

# MEMORIA EFQM CONCEPTUAL FUNDACIÓN OIR ES CLAVE



**Abril 2018**

**INFORMACIÓN CLAVE**

*Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: [www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org)*

## INDICE

1. INFORMACIÓN CLAVE .....	0
1.1. HECHOS Y DATOS .....	1
1.2. HISTORIA DE LA FUNDACIÓN OIR ES CLAVE Y LOGROS ALCANZADOS .....	1
1.3. RETOS Y ESTRATEGIA DE LA FUNDACIÓN OIR ES CLAVE.....	3
1.4. MERCADOS, PRODUCTOS O SERVICIOS OFRECIDOS Y CLIENTES .....	5
1.5. CADENA DE VALOR, ALIADOS Y PROVEEDORES .....	7
1.6. ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y ACTIVIDADES DIRECTIVAS .....	8
2. AGENTES FACILITADORES .....	10
CRITERIO 1. LIDERAZGO .....	11
CRITERIO 2. ESTRATEGIA .....	13
CRITERIO 3: PERSONAS .....	17
CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS.....	16
CRITERIO 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS .....	24
3. RESULTADOS .....	29
CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES.....	30
CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS .....	33
CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD .....	36
CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE.....	39
4. ANEXOS .....	37

# 1. INFORMACIÓN CLAVE

---

## 1.1. HECHOS Y DATOS

### 1.1.1. Nombre de la organización y dirección de su ubicación principal.

La organización se denomina FUNDACIÓN OÍR ES CLAVE CENTROS DE ATENCIÓN TEMPRANA EN DEFICIENCIA AUDITIVA, en adelante FOEC, y está ubicada en la Calle Santísima Trinidad 33 bajo- 28010 Madrid.

Con fecha 15 de diciembre de 2017 el patronato acordó el cambio de nombre pasando a denominarse "A.G. Bell International".

### 1.1.2. Sector o sectores de actividad.

Los sectores principales de actividad son los siguientes:

- Servicios sociales y sanitarios/Centro de atención temprana (CAT) en discapacidad auditiva
- Clínica audiológica.

Es una fundación española constituida el 19 de mayo de 2011 e inscrita en el Registro Nacional de Fundaciones nº 28-1645 y con CIF: G 86210622

### 1.1.3. Misión (objeto y propósito principal por los que existe la FUNDACIÓN OIR ES CLAVE)

La Misión de la Fundación se ha revisado y actualizado en la elaboración del segundo Plan estratégico y esta es la siguiente:

**Mejorar la calidad de la atención temprana:**

- **Trabajando con las familias para que sus hijos con sordera o hipoacusia aprendan a escuchar y a hablar.**
- **Formando a profesionales en la atención a bebés y sus familias con un enfoque auditivo verbal.**

### 1.1.4. Propietarios de la FUNDACIÓN OIR ES CLAVE. Relación con la ASOCIACIÓN CLAVE.

La Fundación Oír Es Clave nace por voluntad de la organización benéfica británica "Clave caring for hearing impairment".

El 12 de septiembre de 2012 se suscribe un convenio de colaboración para la prestación a la Fundación Oír Es Clave los servicios de gestión y administración del Centro de Atención Temprana por parte de "Clave caring for hearing impairment - delegación España".

El 21 de junio de 2017 el patronato aprobó por unanimidad la integración de la FOEC en la asociación estadounidense A.G. Bell. En la reunión del 15 de diciembre del mismo año, tomaron posesión los nuevos patronos. El patronato de la fundación está constituido por cuatro personas. Presidente, médico especializado en ORL, dos vocales: una vocal madre de un niño usuario de implantes cocleares y un familiar de persona con discapacidad auditiva. La secretaria del patronato sin voz ni voto la sume un abogado.

### 1.1.5. Parámetros económicos clave. Valor de mercado de la FUNDACIÓN OIR ES CLAVE. Capitalización.

Los Datos Financieros Clave del año 2016, tras la Auditoría realizada por PW&C son los siguientes:

Año 2016

- Ingresos anuales 462.107 €
- 100% de financiación privada
- Remanente: 12.963 €
- Patrimonio neto 653.438 €
- Pasivo corriente: 42.623€

Año 2017, cierre provisional (en marzo 2018)

- Ingresos anuales: 439.589 €
- **100% de financiación privada**
- Remanente: 35.334 €
- Patrimonio neto: 589.380 €
- Pasivo corriente: 36.243€

### 1.1.6. Número de empleados. Centros de trabajo y su ubicación. Ubicación Geográfica (si Delegaciones)

La Dirección y gestión es realizada por "Clave caring for hearing impairment – Delegación en España". La plantilla de la FOEC está constituida por ocho personas: 1 coordinadora, 1 audioprotesista, 4 terapeutas, 1 personas para relaciones institucionales, 1 recepcionista. También se cuenta con una colaboradora externa (fisioterapeuta). El día 1 de abril se amplía la plantilla con trabajadora social y psicomotricista.

Grupo profesional	Jornada laboral	Contrato
Coordinadora	Parcial: 30h/semana	Indefinido
Terapeutas	Completa: 37,5h/semana	Indefinido
Audioprotesista	Parcial: 25h/semana	Indefinido
Relaciones institucionales	Completa: 37,5h/semana	Indefinido
Recepcionista	Completa: 37,5h/semana	Temporal
Fisioterapeuta	4h/mes	Colaboración

La Fundación es de ámbito nacional y actualmente únicamente realiza actividades en su centro de Madrid, sito en la c/Santísima Trinidad 33, bajo. 28010 Madrid.

## 1.2. HISTORIA DE LA FUNDACIÓN OIR ES CLAVE Y LOGROS ALCANZADOS

### 1.2.1. Historia de la FUNDACIÓN OIR ES CLAVE. Hitos más importantes de Gestión

La implantación del cribado auditivo neonatal universal en 2010 y la creciente demanda de profesionales que recibe Clave para recibir formación especializada, hace que se plantee y empiece a trabajar en el establecimiento de una fundación española en ese mismo año.

- En junio **2010** se presenta al patronato de “Clave caring for hearing impairment” el proyecto de centros de atención temprana. El patronato acuerda por unanimidad la creación de la Fundación.

A partir de este momento se decide que las becas de formación en Estados Unidos (Smith College, Fontbonne University, Eye & Ear Infirmary- Harvard Medical School) ya otorgadas y las convocatorias ya previstas estén dirigidas a la formación de los futuros profesionales del primer centro de atención temprana.

- En **2011** se comienza la búsqueda de local y se comienza a trabajar en el proyecto arquitectónico del mismo. Simultáneamente se trabaja en la constitución de la fundación, los requerimientos legales y la concreción del proyecto de centro.

El 6 de mayo de 2011 se constituye la Fundación, el 1 de agosto se inician las obras del centro de atención temprana.

En junio de 2011 una nueva becaria se incorpora al máster en sordera impartido en Fontbonne University.

En septiembre de 2011 se incorporan las tres primeras personas formadas en Estados Unidos (2 terapeutas y 1 audioprotesista) y la coordinadora. Se inicia el trabajo específico de preparación del centro y ajuste del modelo.

- En primer semestre del **2012** se realizó un curso sobre LOPD y se trabajó sobre los documentos de cesión de datos por parte de las familias.

En mayo de 2012 concluyen las obras y se comienza a dotar al centro de mobiliario, equipos y material necesario para su funcionamiento.

En junio de 2012 una nueva becaria se incorpora al máster en sordera impartido en Fontbonne University y en septiembre se incorpora a la plantilla la nueva terapeuta formada en Fontbonne durante el curso anterior.

En julio de 2012 se solicita ante la CAM la apertura del nuevo centro, que procede a la inspección y aprobación el 11 de septiembre de dicho año.

El 13 de septiembre se comienza a trabajar con niños con sordera y sus familias.

En septiembre de 2012 se procede a la convocatoria de una nueva beca de formación para audioprotesistas.

- El 21 de marzo del año **2013** se obtiene la autorización de apertura como centro audiológico. En septiembre del 2013 se incorpora a la fundación como terapeuta la persona formada durante el curso anterior en Fontbonne.

- El 28 de enero de **2014** la CAM concede la autorización sanitaria de funcionamiento.

En mayo de 2014, tras el disfrute de la beca de formación en USA, se incorpora a la plantilla la nueva audioprotesista.

El curso 2014-2015, se firman los primeros acuerdos con instituciones de formación (universidades e IS) y servicios sociales para la formación a estudiantes y profesionales en el modelo de intervención de la FOEC. Formación que continúa ofreciéndose a un mayor número de futuros profesionales debido al incremento de acuerdos con universidades.

- En febrero de **2015** se procede a la convocatoria de 4 becas de formación de terapeutas, durante un curso escolar, en la FOEC que se complementa con una beca de formación semipresencial de “Experto en audiolología” por la USAL. La formación de las cuatro becarias supuso un gran hito en el desarrollo profesional del equipo existente en la FOEC. En septiembre de 2016, se incorporaron al equipo dos de las becarias.

- A partir del año **2016** se comienzan a enviar propuestas de presentaciones a congresos nacionales sobre temas investigados en la FOEC, con aceptación de las mismas. El curso 2016-2017 se da un salto cualitativo en la formación de futuros profesionales al establecer un programa y recibir las primeras alumnas para la realización del practicum del máster de logopedia.

- El año 2015 comienzan los contactos entre la asociación “A.G.Bell para personas con sordera o hipoacusia” y la FOEC con fines de internacionalización y de mejora de la formación de profesionales que atienden a niños con sordera y sus familias. Este proceso culmina en junio de **2017** en que la FOEC se integra en la AG Bell y, junto con “Clave caring for hearing impairment” pasan a formar la A.G.Bell International. Hito relevante en la vida de la fundación porque la A.G.Bell es una institución vinculada desde su inicio con el desarrollo tecnológico, la defensa de la educación oral y la práctica basada en estudios de investigación (su fundador fue A.G.Bell inventor del teléfono, hijo y esposo de mujeres sordas). Esa trayectoria se ha venido manteniendo durante más de 100 y cuya defensa de las personas con sordera ha tenido repercusión en legislación vigente en USA, ha promovido la intervención basada en la evidencia, ha diseñado y validado la

metodología auditivo verbal en la (re)habilitación y establecido el proceso de certificación en dicha metodología. Por todo ello, la integración de la fundación en la A.G.Bell va a permitir formar y ofrecer la certificación en español tanto a profesionales de nuestro país como a los profesionales de países de habla hispana.

En noviembre de 2017 comienza el proceso de certificación de los terapeutas de la fundación.

- El curso 2017-2018 se ofertan 8 plazas para la realización del practicum del Máster de Logopedia de la UCM y del Máster de Atención temprana de la UCM, Escuela Universitaria La Salle y Centro Universitario Villanueva.

### 1.2.2. Ruta hacia la excelencia.

A continuación, se detallan los hitos más importantes en gestión desde el nacimiento de la Fundación.

