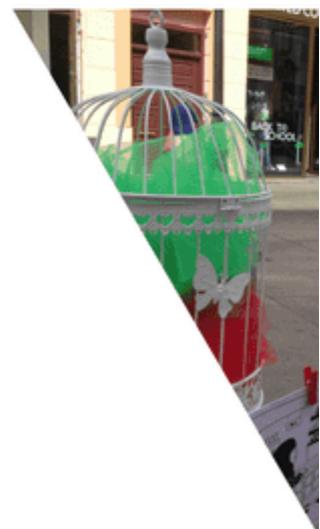




MEMORIA CONCEPTUAL EFQM

2018



Declarada de Utilidad Pública

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Índice

0 Información clave

- 1.1 Hechos y datos
- 1.2 Hitos históricos y logros alcanzados
- 1.3 Retos y estrategia
- 1.4 Mercados, servicios ofrecidos y clientes
- 1.5 Cadena de valor
- 1.6 Estructura de gestión y actividades directivas

7 1. Liderazgo

- 1a. Definición de Misión, Visión y Valores
- 1b. Sistema de Gestión
- 1c. Implicación con los grupos de interés externos
- 1d. Refuerzo de la cultura de excelencia entre las personas
- 1e. Flexibilidad y gestión del cambio

11 2. Estrategia

- 2a. Participación de los grupos de interés en la definición de la estrategia
- 2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades
- 2c. Desarrollo, revisión y actualización de la estrategia
- 2d. Comunicación de la estrategia, implantación y supervisión

15 3. Personas

- 3a. Los planes de recursos humanos apoyan la estrategia de la entidad
- 3b. Desarrollo del conocimiento y las capacidades de las personas
- 3c. Participación y asunción de responsabilidades
- 3d. Comunicación interna
- 3e. Reconocimiento

19 4. Alianzas y recursos

- 4a. Gestión de partners y proveedores
- 4b. Gestión de recursos financieros

- 4c. Gestión de edificios, equipos, materiales y recursos
- 4d. Gestión de la tecnología
- 4e. Gestión de la información y el conocimiento

23 5. Procesos, productos y servicios

- 5a. Diseño y gestión de procesos
- 5b. Desarrollo de servicios que aporten valor al cliente
- 5c. Promoción de servicios
- 5d. Producción, distribución y gestión del servicio
- 5e. Gestión y mejora de las relaciones con los clientes

27 6. Resultados en los clientes

- 6a. Percepciones
- 6b. Indicadores de rendimiento

31 7. Resultados en las personas

- 7a. Percepciones
- 7b. Indicadores de rendimiento

35 8. Resultados en la sociedad

- 8a. Percepciones
- 8b. Indicadores de rendimiento

39 9. Resultados clave

- 9a. Resultados estratégicos clave
- 9b. Indicadores claves de rendimiento

43 Acrónimos y anexos

INFORMACIÓN CLAVE

Fidelidad lealtad plausible hacia la Misión y Visión de AFA Zamora, aún con el paso del tiempo y bajo condiciones que no se pueden prever.

Solidaridad principio por el cual las acciones de AFA Zamora están orientadas siempre a la satisfacción de las necesidades de terceros sin esperar nada a cambio.

Libertad capacidad de elegir, actuar y expresarse con total seguridad en cualquiera de las direcciones del flujo natural de comunicación de AFA Zamora, vertical y horizontalmente, independientemente de las creencias u opiniones de cada persona.

Transparencia herramienta esencial de AFA Zamora, tanto entre los miembros de la entidad, como con la sociedad, siendo claros, sencillos y directos en nuestros mensajes y conducta humana, evitando la ambigüedad que pueda desembocar en la errónea interpretación.

Honestidad cualidad de los miembros de AFA Zamora que consiste en actuar siendo coherente a sus principios, anteponiendo la coherencia con los mismos a sus acciones, entablando relaciones interpersonales basadas en la confianza, sinceridad, integridad y respeto mutuo.

Responsabilidad conductas dirigidas al cumplimiento de los compromisos con todos los grupos de interés.

Tolerancia respeto hacia las prácticas e ideas de los demás, aun cuando son contrarias a las propias, permitiendo una mejor convivencia en todos los ámbitos de actuación de AFA Zamora.

Afán de superación inquietud y voluntad de mejorar continuamente, vinculada al enriquecimiento de habilidades, competencias y actitudes con el fin de ofrecer un servicio excelente.

