



1. Presentación de la organización

Nombre	AMADIP - ESMENT
Persona contacto	José Manuel Portalo. Tel.: 971711627. Email: jportal@amadipesment.org
Domicilio social	C/ Bosc, 1 07002 - Palma de Mallorca (Illes Balears)

Resumen organización	<p>Asociación sin fin de lucro constituida en 1962 por familiares de personas con discapacidad intelectual.</p> <p>Actividades: servicios a personas con discapacidad intelectual (apoyo en tránsito de educación a empleo. Apoyo al empleo. Centro Ocupacional. Viviendas Tuteladas. Centros de día y residencia).</p> <p>Actividades de empleo: cafetería-restaurantes. Catering. Imprenta y manipulados. Servicios de limpieza y mantenimiento. Servicios de jardinería.</p> <p>Número personas empleadas: 490 (150 con discapacidad intelectual).</p> <p>Reconocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none">Premio Oro de Excelencia EFQM (2004). Govern Illes Balears.Premio IMSERSO Infanta Cristina a la Calidad en los servicios sociales de España e Iberoamérica (2004).Certificación ISO 9001 de todas las actividades de la organización (desde 2003).Certificación ISO 14001 del sistema de gestión medio ambiental (desde 2008).16 Buenas Prácticas Excelentes a nivel nacional (FEAPS: 2002, 2004, 2006, 2008, 2010).Acreditación de la Transparencia por la Fundación Lealtad (desde 2005).Premio Integra BBVA 2010 al modelo de inserción laboral (200.000 €. Entre 80 organizaciones candidatas).Mejor buena práctica (entre 210 candidatas) en la V Edición nacional de Buenas Prácticas FEAPS.587 ptos. EFQM (Autoevaluación 2010).
-----------------------------	---

2. Título de la buena práctica

Nombre	A una hoja.
Descripción	<p>Esta práctica consiste en la aplicación de los principios de simplicidad y universalidad a nuestro sistema de gestión, tal y como fueron descritos por Ludwig M. Van Der Rohe (1886-1969), arquitecto y diseñador industrial alemán cuando acuñó el término “menos es más”.</p> <p>Se ha pasado de procedimientos lineales a procesos operativos representados matricialmente, en los que lo importante es la adecuada toma de decisiones. Los procesos son asegurados a través de la tecnología, que a su vez proporciona información de los indicadores. Se ha desplegado un lenguaje común para las actividades, basado en EFQM y en particular en el ciclo REDER.</p> <p>La buena práctica se titula “a una hoja” porque, entre el conjunto de acciones de cambio, se tomó como referente el documentar cada proceso en máximo una página.</p>



3. Desarrollo de la buena práctica

Objetivos

Simplificar:

- El sistema de gestión de procesos.
- El sistema de gestión de indicadores.
- El sistema de mejora que integrando las diversas vías de aprendizaje.
- El sistema de autoevaluación y despliegue del modelo EFQM.

Universalizar:

- Un mismo lenguaje en todas las áreas y niveles: el REDER.
- Todos los planes de gestión ordenados en base a EFQM.
- Indicadores comunes a otras organizaciones del sector para compararnos.
- Agilizar la actualización de los procesos y la autonomía de sus propietarios.

Acciones

Simplificar:

- Diseño y aplicación de un formato matricial con el esquema REDER a los procesos.
- Diseño y despliegue del sistema de indicadores, de forma alineada con la estrategia y los procesos. Preparar implantación de *bussiness intelligence*.
- Elaboración de un formato de check REDER para facilitar la auto evaluación y aplicarlo durante la planificación de mejoras anuales en los diversos niveles de la organización.

Universalizar:

- Procesos, calendarios y planes ordenados en base a EFQM.
- Diseñar e implantar una tecnología workflow al proceso de aprendizaje y mejora continua.
- Elaboración de un panel común de indicadores con otras organizaciones a nivel nacional, para compararnos y aprender juntos.
- Diseñar una tecnología (Ixis Process) para agilizar la actualización de los procesos y la autonomía de sus propietarios.