AÑO	HITO SIGNIFICATIVO
2011	En el diseño inicial del proyecto se tuvo en cuenta la implantación de un sistema de calidad. A los 6 meses de constitución de la fundación, con las obras en marcha, se iniciaron los primeros contactos con consultoras para la implantación del modelo EFQM.
2012	En mayo, tras la formalización del contrato con INTRESS (marzo 2012) se inició la formación para todos los integrantes de la Fundación con sesiones presenciales; en ese momento dos becarios, futuros profesionales de la FOEC, se encontraban realizando un máster en USA por lo que el formador realizó sesiones de formación vía Skype. El objetivo era y es que todas las personas se comprometieran a realizar un trabajo de calidad y de mejora continua.
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 20 de junio se realiza la primera autoevaluación</li> <li>- 19 de julio se realiza la reunión de consenso</li> <li>- 23 de julio presentación de resultados</li> <li>- Puntos EFQM obtenidos en la organización: entre 225 y 250</li> <li>- Puntos EFQM homologados por el licenciario: entre 225 y 250</li> <li>- Se comienza a trabajar en 3 proyectos de mejora: plan estratégico, visibilidad y gestión del conocimiento</li> </ul>
2014	- 11 de abril se concede el sello de Compromiso hacia la Excelencia Europea +200
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segunda Autoevaluación EFQM puntuación de 349</li> <li>- Gestión de Procesos y Auditoría de los mismos</li> <li>- Interacción de Grupos de Interés (detección de necesidades y expectativas)</li> <li>- Revisión del Plan Estratégico</li> <li>- Plan de Comunicación/Visibilidad (2014-2016)</li> <li>- Plan de Gestión del Conocimiento</li> <li>- Plan de gestión</li> <li>- Revisión del Proceso de Encuesta de Clima Laboral</li> <li>- Evaluación del Desempeño</li> <li>- Identificación y Evaluación de las Alianzas</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Memoria EFQM</li> <li>- 13 de mayo de 2016 se concede el sello de Compromiso hacia la Excelencia Europea +300</li> <li>- El programa de formación de las becarias incluye información en el modelo EFQM</li> <li>- Se inicia el trabajo para el diseño e implementación del nuevo plan estratégico 2016-2018</li> <li>- Se continúa trabajando en el modelo EFQM según el esquema REDER con apoyo de la consultora DOCE, abordando diferentes áreas de mejora identificadas en evaluación realizada para obtención sello de excelencia.</li> </ul>
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Curso de formación en la futura ley de protección de datos</li> <li>- Elaboración e implementación del segundo plan estratégico</li> <li>- Auditoría externa de procesos y procedimientos</li> <li>- Formación en el modelo EFQM de las personas que se incorporaron a la FOEC en 2016 con apoyo de DOCE</li> <li>- Autoevaluación con la herramienta Perfil</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se realiza reunión de consenso y evaluación homologada por licenciario acreditado obteniendo puntuación entre 375 y 400 puntos</li> <li>- Los indicadores del Plan de gestión se alinean con el nuevo plan estratégico, los procesos y los criterios del modelo EFQM.</li> <li>- Elaboración del nuevo Plan Estratégico 2018-2021.</li> <li>- Elaboración Memoria EFQM para la renovación del sello de excelencia</li> </ul>

### 1.3. RETOS Y ESTRATEGIA DE LA FUNDACIÓN OIR ES CLAVE

#### 1.3.1. Visión

La Visión de la Fundación se ha revisado y actualizado en la elaboración del segundo Plan estratégico:

**Ser referentes en:**

**Intervención y audiolología pediátrica.**

**Formación de profesionales en terapia auditivo verbal.**

#### 1.3.2. Estructura estratégica: Análisis diagnóstico

En el año 2016 finalizó el Plan Estratégico de FOEC 2104-2016. En este año, se lleva a cabo la revisión de la Misión, Visión y Valores de la organización, abriendo un nuevo proceso para la elaboración del Plan Estratégico 2017-2020. Se realiza a fecha de diciembre 2016 un análisis del contexto interno y externo, para lo cual se definieron los Grupos de Interés, un DAFO y un análisis CAME. A continuación, se definieron los Objetivos Estratégicos para cada una de las

Perspectivas que son las siguientes:

- Valor para la Sociedad
- Económica-Financiera
- Clientes
- Interna-Procesos
- Desarrollo, Crecimiento y Aprendizaje

En 2008/9 se consideró necesario que terapeutas de habla hispana pudieran acceder a la certificación TAV y se mantuvieron reuniones con la AGBell para patrocinar dicho proceso de certificación. La certificación TAV en español implicaba aumentar el nivel de formación de los terapeutas y por ende la mejora de los servicios y la mejora de la calidad de vida de las familias y de los niños con problemas de audición. El proceso iniciado entonces ha culminado en la integración en una organización con 127 años de trayectoria que nos va a permitir tener mayor impacto en España y en todos los países de habla hispana.

Para dichas perspectivas se definieron líneas estratégicas y los correspondientes objetivos estratégicos con diferentes iniciativas para su consecución. Además, dichos objetivos se relacionan entre sí con un Mapa Estratégico. Las iniciativas para la consecución de los objetivos se relacionan con los procesos del Mapa y se utilizan indicadores para su medición. Todo esto se define en el archivo Plan de Gestión para su seguimiento.

A continuación, se detalla un resumen del análisis externo e interno, de las estrategias principales y objetivos clave, así como de los Factores Clave y la Ventaja Competitiva de la siguiente manera:

##### - Análisis externo

Amenazas:

- Retraso en los conciertos con la CAM.
- Tiempos políticos de la Administración Pública para realizar acuerdos marco.
- Plazas gratuitas de atención temprana ofertadas por la Admon. Pública.
- Decisiones políticas continuistas (concursos de plazas, ...).
- Cambio políticas en relación a los acuerdos MARCO.
- Posibilidad de concierto para atender múltiples necesidades.
- Cada vez más competencia y con similares servicios.
- Competencia entre centros de atención temprana.
- Apertura de nuevos centros audiológicos que ofrecen intervención logopédica .
- TAV cada vez un poco más extendida, los servicios de la fundación ya no son tan “exclusivos”.
- Minimización de la sordera (cualquier logopeda puede trabajar en este campo).
- Dependencia de las políticas sociales del gobierno de turno.
- Concierto de la comunidad de Madrid para plazas que suelen ser generalistas y nosotros somos un centro especializado.

Oportunidades:

- Cribado Universal.
- Implantación paulatina del modelo centrado en la familia en la atención temprana.
- Convenios de prácticas con centros de estudios que permiten seguir formando a nuevos profesionales.
- Avance científico y tecnológico.
- Formación de Bolonia con máster especializados, los alumnos necesitan más y mejor formación.
- Creciente interés de los profesionales por formarse en TAV.

- Mayor conocimiento de la terapia audio verbal y enfoque centrado en la familia y en la persona.
- Análisis interno
  - Debilidades
    - Falta de crecimiento de clientes.
    - Lenta llegada de nuevos casos.
    - Pocas familias para favorecer el desarrollo de habilidades y competencia de los profesionales y el crecimiento de la Fundación.
    - Casos insuficientes para ofrecer mayor formación.
    - No se llega directamente a los clientes.
  - Fortalezas
    - Formación continua de los trabajadores.
    - Centro de atención temprana a la discapacidad auditiva con servicio audiológico propio en el mismo centro.
    - Transparencia y veracidad en la información dada a las familias.
    - Auditorías económico-financieras anuales en las que se pueden ver las cuentas de la fundación.
    - Recursos materiales: centro (instalaciones, condiciones acústicas, audiológica...), materiales (para intervención, para evaluación,...).
    - Profesionales con amplia formación en TAV y audiológica
    - Servicios de atención temprana y audiológica en el mismo espacio.
    - Servicios completos e integrados (atención temprana + audiológica)
    - Actividades del servicio que permiten la intervención integral del niño y su familia (visitas al hogar, al colegio, grupos de padres).
    - Becas para la atención gratuita a niños y familias con bajo poder económico.
    - Oferta de un servicio de calidad basado en evidencias científicas.
- Factores Clave de Éxito y Ventaja Competitiva.

La formación especializada de los profesionales a través del programa de becas de Clave. La complementariedad de la formación previa (psicología, pedagogía, logopedia). La especialización de la atención temprana. La formación en calidad: modelo EFQM previa al inicio del funcionamiento del centro. La innovación por: a) la implantación del servicio audiológico como parte de los servicios de atención temprana, b) el enfoque metodológico: auditivo verbal centrado en la familia, c) el acondicionamiento de sus instalaciones, d) la tecnología disponible y e) el plan de formación continua del equipo.

### 1.3.3. Planificación estratégica

Desde la constitución de la Fundación, se tuvo en cuenta la necesidad de contar con un modelo de trabajo sometido a evaluación y evolución con la finalidad de validar y mejorar la práctica diaria. Con dicha filosofía en mente, se realizó y ejecutó el primer Plan Estratégico que finalizó en 2016 como respuesta y continuidad al mismo se elabora el segundo Plan Estratégico de 2017 a 2020

Este Plan recoge el aprendizaje del plan estratégico anterior, la autoevaluación y evaluación externa del mismo y los resultados cualitativos y cuantitativos obtenidos. Así mismo, se han tenido en cuenta los éxitos y dificultades identificadas en su despliegue para adaptarlo a la situación actual de la organización y al entorno cambiante del tercer sector de acción social.

Para realizar el actual plan estratégico se han tenido en cuenta toda una serie de elementos que se citan a continuación:

- Evaluación del Plan Estratégico anterior.
- Revisiones y seguimiento realizado del cuadro de mando, sus indicadores y metas.
- Actualización de las necesidades, expectativas, necesidades y requisitos de los grupos de interés que más impacto tienen en la organización.
- Actualización de la Misión.
- Actualización de la Visión.
- Revisión de los Valores de la entidad.
- Análisis diagnóstico interno y externo (DAFO).
- Análisis CAME.
- Cuadro de Mando.



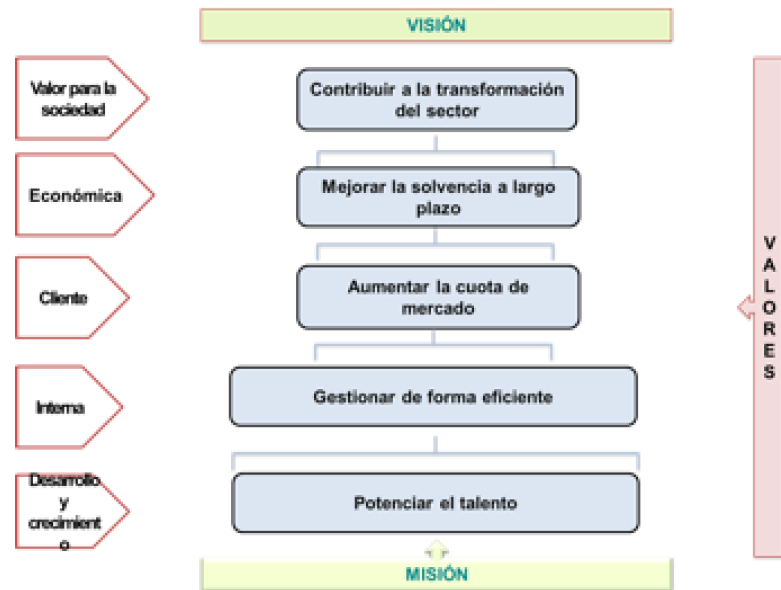
La metodología ha sido participativa mediante debates teniendo como referencia primeros borradores y/o documentos provenientes del: plan anterior, autoevaluación, evaluación externa y documentos e información externa del sector.

