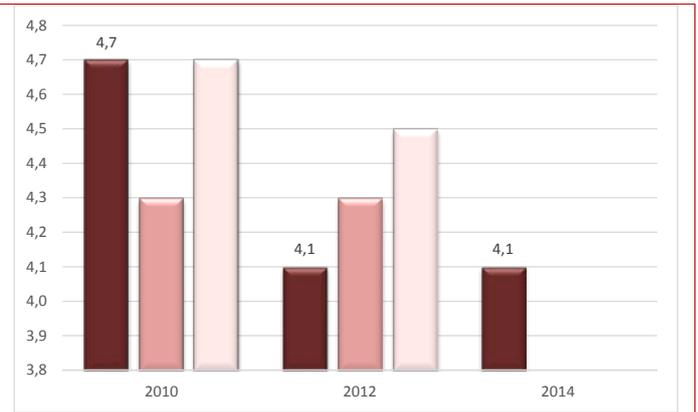
Gráfica 6a.10 - Índice de satisfacción familiares en Ocio



Gráfica 6a.11 - Índice de satisfacción familiares en Residencia



Gráfica 6a.12 - Índice de satisfacción familiares en Servicio Ocupacional

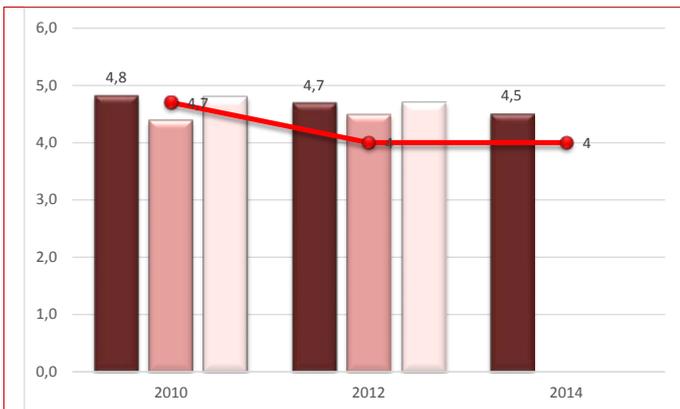


Gráfica 6a.13 - Índice satisfacción familiares servicios destinados a familias (respiro, otros)

COMENTARIOS: el significado de los indicadores representados se describe en el ANEXO 1.

La consecución mantenida de estos resultados es **consecuencia de los ENFOQUES**: Modelo de atención a las personas con discapacidad en Castilla y León / Gestión de proyectos / SIG de ASPRODES: Plan de Vida – medición de CdV - IXIS SOCIALGEST / Gestión de familias - personas centrales / Ciclo de planificación estratégica / Gestión Ética / Gestión presupuestaria en ASPRODES / RS – Responsabilidad Social y Sostenibilidad en ASPRODES / Gestión interna del conocimiento en ASPRODES / Aliados – Trabajo en red / ASPRODES espacio de Innovación / Plan de Voluntariado / Diseño organizativo – trabajo en equipo / Órganos de gobierno y coordinación de ASPRODES.

6a.3- SATISFACCIÓN CLIENTES COMERCIALES



Gráfica 6a.14 - Índice de satisfacción clientes comerciales – GLOBAL

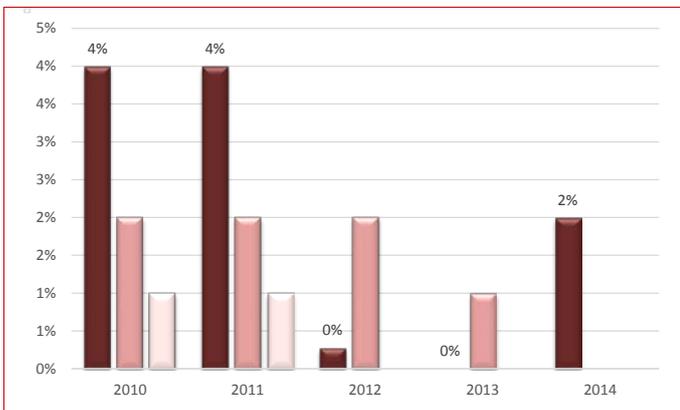
COMENTARIOS: el significado de los indicadores representados se describe en el ANEXO 1.

La consecución mantenida de estos resultados es **consecuencia de los ENFOQUES**: Gestión de proyectos / Unidades productivas en red - cartera de servicios integral y en evolución / Marketing en ASPRODES / SIG de ASPRODES: certificaciones por 3ª parte en el área comercial / Gestión de clientes comerciales - clientes internos / Ciclo de planificación estratégica / RS en ASPRODES / Plan de Inversiones
Equipo de mantenimiento de edificios – infraestructuras / Aliados – Trabajo en red / Gestión de proveedores / ASPRODES espacio de Innovación / Gestión del conocimiento en ASPRODES

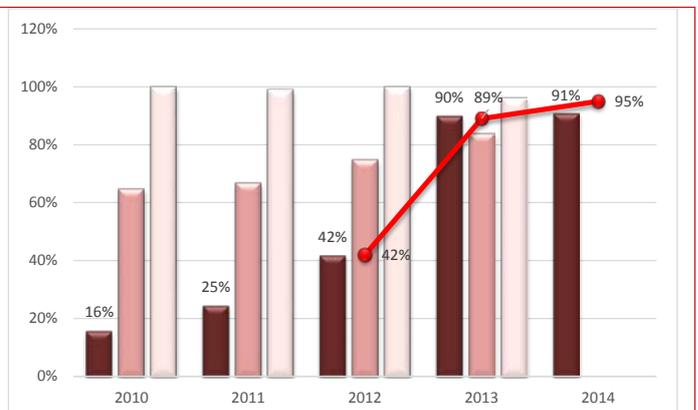
6B. INDICADORES DE RENDIMIENTO

A continuación se muestran los **indicadores impulsores más importantes** (⇒fig 6.2) relacionados con las percepciones de personas centrales – familiares – clientes comerciales incluidas en el subcriterio 6a. Los resultados están **ordenados por colectivo y LE's**. Por motivos de espacio se representan los datos globales, pero se explotan segmentados por centros servicios.

6b.1- PERSONAS CENTRALES / FAMILIARES



Gráfica 6b.1 - Índice de bajas voluntarias PDI



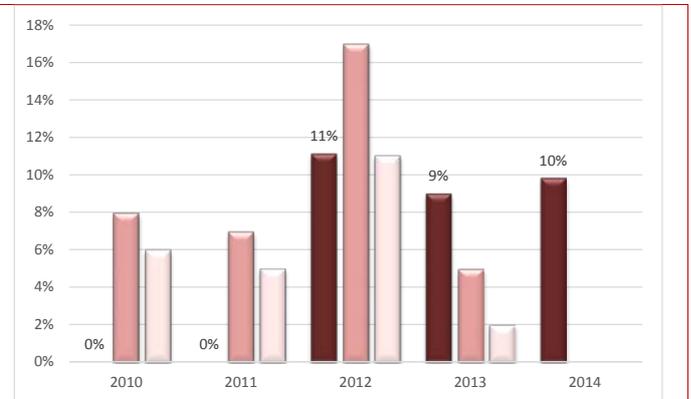
Gráfica 6b.2 - Índice planes individuales revisados

COMENTARIOS: el significado de los indicadores representados se describe en el ANEXO 1.

La evolución positiva de estos resultados es **consecuencia de los ENFOQUES**: Modelo de atención a las personas con discapacidad en

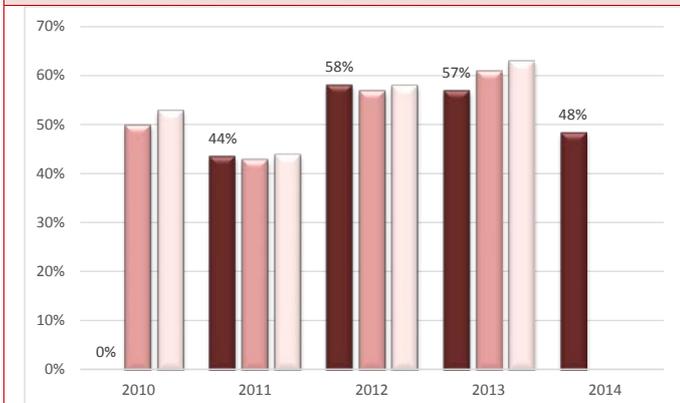
Castilla y León / Gestión de proyectos / SIG de ASPRODES: Plan de Vida – medición de CdV - IXIS SOCIALGEST / Gestión de familias - personas centrales / Ciclo de planificación estratégica / Gestión Ética / Gestión presupuestaria en ASPRODES / RS – Responsabilidad Social y Sostenibilidad en ASPRODES / Gestión interna del conocimiento en ASPRODES / Aliados – Trabajo en red / ASPRODES espacio de Innovación / Plan de Voluntariado / Diseño organizativo – trabajo en equipo / Órganos de gobierno y coordinación de ASPRODES.

6b.2- CLIENTES COMERCIALES



Gráfica 6b.3 - Crecimiento facturación clientes comerciales fieles

Gráfica 6b.4 - Índice de facturación perdida



Gráfica 6b.5 - Índice de clientes comerciales fieles

COMENTARIOS: el significado de los indicadores representados se describe en el ANEXO 1.

La consecución mantenida de estos resultados es **consecuencia de los ENFOQUES**: Gestión de proyectos / Unidades productivas en red - cartera de servicios integral y en evolución / Marketing en ASPRODES / SIG de ASPRODES: certificaciones por 3ª parte en el área comercial / Gestión de clientes comerciales - clientes internos / Ciclo de planificación estratégica / RS en ASPRODES / Plan de Inversiones
Equipo de mantenimiento de edificios – infraestructuras / Aliados – Trabajo en red / Gestión de proveedores / ASPRODES espacio de Innovación / Gestión del conocimiento en ASPRODES



7 RESULTADOS EN PERSONAS

CRITERIO 7 – RESULTADOS EN LAS PERSONAS



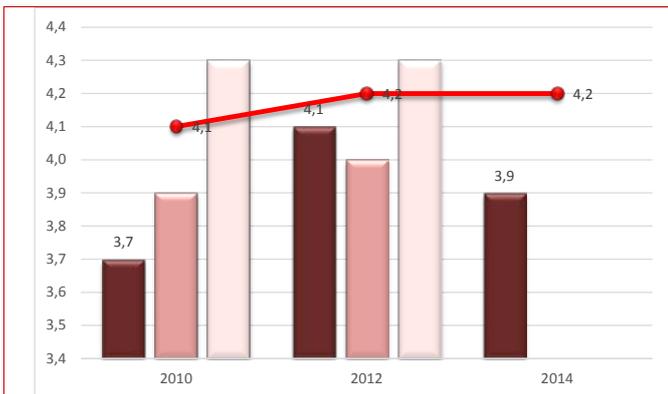
En un ciclo de carácter bienal, ASPRODES sigue indicadores de rendimiento y realiza medidas de percepción de profesionales. El ciclo se basa en: entender las necesidades y expectativas de las personas que trabajan en ASPRODES (segmentación e identificación de atributos de satisfacción), medir la percepción respecto al cumplimiento de sus necesidades y expectativas, reforzando con actividades de benchmarking (panel de indicadores FOCA), y diseñar un esquema de relación claro entre los atributos de satisfacción y los indicadores de rendimiento del proceso *PS-01 Gestionar la PdP*: así, cada una de las LE's dentro del CMI contiene y equilibra indicadores de rendimiento (inductores) y medidas de percepción (arrastradas).

Fig 7.1 esquema de medición de resultados en profesionales

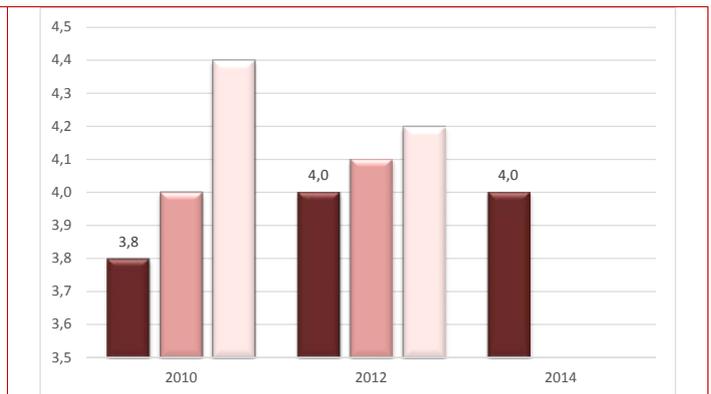
7A. PERCEPCIONES

El Equipo encargado prepara la **Encuesta de satisfacción de profesionales** (⇒ introducción criterio 3) y envía una comunicación al 100% de los profesionales. Las encuestas rellenas pueden depositarse en el buzón de sugerencias de cada centro – servicio.

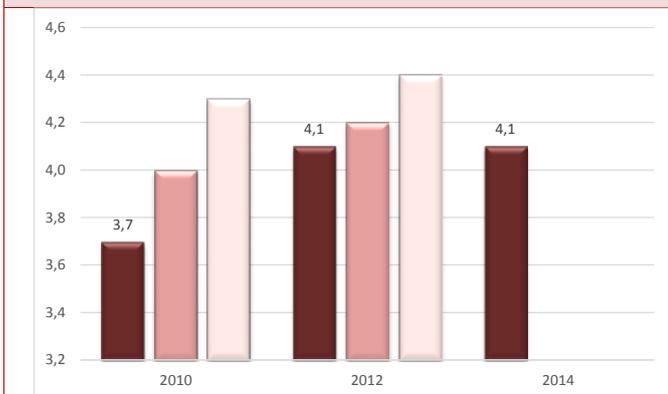
A continuación se muestran los resultados de las encuestas de satisfacción de profesionales. En todos los casos se segmentan por área - tipo de contrato – antigüedad - puesto de trabajo, pero puntualmente se opta por mostrarlos agrupados debido al espacio limitado disponible en la memoria. Se incluyen **todos los resultados globales de la encuesta de satisfacción incluidos en el CMI** relacionados con el subcriterio 7a (los consensuados como “más importantes” con el grupo FOCA).



Gráfica 7a.1 - Índice de satisfacción Profesionales - GLOBAL



Gráfica 7a.2 - Índice de satisfacción Profesionales – área comercial - GLOBAL



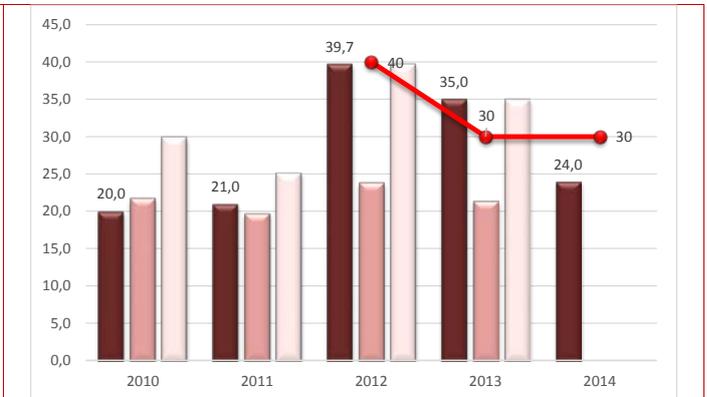
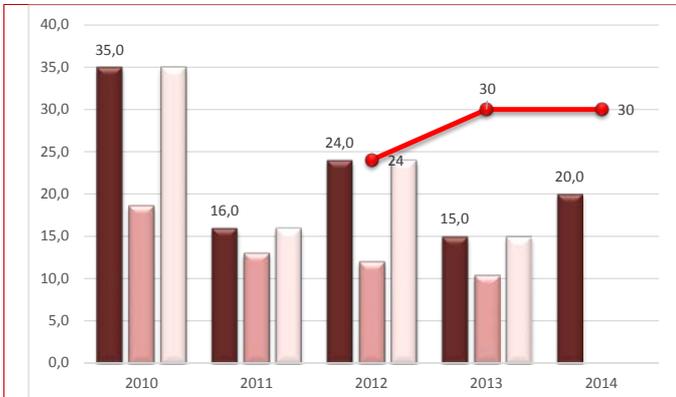
Gráfica 7a.3 - Índice de satisfacción Profesionales – área prestación de apoyos - GLOBAL

COMENTARIOS: el significado de los indicadores representados se describe en el ANEXO 1.

La evolución positiva de estos resultados es **consecuencia de los ENFOQUES**: PdP / La voz de los GI's - encuesta de satisfacción de profesionales / Diseño Organizativo / Modelo de gestión por competencias + desarrollo profesional + Plan de formación anual / Plan de Voluntariado / Plan de comunicación / Diseño organizativo – trabajo en equipo / Remuneración, beneficios sociales y reconocimiento / Plan de igualdad / SIG de ASPRODES / Ciclo de planificación estratégica / Gestión interna del conocimiento en ASPRODES / ASPRODES espacio de Innovación

7B. INDICADORES DE RENDIMIENTO

A continuación se muestran los **indicadores impulsores** más importantes (⇒fig 7.1) relacionados con las percepciones de las personas incluidas en el subcriterio 7a. Se incluyen **los indicadores de rendimiento incluidos en el CMI** relacionados con el subcriterio 7a; además de los indicadores impulsores del subcriterio 7a – **relacionados con el proceso PS-01 Gestionar la PdP**. Por motivos de espacio se representan los datos globales, pero se explotan segmentados como ya se ha indicado.

