

Compartiendo y
mejorando juntos

Resumen ejecutivo – Diciembre 2024

Informe de evaluación
EFQM



**ASOCIACIÓN DE PERSONAS
CON DISCAPACIDAD
INTELECTUAL DE LAS PALMAS
(APROSU)**



Índice

Introducción	1
Fortalezas, retos y oportunidades	3
Puntos fuertes.....	3
Oportunidades de mejora	5
Buenas prácticas	7
Servicio de Atención Temprana.....	7
Formación de personas en validación de textos en lectura fácil.....	7
Planes de vida	8
Resumen de puntuaciones por criterios y subcriterios	9
Resumen de puntuaciones por criterios	9
Resumen de puntuaciones por subcriterios.....	9
Ponderación de los Grupos de Interés	10
Análisis comparativo de puntuaciones	11
Análisis comparativo por criterios con el total de Sellos EFQM.....	11
Análisis comparativo por subcriterios con el total de Sellos EFQM.....	11
Análisis comparativo por criterios con los Sellos EFQM del mismo sector	12
Análisis comparativo por criterios con los Sellos EFQM del mismo nivel	12
Anexo I: Datos técnicos de la Evaluación EFQM	13
Anexo 2: El Sello EFQM en España y el resto del mundo	14
Anexo 3: Información de referencia	16



Introducción

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

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

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

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

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

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

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

Ignacio Babé

Director General

Club Excelencia en Gestión

Principales Megatendencias 2024

Identificadas por EFQM



Megatendencia 1

Gestión de la diversidad demográfica



Megatendencia 2

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



Megatendencia 3

Demanda intensificada de habilidades y efecto de la automatización



Megatendencia 4

El auge de la tecnología y la disrupción digital



Megatendencia 5

Economía colaborativa y confianza mutua



Megatendencia 6

Escasez de recursos



Megatendencia 7

Cumplir con una regulación cada vez mayor



Megatendencia 8

Incertidumbre geopolítica y localización en una economía global



Megatendencia 9

Crisis ambientales cada vez mayores

Fortalezas, retos y oportunidades

Puntos fuertes

- 1. Alta coherencia entre el PMVV y el nuevo Plan Estratégico**, todo ello centrado en las necesidades y expectativas de los GIs clave, que son revisadas y actualizadas de forma continua.

Evidencias:

- El Propósito, la Misión, la Visión y los Valores han sido revisados al inicio del nuevo ciclo estratégico, para alinearlos aún más a las necesidades y expectativas de los grupos de interés clave.
- El anterior Plan Estratégico se cerró antes de tiempo, tras una reflexión a mitad del ciclo que ponía de manifiesto que el modelo no aportaba más y que estaba agotado, pasando a un esquema de proyectos estratégicos que permite una mayor vinculación y alineación con el Propósito y la Visión de la entidad.
- Las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, pero especialmente de los clave están siendo analizadas y revisadas de forma continua, gracias a la gran cantidad de puntos de escucha que posee la organización y a la sistematización establecida en la organización para la realización de dicha revisión.

- 2. Personalización del servicio**, adaptando la propuesta de valor al GI Premium y centrándola en las necesidades y expectativas de cada persona beneficiaria.

Evidencias:

- Definición del grupo de interés principal, como son las personas beneficiarias como Grupo Premium, para resaltar el hecho de que es el grupo de interés sobre el que debe estar centrado el servicio.
- Se han revisado recientemente las necesidades y expectativas y los retos procedentes de los cambios en el ecosistema, dando lugar a un nuevo servicio de Atención Temprana, que ha mejorado la propuesta de valor de la Asociación.
- APROSU ha logrado, a través de su sistema de gestión y de las herramientas que tiene implementadas, una personalización total del servicio, particularizando la propuesta de valor a cada una de las personas beneficiarias, que tienen planes de vida totalmente individualizados.

- 3. Compromiso e implicación del equipo** de personas de la Asociación con el Propósito, creando un ambiente familiar tanto para las personas trabajadoras como para las personas beneficiarias.

Evidencias:

- Los resultados de las encuestas realizadas al personal reflejan una implicación y compromiso de las personas que trabajan en APROSU (por ejemplo, con las preguntas sobre la confianza en su relación a largo plazo con APROSU o la de recomendación, en ambos casos por encima de 8). Además, el grado de cohesión, colaboración y de sentimiento de equipo es muy elevado como también se desprende de otras preguntas de la encuesta.

- La creación de FUNCAPROSU, Fundación dedicada a apoyar a las personas con discapacidad en el ejercicio de su capacidad jurídica, respetando sus derechos y atendiendo a sus voluntades, deseos y preferencias, que implica que, en muchos casos, las personas de APROSU Y FUNCAPROSU se convierten en la “familia” de las personas beneficiarias, velando por sus intereses y cuidando de ellas.

4. Sistema de gestión basado en un esquema de procesos, que está totalmente integrado en la organización, siendo una herramienta tremendamente útil no solo para el funcionamiento sino también para la transformación.

Evidencias:

- Existencia de un mapa de procesos que es revisado de forma continua y que realmente refleja el esquema de procesos de la organización y que es utilizado para la gestión de la organización.
- La sistemática de revisión de los procesos (2 veces al año) no está centralizada en un “responsable de procesos” sino que es llevada a cabo por parte de los propietarios de cada proceso, y ha sido totalmente interiorizada por la organización.
- La incorporación del nuevo proceso de Atención Temprana, que lejos de insertarse sin más en el mapa de procesos, ha “obligado” a su revisión y a su integración de forma coherente en el mismo.