Trabajo individual de análisis y revisión de documentos para su posterior puesta en común en gran grupo.

Trabajo en pequeño grupo del consultor con los líderes y personas clave de la organización

Trabajo en gran grupo, todas las personas, en dos modalidades, con y sin el consultor externo.

#### 1.3.4. Estrategias principales.



#### 1.4. MERCADOS, PRODUCTOS O SERVICIOS OFRECIDOS Y CLIENTES

##### 1.4.1. Mercados actuales y futuros

Los sectores principales de actividad son los siguientes:

- Servicios sociales y sanitarios/Centro de atención temprana (CAT) en discapacidad auditiva
- Clínica audiológica.

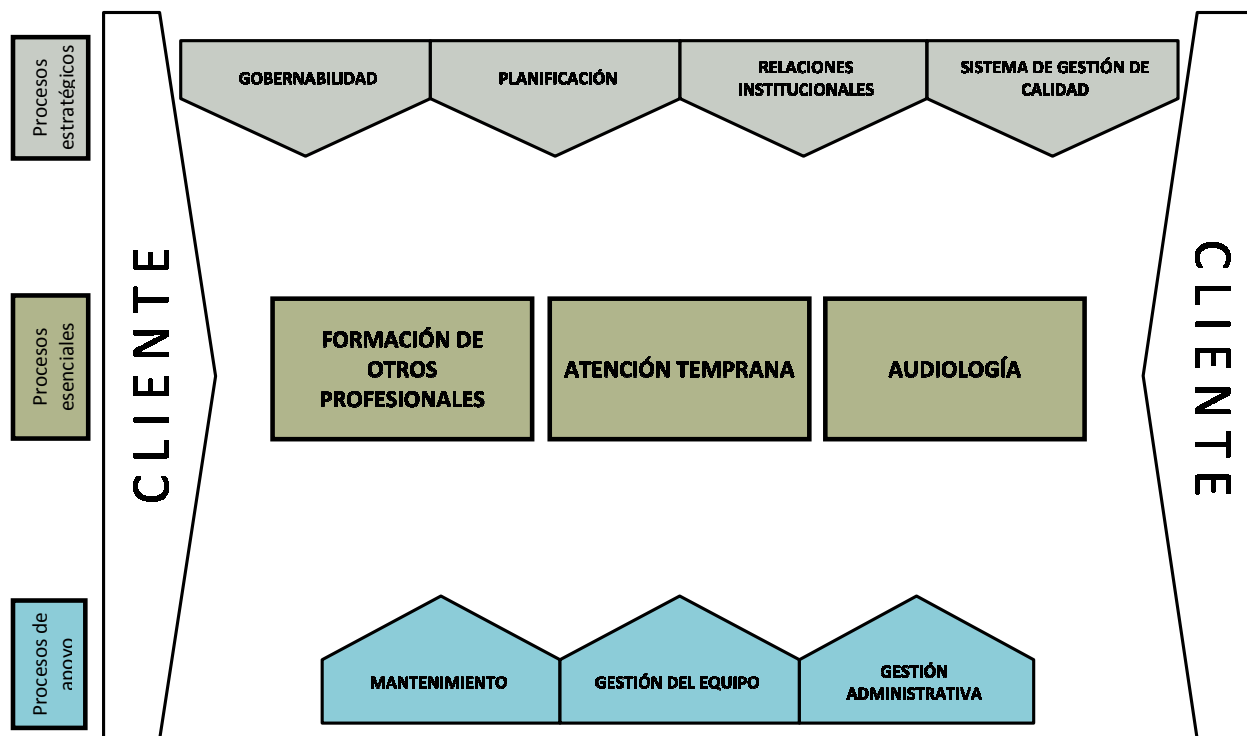
Hasta marzo de 2014 intencionalmente se trabajaba con un número muy reducido de clientes, para favorecer el desarrollo del trabajo en equipo con una metodología común. A partir de ese momento se comienzan a realizar acciones de visibilidad para dar a conocer la Fundación, el centro y los servicios. Así mismo se presenta el programa de becas a potenciales instituciones de derivación. En 2016 se comienza a ofrecer Evaluación Externa a niños con problemas de audición de 0 a 6 años y alquiler de audífonos.

En 2014 se firmaron los primeros acuerdos para la realización de pruebas audiológicas gratuitas a socios y miembros a entidades del sector de la discapacidad auditiva a fin de dar a conocer nuestros servicios. Desde entonces se ha incrementado el nº de acuerdos suscritos con otras ONGs del ámbito de la atención temprana, discapacidad y también con víctimas del terrorismo.

Los primeros acuerdos de formación de estudiantes y profesionales se firmaron en 2014; acuerdos que han ido aumentando y han permitido ampliar el número de estudiantes formados. Además, en 2017 se recibieron las primeras alumnas para realizar el Practicum de máster en la Fundación. Este curso se han ofertado 8 plazas de Practicum y se ha comendado a recibir peticiones para estancias de formación

##### 1.4.2. Mapa de procesos. Servicios/Productos actuales y futuros

A continuación, se detalla el Mapa de Procesos, que se revisa en la auditoría externa de procesos que se realiza de forma anual. La última se llevó a cabo el 15 de septiembre de 2017.



En dicho Mapa se definen los Procesos, algunos de los cuales se despliegan en diversos procedimientos de la siguiente manera:

#### 1.4.3. Segmentos de clientes actuales y futuros

A continuación, se detallan los diferentes segmentos de clientes:

- **Cientes actuales:** a) atención privada a familias derivadas por otras familias, b) programa de becas, que incluye el acuerdo con la D. Gral. de la familia y el Menor y con AB para la habilitación de niños con IC incluidos en el acuerdo marco de IC
- **Cientes futuros:** a) derivados por otras familias, b) programa de becas, c) posibilidad de concierto o contrato con la administración cuando salga a concurso el Acuerdo Marco para la Atención Temprana, d) futuros profesionales (estudiantes) y profesionales en ejercicio.
- **Potenciales clientes** El nº de niños con problemas de audición menor de 5 años es del 5% (N= 324) del total de los niños nacidos en la CAM (64879 en 2015), el nº de niños con sordera profunda menor de 5 años es del 1% (N=65). La capacidad de atención a familias en AT según autorización del CIRA (CAM) es de 14 plazas simultáneas, con los profesionales actuales se puede atender a 60 familias. El nº de clientes de audiología pueden aumentar hasta 60 al año, si se atiende a 60 familias. El nº de alumnos de practicum es de un máximo de 8 y en jornadas de formación 180 estudiantes.

#### 1.4.4. Competidores clave

Listado de los competidores clave:

- Asociaciones de afectados, familiares y amigos de personas con discapacidad auditiva que dispongan de servicios de atención directa.
- Gabinetes privados de logopedia con especialización en deficiencias auditivas.
- Gabinetes o clínicas audiológicas y ópticas con servicio de audioprótesis.
- Gabinetes o clínicas audiológicas con servicio de logopedia.
- Centros de atención temprana generalistas.

- Centros implantadores: hospitales y clínicas con servicio de ORL en los que se realizan implantes cocleares.

## 1.5. CADENA DE VALOR, ALIADOS Y PROVEEDORES

### 1.5.1. Cadena de valor y estructura funcional

#### Cadena de valor:

Los procesos y procedimientos esenciales de la organización que componen la cadena de valor son los siguientes:

- proceso\_acogida\_v3.docx
- proceso\_intervencion\_v4.docx
  - o *procedimiento\_intervención\_grupal\_v2.docx*
  - o *procedimiento\_supervision\_v6.docx*
  - o *procedimiento\_fisioterapia\_v3.docx*
  - o *procedimiento\_apoyo\_en\_el\_entorno\_educativo\_v3.docx*
  - o *procedimiento\_colaboracion\_con\_otros\_profesionales\_v4.docx*
  - o *procedimiento\_evaluacion\_v4.docx*
  - o *procedimiento\_sesion\_terapeutica\_v4.doc*
  - o *procedimiento\_visitas\_al\_hogar\_v6.docx*
- proceso\_alta\_v4.doc
- proceso\_audiologia\_externa\_v5.docx
  - o *procedimiento\_adaptacion\_protesica\_v5.docx*
  - o *procedimiento\_consultas\_de\_audiologia\_v5.docx*
  - o *procedimiento\_pedido\_recepcion\_almacenaje\_v5.docx*
  - o *proceso\_formacion\_otros\_profesionales\_v4.docx*
  - o *procedimiento\_formacion\_becarias\_v1.docx*

### 1.5.2. Recursos y activos principales

#### A continuación, se detallan los recursos y activos principales:

- Las instalaciones libres de barreras y acondicionadas acústicamente.
- El uso de nuevas tecnologías en la construcción: cabina, bucles magnéticos, amplificación en salas de observación, la amplificación en sala de grupos, sistema de grabación de videos, sistema informático.
- Los recursos materiales y tecnológicos para la prestación de los servicios (material audiológico, educativo y de evaluación de desarrollo general, emocional, comunicativo y lingüístico).
- Las personas que integran la fundación, su formación previa a la incorporación en el centro, su programa de formación continua tanto interna como externa, su desarrollo profesional en la formación de otros profesionales y el inicio del proceso de certificación TAV (Terapia Auditivo Verbal).

### 1.5.3. Aliados y proveedores clave

#### A continuación se detallan las Alianzas y Proveedores Clave de FOEC de la siguiente manera:

#### ALIANZAS:

- a) “Clave caring for hearing impairment - Delegación España” para la financiación, formación, gestión y dirección.
- b) Alianzas con Institutos Superiores de Formación y Universidades para la formación de profesionales externos.
- c) Informales y formales con departamentos de ORL con servicio de implantes cocleares de tres hospitales de Madrid para la concesión de becas a familias.

#### PROVEEDORES CLAVE:

- a) Consultoría en: 1 (materia de formación en calidad) y 2 (protección de datos).
- b) Auditoria económico financiera voluntaria anual externa.
- c) Auditoria de protección de datos.
- d) Proveedores de material audiológico.
- e) Proveedores de prótesis auditivas y productos de apoyo.
- f) Proveedores de material fungible.
- g) Servicios de mantenimiento externo de las instalaciones (climatización, incendios, desinfección, telefonía, limpieza) y de la tecnología (software, equipos de amplificación, seguridad informática).
- h) Servicios de mantenimiento de instrumentos y aparataje de audiología (calibraciones) y empresas proveedoras de instrumental audiológico y protésico.

#### 1.5.4. Análisis de la influencia de la Cadena de Valor en el entorno (Social y Ambiental)

En la cadena de valor y procesos de FOEC se generan algunos residuos que se gestionan adecuadamente en puntos limpios, así como con gestores para los no peligrosos.

Respecto a la parte social se proporcionan becas a familias, así como donación de audífonos (excepcionalmente) y préstamo de audífonos durante la espera para cirugía de implante coclear. En el año 2017 el 27% de las familias fueron atendidas a través del programa de becas.