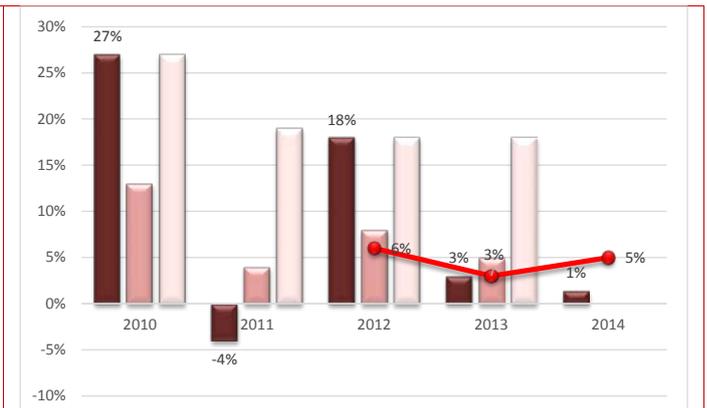
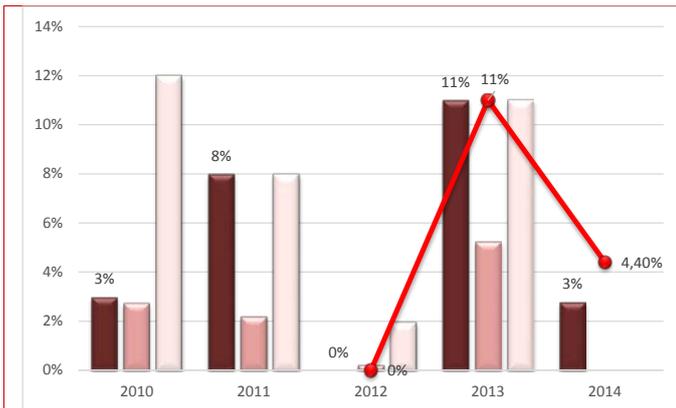


Gráfica 7b.1 - Horas de formación – trabajadores con discapacidad

Gráfica 7b.2 -Horas de formación – trabajadores sin discapacidad

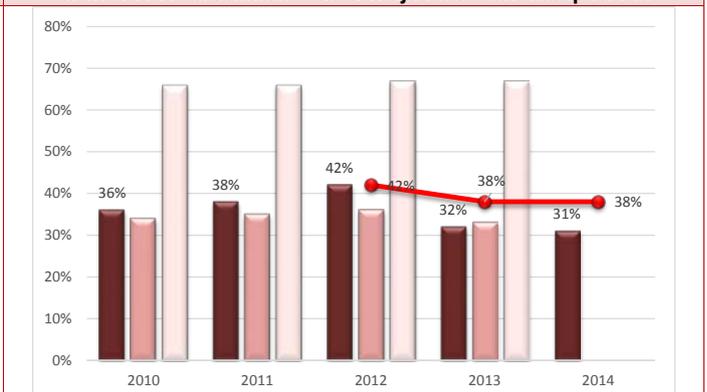
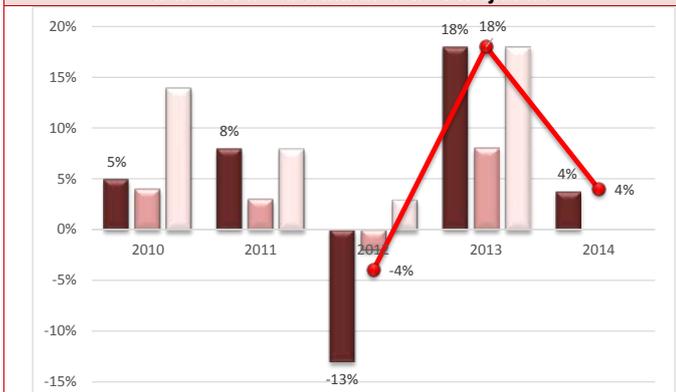
COMENTARIOS: el significado de los indicadores representados se describe en el ANEXO 1.

La consecución mantenida de estos resultados es **consecuencia de los ENFOQUES**: PdP / Modelo de gestión por competencias + desarrollo profesional + Plan de formación anual / Diseño organizativo – trabajo en equipo / Remuneración, beneficios sociales y reconocimiento / SIG de ASPRODES / Gestión interna del conocimiento en ASPRODES / ASPRODES espacio de Innovación



Gráfica 7b.3 -Crecimiento de trabajadores

Gráfica 7b.4 -Crecimiento de trabajadores con discapacidad

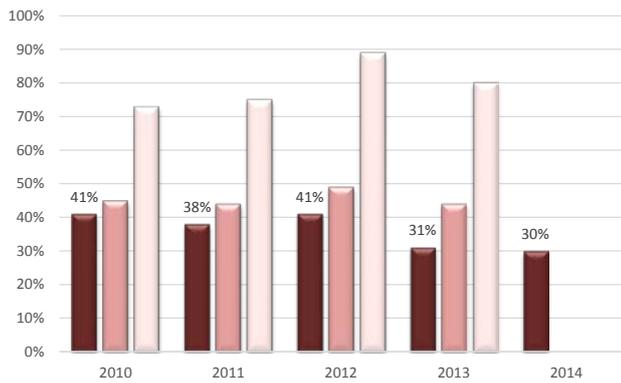


Gráfica 7b.5 -Crecimiento de trabajadores sin discapacidad

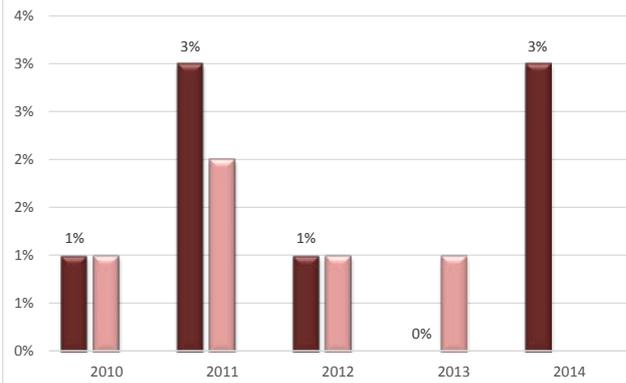
Gráfica 7b.6 -Índice trabajadores con discapacidad sobre el total

COMENTARIOS: el significado de los indicadores representados se describe en el ANEXO 1.

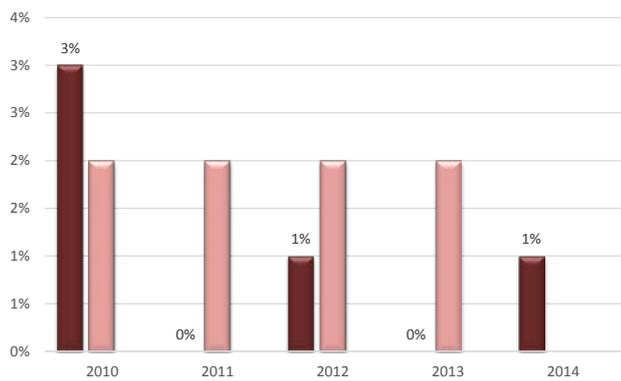
La consecución mantenida de estos resultados es **consecuencia de los ENFOQUES**: Modelo de atención a las personas con discapacidad en Castilla y León / Gestión de proyectos / Unidades productivas en red - cartera de servicios integral y en evolución / SIG de ASPRODES: Plan de Vida / Ciclo de planificación estratégica – Visión 2016: ¿cómo será ASPRODES en 2016? / Plan de Inversiones / Aliados – Trabajo en red / ASPRODES espacio de Innovación / La PdP + Diseño organizativo + Modelo de gestión por competencias + trabajo en equipo



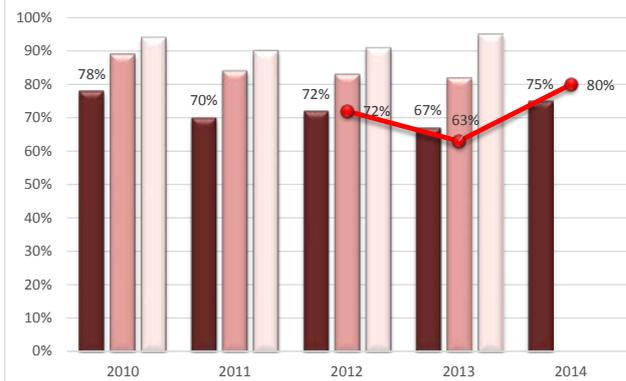
Gráfica 7b.7 - Índice trabajadores con salario por encima del convenio



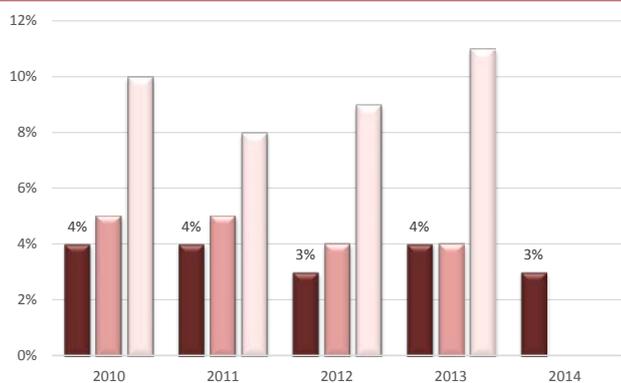
Gráfica 7b.8 - Índice de rotación voluntaria - trabajadores con discapacidad



Gráfica 7b.9 - Índice de rotación voluntaria - trabajadores sin discapacidad



Gráfica 7b.10 - Índice de contratos indefinidos



Gráfica 7b.11 - Índice de trabajadores que promocionan

COMENTARIOS: el significado de los indicadores representados se describe en el ANEXO 1.

La consecución mantenida de estos resultados es consecuencia de los ENFOQUES: PdP / La voz de los G's - encuesta de satisfacción de profesionales / Diseño Organizativo / Modelo de gestión por competencias + desarrollo profesional + Plan de formación anual / Plan de Voluntariado / Plan de comunicación / Diseño organizativo - trabajo en equipo / Remuneración, beneficios sociales y reconocimiento / Plan de igualdad / SIG de ASPRODES / Ciclo de planificación estratégica / Gestión interna del conocimiento en ASPRODES / ASPRODES espacio de Innovación

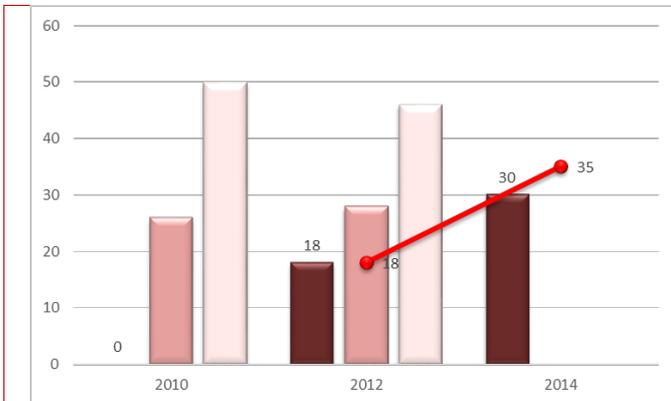


8 RESULTADOS EN SOCIEDAD

8A. PERCEPCIONES

A partir de 2015, fruto de un área de mejora de la autoevaluación EFQM 2015 se analizará bienalmente “la voz de la sociedad”. Para ello se identificará a representantes de diferentes colectivos sociales en los que impacta ASPRODES, quién es su contacto en la Asociación, y se ha personalizará un cuestionario para detectar sus necesidades – expectativas y grado de satisfacción.

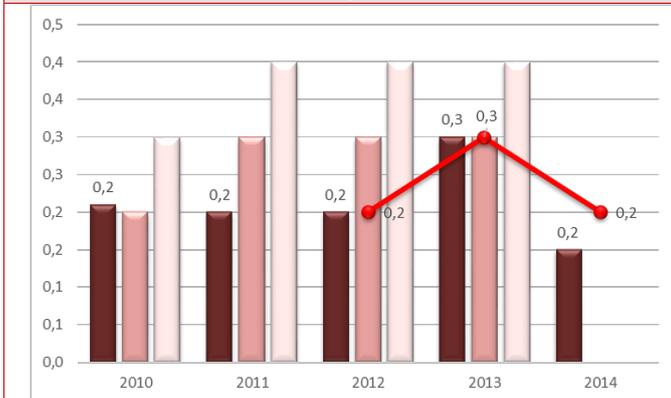
Actualmente, las medidas de percepción sobre resultados en la sociedad más importantes, incluidas en el CMI y consensuadas con el Grupo FOCA son las siguientes:



Gráfica 8a.1 - Puntuación EFQM – Resultados en la sociedad

COMENTARIOS: el significado de los indicadores representados se describe en el ANEXO 1.

La evolución positiva de este resultado es **consecuencia de los ENFOQUES:** RS – Responsabilidad Social y Sostenibilidad en ASPRODES / Gestión de proyectos / SIG de ASPRODES / Ciclo de planificación estratégica / Gestión Ética / Gestión presupuestaria en ASPRODES / Equipo de mantenimiento de edificios - infraestructuras / Aliados – Trabajo en red / Gestión de proveedores / Plan de mejora tecnológica – Equipo de Vigilancia Tecnológica / Plan de Voluntariado / La voz de los GI’s



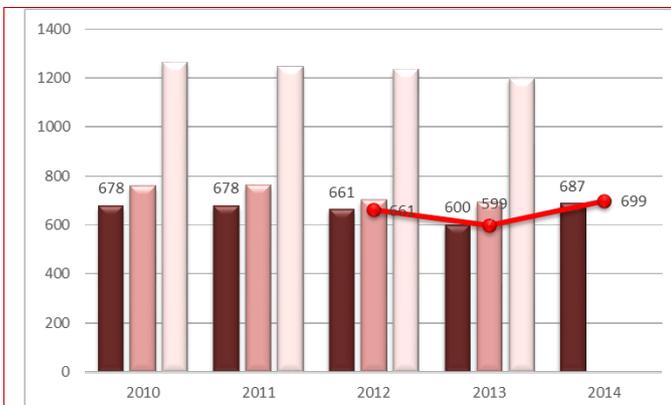
Gráfica 8a.2 - Índice retorno de fondos públicos

COMENTARIOS: el significado de los indicadores representados se describe en el ANEXO 1.

La consecución mantenida de este resultado es **consecuencia de los ENFOQUES:** Gestión presupuestaria en ASPRODES / Plan de Inversiones / Gestión de proyectos / Unidades productivas en red - cartera de servicios integral y en evolución / Ciclo de planificación estratégica / RS – Responsabilidad Social y Sostenibilidad en ASPRODES / ASPRODES espacio de Innovación – Trabajo en red / Gestión del conocimiento en ASPRODES

8B. INDICADORES DE RENDIMIENTO

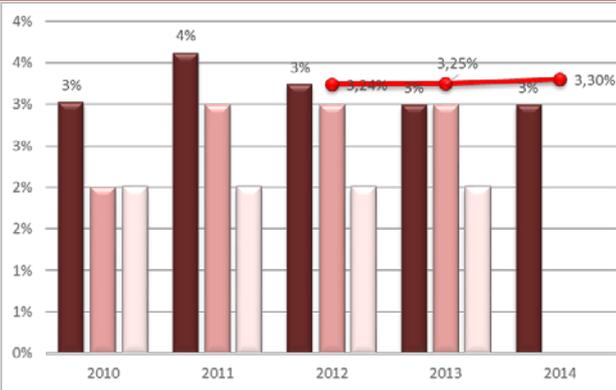
A continuación se muestran los **indicadores impulsores** relacionados con las percepciones de la sociedad incluidas en el subcriterio 8a. Los resultados incluyen **los indicadores de rendimiento incluidos en el CMI** relacionados con el subcriterio 8b; y **los indicadores** más importantes e impulsores de los ítems incluidos en el subcriterio 8a – relacionados con el proceso **PS-05 Gestionar el SIG** (en lo relacionado con la gestión medioambiental) y el proceso **PE-05 Gestionar alianzas**.



Gráfica 8b.1 - Nº Socios

COMENTARIOS: el significado de los indicadores representados se describe en el ANEXO 1.

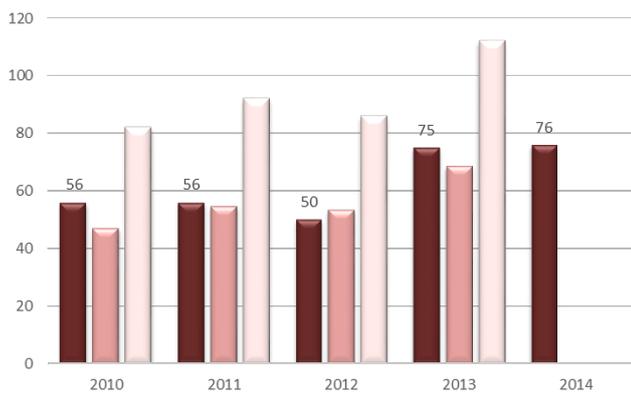
La evolución positiva de este resultado es **consecuencia de los ENFOQUES:** Plan de Voluntariado / Órganos de gobierno y coordinación de ASPRODES Marketing en ASPRODES / Plan de comunicación / Diseño organizativo – trabajo en equipo / SIG de ASPRODES / Gestión de familias - personas centrales / Ciclo de planificación estratégica / Gestión Ética – Transparencia - Código de Buen Gobierno FEAPS



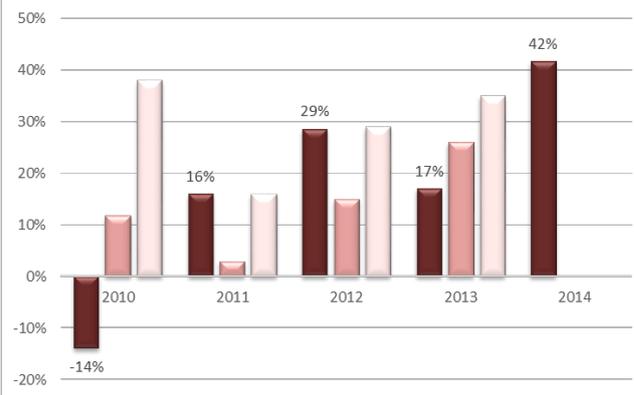
Gráfica 8b.2 - Índice consumo de recursos

COMENTARIOS: el significado de los indicadores representados se describe en el ANEXO 1.

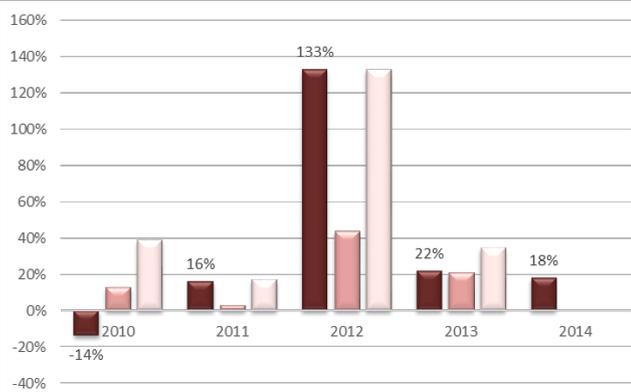
La evolución positiva de este resultado es **consecuencia de los ENFOQUES**: SIG de ASPRODES / RS – Responsabilidad Social y Sostenibilidad en ASPRODES / Plan de Inversiones / Equipo de mantenimiento de edificios / infraestructuras / Gestión de proveedores / ASPRODES espacio de Innovación



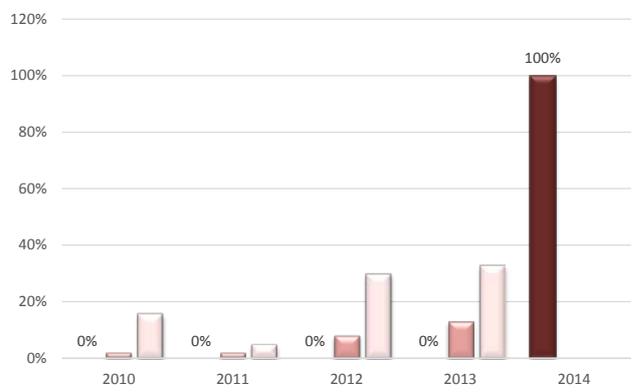
Gráfica 8b.3 - Colaboradores con convenio



Gráfica 8b.4 - Crecimiento de empresas colaboradoras (CEE + EO + Enclaves)



Gráfica 8b.5 - Índice empresas colaboradoras en CEE



Gráfica 8b.6 - Índice empresas colaboradoras en Empleo con Apoyo

COMENTARIOS: el significado de los indicadores representados se describe en el ANEXO 1.