5. APROSU está tecnológicamente muy por encima de su sector, y además va incorporando **nuevas tecnologías como herramienta clave para el cambio sin que ello suponga un grave problema para la organización.**

Evidencias:

- El nivel tecnológico de la entidad es muy elevado, incorporando nuevas herramientas que son consideradas de utilidad, de forma continua (Scrumtegy, Laycos, Power BI, herramientas de MS 365, como Teams, Lists. Etc.)
- Implementación de las nuevas herramientas sin que se resienta el servicio y sin generar tensiones en la organización, tal y como se desprende de los resultados de las encuestas al personal y poniéndolas rápidamente en funcionamiento como Teams, Sharepoint, Kompass.
- La tecnología está siendo una parte muy importante dentro de la transformación que está realizando la organización, apoyando los procesos y el sistema de gestión y la organización es consciente de ello.

Oportunidades de mejora

1. Para garantizar la sostenibilidad futura, obtener una **mayor independencia económica** y conseguir una mayor visibilidad es conveniente seguir avanzando en aumentar el porcentaje de financiación privada.

Evidencias:

- En este momento el ratio ingresos públicos/ingresos privados es 90/10.
- Se han abandonado las líneas de creación y gestión de Centros Especiales de Empleo de manipulados y no parece que el momento sea favorable a este tipo de iniciativas, pero podría haber otras opciones en otros sectores que se podrían abordar (formación a profesionales, restauración) que podrían ser el inicio de un cambio de paradigma en este sentido.
- Aunque el escenario en este momento es favorable, y no parece que a corto plazo vaya a cambiar, pueden darse circunstancias en el futuro que puedan cambiarlo y sería interesante disponer de fuentes alternativas para compensar posibles pérdidas de financiación.

2. APROSU dispone de un equipo directivo consolidado y comprometido que permite continuar avanzado en el despliegue del **liderazgo compartido** en la organización.

Evidencias:

- Existe un liderazgo innegable en la cúpula de la organización, que la ha llevado al nivel actual de la organización, apostando por el modelo de gestión presente.
- Es un momento óptimo, ahora que este liderazgo está bastante consolidado, para desplegar aún más el liderazgo en toda la organización, delegando funciones que puedan liberar a la Dirección de ciertas tareas para ocuparse de otras más estratégicas.

3. Se ha consolidado el esquema de comunicación interna, tanto en el fondo como en la forma, lo que podría trasladarse a la **comunicación externa** para que sea más eficaz, mejore el conocimiento de la Asociación en el exterior y facilite la consecución de los retos que APROSU tiene como organización.

Evidencias:

- El sistema de comunicación es muy potente y dispone de muchas herramientas, lo que ha implicado que los mensajes que ha querido transmitir la organización hayan calado en las personas que la integran, asumiendo el Propósito y las estrategias de la organización como suyas.
- A pesar de que hay un proceso y un Comité de comunicación externa y un Plan de Comunicación y Marketing que abarca el ciclo estratégico y que marca las pautas en cuanto a la comunicación externa, podría reforzarse más el plan operativo actual para dar mayor difusión y visibilidad, tanto a la Asociación, como "marca" como a la actividad que realiza.

4. El cambio generacional va a provocar un impacto y cambios en el ecosistema que va a requerir de una **permanente adaptación en la propuesta de valor**.

Evidencias:

- APROSU está realizando una gestión excelente de los retos que están suponiendo los cambios en el ecosistema para su propuesta de valor, pero debe continuar alerta ante los nuevos desafíos que se pueden presentar en el futuro, algunos de ellos previsibles dado el alto conocimiento de su sector.
- El envejecimiento de las personas beneficiarias y otras cuestiones como el incremento de la atención domiciliaria van a implicar seguramente escenarios cambiantes que pueden implicar cambios en la propuesta de valor y la organización debe permanecer alerta, tal y como lo está en este momento.

5. A pesar de que en la Guía de cultura están descritos los mensajes que se deben incluir en cada uno de los canales, sería bueno continuar trabajando en este ámbito para **evitar la saturación de información** de las personas trabajadoras de APROSU.

Evidencias:

- Existe en APROSU un buen número de canales y herramientas para la comunicación interna: Teams, correo electrónico, Laycos, Portal Horario, presentaciones internas, etc. y se ha definido en la Guía de cultura que tipo de información se debe difundir en cada canal.
- Es importante vigilar el esquema de comunicación interna para que lo que es en este momento una fortaleza no se convierta en un problema de saturación de información para las personas de la organización que acabe suponiendo un empeoramiento en la comunicación interna.

Buenas prácticas

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

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

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

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

En el caso de APROSU, se han identificado como buenas prácticas:

Servicio de Atención Temprana

Para dar respuesta al elevado número de niños/s con desafíos en el desarrollo evolutivo en lista de espera para una intervención, se decide poner en marcha en 2024 por parte de APROSU un servicio pionero que tiene como objetivo empoderar a las familias y generar oportunidades de aprendizaje y de interacción que permitan afrontar desafíos derivados del proceso de desarrollo del menor. dirigido a menores de 0 a 6 años, lo que ha supuesto una mejora en su propuesta de valor, introduciendo un nuevo modelo de intervención en la atención temprana en la Isla de Gran Canaria para el que existía una gran demanda y que enseguida ha visto superada su capacidad de atención con los recursos con los que el servicio se ha iniciado. Este nuevo servicio tiene como objetivos, entre otros, mejorar la futura calidad de vida de los menores y favorecer la conciliación de las familias implicadas.