MEMORIA
CONCEPTUAL
EFQM 2018
AFA ZAMORA

INFORMACIÓN CLAVE

1.1 Hechos y datos

La Asociación de Familiares y Amigos de enfermos de Alzheimer y otras Demencias de Zamora (en adelante AFAZA), fue constituida el 20 de marzo de 1996, declarada de Utilidad Pública por ORDEN INT/2432/2004, de 8 de junio de 2004. Está inscrita en el Registro Provincial de Asociaciones con el nº 1.109, el ámbito de actuación es provincial.

Actualmente AFAZA tiene 450 socios, siendo la Asamblea General el órgano de gobierno principal, quien elige una de entre las candidaturas que se presenten al Consejo Rector compuesto por no más de 12 socios, quien a su vez elige de entre sus miembros al presidente, quien conforma la Junta Directiva formada por 6 miembros: presidente, vicepresidente, secretaria, tesorero y dos vocales.

La Misión es incrementar la calidad de vida de las personas afectadas por una demencia y de sus familiares, promoviendo el envejecimiento activo y la prevención, proporcionando recursos y servicios que respondan a las necesidades que acompañan esta problemática.

La sede de AFAZA está ubicada en la ciudad de Zamora, en la C/ Hernán Cortés nº 40 bis, en el mismo edificio del Centro Terapéutico de Día específico en demencias como principal actividad, el cual ha sido cedido para su uso por la Consejería de Hacienda de la JCyL en 2003. Actualmente se dispone de otro edificio situado en la C/ Rejadorada nº 30 de Toro, cedido para su uso por la Fundación Valparaíso Sevillano, donde se están acometiendo las obras de reforma necesarias para albergar un Centro Multiservicios especializado.

AFAZA tiene ámbito provincial, pero sus principales programas y servicios están ubicados en las ciudades de Zamora y Toro. En ambas, mantiene servicios dirigidos a las personas afectadas por demencia y a sus familiares, con ámbito de influencia en sus áreas rurales colindantes. Algunos de los programas se extienden al resto de la provincia e incluso alguno al territorio nacional.

PROCESOS OPERATIVOS	ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Centro Terapéutico de Día "Ciudad Jardín"	Zamora y alfoz
Centro Terapéutico "Palacio de Valparaíso"	Toro y alfoz
Programa de Atención a Familias	Zamora, Toro y provincia
Servicio de Atención en el Domicilio	Zamora y Toro
Servicio de Transporte Adaptado	Zamora, Toro y provincia

Voluntariado	Zamora y Toro
Envejecimiento Activo "Orgullo de ser Mayor"	Zamora
Formación	Zamora y resto del territorio nacional.
Investigación	Zamora, Toro, nacional e internacional
P. Deterioro Cognitivo Inicial	Zamora
PROCESO ESTRATÉGICO	ÁMBITO DE ACTUACIÓN
Información, Sensibilización y Divulgación	Provincia

Nos financiamos principalmente a través de recursos propios: cuotas de usuarios, socios, donativos, eventos solidarios, etc., persiguiendo la autosostenibilidad económica, dado que las fuentes de ingresos externas resultan inestables y dependen de la evolución de la economía general (AAPP, entidades de mecenazgo, etc.). A pesar de la crisis económica, recientemente se ha logrado volver a obtener respaldo significativo hacia algunos proyectos. AFAZA mantiene solvencia económica en la actualidad, gracias a prácticas de austeridad y prudencia en el gasto y, especialmente, a la diversificación de ingresos. Se han practicado auditorías externas de cuentas en los cuatro últimos ejercicios.

(Véase anexo 1. Gráfica de fuentes de financiación, memoria 2017 y anexo 2. Cuenta de resultados 2017.)

En cuanto a los recursos humanos, principal activo de AFAZA, ésta cuenta con un equipo multi e interdisciplinar, que responde a las necesidades de puestos a cubrir, detectadas a medida que se han ido implementando nuevos procesos. Actualmente, se cuenta con un total de 32 profesionales, 13 contratados a jornada completa, 17 de ellos a jornada parcial. 23 tienen contrato indefinido, como expresión del compromiso de AFAZA por la estabilidad en el empleo. Una de las personas contratadas tiene diversidad funcional. Algunas de estas personas ejercen funciones en varios procesos. Puede observarse la distribución en el *anexo 3. Tabla de personas trabajadoras.*

1.2 Hitos históricos clave y logros alcanzados

AFAZA fue constituida con objeto de ser portavoz de las necesidades y demandas del colectivo al que representa, y con afán de poder ofrecer respuestas a la problemática existente, priorizando acciones dirigidas a la mejora de la calidad de vida de la persona enferma, del cuidador principal y de su familia.