La evolución positiva de estos resultados es **consecuencia de los ENFOQUES**: Aliados – Trabajo en red / Gestión de proveedores/ ASPRODES espacio de Innovación – impulso a la investigación dentro de la asociación y en colaboración con otras organizaciones/ Gestión de proyectos / Unidades productivas en red - cartera de servicios integral y en evolución / Gestión presupuestaria en ASPRODES / RS – Responsabilidad Social y Sostenibilidad en ASPRODES / Gestión del conocimiento en ASPRODES



George Manjón Bernal

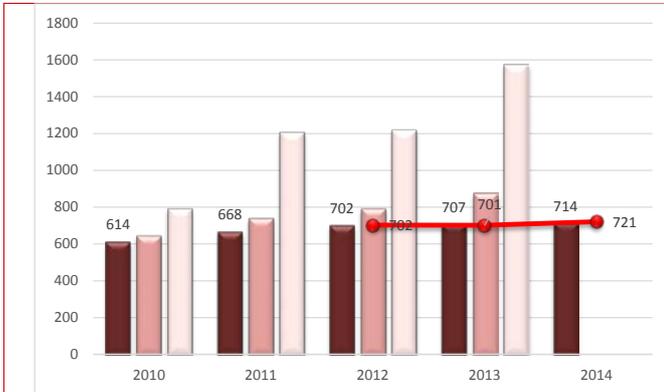
9 RESULTADOS CLAVE

9A. RESULTADOS CLAVE DE LA ACTIVIDAD

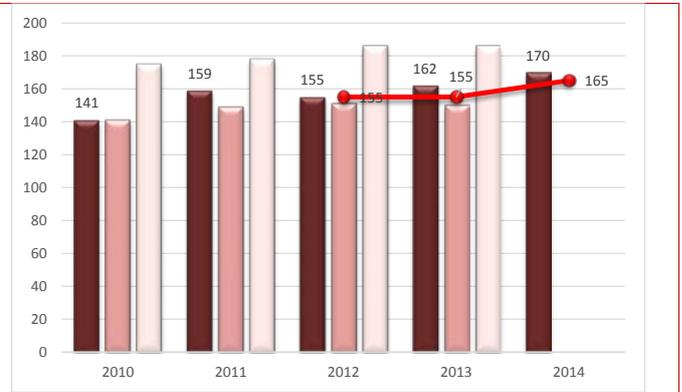
En base al PE 13-16, los resultados clave de la actividad de ASPRODES tiene que ver con: **Nº de personas con discapacidad y familiares / Índices de crecimiento atención / Índice Calidad de Vida individual (CdV) / Puntos EFQM** (⇒ tabla 0.3); así como otros resultados clave de actividad consensuados con el Grupo FOCA.

Se presentan a continuación los resultados clave de la actividad **incluidos en el CMI**:

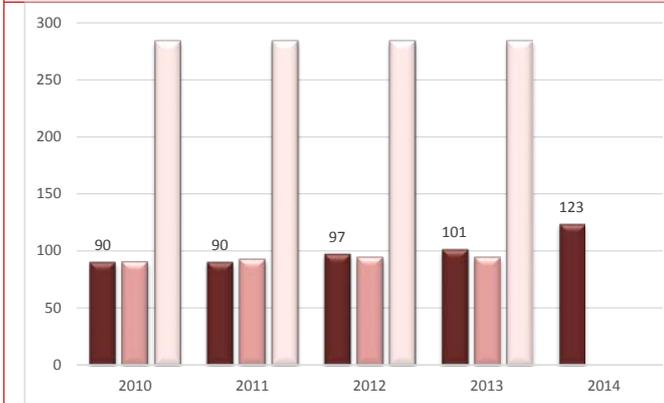
9a.1- Nº PERSONAS CON DISCAPACIDAD Y FAMILIARES



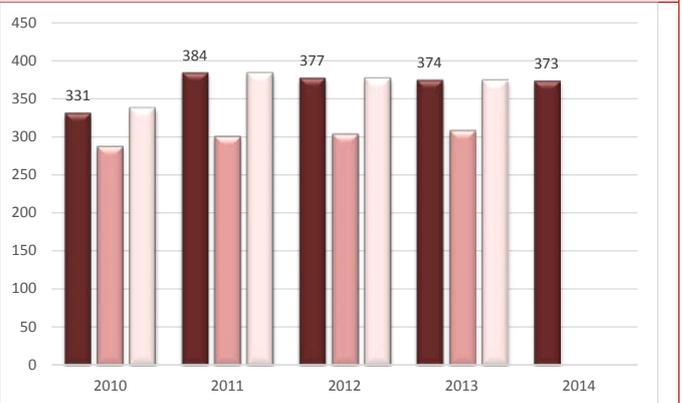
Gráfica 9a.1 - Nº Personas centrales atendidas



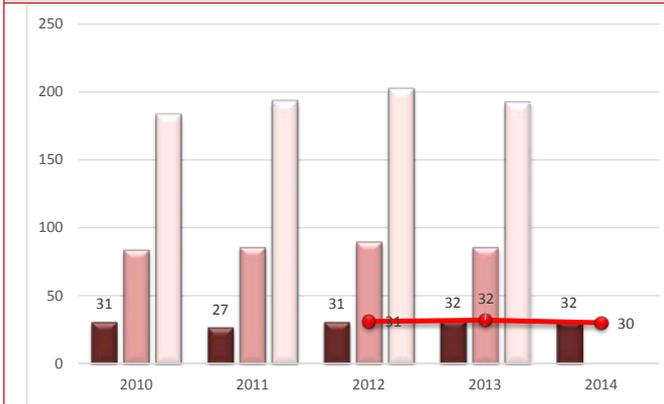
Gráfica 9a.2 - Personas atendidas en CEE



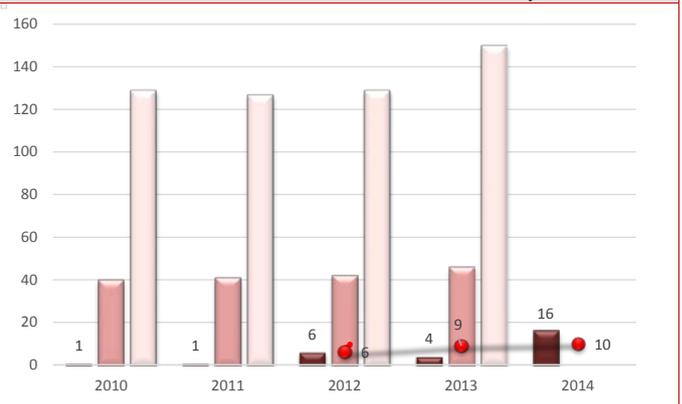
Gráfica 9a.3 - Personas atendidas en Centro de Día



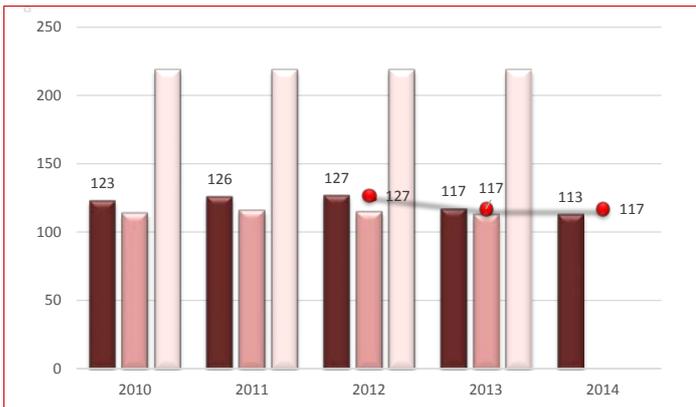
Gráfica 9a.4 - Personas atendidas en Centro Ocupacional



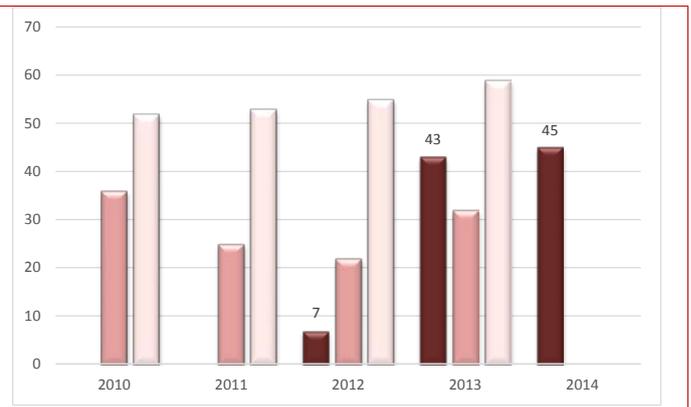
Gráfica 9a.5 - Personas atendidas en Centro de Educación Especial



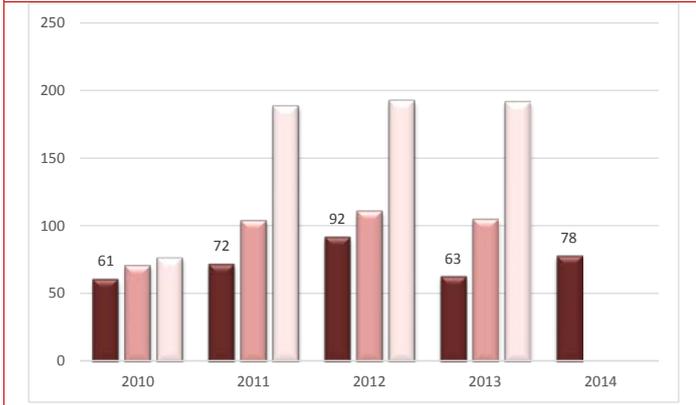
Gráfica 9a.6 - Personas atendidas en Empleo Ordinario



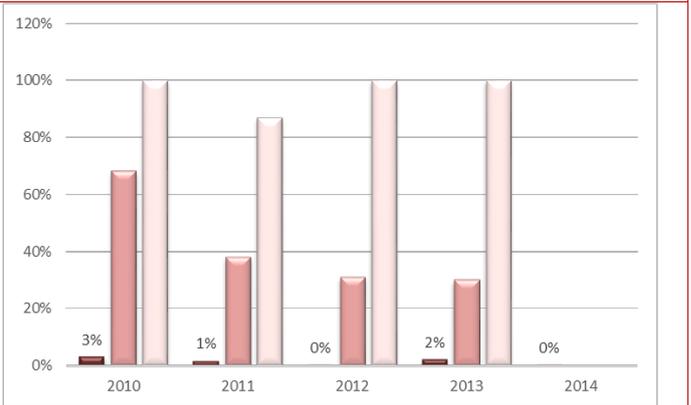
Gráfica 9a.7 - Personas atendidas en Residencia



Gráfica 9a.8 - Personas atendidas en Vivienda Autónoma



Gráfica 9a.9 - Personas atendidas en Vivienda Tutelada

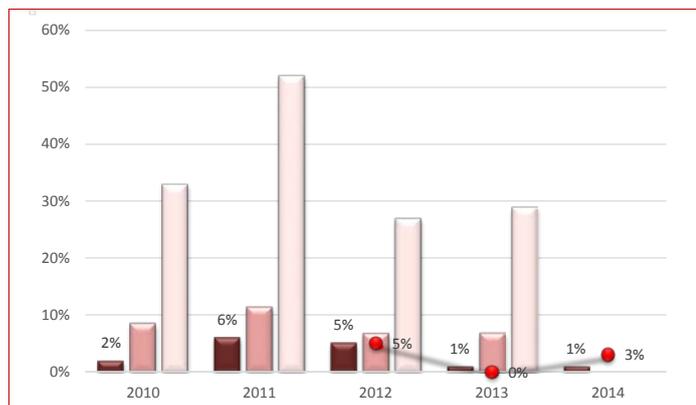


Gráfica 9a.10 - Índice de participantes en Respiro Familiar

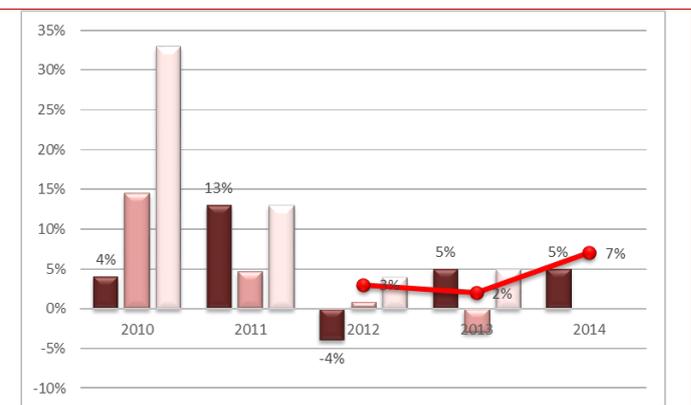
COMENTARIOS: el significado de los indicadores representados se describe en el ANEXO 1.

La evolución positiva de estos resultados es consecuencia de los ENFOQUES: Modelo de atención a las personas con discapacidad en Castilla y León / Gestión de proyectos / SIG de ASPRODES / Gestión de familias - personas centrales / Ciclo de planificación estratégica / Gestión presupuestaria en ASPRODES / Plan de Inversiones / Aliados – Trabajo en red/ ASPRODES espacio de Innovación / actividades con impacto social / Plan de comunicación.

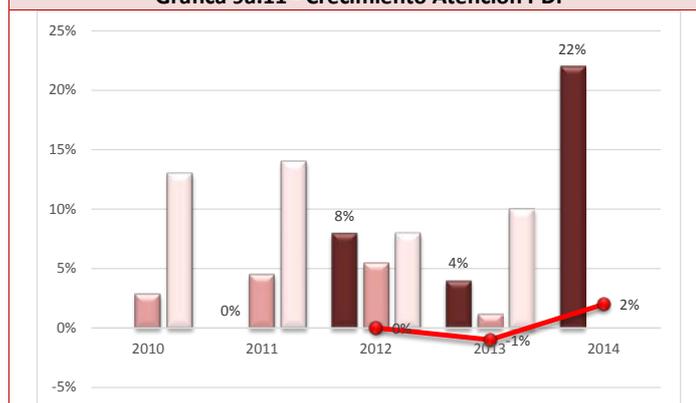
9a.2- ÍNDICES DE CRECIMIENTO DE ATENCIÓN



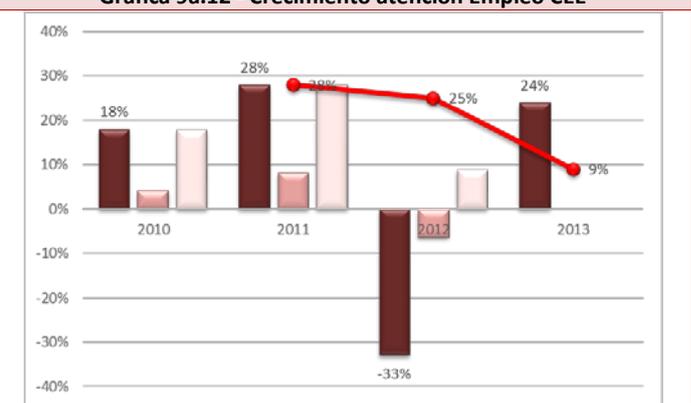
Gráfica 9a.11 - Crecimiento Atención PDI



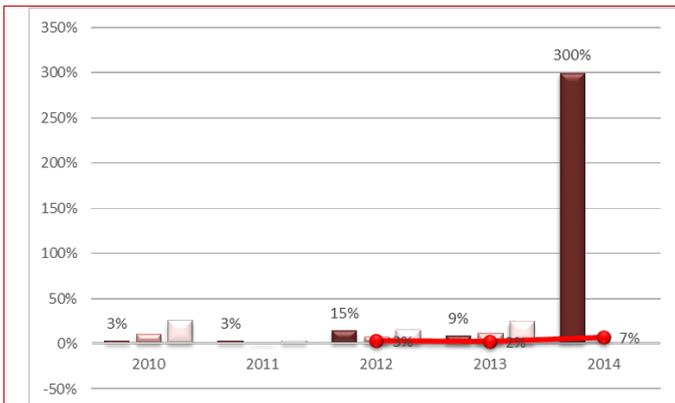
Gráfica 9a.12 - Crecimiento atención Empleo CEE



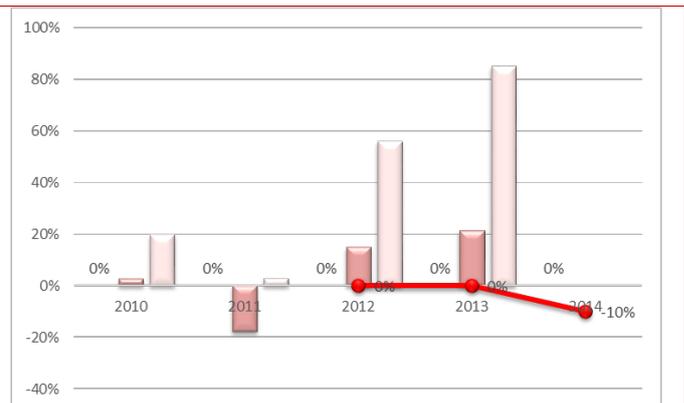
Gráfica 9a.13 - Crecimiento atención Centro de Día



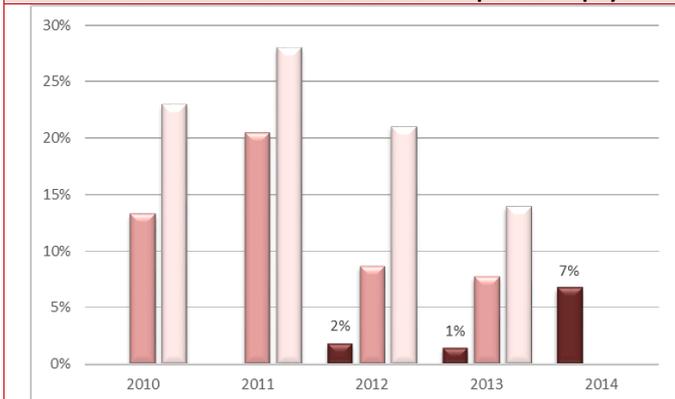
Gráfica 9a.14 - Crecimiento atención en Vivienda Tutelada



Gráfica 9a.15 - Crecimiento atención Empleo con Apoyo



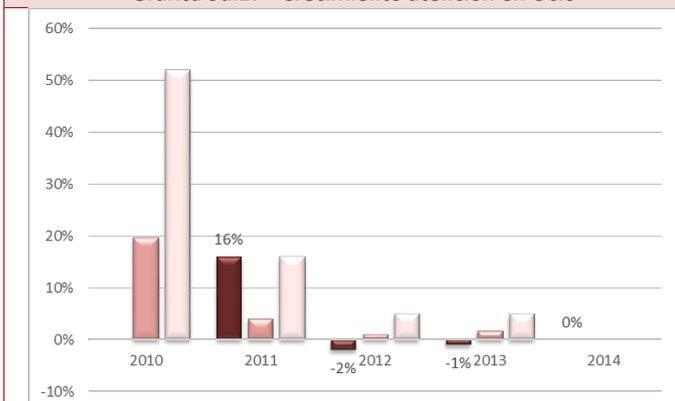
Gráfica 9a.16 - Crecimiento atención en Formación



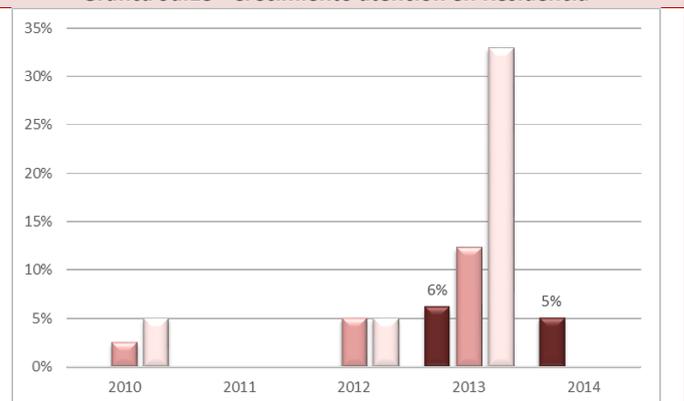
Gráfica 9a.17 - Crecimiento atención en Ocio



Gráfica 9a.18 - Crecimiento atención en Residencia



Gráfica 9a.19 - Crecimiento atención en Servicio Ocupacional

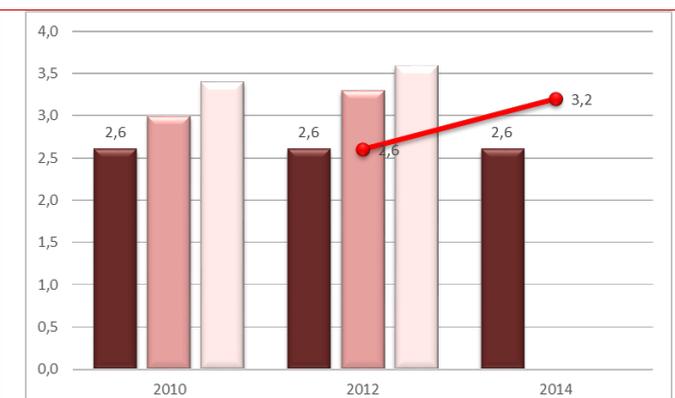


Gráfica 9a.20 - Crecimiento atención en Vivienda Autónoma

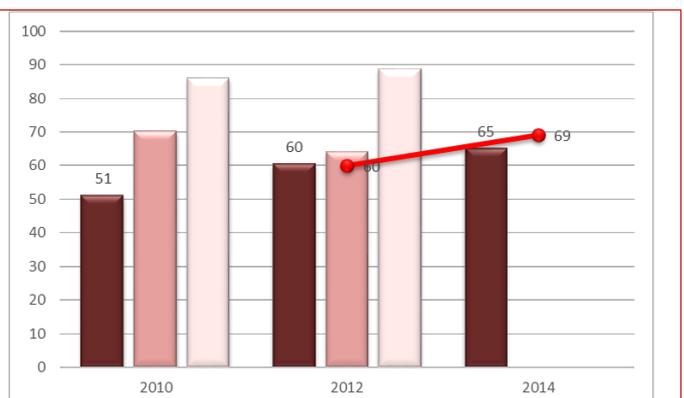
COMENTARIOS: el significado de los indicadores representados se describe en el ANEXO 1.