Formación de personas en validación de textos en lectura fácil

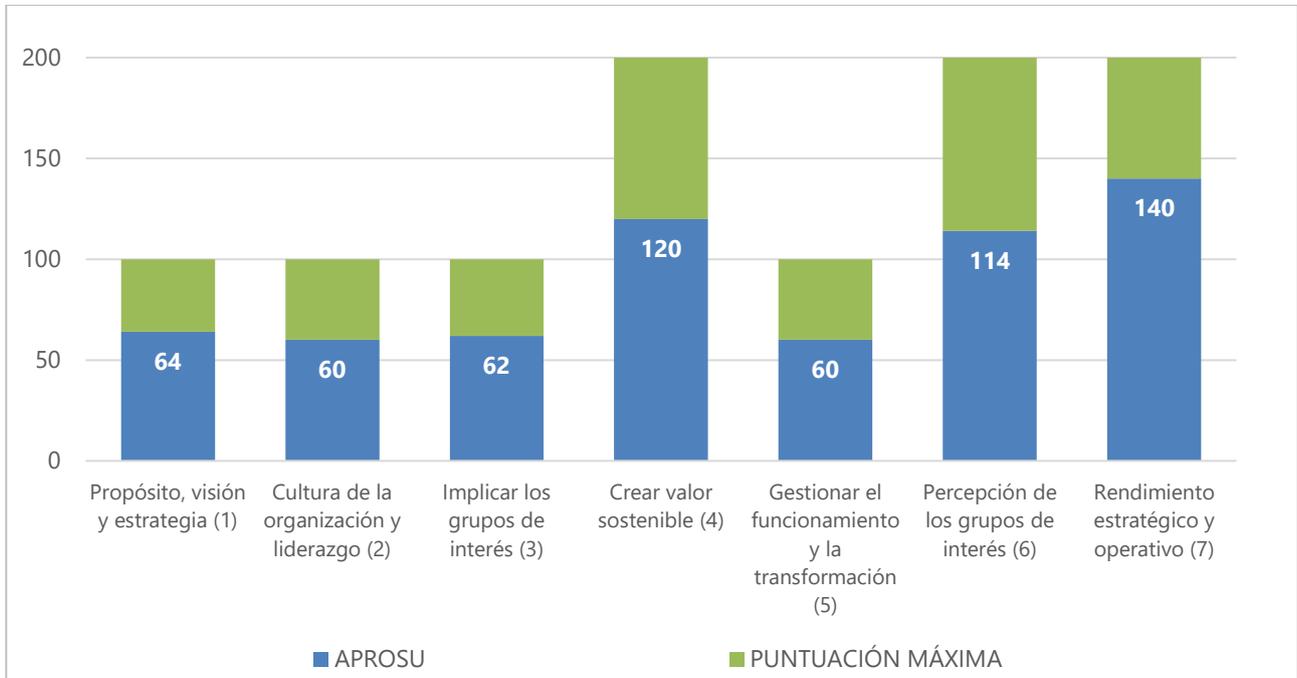
APROSU ha establecido una actividad enfocada a la formación de personas con discapacidad intelectual para que adquieran los conocimientos y competencias necesarias para validar textos adaptados a Lectura Fácil y, además, ha constituido el Comité de Validación de la Asociación APROSU, formado por un equipo de personas validadoras que forman parte del grupo de interés principal (Premium) de la Asociación.

Planes de vida

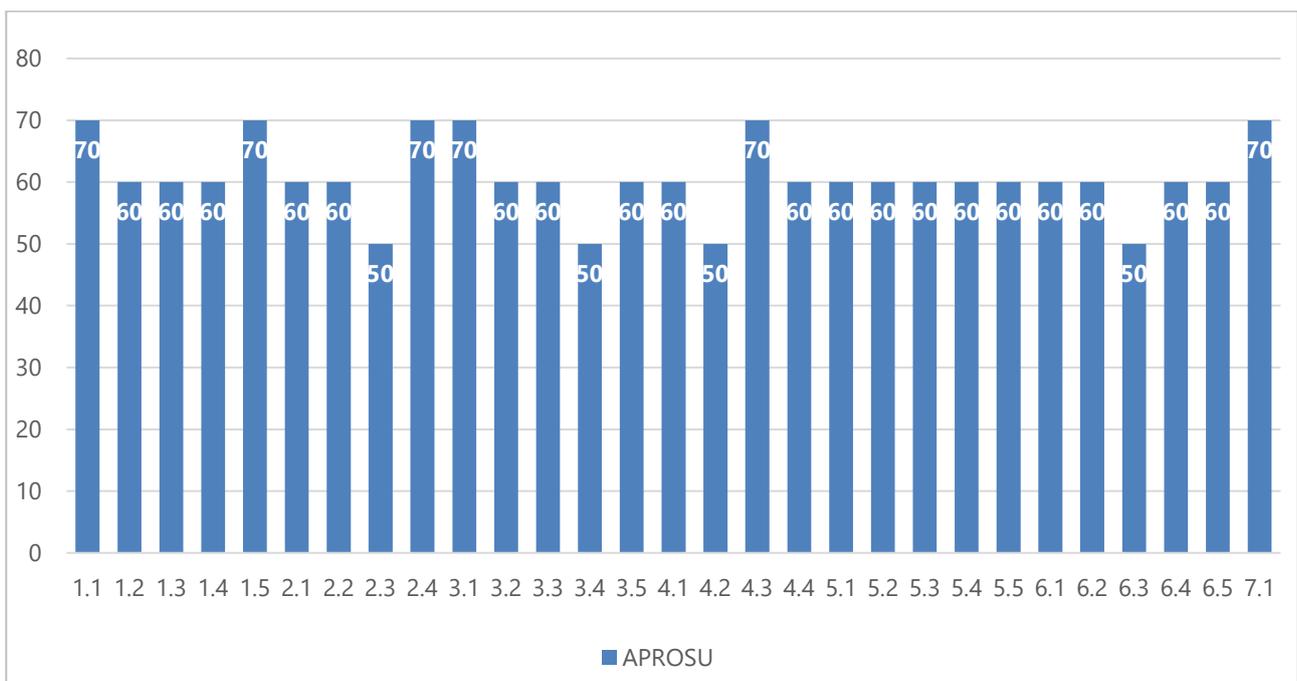
Para conseguir una mayor satisfacción de las personas beneficiarias, aumentar su felicidad y promover el máximo desarrollo de sus capacidades y de sus metas personales, APROSU ha desarrollado un proceso para la definición y seguimiento de los planes de vida de sus "clientes" principales, que es elaborado de forma muy visual y que se visibiliza en el lugar de residencia de cada una de las personas beneficiarias, para que ellos puedan ver todos los días las metas que quieren alcanzar. Este Plan de vida más visual contribuye mucho más a la felicidad y desarrollo de las personas con discapacidad intelectual que pueden ver, de una forma sencilla, sus objetivos de forma continua.