Se forma a estudiantes y profesionales sin coste alguno para las instituciones (institutos superiores, escuelas universitarias y universidades). Aunque el nº de jornadas de formación va aumentando, no lo hace en la misma media el presupuesto debido a: 1) el aumento del presupuesto de funcionamiento anual y 2) el aprendizaje del equipo para organizar e impartir la formación con mayor eficacia y eficiencia año a año. En 2017, el presupuesto de las 5 jornadas supuso un 1,59% del total, siendo el grado de satisfacción de 4,91 sobre una puntuación máxima de 5.

### 1.6. ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y ACTIVIDADES DIRECTIVAS

#### 1.6.1. Estructura de Liderazgo y gobierno. Reuniones Clave de Dirección

La Estructura de Gobierno se detalla a Continuación:

- Patronato: que se reúne 2 veces al año.
- Comité Ejecutivo: que se reúne mensualmente.
- Reuniones Técnicas Semanales (Reuniones de Equipo): en las que participa todo el equipo técnico. Se incluyen temas de calidad, como la programación de actividades, evaluación de actividades de formación de futuros profesionales, casos clínicos, boletines para las familias, distribución de trabajos y propuestas del equipo. Se organizan de acuerdo al Mapa de Procesos.
- Reuniones de Audiología: Bimensualmente.
- Reuniones Específicas a demanda de las personas o por necesidades surgidas o detectadas por la dirección/coordinación a las que se convoca a las personas relevantes según el tema.

#### 1.6.2. Valores

A continuación, se detallan los valores de FOEC:

##### Valores

- **Transparencia** proporcionando la información clara, comprensible y veraz a los grupos de interés en cualquier/todo momento
- **Generosidad** compartiendo conocimiento y experiencia basados en criterios técnicos y evidencias científicas.
- **Respeto** hacia todas las personas que forman parte de nuestra práctica diaria (trabajadores y familias), considerando atentamente sus derechos, necesidades, decisiones y opiniones.
- **Profesionalidad** asegurando el trabajo bien hecho, mediante la aplicación de criterios éticos, técnicos y las prácticas más avanzadas con una estricta ética profesional.
- **Entusiasmo** e interés por la mejora continua de la formación, la atención a las familias y la formación de estudiantes y profesionales del sector y por hacer nuestro trabajo lo mejor posible ofreciendo un servicio profesional basado en la evidencia y de calidad.
- **Búsqueda de soluciones** haciendo todo lo posible por encontrar la mejor solución a las necesidades de las familias derivadas de la discapacidad auditiva de sus hijos y a las necesidades de los futuros profesionales según el estado actual de conocimientos y recursos de la intervención temprana en hipoacusia y sordera

##### Principios

- **Trato humano excelente** como base de nuestra relación con las familias teniendo siempre en cuenta su pluralidad y diversidad. Creando un ambiente acogedor y respetuoso con sus valores.
- **Garantía de confidencialidad** de la información. Desarrollo de un plan de protección de datos, de acuerdo con la normativa vigente.
- **Formación continua** tanto de nuestros trabajadores como de otros profesionales. Con el objetivo de proporcionar una atención de calidad actualizada mediante la renovación de conocimientos y habilidades.
- **Remuneración adecuada** a la capacidad y esfuerzo que requiere la atención a los niños y a sus familias.

- **Ética** en el desarrollo de las funciones laborales.

### 1.6.3. Mecanismos de gestión de la FUNDACIÓN OIR ES CLAVE

Los mecanismos que utiliza la FUNDACIÓN OIR ES CLAVE para su gestión y revisión de la misma y que pueden incluir entre otros los siguientes:

- Despliegue estratégico y ciclos de revisión del mismo: Plan de gestión, así como de la propia planificación.
- Despliegue de la planificación estratégica en la planificación anual: revisión de la planificación anual (revisión de objetivos y seguimiento del Plan de gestión).
- Plan de gestión: se actualizan los indicadores, en caso de que sea necesario para facilitar su seguimiento con una periodicidad trimestral.

Otros mecanismos de revisión de objetivos estratégicos y del desempeño de los procesos son los siguientes:

- a) Reuniones periódicas del equipo de gestión de Clave para la revisión de la estrategia, semanales de equipo, específicas de calidad en función de las necesidades, individual con la coordinación y dirección vinculada a la autoevaluación y a demanda de las personas
- b) Sesiones individuales de supervisión mensuales de las terapeutas más experimentadas y semanales de las terapeutas noveles; también hay reuniones a demanda de las terapeutas o de la dirección/coordinación: las sesiones con la audiología se realizan a demanda por cualquiera de las partes.
- c) Encuesta anual de percepción de las personas
- d) Informe obtención del sello de excelencia, identificándose áreas de mejora.
- e) Rendición de cuentas (estado financiero y actividades) al Patronato dos veces al año
- f) Reuniones con el donante principal dos veces al año
- g) Auditorías de Procesos

## 2. AGENTES FACILITADORES

---

# CRITERIO 1. LIDERAZGO

## CRITERIO 1. LIDERAZGO (INFORMACION GENERAL)

En FOEC se consideran líderes a aquellos profesionales que tienen responsabilidades de gestión, tanto en la estructura jerárquica como funcional, ya que dichas responsabilidades contribuyen a dirigir las actividades y personas en la consecución de los objetivos y metas de la organización.

Los líderes de FOEC participan en diferentes niveles del sistema de gestión con responsabilidades en el establecimiento de objetivos, de las actividades para la consecución de los mismos, siguiendo la marcha de éstas y sus resultados, y estableciendo mejoras e innovaciones que permitan el desarrollo efectivo de la MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

Se dispone de una evaluación de liderazgo basado en la encuesta de clima en la que existen preguntas relativas a la actuación de la dirección y de los responsables relativos a motivación, desarrollo profesional, flexibilidad, responsabilidad, comunicación incluida la Misión, Visión y Valores y otros enfoques de Gestión.

Se ha producido un cambio en el patronato como consecuencia de la integración en la A.G. Bell. El actual es más reducido en nombre, pero sus perfiles tienen un mayor impacto en cuanto al liderazgo de la institución. El presidente es un cirujano especialista en otología, una vocal es una madre que consiguió en USA que su hijo sordo fuera el primer implantado bilateral simultáneo y un familiar de una persona con sordera profunda.

Con la integración y formación de la AGBell International hay nuevos cauces y formas liderazgo que permiten el enriquecimiento de ambas instituciones. Así mismo se comienza a participar en comités y grupos de trabajo internacional (no solo España y USA), además de las visitas interinstitucional y la participación del equipo de la Fundación en las convenciones y simposios organizados por la AGBell.

Existe un Plan de gestión que es la consecuencia del despliegue de la estrategia en el día a día, con sus indicadores y metas establecidas, tanto para los objetivos estratégicos como para las acciones de cada uno de los objetivos. Se realiza un seguimiento trimestral de los indicadores y se reporta periódicamente al patronato de la Fundación.

Los líderes tienen implicación proactiva con los grupos de interés externos para la consecución de la estrategia, se anticipan a los cambios, consolidando el futuro de la organización con integración AGBELL, y potencian una cultura de apoyo a las personas, fomentando su participación, desarrollo profesional y generando espacios de mejora continua, autocrítica y resolución de problemas de manera colaborativa.



DESCRIPCIÓN DE ENFOQUES	EVIDENCIAS	VÍNCULOS Y RESULTADOS CLAVE	PROPIETARIO
<p><b>1a1. Desarrollo de la MISIÓN, VISIÓN Y VALORES</b></p> <p><b>Misión, Visión y Valores</b></p> <p><b>Enfoque:</b> El desarrollo de la Misión, Visión y Valores de FOEC se realiza como fase inicial del proceso de la planificación estratégica y en fase inicial de la fundación. Dicha Misión, Visión y Valores se actualizaron en la elaboración del segundo Plan Estratégico.</p> <p><b>Despliegue:</b> se realiza al personal de FOEC en el proceso de acogida y además se encuentra a disposición de los grupos de interés en la web y en su elaboración se ha contado con la participación de toda la plantilla.</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento</b> Se ha realizado una evaluación y revisión de la Misión, Visión y Valores en la elaboración de la estrategia y se ha comprobado su eficacia través de la Encuesta de Clima Laboral</p> <p><b>Mejoras:</b> Actualización de la Misión, Visión y Valores en la elaboración de la estrategia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MISIÓN, VISIÓN Y VALORES</li> <li>• Encuesta Clima Laboral</li> <li>• Plan Estratégico 2017-2020</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 7a</li> <li>• Tabla Resultados encuesta clima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección</li> </ul>
<p><b>1b1. Desarrollo del Modelo de Gestión por los Líderes</b></p> <p><b>Enfoque:</b> En FOEC tiene dos vertientes en su concepto de liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacidad para dirigir la FUNDACIÓN OIR ES CLAVE hacia sus objetivos según su Misión, Visión y Valores, objetivos estratégicos e iniciativas.</li> <li>- La capacidad para el liderazgo de las personas.</li> </ul> <p>Este Enfoque se desarrolla por los diferentes sistemas y herramientas de los que dispone FOEC y sus líderes para desplegar los diferentes enfoques de gestión (Despliegue de la Estrategia y Plan de gestión Integral). Además todos los procesos del Mapa se encuentran alineados en las iniciativas y objetivos estratégicos del despliegue estratégico, se han realizado reuniones con el Patronato y el donante principal.</p> <p><b>Despliegue:</b> El equipo ha participado en diferentes reuniones de explicación del enfoque descrito.</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> en las reuniones de Despliegue Estratégico.</p> <p><b>Mejoras:</b> se ha actualizado y elaborado un nuevo Plan de Gestión alineado con el PE y actualmente las mediciones se hacen trimestralmente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despliegue Estrategia</li> <li>• Plan de gestión</li> <li>• Fichas de Proceso de todos los procesos del Mapa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 6, 7, 8 y 9</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección</li> </ul>

DESCRIPCIÓN DE ENFOQUES	EVIDENCIAS	VÍNCULOS Y RESULTADOS CLAVE	PROPIETARIO
<p><b>1c1. Implicación de los Líderes con los Grupos de Interés Externos</b>  <b>Enfoque:</b> Este Enfoque se desarrolla por la segmentación de los diferentes grupos de interés con detalle de necesidades y expectativas. Además hay un enfoque de alianzas y su evaluación.  <b>Despliegue:</b> se ha comunicado al personal de FOEC.  <b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> actualización anual de alianzas y de Grupos de Interés tras la revisión del despliegue estratégico  <b>Mejoras:</b> Se ampliado el número de alianzas y acuerdos, pasando de 12 a 18 (de 2016-2017) debido a la difusión, valoración de los acuerdos y crecimiento profesional del equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento Redes y Alianzas</li> <li>• Documento Grupos de Interés</li> <li>• Tabla de Alianzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 9b</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección</li> </ul>
<p><b>1d1. Liderazgo para las Personas</b>  <b>Enfoque:</b> El papel de los líderes para con las personas en la FOEC se sustenta en:  <u>Desarrollo de la Participación y el Empoderamiento</u>  El Equipo Directivo ha desarrollado múltiples mecanismos de participación y corresponsabilidad en la gestión como: participación en la reflexión de planificación, seguimiento de objetivos e iniciativas, a través de las reuniones semanales de equipo. Destacar la participación en la elaboración de la estrategia, en su evaluación, diseño e implantación.  <u>Desarrollo de la Comunicación</u>  El Equipo Directivo y los Responsables desarrollan su liderazgo en comunicación a través de:  - La comunicación directa en cascada de Misión, Visión y Valores, estrategias, objetivos y planes así como a través de las reuniones de gestión a diferentes niveles.  - La promoción del trabajo en equipo.  <u>Desarrollo del Apoyo y la Motivación</u>  Mediante actuaciones como:  - Formación en Puesto de Trabajo, por ejemplo para el personal de nueva incorporación a la FOEC (Máster para los terapeutas de 14 meses y 7 meses para los audiólogos en EEUU) y becas de formación de terapeutas en un nº superior al que se incorpora al finalizar el programa al equipo. Posteriormente hay formación continua interna y externa en el puesto de trabajo  - Reconocimiento.  <b>Despliegue:</b> se realiza al personal de FOEC a través de los canales detallados en el Enfoque.  <b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> en cada ciclo de planificación estratégica, autoevaluaciones (bianuales) y a través de la encuesta de clima y la evaluación de desempeño.  <b>Mejoras:</b> Actualización de los mecanismos de supervisión, adecuación de los mismos a los diferentes grados de experiencia de las terapeutas e inicio del proceso de certificación TAV.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones Semanales de equipo</li> <li>• Comunicaciones de la Estrategia</li> <li>• Formación en puesto de trabajo y a la incorporación</li> <li>• Documento de Reconocimiento y Beneficios Sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 7a</li> <li>• Tabla Resultados encuesta clima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección</li> </ul>