La evolución positiva de estos resultados es consecuencia de los ENFOQUES: Modelo de atención a las personas con discapacidad en Castilla y León / Gestión de proyectos / SIG de ASPRODES / Gestión de familias - personas centrales / Ciclo de planificación estratégica / Gestión presupuestaria en ASPRODES / Plan de Inversiones / Aliados – Trabajo en red/ ASPRODES espacio de Innovación / actividades con impacto social / Plan de comunicación.

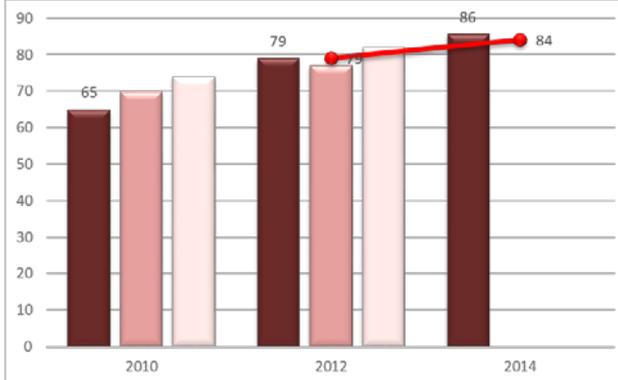
9a.3- ÍNDICE CALIDAD DE VIDA INDIVIDUAL (CDV)



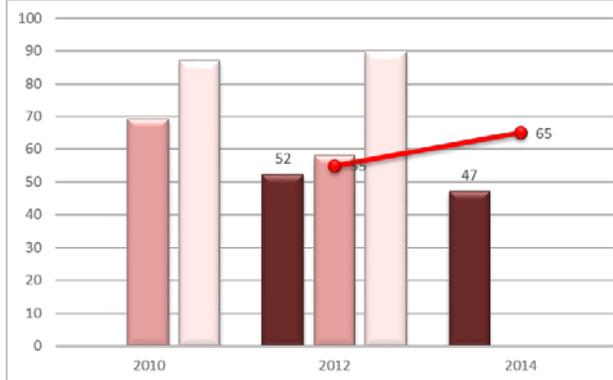
Gráfica 9a.21 - Índice calidad de vida (Sist. Eval. Calidad FEAPS)



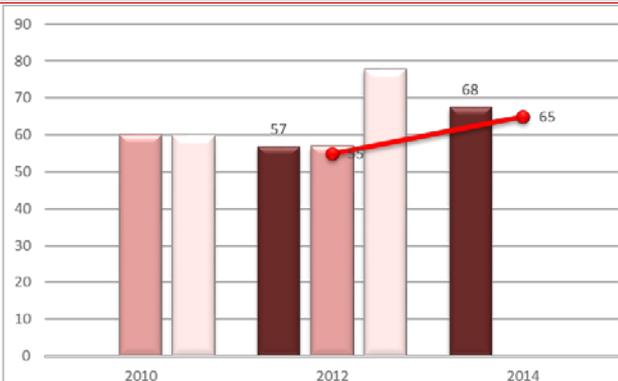
Gráfica 9a.22 - Índice CdV individual en personas atendidas con DI



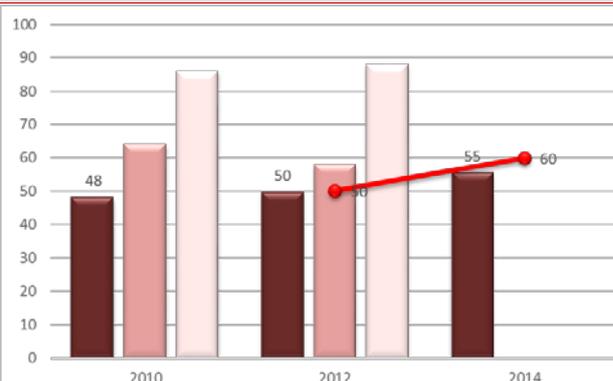
Gráfica 9a.23 - Índice CV individual en CEE



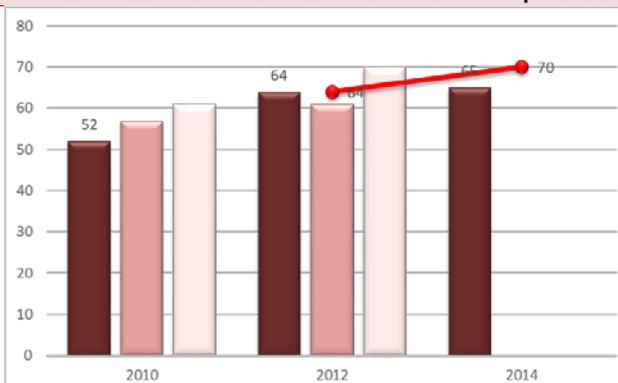
Gráfica 9a.24 - Índice CV individual en Centro de Día



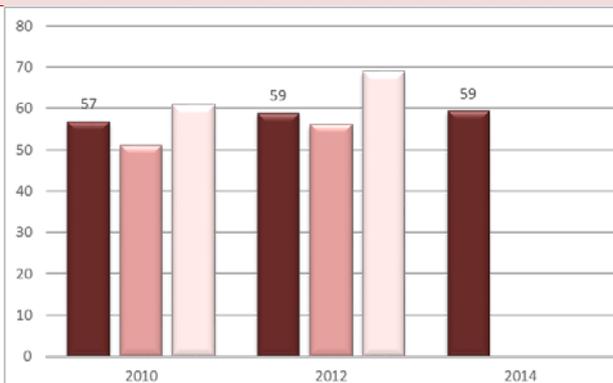
Gráfica 9a.25 - Índice CV individual en Centro Ocupacional



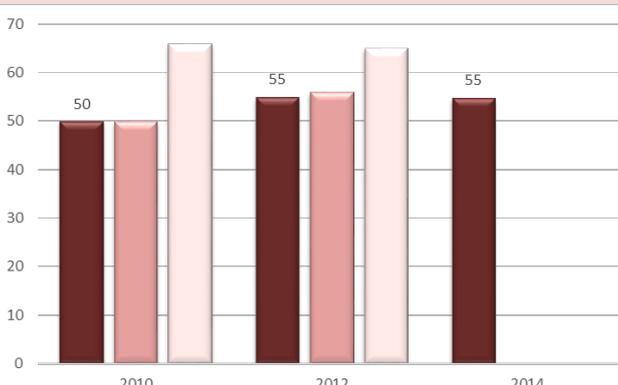
Gráfica 9a.26 - Índice CV individual en Residencia



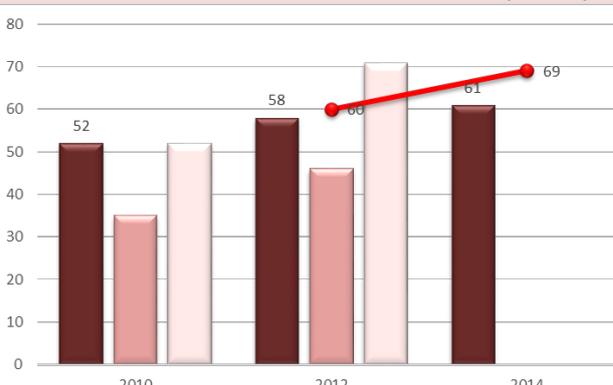
Gráfica 9a.27 - Índice CV individual en Vivienda Tutelada



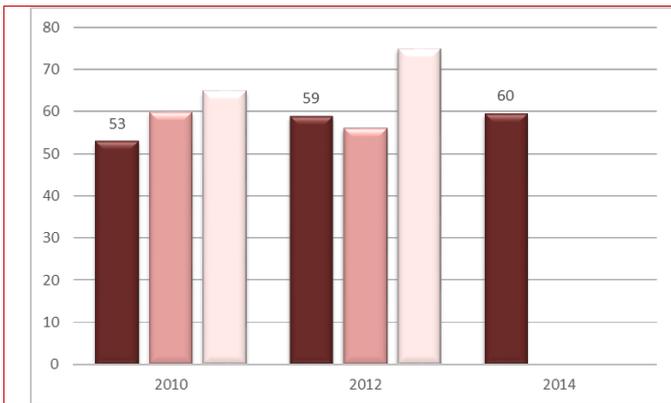
Gráfica 9a.28 - Índice de Bienestar Emocional (Gencat)



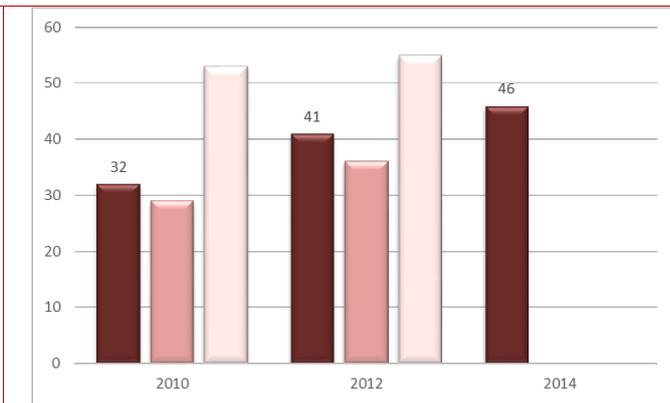
Gráfica 9a.29 - Índice de Bienestar Físico (Gencat)



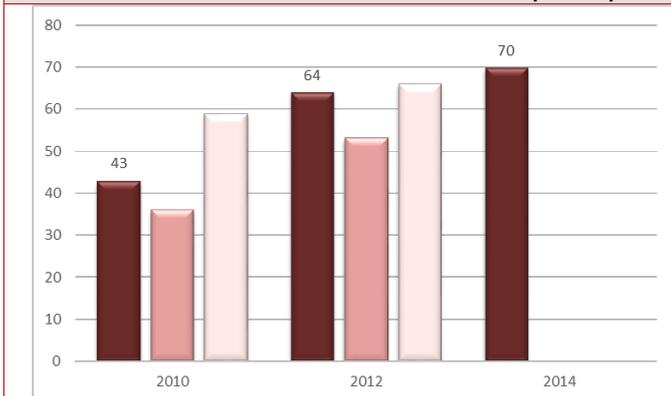
Gráfica 9a.30 - Índice de Autodeterminación (Gencat)



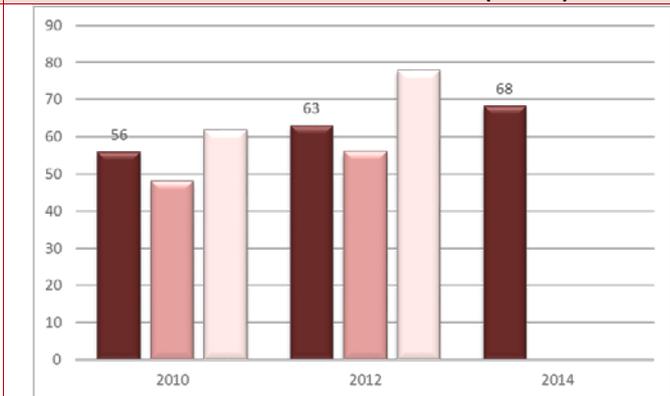
Gráfica 9a.31 - Índice de Bienestar Material (Gencat)



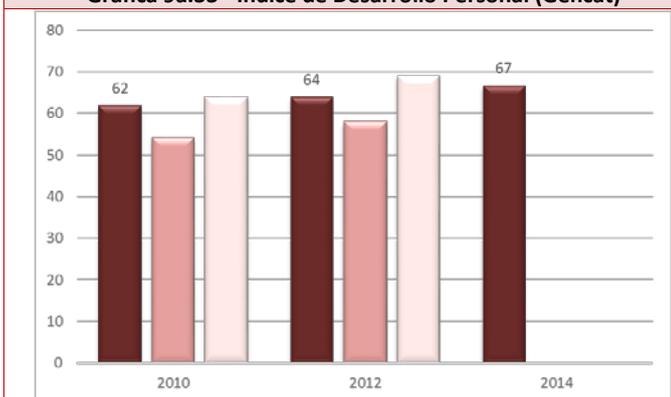
Gráfica 9a.32 - Índice de Derechos (Gencat)



Gráfica 9a.33 - Índice de Desarrollo Personal (Gencat)



Gráfica 9a.34 - Índice de Inclusión Social (Gencat)

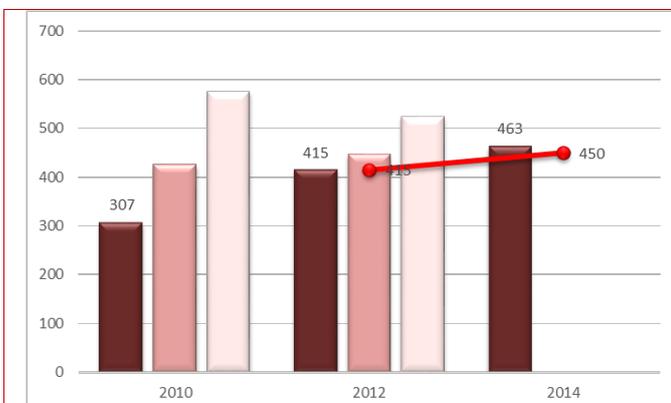


Gráfica 9a.35 - Índice de Relaciones Interpersonales (Gencat)

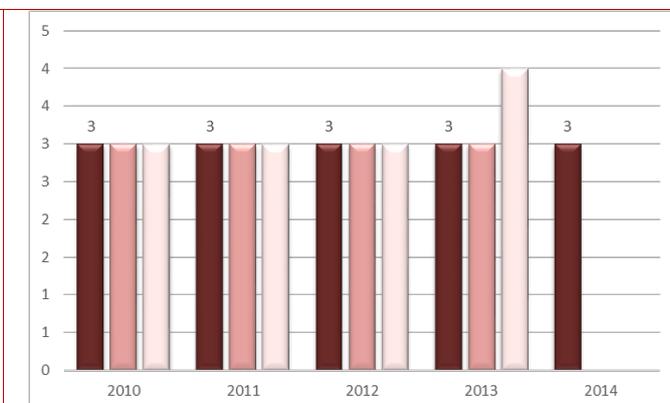
COMENTARIOS: el significado de los indicadores representados se describe en el ANEXO 1.

La evolución positiva de estos resultados es **consecuencia de los ENFOQUES**: Modelo de atención a las personas con discapacidad en Castilla y León / SIG de ASPRODES: Plan de Vida – medición de CdV - IXIS SOCIALGEST / FOCA – referencia para resultados operativos / Gestión de familias - personas centrales / Ciclo de planificación estratégica / Gestión Ética – Transparencia - Código de Buen Gobierno FEAPS / Gestión interna del conocimiento en ASPRODES/ ASPRODES espacio de Innovación / Plan de mejora tecnológica – Equipo de Vigilancia Tecnológica/ Plan de Voluntariado/ La voz de los GÍ's.

9a.4- PUNTUACIÓN EFQM (y otros relacionados)



Gráfica 9a.36 - Puntuación EFQM (evaluación externa)

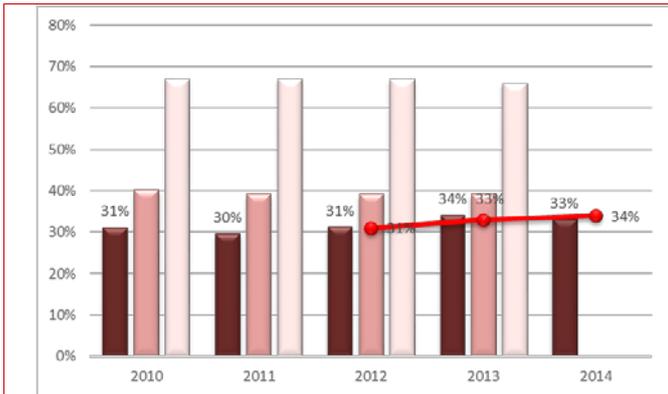


Gráfica 9a.37 - Sistemas de Gestión Certificados

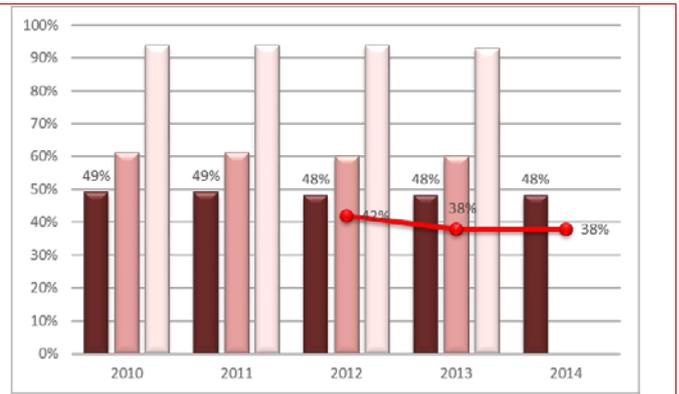
COMENTARIOS: el significado de los indicadores representados se describe en el ANEXO 1.