Resumen de puntuaciones por criterios y subcriterios

Resumen de puntuaciones por criterios



Resumen de puntuaciones por subcriterios



Ponderación de los Grupos de Interés

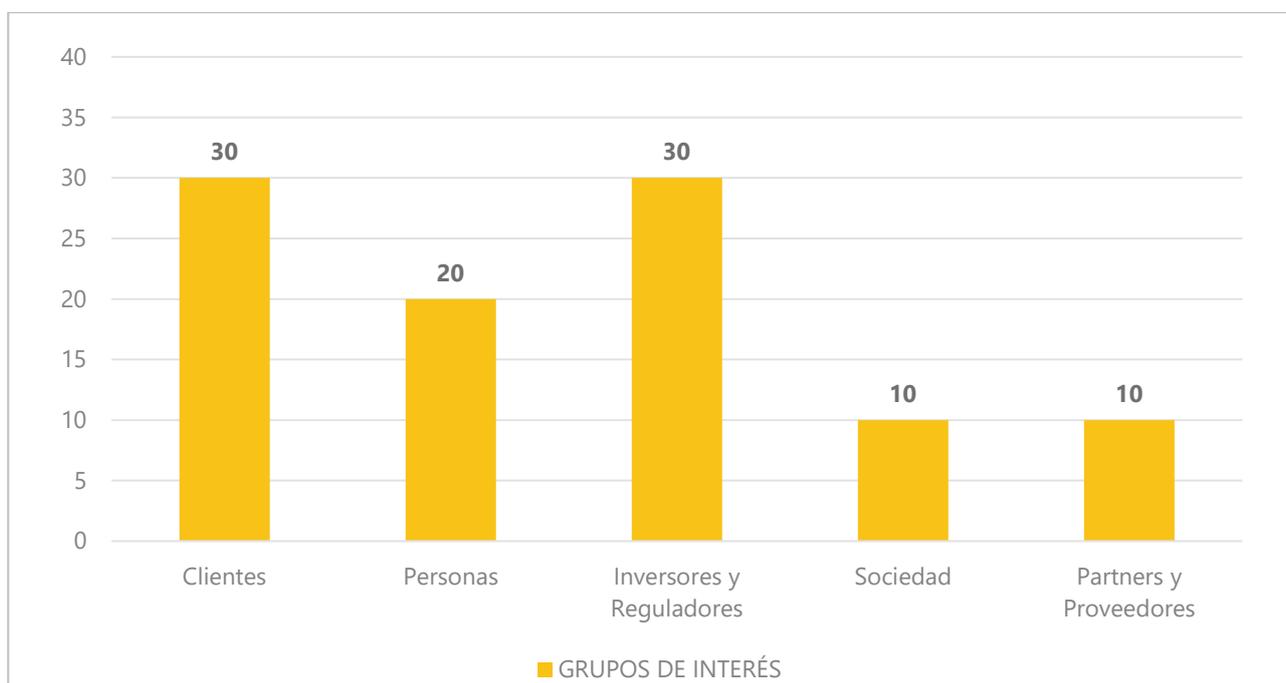
Dado que vivimos en un mundo cada vez más dinámico y cambiante, las organizaciones necesitan flexibilidad a la hora de evaluar y puntuar el modo en que se relacionan con sus grupos de interés.

Para facilitar esta flexibilidad a la hora de evaluar y puntuar tanto en el criterio 3 como el 6, ambos claramente vinculados, se aplica un factor de ponderación a cada uno de los cinco grupos de interés identificados.

Ese peso relativo es el factor de ponderación que se aplica a cada uno de los subcriterios de los criterios 3 y 6. La organización es quien decide dicha ponderación, que cumple con las reglas de ponderación mínima y máxima para los cinco grupos de interés, que se describen a continuación:

- Ninguno de los cinco grupos de interés reconocidos puede tener una puntuación inferior al 10% del número máximo de puntos disponibles.
- Ninguno de los cinco grupos de interés reconocidos puede obtener una puntuación superior al 40% del número máximo de puntos disponibles.
- Entre el umbral inferior del 10% y el umbral superior del 40%, las organizaciones pueden decidir utilizar factores de ponderación en rangos de 5%.