DESCRIPCIÓN DE ENFOQUES	EVIDENCIAS	VÍNCULOS Y RESULTADOS CLAVE	PROPIETARIO
<p><b>1e1. Gestión Flexible y Gestión del Cambio</b></p> <p><b>Enfoque:</b> La FOEC es una fundación altamente dinámica en continuo cambio e innovación y esta cultura se desarrolla a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La gestión de la innovación en sus servicios a los clientes en la que se mantiene como referente en el sector.</li> <li>- La gestión de la innovación tecnológica en el ámbito del tercer sector, etc.</li> <li>- El enfoque participativo y de trabajo en equipo en la actividad normal en los proyectos de innovación mencionados.</li> <li>- Equilibrar la triple cuenta de resultados (económica, ambiental y social) para lo cual se ha realizado diversas actuaciones sociales y ambientales.</li> <li>- Integración en AGBell</li> <li>- Logopedia hasta los 7 años en casos excepcionales, tras decisión conjunta con la familia.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevo Plan estratégico acorde al entorno y a las necesidades revisadas y actualizadas de los grupos de interés.</li> <li>• Todos los cambios relevantes se identifican y desarrollan bajo el “paraguas” de sus procesos de planificación estratégica que se despliegan en iniciativas que tienen definidas metas con responsables de cada una.</li> <li>• Los planes estratégicos se actualizan anualmente teniendo en cuenta la evolución del entorno y de los resultados internos.</li> </ul> <p><b>Despliegue:</b> se realiza al personal de FOEC a través de los canales detallados en el Enfoque.</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> en cada ciclo de planificación estratégica, autoevaluaciones (bianuales) y a través de la encuesta de clima y por detección de nuevas actividades de negocio</p> <p><b>Mejoras:</b> Diseño de Plan de Formación para el proceso esencial de formación de otros profesionales. Integración en AGBell y nuevo Plan Estratégico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despliegue Estratégico</li> <li>• Diseño Plan de formación personal becado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 7a</li> <li>• Tabla Resultados encuesta clima</li> <li>• Plan de gestión de Indicadores Estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección</li> </ul>

# CRITERIO 2. ESTRATEGIA

## CRITERIO 2. ESTRATEGIA (INFORMACION GENERAL)

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

Se ha elaborado el segundo Plan estratégico de manera participativa, en el que se han tenido en cuenta las aportaciones de toda la plantilla, tanto en la evaluación del plan anterior como en la formulación del nuevo.

La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y de entorno externo. Los grupos de interés clave de la FUNDACIÓN OIR ES CLAVE son los siguientes, incluidas sus necesidades y expectativas:

GRUPO DE INTERES	Necesidades y Expectativas
Patronato	Buenas prácticas, gestión eficaz, gestión económica y financiera
Protectorado Fundaciones	Cumplimiento de requisitos legales
Asociación Clave /AGBell International	Buenas prácticas, gestión eficaz y eficiente financiera y de servicios
Asociación AG Bell	Buenas prácticas, gestión eficaz, gestión económica y financiera
AGBell Academy	Buenas prácticas, formación y <i>mentoring</i> conforme al proceso establecido basado en evidencias científicas.
Familias	Atención individualizada y de calidad conforme al modelo, empatía, seguridad, fiabilidad
Usuarios del servicio de audiología	Atención individualizada y de calidad conforme a los procesos establecidos, empatía, seguridad, fiabilidad
Personas	Flexibilidad, liderazgo, reconocimiento, formación continuada, buen clima laboral, trabajo en equipo, comunicación fluida
Instituciones de servicios sociales	Buenas prácticas, gestión eficaz, atención individualizada y de calidad
Centros sanitarios (otorrinólogos, pediatras, hospitales)	Atención individualizada de calidad en base a criterios clínicos/científicos. Seguridad y fiabilidad
Proveedores	Eficacia y eficiencia en la prestación de servicios.
Institutos de enseñanza secundaria (de audiología)	Buenas prácticas, atención de calidad conforme al modelo basado en evidencias científicas
Universidades	Buenas prácticas, atención de calidad conforme al modelo basado en evidencias científicas
Entidades Sociales del sector (específicas y no específicas)	Buenas prácticas, atención de calidad conforme al modelo basado en evidencias científicas. Atención individualizada y de calidad conforme a los procesos establecidos, empatía, seguridad, fiabilidad.
Centros educativos	Coordinación, atención individualizada y de calidad, asesoramiento especializado, confianza, seguridad y fiabilidad
Donantes	Cumplimiento del objetivo para el que se ha realizado la donación y gestión eficaz de los recursos.
Alumnos en formación	Buenas prácticas, aplicación práctica conocimientos teóricos, fiabilidad
Profesionales en ejercicio	Buenas prácticas, atención de calidad conforme al modelo basado en evidencias científicas.
Medios de comunicación	Información atractiva, especializada y poco conocida

DESCRIPCIÓN DE ENFOQUES	EVIDENCIAS	VÍNCULOS Y RESULTADOS CLAVE	PROPIETARIO
<p><b>2a1. Captación de Necesidades y Expectativas de GI y de Entorno Externo</b></p> <p>• <b>Enfoque:</b> En la elaboración del PE se han revisado y actualizado las NNyEE de los diferentes GGII y para la captación de necesidades y expectativas de los grupos de interés existe un Documento Grupos de Interés, que incluye lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proceso Asociado, Grupo de Interés, Ponderación, Necesidades y Expectativas, Requisitos</li> <li>- Mecanismos para detección de necesidades</li> </ul> <p>Además para analizar el entorno se desarrolla un análisis DAFO para ver las Oportunidades de la Organización y las Amenazas y análisis CAME. Las oportunidades en función de la priorización necesaria, se incluyen en el Despliegue Estratégico como iniciativas.</p> <p>En las sesiones de formación a profesionales se obtiene a través de encuestas su evaluación de la formación y detección de necesidades a través de las cuales se identifican mejoras en las reuniones de equipo y se ponen en marcha cambios adaptados a sus necesidades y ajustando las formación</p> <p><b>Despliegue:</b> Esta Información de despliega al personal de FOEC como parte de la comunicación del Plan Estratégico</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> en cada ciclo de planificación estratégica y a través de la Encuesta de Personal que se realiza anualmente.</p> <p><b>Mejoras:</b> se han revisado y mejorado las encuestas de evaluación y satisfacción de la formación, de los clientes de atención temprana y de la nueva encuesta de audiología</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento Grupos de Interés</li> <li>• DAFO</li> <li>• CAME</li> <li>• Encuestas Satisfacción (atención Temprana)</li> <li>• Encuestas Satisfacción Audiología</li> <li>• Encuestas Satisfacción Formación Profesionales.</li> <li>• Proceso estratégico (2017-2020).</li> <li>• Plan Estratégico</li> <li>• Proceso Planificación</li> <li>• Plan de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 6a y 6b</li> <li>• Resultados 7a y 7b</li> <li>• Resultados 8a</li> <li>• Resultados 9a y 9b</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección</li> </ul>
<p><b>2b1. Análisis de Rendimientos y Capacidades Internas</b></p> <p><b>Enfoque:</b> para realizar el análisis de rendimiento interno de rendimiento el FOEC, dispone de los siguientes canales de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión</li> <li>- Además se realizan autoevaluaciones EFQM internas (homologadas oficialmente)</li> <li>- Sistemas de Gestión por Procesos, etc.</li> <li>- Evaluación de desempeño</li> </ul> <p>Las conclusiones de todas estas informaciones se trasladan a la planificación a través del establecimiento de iniciativas de FOEC. El enfoque de medición de rendimientos internos es responsabilidad del Equipo Directivo quien a través del aprendizaje en autoevaluaciones internas y externas y el trabajo en planificación con expertos externos (Ej.: Dpto. Consultoría de INTRESS, etc.), establece oportunidades de mejora.</p> <p><b>Despliegue:</b> Esta Información de despliega al personal de FOEC en función de sus actividades</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> en cada ciclo de planificación estratégica, anualmente en los planes de gestión, y Encuestas a Empleados</p> <p><b>Mejoras:</b> Actualización del Plan de gestión. Adecuación de los objetivos a conseguir del procedimiento de evaluación del desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento Grupo de Interés</li> <li>• Plan de gestión</li> <li>• DAFO</li> <li>• CAME</li> <li>• Encuestas usuarios y familias.</li> <li>• Proceso estratégico (2014-2016) Plan de Gestión</li> <li>• Proceso Planificación</li> <li>• Informe Homologación Licenciatarario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 6b</li> <li>• Resultados 7b</li> <li>• Resultados 8b</li> <li>• Resultados 9a y 9b</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Directivo</li> </ul>