La evolución positiva de estos resultados es **consecuencia de los ENFOQUES**: SIG de ASPRODES / Ciclo de planificación estratégica / Gestión presupuestaria en ASPRODES / RS – Responsabilidad Social y Sostenibilidad en ASPRODES / ASPRODES espacio de Innovación / La PdP + Diseño organizativo + Modelo de gestión por competencias / La voz de los GÍ's / Plan de mejora tecnológica / Modelo de atención a las personas con discapacidad en Castilla y León / CMI de ASPRODES / Órganos de gobierno y coordinación de ASPRODES / Análisis de datos y mediciones - conexión con la toma de decisiones / Gestión del conocimiento en ASPRODES

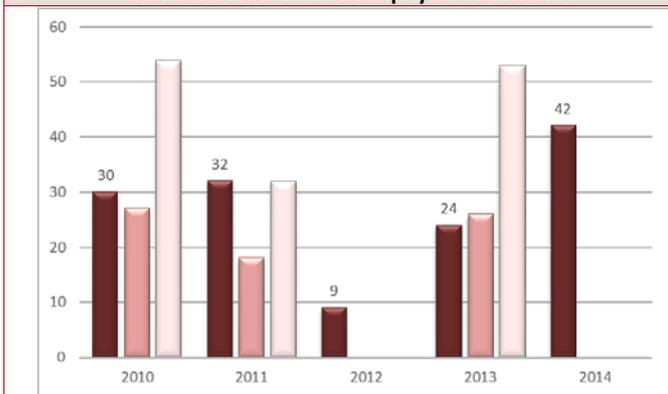
9a.5- OTROS RESULTADOS CLAVE DE ACTIVIDAD CONSENSUADOS CON EL GRUPO FOCA



Gráfica 9a.38 - Índice de apoyo a la Vivienda



Gráfica 9a.39 - Índice Discapacidad en el empleo



Gráfica 9a.40 - Personas atendidas que mejoran su itinerario de inserción laboral

COMENTARIOS: el significado de los indicadores representados se describe en el ANEXO 1.

La evolución positiva de estos resultados es consecuencia de los ENFOQUES: Modelo de atención a las personas con discapacidad en Castilla y León / Unidades productivas en red - cartera de servicios integral y en evolución / Ciclo de planificación estratégica / Aliados – Trabajo en red / ASPRODES espacio de Innovación / Diseño organizativo – trabajo en equipo / Plan de igualdad / Análisis de datos y mediciones - conexión con la toma de decisiones.

9B. INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO DE LA ACTIVIDAD

A continuación se muestran algunos de los indicadores clave del rendimiento de la actividad de ASPRODES. Son los **indicadores de los procesos críticos** e **indicadores de rendimiento del CMI** considerados clave por su relación directa con la consecución del PE 13-16 e incluidos en las cuatro LE's: **Sistema de evaluación QFEAPS** e **Indicadores económicos**.

9b.1 SISTEMA DE EVALUACIÓN CALIDAD FEAPS

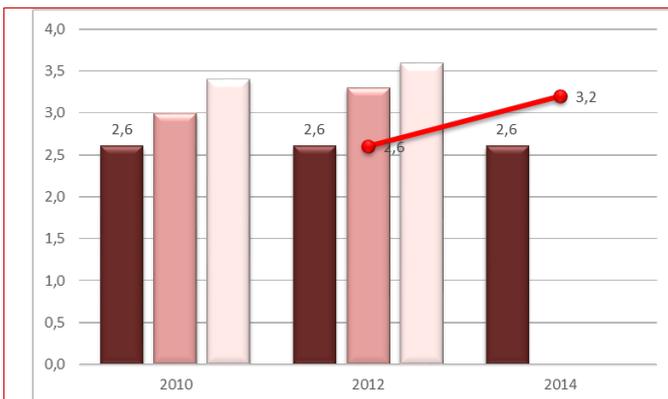


Gráfico 9b.1 - Índice calidad de vida (Sist. Eval. Calidad FEAPS)

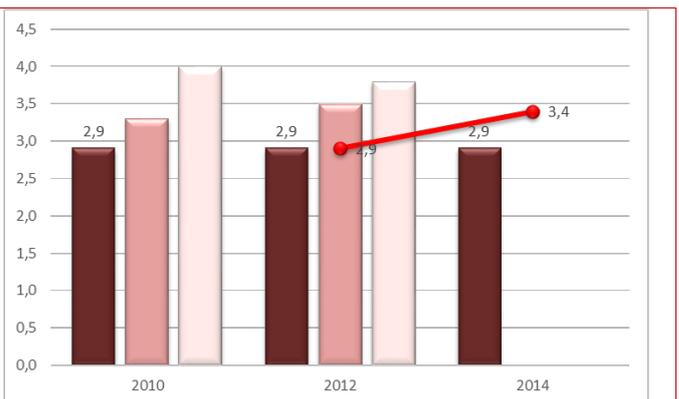


Gráfico 9b.2 - Índice Bienestar Emocional (Sist. Eval. Calidad FEAPS)

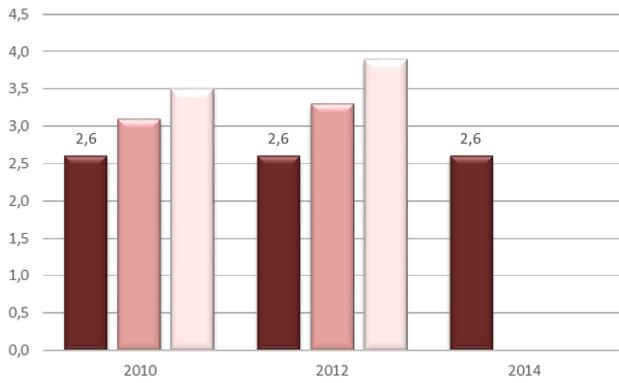


Gráfico 9b.3 - Índice Relaciones Interpersonales (Sist. Eval. Calidad FEAPS)

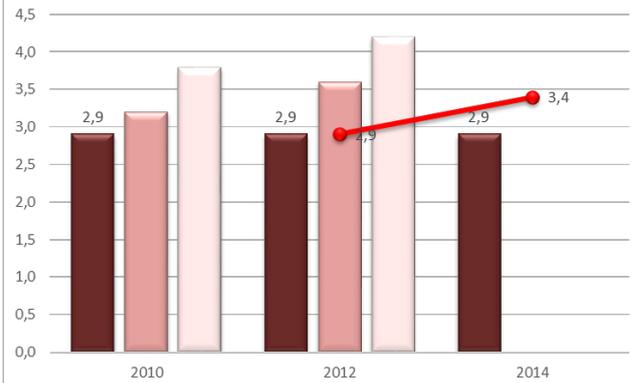


Gráfico 9b.4 - Índice Bienestar Material (Sist. Eval. Calidad FEAPS)

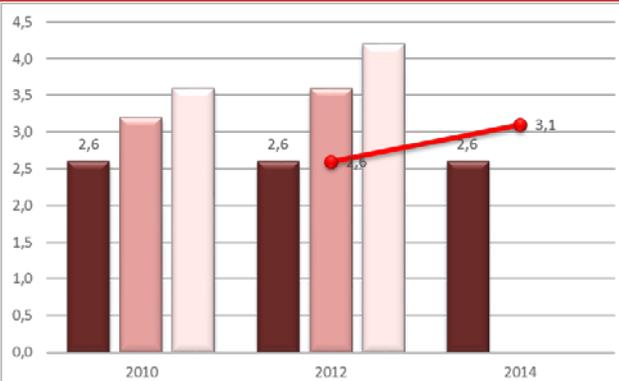


Gráfico 9b.5 - Índice Desarrollo Personal (Sist. Eval. Calidad FEAPS)

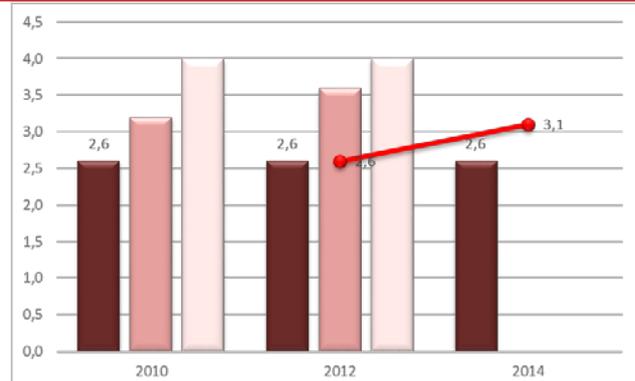


Gráfico 9b.6 - Índice Bienestar Físico (Sist. Eval. Calidad FEAPS)

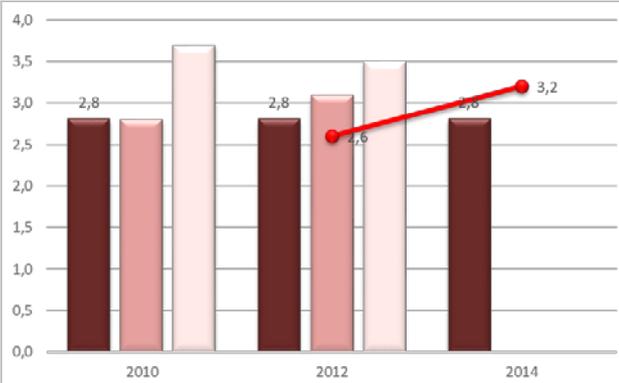


Gráfico 9b.7 - Índice Autodeterminación (Sist. Eval. Calidad FEAPS)

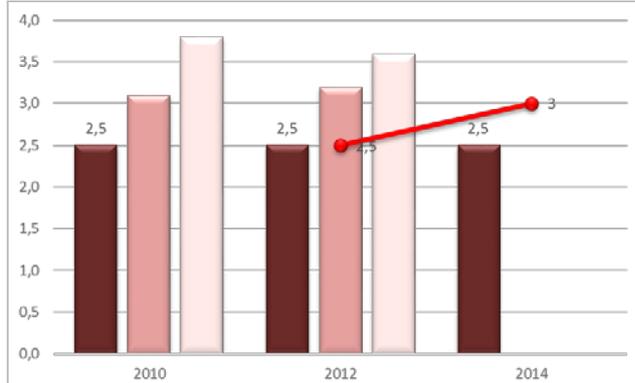


Gráfico 9b.8 - Índice Inclusión Social (Sist. Eval. Calidad FEAPS)

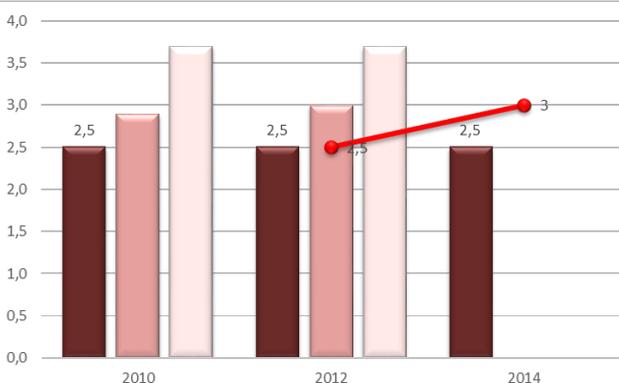


Gráfico 9b.9 - Índice Derechos (Sist. Eval. Calidad FEAPS)

COMENTARIOS: el significado de los indicadores representados se describe en el ANEXO 1.

La consecución mantenida de estos resultados es consecuencia de los ENFOQUES: SIG de ASPRODES / Modelo de atención a las personas con discapacidad en Castilla y León / Ciclo de planificación estratégica / Gestión Ética - ejemplaridad ética de las personas que coordinan y lideran equipos – Transparencia - Código de Buen Gobierno FEAPS / Comparación FOCA (benchmarks) / Gestión interna del conocimiento en ASPRODES / ASPRODES espacio de Innovación / CMI de ASPRODES / La voz de los GI's

9b.2 INDICADORES ECONÓMICOS

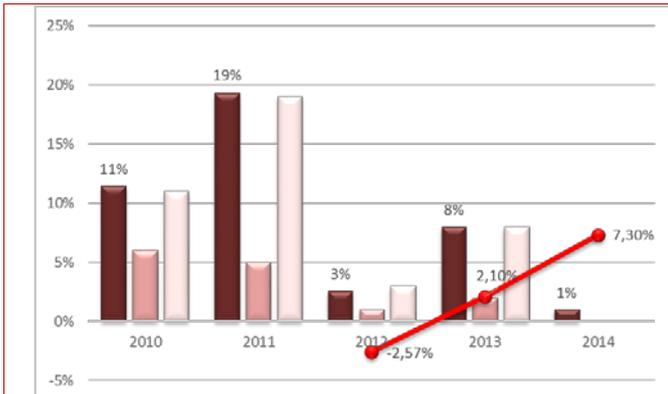


Gráfico 9b.10 - Índice evolución ingresos de funcionamiento

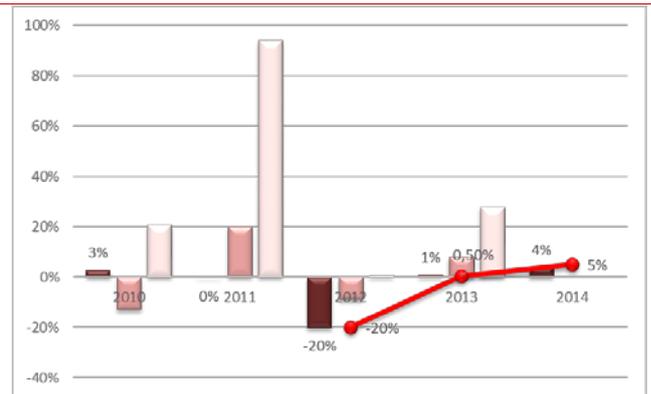


Gráfico 9b.11 - Índice evolución ingresos de funcionamiento – Área Comercial

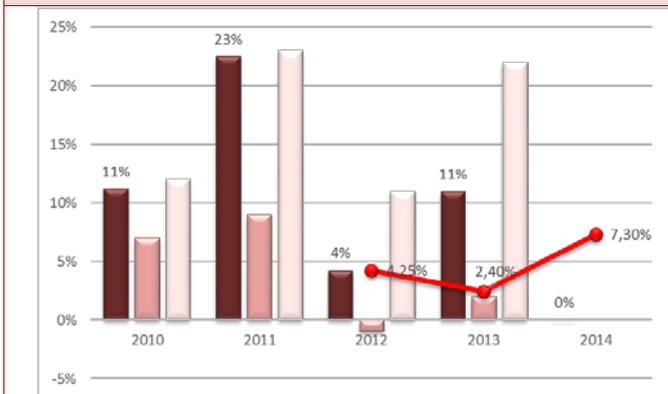


Gráfico 9b.12 - Índice evolución ingresos de funcionamiento – Área Social

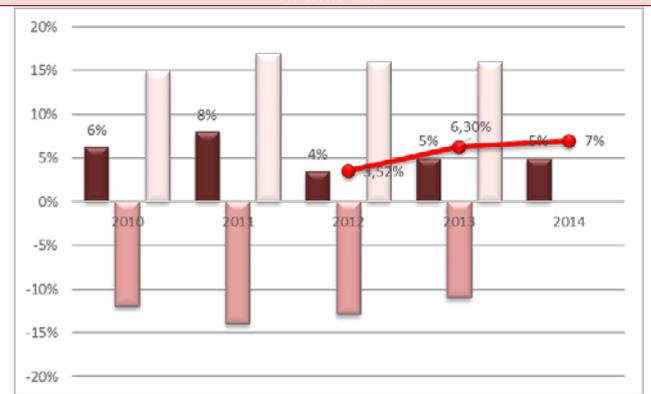


Gráfico 9b.13 - Tasa de generación de fondos sobre ingresos de funcionamiento

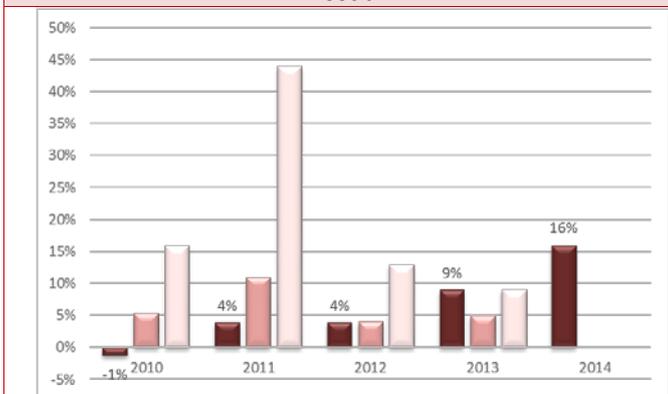


Gráfico 9b.14 - Crecimiento del Activo Fijo

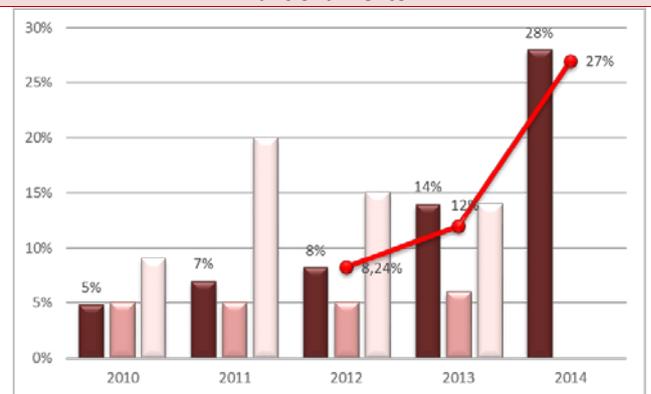


Gráfico 9b.15 - Índice de Inversiones

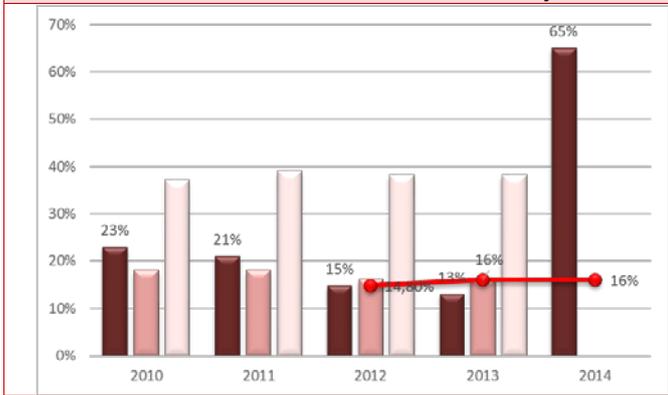


Gráfico 9b.16 - Índice ventas sobre ingresos de funcionamiento

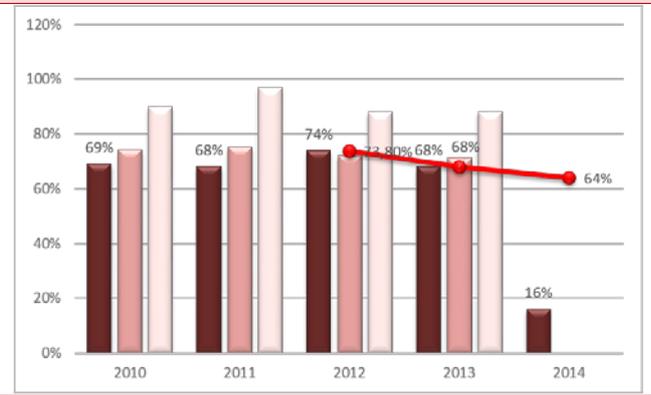


Gráfico 9b.17 - Índice subvenciones/ conciertos sobre ingresos de funcionamiento

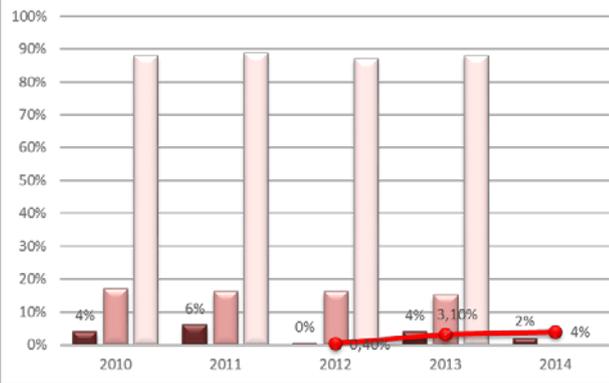


Gráfico 9b.18 - Índice resultado operativo (por operaciones de funcionamiento)