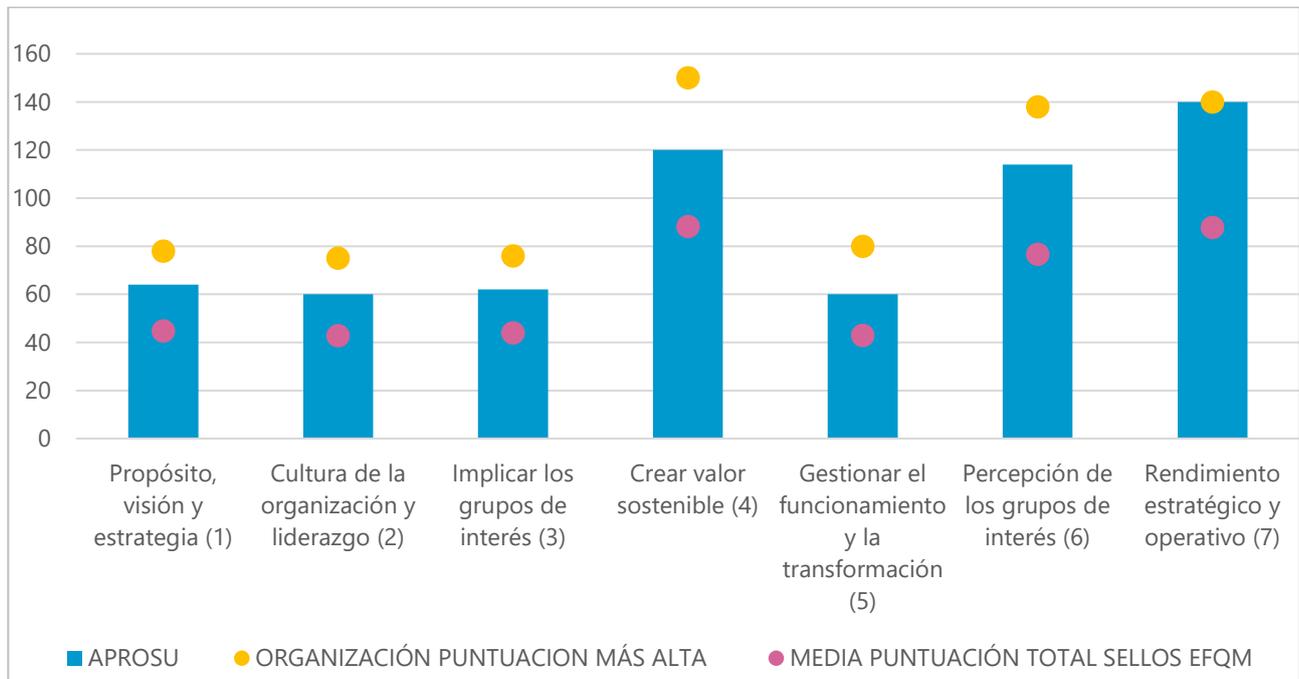
El peso relativo y factor de ponderación elegido por la organización para la ponderación de sus grupos de interés, en esta evaluación, ha sido:



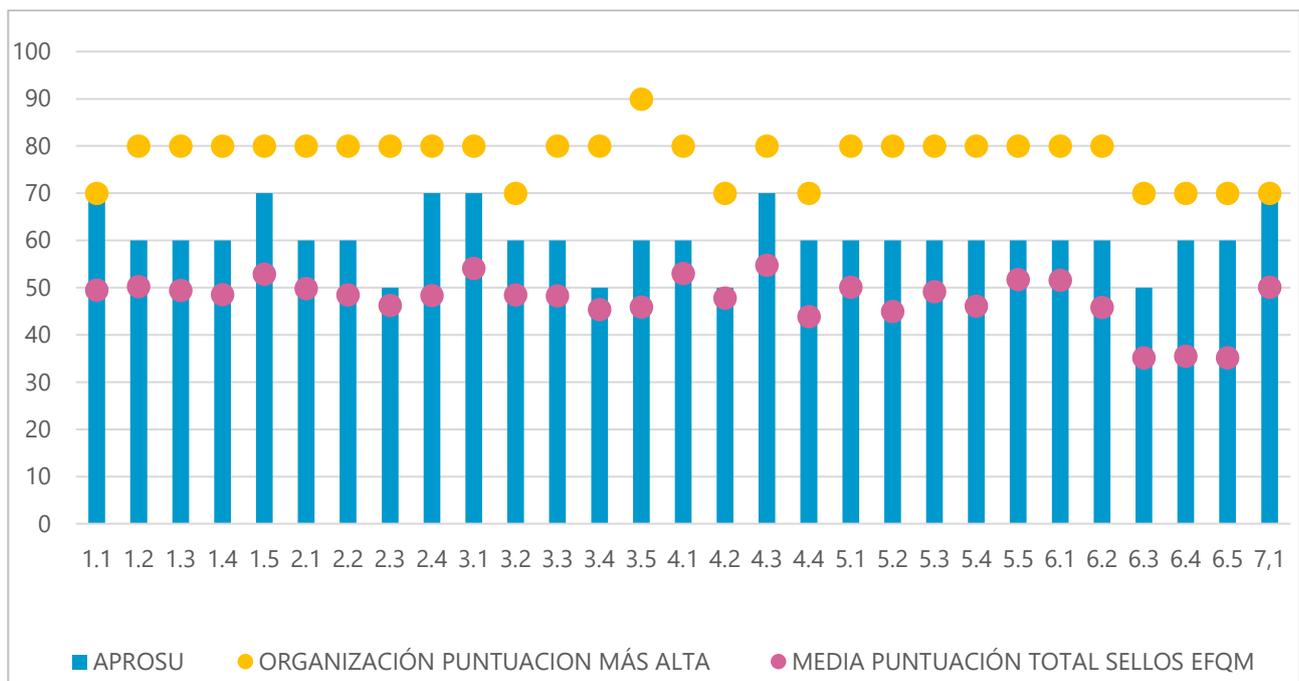
Análisis comparativo de puntuaciones

Comparaciones referidas a 20 de octubre de 2024.