DESCRIPCIÓN DE ENFOQUES	EVIDENCIAS	VÍNCULOS Y RESULTADOS CLAVE	PROPIETARIO
<p><b>2c1. Planificación Estratégica</b></p> <p>Enfoque: el FOEC realizó en el año 2014 el primer plan estratégico en coordinación y alineamiento con la Misión, Visión y Valores, siendo asesorado por consultora experta y en 2016, se ha elaborado el segundo plan estratégico de 2017 a 2020. Las características de su proceso son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A partir de la MISIÓN, VISIÓN Y VALORES se revisa y actualiza en cada ciclo estratégico.</li> <li>- Se procede al análisis de información del entorno e interna (2a y 2b) y se actualizan las necesidades y expectativas de los Grupos de Interés, se realiza un análisis DAFO y un análisis CAME.</li> <li>- Se definen los retos estratégicos o líneas estratégicas y para cada uno de ellas los Objetivos Estratégicos.</li> <li>- Dichos Objetivos Estratégicos se relacionan entre ellos y con la Misión, Visión y Valores de FOEC, con los procesos y los criterios del modelo EFQM.</li> <li>- Anualmente en base a las revisiones trimestrales de los avances logrados en el plan de los resultados internos y de las novedades en el entorno, se actualizan los objetivos Estratégicos si fuera necesario.</li> </ul> <p><b>Despliegue:</b> Esta Información de despliega a todo el personal de FOEC mediante reuniones específicas y reuniones de equipo</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> en cada ciclo de planificación estratégica, en las revisiones del plan de gestión que se hacen trimestralmente, y en la Encuesta a Empleados</p> <p><b>Mejoras:</b> Actualización de procesos alineados con la estrategia de la entidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MISIÓN, VISIÓN Y VALORES</li> <li>• Plan de gestión</li> <li>• DAFO</li> <li>• Encuesta Empleados</li> <li>• Despliegue Estratégico</li> <li>• Plan de Gestión</li> <li>• Proceso Planificación</li> <li>• Informe Homologación Licenciario</li> <li>• Actualizaciones de Despliegues Estratégicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de resultados clave y encuestas: 6, 7, 8 y 9</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Directivo</li> </ul>
<p><b>2d1. Gestión y Comunicación de Objetivos Estratégicos</b></p> <p><b>Enfoque:</b> para realizar el despliegue de los objetivos estratégicos de FOEC, dispone de los siguientes canales de información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Equipo Directivo de <b>FOEC</b> se reúne con los mandos de la FUNDACIÓN OIR ES CLAVE y explica el PE correspondiente o su actualización y lo distribuye a los diferentes responsable, para a identificar los procesos y proyectos que deben realizarse en el plan anual.</li> <li>• En cada área/dirección se trabaja en equipo y con detalle las posibles actuaciones que hay que realizar para desarrollar las diferentes estrategias.</li> <li>• Los objetivos Estratégicos se complementan cuando sea necesario con una partida de inversión derivado de las actuaciones previstas (ver 4b)</li> <li>• <b>Reuniones de Equipo donde de analiza al menos cada 3 meses</b> para seguimiento del área y se toman las acciones correctivas necesarias, ante las desviaciones detectadas si fuera necesario.</li> <li>• <b>Reuniones ad-hoc para tratar enfoques o actividades relacionadas con el Modelo EFQM</b></li> </ul> <p><b>Despliegue:</b> Esta Información de despliega a todo el personal de FOEC y al Patronato de la Fundación.</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> en cada ciclo de planificación estratégica, anualmente tras la revisión del Plan y en la Encuesta a los Empleados</p> <p><b>Mejoras:</b> N/A</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión, Visión y Valores</li> <li>• Plan de gestión</li> <li>• DAFO</li> <li>• Encuesta Empleados</li> <li>• Despliegue Estratégico</li> <li>• Plan de Gestión</li> <li>• Proceso Planificación</li> <li>• Comunicaciones Despliegue Objetivos Estratégicos</li> <li>• Presupuestos</li> <li>• Acta de Equipo por proceso esencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de resultados clave y encuestas: 6, 7, 8 y 9</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Directivo</li> </ul>

# CRITERIO 3: PERSONAS



### CRITERIO 3. PERSONAS (INFORMACION GENERAL)

Para **FOEC** la satisfacción de las personas de la Fundación es un objetivo fundamental, figurando entre los objetivos estratégicos de la FUNDACIÓN OIR ES CLAVE como medición en algunos objetivos estratégicos.

En el sector de la FUNDACIÓN OIR ES CLAVE, el principal activo para cumplir con objetivos orientados a la excelencia reside en el equipo humano. Estimamos que los elementos más relevantes giran en torno a la selección y las capacidades necesarias alineadas con la estrategia, cultura y orientación a los usuarios, siendo la formación continua y en el puesto de trabajo crucial para satisfacer y mejorar las expectativas de usuarios y familias.

Se ha elaborado un plan de personas que recoge los objetivos relacionados con las personas giran en torno a los siguientes enfoques:

1. Objetivo
  2. Alcance
  3. Organigrama
  4. Perfiles profesionales
  5. Proceso de selección
  6. Norma legal y convenio
  7. Políticas de igualdad
  8. Acogida
  9. Prevención de riesgos laborales
  10. Salud Laboral
  11. Formación
    - 11.a Interna
    - 11.b Externa
  12. Evaluaciones de:
    - 12.a Clima laboral
    - 12.b Desempeño
  13. Comunicación Interna
  14. Reconocimientos
  15. Relevo y planes de sucesión
  16. Plan de trabajo
- Anexos

Los principales ejes de gestión de las personas en la **FOEC** son:

- La política de empleo estable y una gestión laboral tendente a la igualdad y la conciliación.
- El refuerzo continuo de los valores de la **FOEC**.
- El desarrollo profesional en base a la formación, la investigación, la innovación, el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento.
- La participación y corresponsabilidad a través de los diversos sistemas de participación.
- El desarrollo de la comunicación como herramienta para la integración en el proyecto empresa, la mejora de la FUNDACIÓN OIR ES CLAVE y la efectividad en los servicios prestados.
- La mejora continua de los procesos de gestión de personas en base a una potente evaluación de clima y los resultados / aprendizaje de dichos procesos.

DESCRIPCIÓN DE ENFOQUES	EVIDENCIAS	VÍNCULOS Y RESULTADOS CLAVE	PROPIETARIO
<p><b>3a1. Plan de personas que apoya a la estrategia de la entidad</b></p> <p><b>Enfoque:</b> Se ha elaborado una estrategia de gestión de personas que apoya el despliegue estratégico en el que se incluye todas las actividades desde que se necesita una persona en la entidad hasta que se desvincula de esta.</p> <p><b>Despliegue:</b> Esta enfoque aplica a toda la plantilla</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> Se ha revisado y elaborado y actualizado en el primer trimestre de 2018 el plan de personas</p> <p><b>Mejoras:</b> N/A</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de personas y documentos asociados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 7a y 7b</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Directivo</li> </ul>
<p><b>3a2. Encuesta de Clima Laboral</b></p> <p><b>Enfoque:</b> En FOEC dispone de una sistemática anual de la satisfacción de empleados alienada con los enfoques del Modelo EFQM que consta de 49 preguntas relativas a 4 bloques: Actualizar con la nueva encuesta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Clima Laboral</u> que incluye lo siguiente: pertenencia a la entidad, condiciones ambientales en su puesto de trabajo, compañeros de trabajo, desarrollo profesional, condiciones laborales y remuneración.</li> <li>- <u>Liderazgo</u> que incluye lo siguiente: flexibilidad, responsabilidad, motivación y comunicación</li> <li>- <u>Gestión del Conocimiento</u></li> <li>- <u>Satisfacción General</u></li> </ul> <p>Se obtienen resultados agrupados por no tener sentido la segmentación, debido al nº reducido de empleados y para mantener la confidencialidad.</p> <p><b>Despliegue:</b> Este proceso se despliega a todo el personal de FOEC.</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> en cada ciclo de planificación estratégica, pero sobre todo en cada lanzamiento anual de resultados, se revisan los enfoques de los ítems</p> <p><b>Mejoras:</b> Actualización y mejora de la encuesta, identificando factores con índice NPS, fidelidad y compromiso</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta Empleados 2018</li> <li>• Informe de Resultados de la Encuesta de Clima de Mayo del 2018</li> <li>• Despliegue Estratégico 2017-2020</li> <li>• Datos Encuesta Fácil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 7a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Directivo</li> </ul>
<p><b>3b1 Formación interna</b></p> <p><b>Enfoque:</b> En FOEC se apuesta por una formación de excelencia. Esta calidad radica en los conocimientos y su transmisión de los mismos, por parte del profesorado docente. Este enfoque se despliega en los siguientes:</p> <p>En el nuevo Plan se incluye como objetivos estratégico el desarrollo del talento y la certificación TAV.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se definen las capacidades, experiencia y formación necesaria para los diferentes perfiles de puesto.</li> <li>• Todos los años se forma al personal mediante la realización de cursos o asistiendo a actividades de formación. La formación parte del análisis de las necesidades de formación detectadas para el desarrollo de nuestra misión y visión, que es uno de los objetivos estratégicos. Se atiende a las necesidades individuales, grupales y se realiza anualmente el calendario de formación. Tras la Formación hay un informe que se archiva en compartida y se presenta al Equipo; también se archiva la documentación en soporte papel entregada en la actividad.</li> <li>• Hay una formación continuada del personal. Además el personal de Audiología y Terapeutas entran en la organización por</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Formación Interna</li> <li>• Despliegue Estratégico 2014-2016</li> <li>• Organigrama</li> <li>• Perfiles de Puestos</li> <li>• Calendario de Formación.</li> <li>• Resultados encuestas de clima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 7a</li> <li>• Resultados 7b</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Directivo</li> </ul>

<p>programa de becas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por otro lado detallar que se ha realizado una evaluación del desempeño en el año 2015 como prueba piloto con autoevaluación del personal y evaluación del equipo directivo.</li> </ul> <p><b>Despliegue:</b> aplica a todo el personal de FOEC.</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> Se evalúa la efectividad de este enfoque en la auditoría de procesos.</p> <p>Se evalúa en la encuesta de satisfacción por parte de los profesionales la eficacia de formación y en la evaluación de desempeño se tiene en cuenta por parte de la Dirección.</p> <p><b>Mejoras:</b> En 2017 se comenzó a utilizar en la supervisión el modelo requerido en el proceso de certificación.</p> <p>Certificación TAV.</p>			
<p><b>3c1. Participación en congresos y prácticas de formación (practicum)</b></p> <p><b>Enfoque</b></p> <p>Partiendo de la programación anual de congresos y reuniones científicas se plantean posibles temas para participar, se recogen ideas, se fomenta la creatividad y se deciden temas a investigar, desarrollar y presentar.</p> <p><b>Despliegue,</b> se hace en las reuniones de equipo y participa todo el equipo técnico.</p> <p><b>Evaluación y revisión.</b></p> <p>El practicum se evalúa y revisa anualmente; las jornadas de formación al finalizar cada una de ellas.</p> <p><b>Mejoras:</b></p> <p>Tras la evaluación de cada sesión, se analizan los resultados en la reunión de equipo y se introducen cambios y mejoras en el programa y en las actividades. También del practicum.</p> <p>2018 se ha cambiado el cuestionario de evaluación que cumplimentan.</p> <p><b>3c2 Reuniones de mejora continua de la intervención y la práctica</b></p> <p><b>Enfoque:</b> Como parte del subproceso de formación y para crear una cultura de creatividad e innovación en el personal de atención temprana, semanalmente hay 2 horas de estudio para cada profesional y cuatrimestralmente se expone al resto del equipo una presentación en power point, que se adjunta a la red compartida (proceso de gestión del conocimiento)</p> <p>Organización de los espacios físicos de trabajo para genera intercambio y trabajo colaborativo.</p> <p><b>Despliegue:</b> Esta enfoque aplica a todos los profesionales.</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> Se evalúa la efectividad de este enfoque, mediante los resultados de encuestas de clima, a través de la dimensión de pertenencia, con la pregunta de “conozco bien qué apporto con mi trabajo al conjunto de la organización”.</p> <p><b>Mejoras:</b> Se ha variado la periodicidad a realizarla cuatrimestralmente con el objetivo de poder profundizar más en los contenidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentaciones en común en compartido</li> <li>• Subproceso de Coordinación Interna</li> <li>• Subproceso de Coordinación Interna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 7a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Directivo</li> </ul>
<p><b>3d1. Comunicación Eficiente entre el Personal de FOEC</b></p> <p><b>Enfoque:</b> La FOEC dispone de toda una serie de canales de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actas de Reuniones de Equipos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 7a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Directivo</li> </ul>