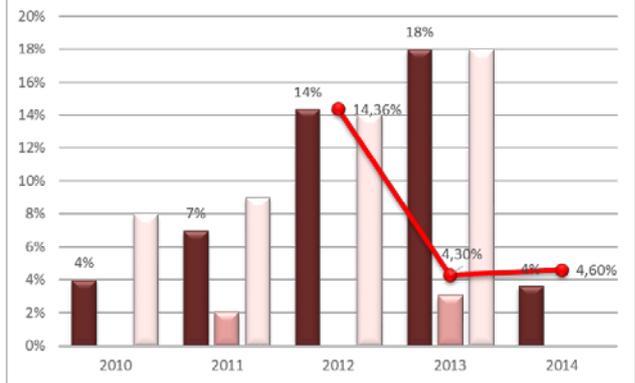


Gráfico 9b.19 - Índice resultado operativo (por operaciones de funcionamiento) Área Social

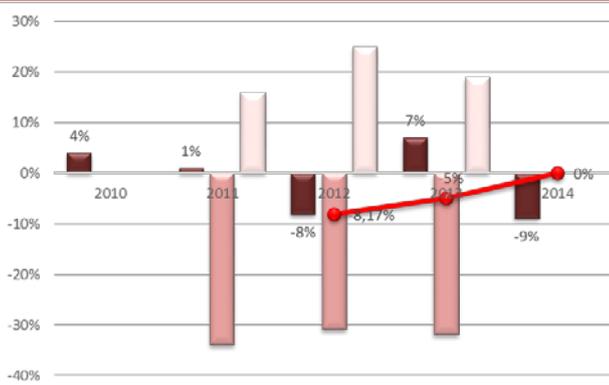


Gráfico 9b.20 - Índice resultado operativo (por operaciones de funcionamiento) Área Comercial

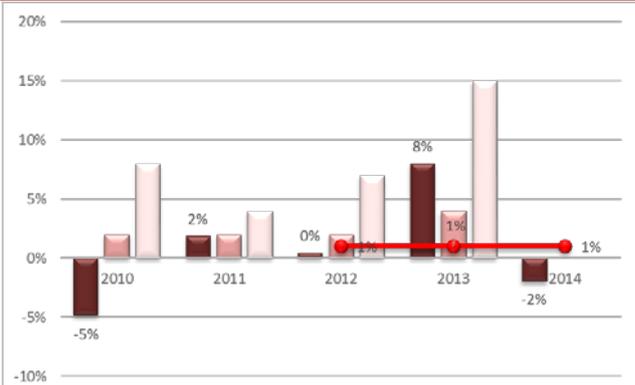


Gráfico 9b.21 - Índice Desvío de ingresos / presupuesto

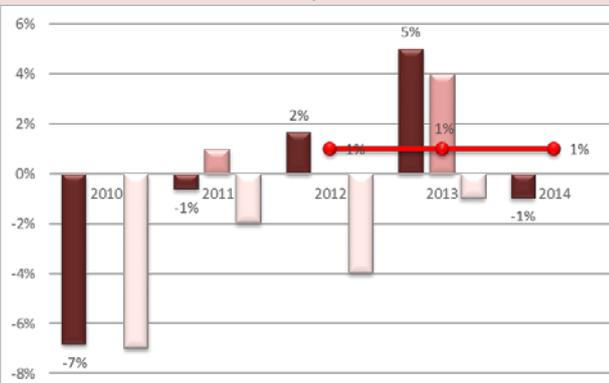


Gráfico 9b.22 - Índice Desvío gastos / presupuesto

COMENTARIOS: el significado de los indicadores representados se describe en el ANEXO 1.

La evolución positiva de estos resultados es **consecuencia de los ENFOQUES:**

Gestión presupuestaria en ASPRODES / Plan de Inversiones / Ciclo de planificación estratégica – asignación de recursos - despliegue anual / Gestión de proyectos / Unidades productivas en red - cartera de servicios integral y en evolución / SIG de ASPRODES / RS – Responsabilidad Social y Sostenibilidad en ASPRODES / Aliados – Trabajo en red / Gestión de proveedores / ASPRODES espacio de Innovación / CMI de ASPRODES / Órganos de gobierno y coordinación de ASPRODES / Análisis de datos y mediciones - conexión con la toma de decisiones.

ANEXOS

ANEXO 1: GLOSARIO

ANEXO 2: DEFINICIÓN DE INDICADORES

ANEXO 3: PLAN ESTRATÉGICO 13-16

ANEXO 4: DISEÑO ORGANIZATIVO (V.3)

ANEXO 5: DOCUMENTO PARA LA MEJORA DEL MODELO DE ATENCIÓN A LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD EN CASTILLA Y LEÓN

AC - Asamblea de Centros

BBPP – Buenas Prácticas

Canal Q-R-S - Canal de recogida de– Quejas – Reclamaciones – Sugerencias

CD - Consejo de Dirección

CdV - Calidad de Vida individual

CEE – Centro Especial de Empleo

CERMI - Comité Español de Representantes de Personas con Discapacidad

CMI - Cuadro de Mando Integral

CO – Centro Ocupacional

CyL – Castilla y León

DAFO – Debilidades - Amenazas – Fortalezas – Oportunidades

DI – Discapacidad Intelectual

ERyP - Evaluación, revisión y perfeccionamiento

EyD - Enfoque y despliegue

FEFE - Fundación Estatal para la Formación en el Empleo

FOCA – Grupo de excelencia FEAPS de organizaciones para personas con discapacidad intelectual y sus familias

GI – Grupo de Interés

GPP - Gestión por procesos

GSS - Gerencia de Servicios Sociales de la JCyL

INICO - Instituto Universitario de Integración en la Comunidad

IT – Instrucción Técnica

JD - Junta Directiva

LE's - Líneas Estratégicas

M-V-V - Misión – Visión – Valores

NNTT – Nuevas Tecnologías

NYE - nuevos yacimientos de empleo verde

OE's – Objetivos Estratégicos

OVI - Oficina de vida independiente y participación comunitaria

PAI - plan de apoyos individual

Pcdi – persona con discapacidad intelectual (en ocasiones como PDI)

PCI FOCA - Panel de indicadores FOCA

PE-XX – proceso estratégico

PG - Plan de Gestión de centro / servicio

PGCMS– procedimiento general del SIG (en ocasiones como PG)

- PGC00** – procedimiento general de Calidad
- PG0M0** – procedimiento general de Medioambiente
- PGC0S** – procedimiento general de Seguridad
- PdP** - Plan de Política de Personas
- PE 13-16** - Plan Estratégico 13-16 / (en ocasiones como PE)
- PO-XX** – proceso operativo
- Proyecto PIP** - proyecto de intercambio de profesionales
- PS-XX** – proceso soporte
- Recursos E-F** - Recursos Económico – financieros
- RR.HH** – Recursos Humanos
- RS** – Responsabilidad Social
- SECF** – Sistema de Evaluación Calidad FEAPS
- SIG** - Sistema Integrado de Gestión
- SNCFP** – Sistema nacional de cualificación y Formación Profesional
- USAL** – Universidad de Salamanca

Sub crit	Indicador	Definición	Fórmula de cálculo	Period.
9b	Índice calidad de vida (Sist. Eval. Calidad FEAPS)	Puntuación obtenida en autoevaluación con el Sistema de Evaluación de la Calidad FEAPS, en el Eje de Calidad de Vida, de 1 a 5	Puntuación autoevaluación Sistema Evaluación Calidad FEAPS, Eje Calidad Vida. Dato bienal (años pares)	Bienal
9b	Índice Bienestar Emocional (Sist. Eval. Calidad FEAPS)	Puntuación obtenida en autoevaluación con el Sistema de Evaluación de la Calidad FEAPS, en la Dimensión Bienestar Emocional del Eje de Calidad de Vida, de 1 a 5	Puntuación autoevaluación Sistema Evaluación Calidad FEAPS, Eje Calidad Vida - Bienestar Emocional. Dato bienal (años pares)	Bienal
9b	Índice Relaciones Interpersonales (Sist. Eval. Calidad FEAPS)	Puntuación obtenida en autoevaluación con el Sistema de Evaluación de la Calidad FEAPS, en la Dimensión Relaciones Interpersonales del Eje de Calidad de Vida, de 1 a 5	Puntuación autoevaluación Sistema Evaluación Calidad FEAPS, Eje Calidad Vida - Relaciones Interpersonales. Dato bienal (años pares)	Bienal
9b	Índice Bienestar Material (Sist. Eval. Calidad FEAPS)	Puntuación obtenida en autoevaluación con el Sistema de Evaluación de la Calidad FEAPS, en la Dimensión Bienestar Material del Eje de Calidad de Vida, de 1 a 5	Puntuación autoevaluación Sistema Evaluación Calidad FEAPS, Eje Calidad Vida - Bienestar Material. Dato bienal (años pares)	Bienal
9b	Índice Desarrollo Personal (Sist. Eval. Calidad FEAPS)	Puntuación obtenida en autoevaluación con el Sistema de Evaluación de la Calidad FEAPS, en la Dimensión Desarrollo Personal del Eje de Calidad de Vida, de 1 a 5	Puntuación autoevaluación Sistema Evaluación Calidad FEAPS, Eje Calidad Vida - Desarrollo Personal. Dato bienal (años pares)	Bienal
9b	Índice Bienestar Físico (Sist. Eval. Calidad FEAPS)	Puntuación obtenida en autoevaluación con el Sistema de Evaluación de la Calidad FEAPS, en la Dimensión Bienestar Físico del Eje de Calidad de Vida, de 1 a 5	Puntuación autoevaluación Sistema Evaluación Calidad FEAPS, Eje Calidad Vida - Bienestar Físico. Dato bienal (años pares)	Bienal
9b	Índice Autodeterminación (Sist. Eval. Calidad FEAPS)	Puntuación obtenida en autoevaluación con el Sistema de Evaluación de la Calidad FEAPS, en la Dimensión Autodeterminación del Eje de Calidad de Vida, de 1 a 5	Puntuación autoevaluación Sistema Evaluación Calidad FEAPS, Eje Calidad Vida - Autodeterminación. Dato bienal (años pares)	Bienal
9b	Índice Inclusión Social (Sist. Eval. Calidad FEAPS)	Puntuación obtenida en autoevaluación con el Sistema de Evaluación de la Calidad FEAPS, en la Dimensión Inclusión Social del Eje de Calidad de Vida, de 1 a 5	Puntuación autoevaluación Sistema Evaluación Calidad FEAPS, Eje Calidad Vida - Inclusión Social. Dato bienal (años pares)	Bienal
9b	Índice Derechos (Sist. Eval. Calidad FEAPS)	Puntuación obtenida en autoevaluación con el Sistema de Evaluación de la Calidad FEAPS, en la Dimensión Derechos del Eje de Calidad de Vida, de 1 a 5	Puntuación autoevaluación Sistema Evaluación Calidad FEAPS, Eje Calidad Vida - Derechos. Dato bienal (años pares)	Bienal
9b	Índice evolución ingresos de funcionamiento	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior, del volumen de ingresos de funcionamiento	$[(\text{€ ingresos funcionamiento ejercicio actual} / \text{€ ingresos funcionamiento ejercicio anterior}) - 1] \times 100]$	Anual
9b	Índice evolución ingresos de funcionamiento Área Social	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior, del volumen de ingresos de funcionamiento en el área social (subvenciones + conciertos + programas)	$[(\text{€ ingresos subvenciones + conciertos + programas área social en ejercicio actual}) / (\text{€ ingresos subvenciones + conciertos + programas área social año anterior}) - 1] \times 100]$	Anual
9b	Índice evolución ingresos de funcionamiento Área Comercial	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior, del volumen de ingresos de funcionamiento en el área comercial (ventas CEE)	$[(\text{€ ingresos por ventas CEE en ejercicio actual} / \text{€ ingresos por ventas CEE en año anterior}) - 1] \times 100]$	Anual
9b	Crecimiento del activo fijo	Variación porcentual del activo fijo del ejercicio actual respecto al activo fijo del ejercicio anterior. Concepto de activo fijo. Se supone que hablamos de brutos y no de netos. Es decir, antes de amortizaciones.	$((\text{activo fijo ejercicio actual} / \text{activo fijo ejercicio anterior}) - 1) \times 100$, donde activo fijo es la suma de los subgrupos contables 20,21 y 23.	Anual
9b	Índice de inversiones	Porcentaje que representa el gasto destinado a inversiones en activo fijo sobre el total de ingresos de funcionamiento.	$[(\text{€ destinados a inversiones en activo fijo} / \text{€ ingresos funcionamiento}) \times 100]$	Anual
9b	Índice ventas sobre ingresos de funcionamiento	Porcentaje que representan los ingresos por ventas sobre el total de ingresos de funcionamiento	$[(\text{€ ingresos por ventas CEE} / \text{€ ingresos funcionamiento}) \times 100]$	Anual
9b	Índice subvenciones/ conciertos sobre ingresos de funcionamiento	Porcentaje que representan los ingresos por subvenciones y conciertos sobre el total de ingresos de funcionamiento	$[(\text{€ ingresos por subvenciones y conciertos} / \text{€ ingresos funcionamiento}) \times 100]$	Anual
9b	Índice resultado operativo (por operaciones de funcionamiento)	Porcentaje del resultado neto obtenido sobre los ingresos totales por operaciones de funcionamiento	$[(\text{€ ingresos funcionamiento} - \text{€ gastos funcionamiento}) / \text{€ ingresos funcionamiento}] \times 100$	Anual
9b	Índice resultado operativo (por operaciones de funcionamiento) Área Social	Porcentaje del resultado neto obtenido sobre los ingresos totales por operaciones de funcionamiento en Área Social	$[(\text{€ ingresos funcionamiento área social} - \text{€ gastos funcionamiento área social}) / \text{€ ingresos funcionamiento área social}] \times 100$	Anual

Sub crit	Indicador	Definición	Fórmula de cálculo	Period.
9b	Índice resultado operativo (por operaciones de funcionamiento) Área Comercial	Porcentaje del resultado neto obtenido sobre los ingresos totales por operaciones de funcionamiento en Área Comercial (SÓLO CENTRO ESPECIAL DE EMPLEO)	$(\text{€ ingresos funcionamiento área comercial} - \text{€ gastos funcionamiento área comercial}) * 100$	Anual
9b	Índice Desvío de ingresos / presupuesto	Porcentaje de desviación de ingresos reales sobre ingresos presupuestados (funcionamiento)	$((\text{€ ingresos funcionamiento} / \text{€ presupuesto ingresos funcionamiento}) - 1) * 100$	Anual
9b	Índice Desvío gastos / presupuesto	Porcentaje de desviación de gastos reales sobre gastos presupuestados (funcionamiento)	$((\text{€ gastos funcionamiento} / \text{€ presupuesto gastos funcionamiento}) - 1) * 100$	Anual
9b	Tasa de generación de fondos sobre ingresos de funcionamiento	Porcentaje que representan los fondos generados sobre los ingresos de funcionamiento	$((\text{resultado} + \text{amortizaciones} - \text{subvenciones capital} + \text{deterioros ejercicio actual}) / \text{ingresos funcionamiento ejercicio actual}) * 100$. Entendiendo a nivel operativo que los deterioros son el resultado de la siguiente operación con las siguientes cuentas: $(690+691+692+693+696+697+698) - (790+791+792+793+796+797+798)$	Anual
9b	Índice concentración de ventas CEE	Porcentaje que representan las ventas de los 4 mejores clientes respecto al total de ventas anuales	$[(\text{€ ventas CEE 4 clientes con mayor facturación anual}) / (\text{€ totales ventas}) * 100]$	Anual
9b	Índice de captación de recursos públicos para inversiones	Porcentaje de subvenciones de capital público captadas en el ejercicio actual sobre las subvenciones de capital totales captadas en el ejercicio actual	$[(\text{€ Subvenciones capital públicas captadas ejercicio actual}) / (\text{€ Subvenciones capital totales captadas ejercicio actual})] * 100$	Anual
9b	Productividad por trabajador	Ratio de ingresos por empleado sin discapacidad	$[\text{€ ingresos} / \text{N empleados equivalentes a jornada completa sin discapacidad intelectual}]$	Anual
9a	Personas atendidas	Personas con discapacidad intelectual diferentes atendidas por la entidad en los servicios prestados entre 1 ene y 31 dic	Participantes (personas distintas) entre 1 ene y 31 dic	Anual
9a	Personas atendidas en atención temprana	Personas con discapacidad intelectual diferentes atendidas por la entidad en Atención Temprana entre 1 ene y 31 dic	Participantes (personas distintas) entre 1 ene y 31 dic	Anual
9a	Personas atendidas en educación inclusiva	Personas con discapacidad intelectual diferentes atendidas por la entidad en Educación Inclusiva (Ciclos formativos / PQPI/ ...) entre 1 ene y 31 dic	Participantes (personas distintas) entre 1 ene y 31 dic	Anual
9a	Personas atendidas en educación especial	Personas con discapacidad intelectual diferentes atendidas por la entidad en Educación Especial entre 1 ene y 31 dic	Participantes (personas distintas) entre 1 ene y 31 dic	Anual
9a	Personas atendidas en formación	Personas con discapacidad intelectual diferentes atendidas por la entidad en formación entre 1 ene y 31 dic	Participantes (personas distintas) entre 1 ene y 31 dic	Anual
9a	Personas atendidas en empleo ordinario	Personas con discapacidad intelectual diferentes contratadas en Empleo Ordinario (Trabajo con Apoyo + Enclaves) entre 1 ene y 31 dic	Participantes (personas distintas) entre 1 ene y 31 dic	Anual
9a	Personas atendidas en CEE	Personas con discapacidad intelectual diferentes contratadas por la entidad en Centro Especial Empleo entre 1 ene y 31 dic	Participantes (personas distintas) entre 1 ene y 31 dic	Anual
9a	Personas atendidas en centro ocupacional	Personas con discapacidad intelectual diferentes atendidas por la entidad en Centro Ocupacional entre 1 ene y 31 dic	Participantes (personas distintas) entre 1 ene y 31 dic	Anual
9a	Personas atendidas en centro de día	Personas con discapacidad intelectual diferentes atendidas por la entidad en Centro Día entre 1 ene y 31 dic	Participantes (personas distintas) entre 1 ene y 31 dic	Anual
9a	Personas atendidas en vivienda tutelada	Personas con discapacidad intelectual diferentes atendidas por la entidad en Vivienda Tutelada entre 1 ene y 31 dic	Participantes (personas distintas) entre 1 ene y 31 dic	Anual
9a	Personas atendidas en vivienda autónoma	Personas con discapacidad intelectual diferentes atendidas por la entidad en Vivienda Autónoma entre 1 ene y 31 dic	Participantes (personas distintas) entre 1 ene y 31 dic	Anual
9a	Personas atendidas en residencia	Personas con discapacidad intelectual diferentes atendidas por la entidad en Residencia entre 1 ene y 31 dic	Participantes (personas distintas) entre 1 ene y 31 dic	Anual