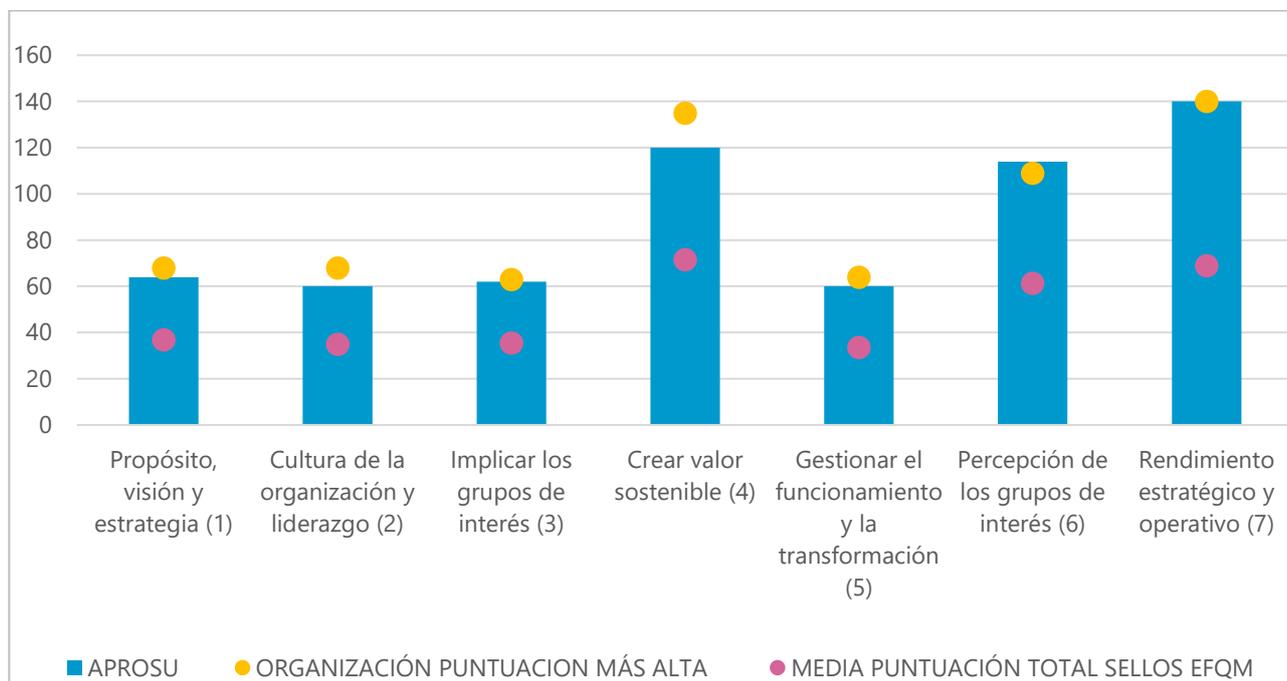
Análisis comparativo por criterios con el total de Sellos EFQM



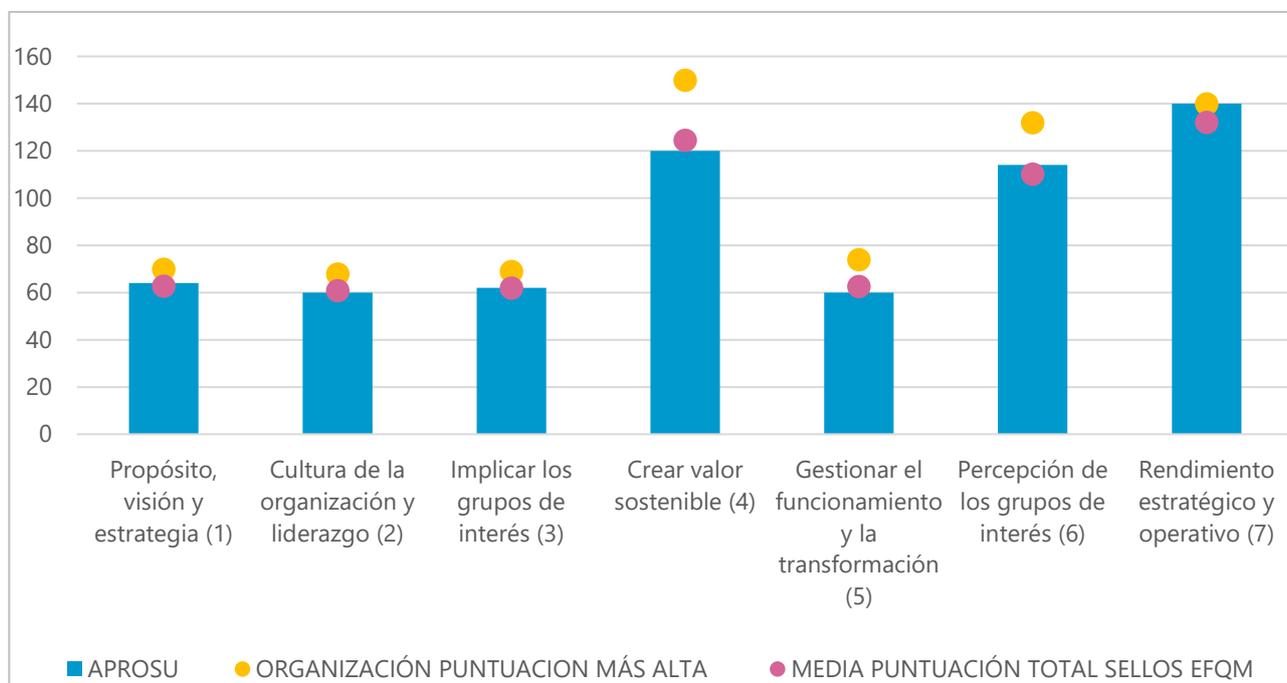
Análisis comparativo por subcriterios con el total de Sellos EFQM