<p>comunicación como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Correo electrónico para asuntos relacionados con el ejercicio profesional (boletines, publicaciones, revistas, artículos, revisión de informes, revisión PIAs, programas) en el que se envía una media de 4 mails diarios</li> <li>• Reuniones de equipo.</li> <li>• Reuniones individuales.</li> <li>• Reuniones de mentoring</li> <li>• Reuniones ad-hoc.</li> </ul> <p>Además se comparte información en la carpeta de común siguiendo las leyes de seguridad según la LOPD.</p> <p><b>Despliegue:</b> Este proceso se despliega a todo el personal de FOEC.</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> Se evalúa la efectividad de este enfoque para la mejora de la comunicación en FOEC, mediante los resultados de encuestas de clima, donde se revisa la eficacia de la comunicación.</p> <p><b>Mejoras:</b> En las reuniones de mentoring se ha incorporado un documento de soporte que ayuda a mejorar la eficacia de las mismas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento información</li> </ul>		
<p><b>3e1 Reconocimiento, Recompensa y Atención a las Personas</b></p> <p><b>Enfoque:</b> En FOEC se apuesta por el reconocimiento al personal a través de un buen salario, flexibilidad de horarios, conciliación entre la vida laboral y familiar, facilidades en realizar formación en horario laboral y en recursos y medios para desarrollar la actividad y sesiones de mentoring como apoyo al desarrollo profesional.</p> <p>Se fomenta y se facilitan los medios necesarios para que las personas con discapacidad auditiva, participen, se integren y desarrollen sus tareas de la mejor forma posible.</p> <p><b>Despliegue:</b> Esta enfoque aplica a todo el personal de la Fundación</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> Se evalúa la efectividad de este enfoque mediante los Resultados de las Encuestas de Clima y en revisiones salariales.</p> <p><b>Mejoras:</b> N/A</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta Empleados</li> <li>• Documento de Reconocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 7a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Directivo</li> </ul>

# **CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS**

#### **CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS (INFORMACION GENERAL)**

La gestión de las alianzas (ver en el ANEXO la tabla completa) y recursos contribuye de una manera decisiva a la consecución de los objetivos estratégicos de FOEC. Es básica para la viabilidad para prestar los servicios planificados y para conseguir que los usuarios y familias, alcancen los resultados esperados. Contribuyen al despliegue y consecución de objetivos estratégicos por lo que se establecen convenios a acuerdos para mejorarlos, como por ejemplo aumentar la cuota de mercado, formar a profesionales, incrementar visibilidad, aumentar el número de clientes, etc.

Finalmente, La gestión de los edificios y equipamiento tecnológico tiene peso específico sobre todo en los procesos esenciales, para optimizar la eficacia y eficiencia de las operaciones y para la Imagen Social y Ambiental de FOEC.

Todos los procesos relacionados con Gestión del Mantenimiento y Económicos- Financieros, están detallados en el Mapa de Procesos del FOEC.

DESCRIPCIÓN DE ENFOQUES	EVIDENCIAS	VÍNCULOS Y RESULTADOS CLAVE	PROPIETARIO
<p><b>4a1. Gestión de Alianzas</b></p> <p><b>Enfoque:</b> La Gestión de Alianzas es clave en la gestión de la fundación (FOEC) para poder cumplir las líneas y los objetivos estratégicos de la entidad.</p> <p>Para realizarlo, identificamos las oportunidades para establecer alianzas en función de nuestras necesidades y los beneficios previsibles, estableciendo acuerdos de alianzas con instituciones o colaboradores estratégicos y que se registran a través de la Tabla de Alianzas, en las cual se define lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre</li> <li>• Fecha de inicio</li> <li>• Grupo de interés</li> <li>• Tipo de Relación</li> <li>• Tipo de organización</li> <li>• Forma de participación/actividades que implica</li> <li>• Fecha Convenio/Acuerdo/contrato</li> <li>• Vigencia</li> <li>• Fecha fin</li> <li>• Sector de intervención</li> <li>• Ámbito territorial</li> <li>• Activo si/no</li> <li>• Soporte</li> <li>• Persona que representa a la organización</li> <li>• Líneas Estratégicas Asociadas</li> <li>• Objetivos Estratégicos</li> <li>• Finalidad</li> <li>• Objetivo Alianza</li> <li>• Dedicación estimada horas/mes</li> <li>• Evaluación</li> </ul> <p><b>Despliegue:</b> Esta enfoque aplican a todas las alianzas, independientemente de la tipología de Interés</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> Se evalúa la efectividad de este enfoque para la mejora de la gestión estratégica de FOEC, con los resultados de consecución de objetivos anuales y de cara a los ciclos de Planificación Estratégica, con una evaluación anual que incluye lo siguiente: cumplimiento del objetivo, alineación con estrategia, visibilidad y <i>networking</i>.</p> <p><b>Mejoras:</b> Se han incrementado las alianzas con centros universitarios para la formación y con ONGs para revisiones audiológicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabla de Alianzas con evaluación</li> <li>• Redes y alianzas: datos y evaluación</li> <li>• Convenios</li> <li>• Acuerdos Firmados</li> <li>• Proceso estratégico (2017-2020)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 9</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Directivo</li> </ul>
<p><b>4a2. Compras a Proveedores</b></p> <p><b>Enfoque:</b> En FOEC dispone de un sistema de compras que incluye la petición de 3 presupuestos, siempre que sea posible.</p> <p>Hay un sistemática de petición de pedidos y verificación de los mismos a la recepción.</p> <p><b>Despliegue:</b> Este proceso se despliega a todos los proveedores de FOEC.</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> en la auditoría anual de procesos, se analiza a los proveedores y subcontratistas.</p> <p><b>Mejoras:</b> Se ha mejorado el procedimiento de evaluación de proveedores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Gestión Administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 9</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Directivo</li> </ul>

DESCRIPCIÓN DE ENFOQUES	EVIDENCIAS	VÍNCULOS Y RESULTADOS CLAVE	PROPIETARIO
<p><b>4b1 Gestión Administrativa y Gobernabilidad</b></p> <p><b>Enfoque:</b> La FOEC dispone de un mecanismo para la elaboración del presupuesto a 3 años como mecanismo de planificación a medio y largo plazo, utilizando una serie de indicadores financieros asociados (ingresos y gastos) para su control y que se revisa anualmente. La aprobación del presupuesto se realiza por parte del Patronato, según lo definido en el proceso de gobernabilidad. Dicho presupuesto se revisa periódicamente.</p> <p>Hay un informe mensual del flujo de caja y las necesidades de financiación, se cubren a través del informe mensual con proyección mensual y flujo de caja operativo. Las necesidades de financiación se realizan trimestralmente. Hay un coste mensual de activos fijos (amortización)</p> <p><b>Despliegue:</b> Se aplica a toda la gestión económica y financiera de FOEC</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> Se evalúa la efectividad de este enfoque, en las revisiones del Presupuesto por parte del Patronato, así como en la auditoría financiera anual por parte de consultora externa y en la auditoría anual de procesos.</p> <p><b>Mejoras:</b> Además de informar al Patronato de la Fundación, se reporta también a la Dirección Financiera de AGBell.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto</li> <li>• Proceso de Gestión Administrativa</li> <li>• Proceso de Gobernabilidad.</li> <li>• Previsión de Flujo de Caja y Flujo de Caja Operativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 9a y 9b</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vicepresidente</li> </ul>
<p><b>4c1. Mantenimiento sistemático de infraestructuras</b></p> <p><b>Enfoque:</b> Existe un proceso de mantenimiento, sobre todo relacionado con mantenimiento de infraestructuras, así como de equipos de audiología, que incluye un contrato de mantenimiento de los mismos para la calibración de instrumentos (mantenimiento preventivo). Dicho mantenimiento se realiza por las propias empresas distribuidoras.</p> <p><b>Despliegue:</b> Este enfoque se aplica a toda la gestión de activos, infraestructuras e instalaciones.</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> En cada auditoría de procesos.</p> <p><b>Mejoras:</b> N/A</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Mantenimiento</li> <li>• Partes de Trabajo</li> <li>• Informes de Mantenimiento</li> <li>• Control Extintores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 8b, 9b</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Directivo</li> <li>• Responsable Mantenimiento</li> </ul>
<p><b>4c2. Gestión Ambiental</b></p> <p><b>Enfoque:</b> Se desarrolla acciones de gestión de residuos: gestión de pilas (Ecopilas), de tóner (empresa proveedora), de papel (contenedor) y fluorescentes (se envían a punto limpio o se gestionan con gestor de residuos) de acuerdo con actividades que generan un impacto ambiental.</p> <p><b>Despliegue:</b> Esta enfoque aplica a toda la gestión ambiental</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> en la auditoría anual de procesos.</p> <p><b>Mejoras:</b> N/A</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Albarán</li> <li>• Facturas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 8b</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable Mantenimiento</li> </ul>



DESCRIPCIÓN DE ENFOQUES	EVIDENCIAS	VÍNCULOS Y RESULTADOS CLAVE	PROPIETARIO
<p><b>4d1 Gestión Tecnológica</b></p> <p><b>Enfoque:</b> FOEC gestiona el desarrollo tecnológico en base a los equipos de audiolología y los bucles magnéticos para mejorar la accesibilidad, así como el aislamiento y acondicionamiento acústico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para identificar la tecnología aplicable a los clientes, personas, gestión e instalaciones se dispone de un amplio número de elementos de vigilancia tecnológica: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Congresos</li> <li>- Seminarios de casas comerciales.</li> <li>- Boletines o <i>newsletters</i> de revistas profesionales.</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Despliegue:</b> Se aplica a toda la cadena de valor de la FOEC, pero sobre todo a los procesos de prestación de los servicios.</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> Se evalúa la efectividad de este enfoque por necesidades de profesionales o por mejoras tecnológicas, a través de partidas Presupuestarias.</p> <p><b>Mejoras:</b> Se han incorporado licencias y servicios de virtualización de nuestro entorno de producción y la realización de copias de seguridad en sede y en CPD</p> <p>Se han incorporado una aplicación (“pollev”) para optimizar las acciones de formación que se imparten y otra para la atención temprana que permite identificar el perfil del desarrollo del niño.</p> <p>Se ha diseñado base de datos en Access: “datos evolución de casos” que permite la explotación de los mismos con fines de investigación y evaluación del programa.</p> <p>Ampliación de la capacidad para la transferencia de datos en Dropbox.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skype</li> <li>• Servidores</li> <li>• Sistema de Alimentación Interrumpida</li> <li>• Equipos de Audiología</li> <li>• Base de datos</li> <li>• Contrato con para la mejora de la seguridad informática. New Portal Solutions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 9</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Directivo</li> </ul>