Sub crit	Indicador	Definición	Fórmula de cálculo	Period.
9a	Crecimiento atención PDI	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior, de las personas diferentes atendidas en los servicios ofrecidos por la entidad, a 31 diciembre	$\left[\left(\frac{\text{Personas atendidas a 31 dic del ejercicio}}{\text{Personas atendidas a 31 dic ejercicio anterior}} - 1 \right) \times 100 \right]$	Anual
9a	Crecimiento atención PDI en Atención temprana	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior, de las personas diferentes atendidas en Atención temprana por la entidad, a 31 diciembre	$\left[\left(\frac{\text{Personas atendidas a 31 dic del ejercicio}}{\text{Personas atendidas a 31 dic ejercicio anterior}} - 1 \right) \times 100 \right]$	Anual
9a	Crecimiento atención PDI en Educación	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior, de las personas diferentes atendidas en Educación por la entidad, a 31 diciembre	$\left[\left(\frac{\text{Personas atendidas a 31 dic del ejercicio}}{\text{Personas atendidas a 31 dic ejercicio anterior}} - 1 \right) \times 100 \right]$	Anual
9a	Crecimiento atención PDI en Educación especial	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior, de las personas diferentes atendidas en Educación especial por la entidad, a 31 diciembre	$\left[\left(\frac{\text{Personas atendidas a 31 dic del ejercicio}}{\text{Personas atendidas a 31 dic ejercicio anterior}} - 1 \right) \times 100 \right]$	Anual
9a	Crecimiento atención en Formación	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior, de las personas diferentes atendidas en los servicios Formación Profesional Ocupacional, entre 1 ene y 31 dic	$\left[\left(\frac{\text{Personas atendidas diferentes entre 1 ene y 31 dic del ejercicio}}{\text{Personas atendidas diferentes entre 1 ene y 31 dic ejercicio anterior}} - 1 \right) \times 100 \right]$	Anual
9a	Crecimiento atención en Empleo con apoyo	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior, de las personas diferentes atendidas en Empleo con apoyo por la entidad, a 31 diciembre	$\left[\left(\frac{\text{Personas atendidas a 31 dic del ejercicio}}{\text{Personas atendidas a 31 dic ejercicio anterior}} - 1 \right) \times 100 \right]$	Anual
9a	Crecimiento atención en Empleo CEE	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior, de las personas diferentes atendidas en Empleo CEE por la entidad, a 31 diciembre	$\left[\left(\frac{\text{Personas atendidas a 31 dic del ejercicio}}{\text{Personas atendidas a 31 dic ejercicio anterior}} - 1 \right) \times 100 \right]$	Anual
9a	Crecimiento atención en Servicio ocupacional	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior, de las personas diferentes atendidas en Servicio ocupacional por la entidad, a 31 diciembre	$\left[\left(\frac{\text{Personas atendidas a 31 dic del ejercicio}}{\text{Personas atendidas a 31 dic ejercicio anterior}} - 1 \right) \times 100 \right]$	Anual
9a	Crecimiento atención en Centro de día	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior, de las personas diferentes atendidas en Centro de día por la entidad, a 31 diciembre	$\left[\left(\frac{\text{Personas atendidas a 31 dic del ejercicio}}{\text{Personas atendidas a 31 dic ejercicio anterior}} - 1 \right) \times 100 \right]$	Anual
9a	Crecimiento atención en Vivienda autónoma	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior, de las personas diferentes atendidas en Vivienda autónoma por la entidad, a 31 diciembre	$\left[\left(\frac{\text{Personas atendidas a 31 dic del ejercicio}}{\text{Personas atendidas a 31 dic ejercicio anterior}} - 1 \right) \times 100 \right]$	Anual
9a	Crecimiento atención en Vivienda tutelada	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior, de las personas diferentes atendidas en Vivienda tutelada por la entidad, a 31 diciembre	$\left[\left(\frac{\text{Personas atendidas a 31 dic del ejercicio}}{\text{Personas atendidas a 31 dic ejercicio anterior}} - 1 \right) \times 100 \right]$	Anual
9a	Crecimiento atención en Residencia	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior, de las personas diferentes atendidas en el servicio de residencia, a 31 diciembre	$\left[\left(\frac{\text{Personas atendidas a 31 dic del ejercicio}}{\text{Personas atendidas a 31 dic ejercicio anterior}} - 1 \right) \times 100 \right]$	Anual
9a	Crecimiento atención en Ocio	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior, de las personas diferentes atendidas en Ocio por la entidad, a 31 diciembre	$\left[\left(\frac{\text{Personas atendidas a 31 dic del ejercicio}}{\text{Personas atendidas a 31 dic ejercicio anterior}} - 1 \right) \times 100 \right]$	Anual
9a	Índice de participantes en respiro familiar	Porcentaje de personas atendidas que durante el año han participado en servicios de respiro prestados por la entidad, respecto al total de personas atendidas a 31 dic que no utilizan servicios de vivienda o residencia	$\left[\left(\frac{\text{N Personas atendidas en Respiro entre 1 ene y 31 dic}}{\text{N Personas atendidas no usuarias de vivienda o residencia, a 31 dic}} \right) \times 100 \right]$	Anual
9a	Índice Calidad de Vida Familiar (Sist. Eval. Calidad FEAPS)	Puntuación obtenida en autoevaluación con el Sistema de Evaluación de la Calidad FEAPS, en la Dimensión Calidad de Vida Familiar, del Eje de Calidad de Vida, de 1 a 5	Puntuación autoevaluación Sistema Evaluación Calidad FEAPS, Eje Calidad Vida - Calidad de Vida Familiar. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Índice CdV individual en las personas atendidas con DI	Promedio de puntuación obtenida mediante la pasación de la Gencat (Calidad Vida Individual)	Promedio del índice de calidad de Calidad Vida individual según escala Gencat. Media puntuaciones estándar y después transformar en centil para comparar. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Índice CV individual en formación	Promedio de puntuación obtenida mediante la pasación de la Gencat (Calidad Vida Individual) en usuarios de formación	Promedio del índice de calidad de Calidad Vida individual según escala Gencat. Media puntuaciones estándar y después transformar en centil para comparar. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Índice CV individual en empleo ordinario	Promedio de puntuación obtenida mediante la pasación de la Gencat (Calidad Vida Individual) en usuarios de empleo ordinario	Promedio del índice de calidad de Calidad Vida individual según escala Gencat. Media puntuaciones estándar y después transformar en centil para comparar. Dato bienal (años pares)	Bienal

Sub crit	Indicador	Definición	Fórmula de cálculo	Period.
9a	Índice CV individual en CEE	Promedio de puntuación obtenida mediante la pasación de la Gencat (Calidad Vida Individual) en usuarios de CEE	Promedio del índice de calidad de Calidad Vida individual según escala Gencat. Media puntuaciones estándar y después transformar en centil para comparar. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Índice CV individual en centro ocupacional	Promedio de puntuación obtenida mediante la pasación de la Gencat (Calidad Vida Individual) en usuarios de centro ocupacional	Promedio del índice de calidad de Calidad Vida individual según escala Gencat. Media puntuaciones estándar y después transformar en centil para comparar. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Índice CV individual en centro de día	Promedio de puntuación obtenida mediante la pasación de la Gencat (Calidad Vida Individual) en usuarios de centro de día	Promedio del índice de calidad de Calidad Vida individual según escala Gencat. Media puntuaciones estándar y después transformar en centil para comparar. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Índice CV individual en vivienda tutelada	Promedio de puntuación obtenida mediante la pasación de la Gencat (Calidad Vida Individual) en usuarios de vivienda tutelada	Promedio del índice de calidad de Calidad Vida individual según escala Gencat. Media puntuaciones estándar y después transformar en centil para comparar. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Índice CV individual en vivienda autónoma	Promedio de puntuación obtenida mediante la pasación de la Gencat (Calidad Vida Individual) en usuarios de vivienda autónoma	Promedio del índice de calidad de Calidad Vida individual según escala Gencat. Media puntuaciones estándar y después transformar en centil para comparar. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Índice CV individual en residencia	Promedio de puntuación obtenida mediante la pasación de la Gencat (Calidad Vida Individual) en usuarios de residencia	Promedio del índice de calidad de Calidad Vida individual según escala Gencat. Media puntuaciones estándar y después transformar en centil para comparar. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Índice Bienestar Emocional (Gencat)	Promedio de puntuación obtenida mediante la pasación de la Gencat (Calidad Vida Individual) en la Dimensión Bienestar Emocional	Promedio del índice de calidad de Calidad Vida individual según escala Gencat. Media puntuaciones estándar y después transformar en centil para comparar. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Índice Relaciones Interpersonales (Gencat)	Promedio de puntuación obtenida mediante la pasación de la Gencat (Calidad Vida Individual) en la Dimensión Relaciones Interpersonales	Promedio del índice de calidad de Calidad Vida individual según escala Gencat. Media puntuaciones estándar y después transformar en centil para comparar. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Índice Bienestar Material (Gencat)	Promedio de puntuación obtenida mediante la pasación de la Gencat (Calidad Vida Individual) en la Dimensión Bienestar Material	Promedio del índice de calidad de Calidad Vida individual según escala Gencat. Media puntuaciones estándar y después transformar en centil para comparar. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Índice Desarrollo Personal (Gencat)	Promedio de puntuación obtenida mediante la pasación de la Gencat (Calidad Vida Individual) en la Dimensión Desarrollo Personal	Promedio del índice de calidad de Calidad Vida individual según escala Gencat. Media puntuaciones estándar y después transformar en centil para comparar. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Índice Bienestar Físico (Gencat)	Promedio de puntuación obtenida mediante la pasación de la Gencat (Calidad Vida Individual) en la Dimensión Bienestar Físico	Promedio del índice de calidad de Calidad Vida individual según escala Gencat. Media puntuaciones estándar y después transformar en centil para comparar. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Índice Autodeterminación (Gencat)	Promedio de puntuación obtenida mediante la pasación de la Gencat (Calidad Vida Individual) en la Dimensión Autodeterminación	Promedio del índice de calidad de Calidad Vida individual según escala Gencat. Media puntuaciones estándar y después transformar en centil para comparar. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Índice Inclusión Social (Gencat)	Promedio de puntuación obtenida mediante la pasación de la Gencat (Calidad Vida Individual) en la Dimensión Inclusión	Promedio del índice de calidad de Calidad Vida individual según escala Gencat. Media puntuaciones estándar y después transformar en centil para comparar. Dato bienal (años pares)	Bienal

Sub crit	Indicador	Definición	Fórmula de cálculo	Period.
9a	Índice Derechos (Gencat)	Promedio de puntuación obtenida mediante la pasación de la Gencat (Calidad Vida Individual) en la Dimensión Derechos	Promedio del índice de calidad de Calidad Vida individual según escala Gencat. Media puntuaciones estándar y después transformar en centil para comparar. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Personas atendidas que mejoran su itinerario de inserción laboral	Personas atendidas que han mejorado su situación laboral entre 1 ene y 31 dic	[Personas atendidas que acceden un empleo en CEE + personas atendidas que acceden a un empleo ordinario + personas atendidas que promocionan de CEE a empresa ordinaria], entre 1 ene y 31 dic	Anual
9a	Índice apoyo a la vivienda	Porcentaje de personas atendidas por la entidad que reciben servicios de vivienda en cualquier modalidad (residencia, tutelada o autónoma) sobre el total de personas atendidas a 31 dic	[(Personas atendidas con DI a 31 dic en vivienda tutelada + vivienda autónoma + residencia) / (total personas atendidas a 31 dic)] x 100	Anual
9a	Índice discapacidad en el empleo	Promedio de los porcentajes de discapacidad (según certificado oficial) de las personas que han tenido empleo entre 1 ene y 31 dic, tanto en CEE como en empresa ordinaria	[Promedio % discapacidad (Personas atendidas CEE + Empleo con apoyo)]	Anual
9a	Puntuación EFQM (evaluación externa)	Puntuación EFQM según evaluación externa o autoevaluación, homologada por un evaluador EFQM acreditado	Puntuación EFQM según evaluación externa o autoevaluación, homologada por un evaluador EFQM acreditado. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Puntuación EFQM Liderazgo	Puntuación EFQM según evaluación externa o autoevaluación, homologada por un evaluador EFQM acreditado	Puntuación EFQM según evaluación externa o autoevaluación, homologada por un evaluador EFQM acreditado. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Puntuación EFQM Política y Estrategia	Puntuación EFQM según evaluación externa o autoevaluación, homologada por un evaluador EFQM acreditado	Puntuación EFQM según evaluación externa o autoevaluación, homologada por un evaluador EFQM acreditado. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Puntuación EFQM Personas	Puntuación EFQM según evaluación externa o autoevaluación, homologada por un evaluador EFQM acreditado	Puntuación EFQM según evaluación externa o autoevaluación, homologada por un evaluador EFQM acreditado. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Puntuación EFQM Alianzas y Recursos	Puntuación EFQM según evaluación externa o autoevaluación, homologada por un evaluador EFQM acreditado	Puntuación EFQM según evaluación externa o autoevaluación, homologada por un evaluador EFQM acreditado. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Puntuación EFQM Procesos	Puntuación EFQM según evaluación externa o autoevaluación, homologada por un evaluador EFQM acreditado	Puntuación EFQM según evaluación externa o autoevaluación, homologada por un evaluador EFQM acreditado. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Puntuación EFQM Resultados en los Clientes	Puntuación EFQM según evaluación externa o autoevaluación, homologada por un evaluador EFQM acreditado	Puntuación EFQM según evaluación externa o autoevaluación, homologada por un evaluador EFQM acreditado. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Puntuación EFQM Resultados en las Personas	Puntuación EFQM según evaluación externa o autoevaluación, homologada por un evaluador EFQM acreditado	Puntuación EFQM según evaluación externa o autoevaluación, homologada por un evaluador EFQM acreditado. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Puntuación EFQM Resultados en la Sociedad	Puntuación EFQM según evaluación externa o autoevaluación, homologada por un evaluador EFQM acreditado	Puntuación EFQM según evaluación externa o autoevaluación, homologada por un evaluador EFQM acreditado. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Puntuación EFQM Resultados Clave	Puntuación EFQM según evaluación externa o autoevaluación, homologada por un evaluador EFQM acreditado	Puntuación EFQM según evaluación externa o autoevaluación, homologada por un evaluador EFQM acreditado. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Sistemas gestión certificados	Certificados ISO vigentes en Gestión (Ambiental, Seguridad y Salud Laboral, Calidad u otros)	Certificados vigentes en ISO 14000 + ISO 9001 + OSHAS + otros	Anual
9a	Índice crecimiento personas atendidas en Atención Diurna (centro ocupacional + centro de día)	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior, de las personas diferentes atendidas en los servicios ocupacional y centro de día, a 31 diciembre	[(((Personas atendidas a 31 dic del ejercicio / Personas atendidas a 31 dic ejercicio anterior) - 1) x 100]	Anual

Sub crit	Indicador	Definición	Fórmula de cálculo	Period.
9a	Índice Crecimiento personas atendidas en Empleo (CEE + Empleo con apoyo)	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior, de las personas diferentes atendidas en los servicios centro especial de empleo y empleo con apoyo, a 31 diciembre	$(((\text{Personas atendidas a 31 dic del ejercicio} / \text{Personas atendidas a 31 dic ejercicio anterior}) - 1) \times 100]$	Anual
9a	Índice Crecimiento personas atendidas en Vivienda (tutelada + autónoma)	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior, de las personas diferentes atendidas en los servicios de vivienda tutelada y vivienda autónoma, a 31 diciembre	$(((\text{Personas atendidas a 31 dic del ejercicio} / \text{Personas atendidas a 31 dic ejercicio anterior}) - 1) \times 100]$	Anual
9a	Número NC auditoría externa Ambiental (14001)	No conformidades detectadas en auditorías externas en Gestión Ambiental (14001) en el ejercicio actual	No conformidades detectadas en auditorías externas en Gestión Ambiental (14001) en el ejercicio actual	Anual
9a	Número NC auditoría externa SSL (18001)	No conformidades detectadas en auditorías externas en Seguridad y Salud Laboral (18001) en el ejercicio actual	No conformidades detectadas en auditorías externas en Seguridad y Salud Laboral (18001) en el ejercicio actual	Anual
9a	Número NC auditorías externas Calidad (9001)	No conformidades detectadas en auditorías externas en Calidad (9001) en el ejercicio actual	No conformidades detectadas en auditorías externas en Calidad (9001) en el ejercicio actual	Anual
9a	Número personas atendidas en viviendas (tutelada + autónoma)	Personas con discapacidad intelectual diferentes atendidas por la entidad en Vivienda (Vivienda Tutelada + Vivienda Autónoma) entre 1 ene y 31 dic	Participantes (personas distintas) entre 1 ene y 31 dic	Anual
9a	Índice CdV individual en Atención Diurna (centro día + centro ocupacional)	Promedio de puntuación obtenida mediante la pasación de la Gencat (Calidad Vida Individual) en personas de centro ocupacional	Promedio del índice de calidad de Calidad Vida individual según escala Gencat. Media puntuaciones estándar y después transformar en centil para comparar. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Índice CdV individual en el empleo (CEE + empleo con apoyo)	Promedio de puntuación obtenida mediante la pasación de la Gencat (Calidad Vida Individual) en personas con DI atendidas en Empleo (CEE + empleo con apoyo)	Promedio del índice de calidad de Calidad Vida individual según escala Gencat. Media puntuaciones estándar y después transformar en centil para comparar. Dato bienal (años pares)	Bienal
9a	Índice CdV individual en la vivienda (tutelada + autónoma)	Promedio de puntuación obtenida mediante la pasación de la Gencat (Calidad Vida Individual) en usuarios de vivienda (tutelada + autónoma)	Promedio del índice de calidad de Calidad Vida individual según escala Gencat. Media puntuaciones estándar y después transformar en centil para comparar. Dato bienal (años pares)	Bienal
8b	Índice retorno de fondos públicos	Tasa de pago a las administraciones públicas por impuestos, tributos y otros conceptos, respecto a las subvenciones y conciertos obtenidos	$[(\text{€ destinados a impuesto Sociedades} + \text{IVA} + \text{IRPF} + \text{Seguridad Social} + \text{Otros tributos}) / (\text{€ Subvenciones} + \text{Conciertos obtenidos})]$	Anual
8b	Participaciones como ponentes, asesores, consultores	Participaciones como ponentes en foros externos	Participaciones entre 1 ene y 31 dic como ponentes en en foros, congresos, jornadas, cursos, proyectos o colaboraciones de consultoría.	Anual
8b	Visitas de colectivos externos	Visitas de colectivos externos a la entidad de un grupo o colectividad (excepte visitas por actividad comercial). Por ejemplo, una asociación, una entidad o servicio, un centro educativo, una administración pública, una empresa, etc.	Visitas de representantes públicos, empresas o colectividades. Se contabilizan visitas, no personas.	Anual
8b	Crecimiento de empresas colaboradoras (CEE + EO + Enclaves)	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior del número de empresas que colaboran con la entidad contratando trabajadores en enclaves, o programas de empleo con apoyo, o comprando productos y servicios al CEE	$(((\text{Empresas colaboradoras en CEE} + \text{Empleo con Apoyo} + \text{Enclaves en el ejercicio actual}) / \text{empresas colaboradoras en ejercicio anterior}) - 1) \times 100$	Anual
8b	Índice empresas colaboradoras en CEE	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior del número de empresas que han colaborado con la entidad comprando productos y servicios al CEE	$[(\text{Empresas colaboradoras en CEE ejercicio actual} / \text{empresas colaboradoras en ejercicio anterior}) - 1] \times 100$	Anual
8b	Índice empresas colaboradoras en Empleo con Apoyo	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior del número de empresas que han colaborado con la entidad contratando trabajadores de Empleo con Apoyo	$[(\text{Empresas colaboradoras en Empleo con Apoyo ejercicio actual} / \text{empresas colaboradoras en ejercicio anterior}) - 1] \times 100$	Anual
8b	Índice empresas colaboradoras en Enclaves	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior del número de empresas que han colaborado con la entidad contratando trabajadores en Enclaves laborales	$[(\text{Empresas colaboradoras en Enclaves ejercicio actual} / \text{empresas colaboradoras en ejercicio anterior}) - 1] \times 100$	Anual