Difusión del sistema de gestión: Ifoc (Ayuntamiento de Calvià), Red de Calidad en la Educación Pública (Conselleria de Educación), Centros de Excelencia (www.centrosexcelencia.org), entidades FEAPS.



4. Resultados

Objetivos alcanzados

En 2007 elaboramos el plan estratégico 2008-11, fijando objetivos operativos para todos los indicadores del cuadro de mando corporativo. El grado de desviación del cumplimiento de los objetivos clave en 2010 ha sido inferior al 3% (a pesar de la crisis) respecto a lo que establecimos 4 años antes. Atribuimos este hecho a la fortaleza de nuestro sistema de planificación y gestión.

El sistema de gestión constituye el principal material para la formación del personal. Los profesionales toman decisiones con mayor autonomía y acceden a la información con más rapidez que antes de la implantación. Los técnicos responsables están menos tiempo registrando o buscando información, y más con las personas o en procesos creativos (diseño de nuevos programas). Hemos ganado en eficacia y eficiencia.

Hemos aplicado estos mismos principios a otros documentos. Ejemplos de otros materiales a una hoja: calendario corporativo 2009, matriz plan estratégico 2008-11, plan gestión corporativo 2009 (cuadro mando), políticas corporativas, orden día/acta reuniones, seguimiento acuerdos comités, formato de autoevaluación EFQM,...

Estamos impulsando desarrollos tecnológicos avanzados en alianza con empresas tecnológicas (amadip.esment da soporte técnico). Algunas de estas herramientas ya han sido comercializadas a nivel nacional (por ej.: www.ixissocialgest.com). Estas tecnologías se basan en los mismos criterios de simplificación y universalidad a los que se refiere esta práctica. Creemos que la gestión de la información es clave para la eficiencia de cualquier organización.

Impacto en los clientes y en la organización

En las personas con discapacidad intelectual y sus familias: la simplificación del sistema de gestión permite una menor burocracia y mayor proximidad en la prestación de apoyos.

El personal de atención es más autónomo en la toma de decisiones en situaciones naturales, ya que los procesos simplemente orientan sobre los criterios a aplicar (no pretenden procedimentar toda la actuación). En cambio, los procesos sí aseguran el cumplimiento de lo esencial, con lo que se enfocan a la calidad de servicio deseada. Finalmente, la tecnología adecuada a los procesos facilita que en todo momento se disponga de la información necesaria, previniendo errores (por ej., de medicación, de comunicación entre servicios o con la familia,...).

En la organización: una mayor eficiencia en la gestión (que a la vez favorece un mayor desarrollo de todos los sistemas), un sistema de planificación más sólido y coherente y una organización más flexible y proactiva.

Elementos innovadores

Es una práctica innovadora en relación a las entidades no lucrativas o del sector público. Pero también lo es en relación a los sistemas de gestión en general. Aún hoy, la mayoría de organizaciones y empresas que implantan sistemas de gestión basada en procesos utilizan el sistema procedimental. El despliegue del modelo EFQM en las diversas áreas y niveles ha contribuido a hacerlo más cercano y útil, a la vez que a avanzar en común usando un mismo lenguaje. La integración de la tecnología está facilitando la automatización de los procesos y la gestión de la información. Las alianzas con otras organizaciones (para el desarrollo de tecnologías compartidas o de sistemas comunes de indicadores), nos abren nuevas vías de aprendizaje colaborativo (grupo FOCA: <http://focavedicion.wordpress.com/>).



5. Lecciones aprendidas

Qué hacer

En primer lugar un buen diagnóstico. Una evaluación EFQM puede ayudar a ello. Se encontrarán las claves en los criterios 2 (estrategia), 4 (tecnología y gestión de la información) y 5 (procesos, productos y servicios).

Aplicar a los procesos un formato matricial que se centre en las operaciones esenciales e identifique claramente las responsabilidades. Aplicar el esquema REDER a las operaciones. Identificar en todos los procesos operaciones similares para los grupos Enfoque, Evaluación y Aprendizaje y mejora. Las particularidades de cada proceso estarán en las operaciones de Despliegue. De esta forma simplificamos y adoptamos un lenguaje común.