Análisis comparativo por criterios con los Sellos EFQM del mismo sector



Análisis comparativo por criterios con los Sellos EFQM del mismo nivel



Anexo I: Datos técnicos de la Evaluación EFQM

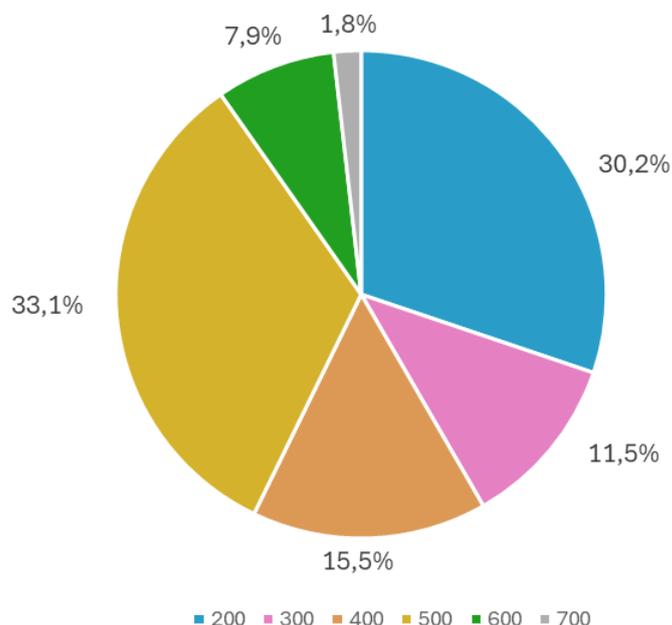
Organización	ASOCIACIÓN DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD INTELECTUAL DE LAS PALMAS (APROSU)
CIF	G35029065
Dirección	Calle Málaga, 1 – 35016 - Las Palmas de Gran Canaria
Participantes	<p>Carmen Delia Arencibia Quintana. Directora-Gerente</p> <p>Carmen Ojeda Betancor. Directora de Apoyos</p> <p>Cathaysa Sosa Morales. Directora de Finanzas</p> <p>Yraya Rodríguez Castellano. Directora de Personas y Talento</p> <p>Gabriela Casillas Nelson. Directora de Proyectos</p> <p>Marisol Ruiz Sánchez. Directora de Innovación</p> <p>Laura Viera Rivero. Técnica en Integración Social</p> <p>Soledad Almécija Díaz. Psicopedagoga</p> <p>Sergio González del Toro. Técnico especialista</p> <p>Cristina Lorenzo Pulido. Educadora Social</p> <p>Raquel Cabrera Díaz. Técnica en Integración Social</p> <p>María Ángeles Santana Carballo. Técnica en integración social</p> <p>Omar Alonso Álamo. Operario</p> <p>Andrea Tejera Medina. Psicóloga</p> <p>Victor Alegre Gutiérrez. Fisioterapeuta</p> <p>Yanira Santana Quintana. Trabajadora social</p> <p>Laura García Torres. Psicóloga</p> <p>Ylenia Díaz Pérez. Cuidadora</p> <p>Gema Vicente Cintero. Administración Pública- Financiadores</p> <p>Natalia Cañeque. Aliados</p> <p>Fernando Suárez Padrón. Proveedor</p> <p>Sergio Lucas Sánchez. Proveedor</p> <p>Jose Domingo Morales Cruz. Junta Directiva</p> <p>Amparo Tovar León. Familia</p>
Sello EFQM concedido	Sello EFQM 600
Rango de puntuación	600-649
Fecha de evaluación	16 y 17 de diciembre de 2024
Modalidad de evaluación	Subcriterio Presencial
Equipo evaluador	<p>Jesús Magaz (Gestor Líder)</p> <p>Miquel Romero i Grané (Evaluador)</p>

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

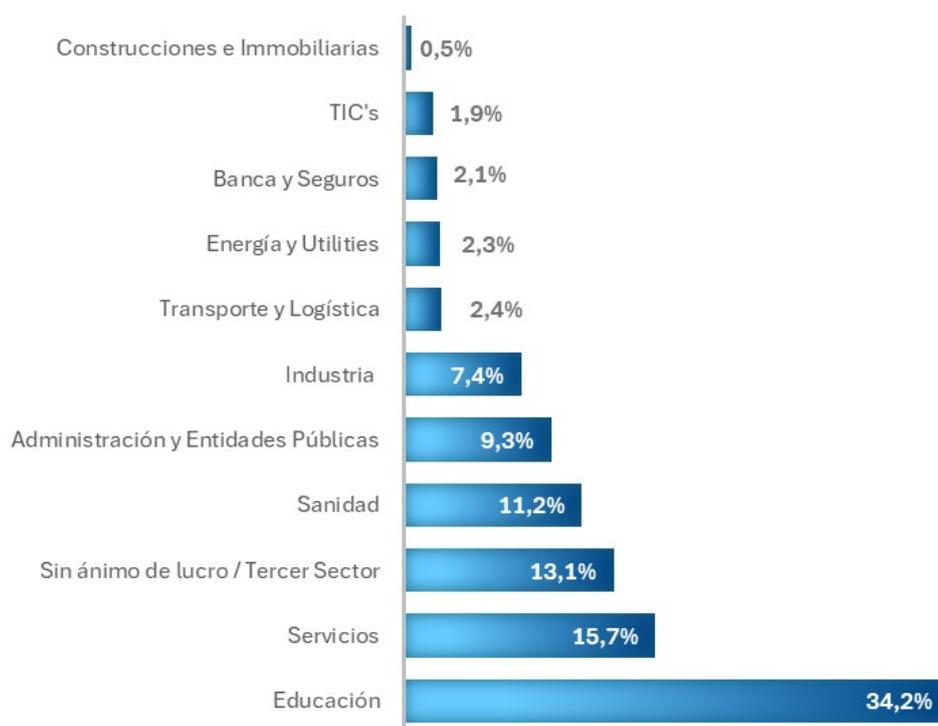
Anexo 2: El Sello EFQM en España y el resto del mundo

Datos referidos a 20 de octubre de 2024.