<p><b>4e1. Gestión de Sistemas de Información y del Conocimiento.</b></p> <p><b>Enfoque:</b> Por ser la FOEC un CAT, la gestión de la información es vital como información y como conocimiento, a través de diferentes actividades, según lo detallado en el Procedimiento de Gestión del Conocimiento y que son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suscripciones</li> <li>- Biblioteca de CLAVE</li> <li>- Reuniones del personal</li> <li>- Formación Interna: tiempo de estudio y presentación por terapeuta al cuatrimestre.</li> <li>- Formación Externa: informe del congresos, curso, jornada, etc. y documentación asociada.</li> </ul> <p>Además de gestionan los accesos con los permisos adecuados y se asegura el cumplimiento de la LOPD con auditoría bianual.</p> <p>Existe un procedimiento de supervisión en el que se refuerza la puesta en funcionamiento de los conocimientos adquiridos en la atención a los niños-as y sus familias.</p> <p>Se potencia el talento y crecimiento profesional a través del proceso de mentoring por profesionales externos de prestigio internacional.</p> <p><b>Despliegue:</b> Este enfoque se aplica a toda la actividad de la FOEC.</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> Se evalúa la efectividad de este enfoque en el despliegue estratégico. Se evalúa como se comparte el conocimiento y la información necesaria del personal para poder tomar decisiones.</p> <p><b>Mejoras:</b> Se ha incorporado el proceso de mentoring y se ha actualizado el procedimiento de supervisión y sus documentos de soporte.</p> <p>Se han realizado nuevos contratos para la cesión de datos a personas de otros países según LOPD.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento Gestión del Conocimiento</li> <li>• Documentación (libros, etc.) Biblioteca</li> <li>• Carpeta Compartida</li> <li>• Contratos con mentores</li> <li>• Documentos de soporte de supervisión: citar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 8</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo Directivo</li> </ul>
--	--	--	--

# **CRITERIO 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS**

#### CRITERIO 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS (INFORMACION GENERAL)

Todos los procesos de la **FOEC** tienen como foco apoyar el Despliegue Estratégico, así como satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés, para lo cual se detectan las necesidades de los mismos y se proyectan sus necesidades en el Plan de Gestión.

El Mapa de Procesos está formado por los procedimientos para gestionar la Fundación y cuenta con la siguiente tipología de procesos:

- Procesos Estratégicos: necesarios para definir la estrategia de la fundación que incluyen Gobernabilidad, Planificación, Relaciones Institucionales y Sistema de Gestión de Calidad de otros grupos de interés (empleados y sociedad)
- Procesos Esenciales: son los que conforman los servicios formados por FOEC, desde que surge una necesidad, hasta que se presta el servicio, diferenciando el proceso de formación a otros profesionales y los de intervención y audiología, por la diferenciación en las actividades que conforman los mismos.
- Procesos de Apoyo: en esta tipología se engloban los procedimientos necesarios para el apoyo de los esenciales, siendo estos Mantenimiento, Gestión de Equipo (incluye todos los subprocesos relacionados con las personas de la Fundación) y Gestión Administrativa.

Periódicamente el Sistema de Gestión de Calidad, se revisa con una auditoría de Revisión de Procesos y Procedimientos, así como otros enfoques del sistema (mejoras, cambios que afectan al sistema, indicadores, objetivos del sistema, retroalimentación de cliente, etc.

Además FOEC optó desde el año 2012 por la utilización del Modelo EFQM de Excelencia como marco de referencia para su gestión, para lo cual realizó una Autoevaluación del Modelo con la Herramienta Perfil, habiendo sido homologada por Licenciario autorizado en el 2013, 2015 y 2018. Se proporcionó formación a todas las personas; el equipo de calidad (5 personas entre un total de 7 trabajadores) priorizó las áreas de mejora en función de las necesidades estratégicas y todo el equipo participó en los proyectos de mejora. (Cada vez que se incorpora una persona nueva se realiza formación en calidad)

DESCRIPCIÓN DE ENFOQUES	EVIDENCIAS	VÍNCULOS Y RESULTADOS CLAVE	PROPIETARIO
<p><b>5a1. Gestión por Procesos, Revisión y Mejora de Procesos</b></p> <p><b>Enfoque:</b> Los procesos se diseñan con una metodología que contempla su identificación en función de la tipología en el Mapa Procesos y su desarrollo en Procedimientos. Además los procesos relevantes disponen de indicadores asociados, según el documento de indicadores y propietarios, así como las directrices principales del Sistema de Gestión de Calidad. La documentación está ubicada en carpeta de la red compartida.</p> <p>Dichos procesos se controlan con indicadores de proceso</p> <p>Los procesos y procedimientos se revisan y mejoran principalmente por los siguientes medios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditoría de Procesos</li> <li>• Autoevaluación del Modelo EFQM</li> <li>• Evaluaciones según el Modelo EFQM</li> </ul> <p><b>Despliegue:</b> Este enfoque aplica a todos los procesos del Mapa</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> En cada auditoría de procesos, se analiza la gestión de los procesos y procedimientos.</p> <p><b>Mejoras:</b> Como consecuencia de las auditorías y revisiones se han mejorado los contenidos de procesos y procedimientos y se han modificado los indicadores del proceso de supervisión y de audiología.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de Procesos</li> <li>• Plan de Gestión con Iniciativas, descripción, indicadores y propietarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 6 y 9</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección</li> </ul>
<p><b>5b1. Nuevos Servicios y Productos.</b></p> <p><b>Enfoque:</b> En la FOEC se dispone de una metodología para detectar las necesidades y expectativas de los Grupos de Interés según lo detallado en el subcriterio 2a. En función de esas necesidades se definen productos y servicios nuevos, así como de análisis interno.</p> <p>Asimismo se definen servicios de acuerdo a las necesidades de mercado.</p> <p><b>Despliegue:</b> Este proceso se despliega a todos los nuevos productos o servicios desarrollados por la FOEC.</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> en las reuniones semanales se analizan los nuevos servicios o procesos, en las reuniones de dirección si procede, así como en los procesos de planificación estratégica</p> <p><b>Mejoras:</b> Nuevos servicios como son la extensión de la formación a profesionales (participación en reuniones profesionales y practicum), servicio de información a futuros padres adoptantes y ampliación servicio logopedia hasta los 7 años por acuerdo con la familia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Préstamo o Alquiler de Audífonos</li> <li>• Acuerdo con la DGFM</li> <li>• Acuerdos formación</li> <li>• Procedimiento de adaptación protésica</li> <li>• Proceso de intervención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 6 y 9</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección</li> </ul>

DESCRIPCIÓN DE ENFOQUES	EVIDENCIAS	VÍNCULOS Y RESULTADOS CLAVE	PROPIETARIO
<p><b>5c1 Plan Visibilidad para dar a conocer los Servicios Prestados.</b></p> <p><b>Enfoque:</b> la FOEC dispone de diversos mecanismos para promocionar y poner en marcha los diferentes productos y servicios de acuerdo a las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con organizaciones de cualquier tipología: Administración, Universidades, Hospitales, etc.</li> <li>• <i>Mailings</i> a Base de Datos.</li> <li>• Página Web</li> <li>• Redes Sociales: Facebook, Twitter</li> <li>• Medios de comunicación (radio, notas de prensa, televisión, revistas especializadas, ...)</li> <li>• Difusión de Folletos Institucionales (Atención Temprana y Audiológica y presentaciones en reuniones de Formación de Profesionales.</li> <li>• Acuerdos con ONGs para la realización de evaluaciones audiológicas gratuitas.</li> <li>• Concurso de relatos.</li> <li>• Torneo de golf</li> </ul> <p><b>Despliegue:</b> Se aplica a todos los procesos operativos para dar a conocer los servicios.</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> Se revisa como parte del seguimiento del Sistema de Gestión de Calidad y en el despliegue y evaluación de la planificación Estratégica.</p> <p><b>Mejoras:</b> Nuevas acciones como el concurso de relatos, colaboraciones con revistas especializadas (Gaceta Audio)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folleto Institucional</li> <li>• Folleto de Atención Temprana</li> <li>• Folleto de Servicio Audiológico</li> <li>• Procedimiento búsqueda de fondos</li> <li>• Memoria de actividades.</li> <li>• Documentos e informe final del concurso de relatos</li> <li>• Libro de relatos y procedimiento hasta su edición.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 8a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección</li> </ul>
<p><b>5d1 Gestión Operativa de Servicios y Productos</b></p> <p><b>Enfoque:</b> La FOEC dispone de diversos mecanismos para la gestión de los procesos operativos según se detalla a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Proceso de Atención Temprana</u> que se define en los siguientes subprocesos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acogida</li> <li>- Intervención: incluye los siguientes procedimientos (sesiones, evaluación, visitas al hogar, coordinación con otros profesionales, fisioterapia, apoyo al entorno educativo, intervención grupal y supervisión)</li> <li>- Alta</li> </ul> </li> <li>• <u>Proceso de Audiología Externa</u> que se definen en los siguientes procedimientos (Adaptación protésica y consultas de audiología)</li> <li>• <u>Proceso de Formación de Otros Profesionales.</u></li> </ul> <p><b>Despliegue:</b> Se aplica a todos los procesos esenciales del FOEC</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> En cada Auditoría de Procesos, se analiza la gestión de los procesos y procedimientos, así como con las incidencias que se van produciendo en los diferentes servicios y se generan las mejoras en los procesos y/o actividades, así como la operativa diaria.</p> <p><b>Mejoras:</b> Se han revisado y creado nuevos procesos y procedimientos en audiología: servicio de préstamo de prótesis a clientes/pacientes externos de cualquier edad. Se ha revisado el proceso de formación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de Intervención</li> <li>• Proceso de Audiología</li> <li>• Proceso de Formación de otros Profesionales</li> <li>• Revisión de procesos y procedimientos de adaptación protésica y de formación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 6a-6b, 9a-9b</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección y Coordinación</li> </ul>

DESCRIPCIÓN DE ENFOQUES	EVIDENCIAS	VÍNCULOS Y RESULTADOS CLAVE	PROPIETARIO
<p><b>5e1 Gestión Relaciones con usuarios y destinatarios</b></p> <p><b>Enfoque:</b> La FOEC dispone de diversos mecanismos para la gestión de los procesos de relaciones con los usuarios según se detalla a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición de Satisfacción de los usuarios de los servicios de Audiología y Atención Temprana</li> <li>• Medición de Satisfacción de actividades de Formación de futuros Profesionales.</li> <li>• Gestión de Quejas y Reclamaciones a través de proceso específico.</li> </ul> <p><b>Despliegue:</b> Se aplica a todos los procesos esenciales de FOEC</p> <p><b>Evaluación, Revisión y Perfeccionamiento:</b> En la emisión de cada informe de satisfacción, se analiza la efectividad de este enfoque, así como en las Auditorías Internas y en los procesos de planificación estratégica.</p> <p><b>Mejoras:</b> Se ha modificado la encuesta de satisfacción de audiolgía y los supuestos en los que se recoge la información. Se comenzó a utilizar en el último trimestre de 2015. Se ha realizado una revisión y mejora de la metodología de la encuesta de satisfacción incorporando el índice NPS.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe Satisfacción Usuarios CAT</li> <li>• Proceso de Gestión de Quejas y Reclamaciones de usuarios.</li> <li>• Encuesta de satisfacción de audiolgía</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados 6a y 6b</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección y coordinación</li> </ul>