Identificar y planificar las mejoras, aplicando criterios de eficiencia. Mejorar la gestión simplificando, unificando e integrando los elementos de entrada y salida de información (por ej., en el contacto con el cliente –CRM-, en las actividades de mejora,...). Implantar tecnologías que faciliten esta gestión de la información.

Qué no hacer

Creemos que no debe darse excesiva importancia a los procesos de control. A menudo se destinan más recursos al control que a definir y producir valor. Esto es frecuente en sistemas burocráticos, y produce –entre otros- un alejamiento de los problemas reales.

Pensar que es algo puntual o pasajero. Requiere un cambio cultural en permanente evolución.

Utilidad para otras organizaciones

Mucha y gratis. Tan solo se requiere ilusión y esfuerzo. Aprender a simplificar no es fácil, pero lo que se va aprendiendo es difícil de olvidar por las ventajas que reporta.



6. Ejemplos de evidencias

6.1. Formato de proceso

amadip.esment		SISTEMA DE GESTIÓN											
Título:													
1. Propietario	asdfsadf	4. Entradas	asdfsadf										
2. Objeto	asdfsadf	5. Salidas	asdfsadf										
3. Alcance	asdfsadf	6. Clientes	asdfsadf										
● Hace ■ Revisa													
Operaciones	Frecuencia	Responsabilidades							Foros		Indicadores	Documentos	
		Gerencia	DirÁrea	Dir Actividad	Resp centro	Coord	Jefe sección	Técnico				Instrucciones	Registros
1. ENFOQUE		●											
2. DESPLIEGUE													
3. EVALUACIÓN													
4. REVISIÓN Y APRENDIZAJE													

6.2. Formato autoevaluación EFQM (adaptado de Modelo 2010). Ejemplo Criterio Liderazgo.

amadip.esment		Check List autoevaluación							Evaluación cualitativa		Puntuación					
		Enfoque			Evaluación			Aprendizaje y Mejora	Puntos fuertes	Áreas mejora	Porcentaje	Factor	Puntos			
Resumen Autoevaluación EFQM 2011		M. V. y Políticas	Planes Gestión	Procesos	Despliegue	Comités (planes gestión)	Encuestas percepción	Auditorías/Autoevaluación	Otras evaluaciones	Sistema mejora	Proyectos mejora					
1. Liderazgo	1a. Desarrollar la M, V, V y ser modelos Definir y revisar el compromiso ético (M, V y V). Definir e implantar políticas de apoyo. Actuar como modelos de referencia	●	●	●	●	●	●	●	●			M, V, V y Políticas. Proyecto liderazgo. Comité Ética	Definir y comunicar al líder sobre "qué es ser líder en AE". Implantación políticas por debajo mandos intermedios	70		
	1b. Sistema gestión Definir, impulsar y mejorar el sistema de gestión y los resultados actuales y futuros de AE.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	Sistema de comités / seguimiento de indicadores planes gestión	Seguimiento indicadores por debajo mandos intermedios	75		
	1c. Implicación con los G.I. externos Implicar a clientes y colaboradores preguntándoles por sus expectativas, siendo transparentes y haciendo alianzas.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	Encuestas. Visitas Weyler. Proyecto socios. Sistema mejora	Identificación alianzas actuales y potenciales. Segmentar por tipo y mutuo beneficio	50	59	1,0
	1d. Cultura excelencia Ser referentes y generar una cultura de implicación, delegación, compromiso, mejora continua y responsabilidad ante los resultados. Fomentar las nuevas ideas y la innovación.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	Sistema comités / proyectos mejora. Sistema competencias. Sistema mejora. Jornada formación	Despliegue por debajo mandos intermedios. Sistematizar delegación. Servir de ejemplos (por ej. en sistema mejora)	55		
	1e. Flexibilidad y cambio Comprender los factores que impulsan el cambio y ser flexibles: revisar, adaptar y corregir el rumbo inspirando confianza a los GI.	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	Sistema análisis (DAFO, autoevaluación...). Orientación a largo plazo.	Implantar enfoques incorporando la flexibilidad y cambio en procesos?	45		