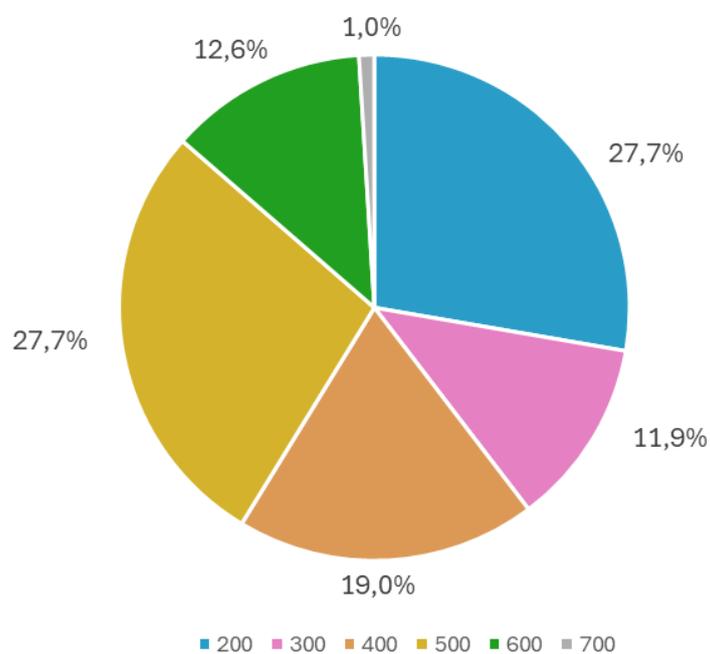
Sellos vigentes en el Mundo



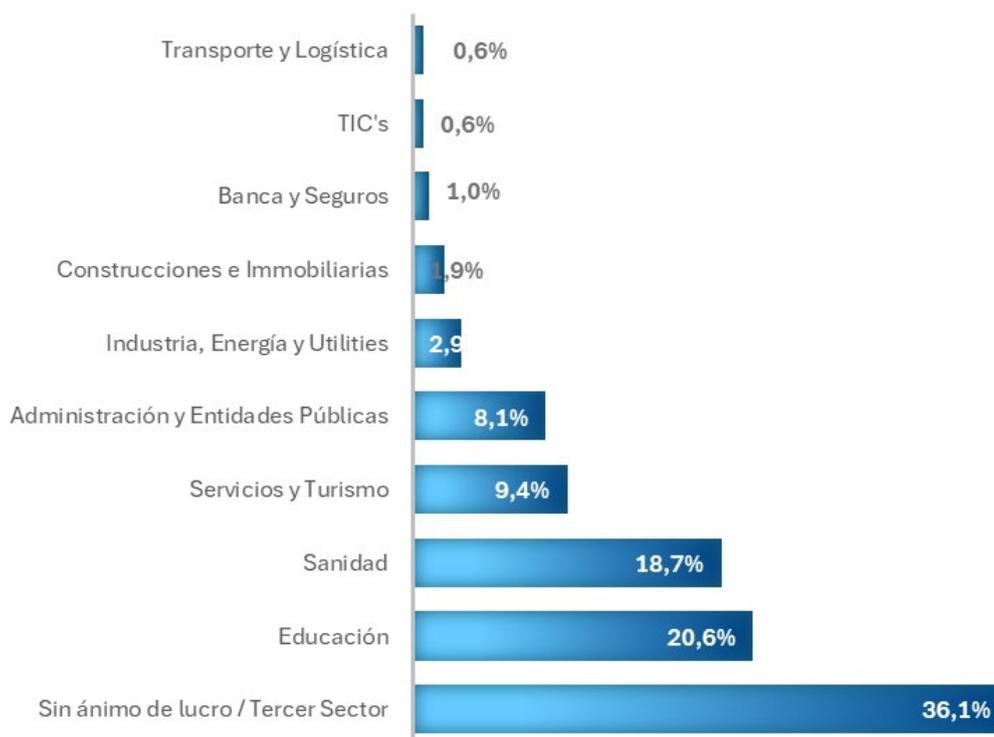
Sellos vigentes en el Mundo y Sector Actividad



Sellos vigentes en España



Sellos vigentes en España y Sector Actividad



Anexo 3: Información de referencia

- Artículo – “El rol estratégico de la comunicación para la sostenibilidad empresarial” <https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/el-rol-estrategico-de-la-comunicacion-para-la>
- Artículo – “Tendencias en creatividad, comunicación y marketing 2024” <https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/tendencias-en-creatividad-comunicacion-y-marketing-2024>
- Buena Práctica - "Sistema de participación, seguimiento y evaluación a través de equipos de coordinación". <https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/buena-practica-sistema-de-participacion-seguimiento-y->
- Buena Práctica: "PROGRAMA DE NÓMINA SOLIDARIA DE FUNDACIÓN ONCE E ILUNION". <https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/buena-practica-programa-de-nomina-solidaria-de-fundacion>.
- Buena Práctica: "Sistema de Gestión y Eficiencia de los Recursos Energéticos en el Grupo PRODE". <https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/buena-practica-sistema-de-gestion-y-eficiencia-de-los>.
- Buena Práctica: "Calcular el valor social integrado generado en los grupos de interés de Amica a través de la contabilidad social". <https://www.clubexcelencia.org/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/buena-practica-calculer-el-valor-social-integrado-generado>.

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

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