Sub crit	Indicador	Definición	Fórmula de cálculo	Period.
8b	Socios	Socios de alta en la entidad a 31 dic, incluyendo personas físicas y jurídicas	Socios de alta en la entidad a 31 dic	Anual
8b	Colaboradores con convenio	Organizaciones con las que la entidad mantiene un convenio de colaboración vigente entre 1 ene y 31 dic	Personas jurídicas (públicas o privadas) con las que se mantiene convenio de colaboración vigente entre 1 ene y 31 dic	Anual
8b	Índice consumo de recursos	Porcentaje que representa el gasto de consumos de agua, electricidad y combustible (incluyendo transportes y maquinaria) respecto al total de gastos de funcionamiento	$[(\text{€ gastos consumo agua} + \text{electricidad} + \text{combustibles}) / (\text{€ gastos funcionamiento})] \times 100$	Anual
8a	Índice 'ítem percepción' de la sociedad	Promedio de puntuación ítem "percepción general respecto a la labor social de la entidad" de la encuesta de percepción de la sociedad, respondida por representantes de la sociedad (escala 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5)	Anual
7b	Horas formación por trabajador sin discapacidad	Promedio de horas de formación realizadas durante el ejercicio por trabajador	$[\text{Total horas formación año trabajadores sin discapacidad} / \text{Trabajadores sin discapacidad a 31 dic}]$	Anual
7b	Horas formación por trabajador con discapacidad	Promedio de horas de formación realizadas por los trabajadores con discapacidad intelectual en CEE, de alta laboral a final del ejercicio	$[\text{Total horas formación año trabajadores con discapacidad} / \text{Trabajadores con discapacidad a 31 dic}]$	Anual
7b	Horas formación por trabajador sin discapacidad en Área Social	Promedio de horas de formación realizadas durante el ejercicio por los trabajadores sin discapacidad del Área Social, servicios a las personas	$[\text{Total horas formación año trabajadores sin discapacidad área social} / \text{Trabajadores sin discapacidad área social a 31 dic}]$	Anual
7b	Horas formación por trabajador sin discapacidad en Área Comercial	Promedio de horas de formación realizadas por los trabajadores sin discapacidad, de alta laboral a final del ejercicio	$[\text{Total horas formación año trabajadores sin discapacidad área comercial} / \text{Trabajadores sin discapacidad área comercial a 31 dic}]$	Anual
7b	Horas formación por trabajador sin discapacidad en Área Administración-Recursos	Promedio de horas de formación realizadas por los trabajadores sin DI de los servicios de apoyo y transversales, de alta laboral a final del ejercicio	$[\text{Total horas formación año trabajadores sin discapacidad servicios de apoyo y transversales} / \text{Trabajadores sin discapacidad servicios de apoyo y transversales a 31 dic}]$	Anual
7b	Crecimiento de trabajadores	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior del número de trabajadores contratados a jornada completa equivalentes independientemente de las horas de convenio, a 31 dic	$[(\text{Suma trabajadores (Trabajador} \times \% \text{ jornada) a 31 dic del ejercicio} / \text{Suma trabajadores (Trabajador} \times \% \text{ jornada) a 31 dic ejercicio anterior}) - 1] \times 100]$	Anual
7b	Crecimiento de trabajadores sin discapacidad	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior del número de trabajadores sin discapacidad contratados a jornada completa equivalentes independientemente de las horas de convenio, a 31 dic	$[(\text{Suma trabajadores sin discapacidad (Trabajador} \times \% \text{ jornada) a 31 dic del ejercicio} / \text{Suma trabajadores (Trabajador} \times \% \text{ jornada) a 31 dic ejercicio anterior}) - 1] \times 100]$	Anual
7b	Crecimiento de trabajadores con discapacidad	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior del número de trabajadores con discapacidad contratados a jornada completa equivalentes independientemente de las horas de convenio, a 31 dic	$[(\text{Suma trabajadores con discapacidad (Trabajador} \times \% \text{ jornada) a 31 dic del ejercicio} / \text{Suma trabajadores (Trabajador} \times \% \text{ jornada) a 31 dic ejercicio anterior}) - 1] \times 100]$	Anual
7b	Índice trabajadores con discapacidad sobre el total	Porcentaje de trabajadores con discapacidad sobre el total de trabajadores, de alta laboral a final del ejercicio	$[(\text{Trabajadores con discapacidad intelectual de alta a 31 dic} / \text{Total trabajadores de alta a 31 dic}) \times 100]$	Anual
7b	Índice trabajadores con salario por encima del convenio	Porcentaje de trabajadores cuyo sueldo anual es superior al establecido según el convenio colectivo aplicado	$[(\text{Trabajadores con salario superior al convenio} / \text{total trabajadores, a 31 dic}) \times 100]$	Anual
7b	Índice rotación voluntaria trabajadores sin discapacidad	Porcentaje de trabajadores sin discapacidad que causan baja voluntaria entre 1 ene y 31 dic sobre el total de trabajadores sin discapacidad a 31 dic	$[(\text{Bajas voluntarias trabajadores sin discapacidad} / \text{Trabajadores sin discapacidad a 31 dic}) \times 100]$	Anual
7b	Índice rotación voluntaria trabajadores con discapacidad	Porcentaje de trabajadores con discapacidad que causan baja voluntaria entre 1 ene y 31 dic sobre el total de trabajadores con discapacidad a 31 dic	$[(\text{Bajas voluntarias trabajadores con discapacidad} / \text{Trabajadores con discapacidad a 31 dic}) \times 100]$	Anual
7b	Índice contratos indefinidos	Porcentaje de trabajadores con contrato indefinido sobre el total de trabajadores a 31 dic	$[(\text{Trabajadores con contrato indefinido a 31 dic} / \text{Trabajadores a 31 dic}) \times 100]$	Anual
7b	Índice trabajadores que promocionan	Porcentaje de trabajadores sin discapacidad que promocionan de nivel profesional o categoría, o que asumen el liderazgo de un proyecto/actividad (evidenciado con plus o mejora salarial) durante el ejercicio sobre el total de trabajadores a 31 de	$[(\text{Trabajadores que promocionan entre 1 ene y 31 dic} / \text{Trabajadores a 31 dic}) \times 100]$	Anual

Sub crit	Indicador	Definición	Fórmula de cálculo	Period.
		diciembre.		
7b	Índice absentismo trabajadores con discapacidad	Porcentaje de horas no trabajadas, trabajadores con discapacidad, durante el año respecto a la jornada laboral anual. (No se consideran horas baja laboral las bajas maternidad/paternidad y horas permisos/ausencias recuperadas)	$[(\text{Horas no trabajadas de trabajadores con discapacidad} / \text{Horas teóricas trabajo anual de trabajadores con discapacidad}) \times 100]$	Anual
7b	Índice absentismo trabajadores sin discapacidad	Porcentaje de horas no trabajadas, trabajadores sin discapacidad, durante el año respecto a la jornada laboral anual. (No se consideran horas baja laboral las bajas maternidad / paternidad y horas permisos / ausencias recuperadas)	$[(\text{Horas no trabajadas de trabajadores sin discapacidad} / \text{Horas teóricas trabajo anual de trabajadores sin discapacidad}) \times 100]$	Anual
7b	Índice accidentalidad trabajadores con discapacidad	Tasa por 1000 de accidentes laborales trabajadores con discapacidad	$[(\text{Accidentes laborales trabajadores con discapacidad con baja} / \text{Trabajadores con discapacidad a 31 dic}) \times 1.000]$	Anual
7b	Índice accidentalidad trabajadores sin discapacidad	Tasa por 1000 de accidentes laborales trabajadores sin discapacidad	$[(\text{Accidentes laborales trabajadores sin discapacidad con baja} / \text{Trabajadores sin discapacidad a 31 dic}) \times 1.000]$	Anual
7a	Índice satisfacción trabajadores	Promedio puntuación ítem 'estoy satisfecho de trabajar en ...' de la encuesta de satisfacción respecto a la organización respondida por los trabajadores (excluir empleados con discapacidad considerados en personas atendidas) (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
7a	Índice satisfacción trabajadores Área Social	Promedio puntuación ítem 'estoy satisfecho de trabajar en ...' de la encuesta de satisfacción respecto a la organización respondida por los trabajadores del Área Social, servicios de atención a las personas (excluir empleados con discapacidad considerados en personas atendidas) (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
7a	Índice satisfacción trabajadores Area Comercial	Promedio puntuación ítem 'estoy satisfecho de trabajar en ...' de la encuesta de satisfacción respecto a la organización respondida por los trabajadores del Área Comercial, secciones laborales (excluir empleados con discapacidad considerados en personas atendidas) (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
7a	Índice satisfacción global trabajadores Área Administración-Recursos	Promedio puntuación ítem 'estoy satisfecho de trabajar en ...' de la encuesta de satisfacción respecto a la organización respondida por los trabajadores del Área Administración-Recursos, servicios transversales (excluir empleados con discapacidad considerados en personas atendidas) (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6b	Índice bajas voluntarias PDI	Porcentaje de personas atendidas que se han dado de baja voluntaria durante el año, respecto al total de personas atendidas entre 1 ene y 31 dic	$[(\text{N bajas voluntarias} / \text{N personas diferentes atendidas entre 1 ene y 31 dic}) \times 100]$	Anual
6b	Índice clientes fieles	Porcentaje de clientes que han vuelto a comprar el siguiente ejercicio (independientemente de la cantidad)	$[(\text{N clientes que repiten compra en los dos últimos ejercicios} / \text{N clientes que compraron en el ejercicio anterior}) \times 100]$	Anual
6b	Crecimiento facturación clientes fieles	Variación porcentual respecto al ejercicio anterior, de la facturación de los clientes fieles, sobre su facturación	$[(\text{€ ventas a clientes fieles en ejercicio actual} / \text{€ facturados a los mismos clientes ejercicio anterior}) \times 100]$	Anual
6b	Índice facturación perdida	Porcentaje de ventas correspondientes a clientes que no repiten sobre el total de ventas del ejercicio anterior	$[(\text{€ ventas clientes ejercicio anterior que no repiten en ejercicio actual} / \text{€ ventas ejercicio anterior}) \times 100]$	Anual
6b	Índice planes individuales revisados	Porcentaje de planes individualizados de usuarios que han sido consensuados con los usuarios y las familias mediante tutoría, respecto al total de usuarios atendidos a 31 dic del ejercicio	$[(\text{N Planes consensuados} / \text{Personas atendidas a 31 dic}) \times 100]$	Anual
6a	Índice satisfacción personas atendidas	Promedio puntuación ítem 'te gusta/estoy contento con el servicio ...' de las encuestas de satisfacción de servicios respondidas por las personas atendidas (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción PDI en Educación	Promedio puntuación ítem 'te gusta/estoy contento con el servicio ...' de las encuestas de satisfacción de servicios respondidas por las personas atendidas (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal

ANEXO 2: DEFINICIÓN DE INDICADORES

Sub crit	Indicador	Definición	Fórmula de cálculo	Period.
6a	Índice satisfacción PDI en Formación	Promedio de puntuación ítem ' te gusta/estoy contento con el servicio ...' de la encuesta satisfacción servicio Formación Profesional Ocupacional respondida por las personas atendidas (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción PDI en Empleo con apoyo	Promedio puntuación ítem ' te gusta/estoy contento con el servicio ...' de las encuestas de satisfacción de servicios respondidas por las personas atendidas (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción PDI en Empleo CEE	Promedio puntuación ítem ' te gusta/estoy contento con el servicio ...' de las encuestas de satisfacción de servicios respondidas por las personas atendidas (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción PDI en Servicio ocupacional	Promedio puntuación ítem ' te gusta/estoy contento con el servicio ...' de las encuestas de satisfacción de servicios respondidas por las personas atendidas (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción PDI en Centro de día	Promedio puntuación ítem ' te gusta/estoy contento con el servicio ...' de las encuestas de satisfacción de servicios respondidas por las personas atendidas (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción PDI en Vivienda autónoma	Promedio puntuación ítem ' te gusta/estoy contento con el servicio ...' de las encuestas de satisfacción de servicios respondidas por las personas atendidas (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción PDI en Vivienda tutelada	Promedio puntuación ítem ' te gusta/estoy contento con el servicio ...' de las encuestas de satisfacción de servicios respondidas por las personas atendidas (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción PDI en Residencia	Promedio de puntuación ítem 'te gusta/estoy contento con el servicio ...' de la encuesta satisfacción del servicio Residencia respondida por las personas atendidas (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción PDI en Ocio	Promedio de puntuación ítem 'te gusta/estoy contento con el servicio ...' de la encuesta satisfacción del servicio Ocio respondida por las personas atendidas (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción familiares	Promedio de puntuación ítem "satisfacción con el servicio y atención que recibo como familia ..." de las encuestas satisfacción de servicios respondidas por familias/tutores (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción familiares en Educación	Promedio de puntuación ítem "satisfacción con el servicio y atención que recibo como familia ..." de la encuesta satisfacción del servicio Educación respondida por por familias/tutores (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción familiares en Formación	Promedio de puntuación ítem "satisfacción con el servicio y atención que recibo como familia ..." de la encuesta satisfacción del servicio Formación Profesional Ocupacional respondida por familias/tutores (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción familiares en Empleo con apoyo	Promedio de puntuación ítem "satisfacción con el servicio y atención que recibo como familia ..." de la encuesta satisfacción del servicio Empleo con apoyo respondida por por familias/tutores (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción familiares en Empleo CEE	Promedio de puntuación ítem "satisfacción con el servicio y atención que recibo como familia ..." de la encuesta satisfacción del servicio Empleo CEE respondida por por familias/tutores (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción familiares en Servicio ocupacional	Promedio de puntuación ítem "satisfacción con el servicio y atención que recibo como familia ..." de la encuesta satisfacción del servicio Ocupacional respondida por por familias/tutores (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción familiares en Centro de día	Promedio de puntuación ítem "satisfacción con el servicio y atención que recibo como familia ..." de la encuesta satisfacción del servicio Centro de día	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal

Sub crit	Indicador	Definición	Fórmula de cálculo	Period.
		respondida por por familias/tutores (escala de 1 a 5)		
6a	Índice satisfacción familiares en Vivienda autónoma	Promedio de puntuación ítem "satisfacción con el servicio y atención que recibo como familia ..." de la encuesta satisfacción del servicio Vivienda autónoma respondida por por familias/tutores (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción familiares en Vivienda tutelada	Promedio de puntuación ítem "satisfacción con el servicio y atención que recibo como familia ..." de la encuesta satisfacción del servicio Vivienda tutelada respondida por familias/tutores (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción familiares en Residencia	Promedio de puntuación ítem "satisfacción con el servicio y atención que recibo como familia ..." de la encuesta satisfacción del servicio Residencia respondida por familias/tutores (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción familiares en Ocio	Promedio de puntuación ítem "satisfacción con el servicio y atención que recibo como familia ..." de la encuesta satisfacción del servicio Ocio respondida por las familias/tutores (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción familiares servicios destinados a familias (respiro, otros)	Promedio de puntuación ítem "satisfacción con los servicios destinados a familias (respiro, otros) de las encuestas de satisfacción de los servicios respondida por las familias/tutores (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción clientes comerciales	Promedio de puntuación ítem "grado satisfaccion producto/servicio recibido ... " de las encuestas de satisfacción de las actividades comerciales (seccion laborales) respondidas por los clientes comerciales (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción familias servicio Atención Diurna (Centro Día + Centro Ocupacional)	Promedio de puntuación ítem "satisfacción con el servicio y atención que recibo como familia ..." de la encuesta satisfacción del servicio Atención Diurna (Centro Día + Centro Ocupacional) respondida por familias/tutores (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción familias servicio Empleo (CEE + Trabajo con apoyo)	Promedio de puntuación ítem "satisfacción con el servicio y atención que recibo como familia ..." de la encuesta satisfacción del servicio Empleo (CEE + Empleo con apoyo) respondida por familias/tutores (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción familias servicio Vivienda (tutelada + autónoma)	Promedio de puntuación ítem "satisfacción con el servicio y atención que recibo como familia ..." de la encuesta satisfacción del servicio Vivienda (tutelada + autónoma) respondida por familias/tutores (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción global atendidas servicio Empleo (CEE + Empleo con apoyo)	Promedio de puntuación ítem 'te gusta/estoy contento con el servicio ...' de la encuesta satisfacción servicio Empleo (CEE + Empleo con apoyo) respondida por las personas atendidas (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción personas atendidas servicio Atención Diurna (Centro de Día + Centro Ocupacional)	Promedio de puntuación ítem 'te gusta/estoy contento con el servicio ...' de la encuesta satisfacción del servicio Atención Diurna (Centro de Día + Centro Ocupacional) respondida por las personas atendidas (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal
6a	Índice satisfacción personas atendidas servicio Vivienda (tutelada + autónoma)	Promedio de puntuación ítem 'te gusta/estoy contento con el servicio ...' de la encuesta satisfacción del servicio Vivienda (tutelada + autónoma) respondida por las personas atendidas (escala de 1 a 5)	Promedio de puntuaciones (de 1 a 5). Dato bienal (años pares)	Bienal