A lo largo de su trayectoria son muchas las cuestiones acaecidas, las personas involucradas y los avatares afrontados, todo ello empujando a una realidad cierta, su propio desarrollo, despliegue, alcance y mejora continua. Porque entendemos que menos no se merecen las personas de las que nos preocupamos.

Algunas referencias

1996. Sede en local cedido por el Excmo. Ayuntamiento de Zamora en Peña Trevinca.

1997. Sede en local cedido por el Excmo. Ayuntamiento de Zamora en Avda. Requejo.

1999. Unidad de Respiro. Pabellón anexo Hospital Provincial. Cedido por la Excma. Diputación Provincial de Zamora.

1999. Programa de Voluntariado.

1999. Traslado de la Unidad de Respiro. Colegio del Tránsito. Cedido por la Excma. Diputación Provincial de Zamora.

1999. Programa de Sensibilización y Divulgación.

2000. Servicio de Atención Especializada en el Domicilio.

2000. Servicio de Transporte subcontratado.

2001. Creación de AFA – Benavente, por impulso de AFAZA.

2003. Traslado de la Unidad de Respiro a un Pabellón del Centro Regional “Virgen del Yermo”. Gerencia de SS de JCyL.

2003. Programa de Atención a Familias.

2004. Declarada de Utilidad Pública por ORDEN INT/2432/2004, de 8 de junio.

2004. Centro de Formación homologado por Ectl.

2004. Centro Terapéutico de Día “Ciudad Jardín” específico en demencias, (43 plazas). Cedido por la JCyL.

2006. Servicio de Transporte Urbano adaptado propio.

2008. Programa de Intervención Integral en la Comarca de Toro. 1ª fase: Sensibilización Social.

2008. Programa de Atención a Familias. Toro y Comarca.

2009. Servicio de Transporte Rural propio.

2009. Programa de Estimulación Cognitiva y Funcional, Toro y Comarca. Local cedido por la Gerencia de SS de la JCyL.

2010. Certificación en el modelo Europeo EFQM 200+ del sistema de Gestión en la Calidad.

2010. Ampliación del Centro Terapéutico de Día específico en demencias “Ciudad Jardín” (60 plazas). JCyL, Obra Social Caja Madrid, Obra Social Caja España.

2012. Traslado de la Unidad de Respiro de Toro al Palacio de Valparaíso. Cedido por la Fundación Valparaíso Sevillano.

2012. Renovación del Sello EFQM 200+.

2012. Reconocimiento a la Gestión y al Compromiso Social por la Fundación Grupo Develop, en el nivel 2 Estrellas.

2013. Proyecto ZamHORA de Voluntariado. FGUSAL.

2014. Programa de Envejecimiento Activo “Orgullo de ser MAYOR”.

2014. Renovación del Sello EFQM 200+.

2014. Reconocimiento a la Gestión y al Compromiso Social por la Fundación Grupo Develop, en el nivel 3 Estrellas.

2016. Renovación del Sello EFQM 300+.

2016. Reconocimiento a la Gestión y al Compromiso Social por la Fundación Grupo Develop, en el nivel 4 Estrellas.

2016. Programa de Intervención en DCI.

2017. Inicio de las obras de reforma del Palacio de Valparaíso en Toro.

2017. Programa de Intervención “Series Combinadas”.

2017. Arranca la investigación “Análisis y correlación entre el genoma completo y la actividad cerebral para la ayuda en el diagnóstico de la enfermedad de Alzheimer” dentro del POCTEP. IPATIMUP, UVA, Alzheimer Portugal y AFAZA.

Premios y reconocimientos

2007. Finalista Premios Fundación Farmaindustria. Servicios al Paciente.

2010. Premio a la mejor comunicación, PREMIO SOCIAL. IV Congreso Nacional de Alzheimer. Sevilla, 2010. Efectos de un Programa de estimulación global de carácter lúdico en enfermos de Alzheimer, “Un, dos, tres... a recordar esta vez”.

2012. Premio a la mejor comunicación, PREMIO SOCIAL. V Congreso Nacional de Alzheimer. San Sebastián, 2012. “Proyecto Experimental de Intervención Grupal basado en la Positivización dirigido a Enfermos de Demencia en Estados Moderadamente Graves y Graves”.

2014. Premio a los Valores Humanos. Fundación Científica Caja Rural Zamora.

2015. Premio SEMER a la iniciativa institucional, XV Congreso Nacional SEMER, Zamora.

2017. Premio Tierras de Zamora a la Solidaridad, Excma. Diputación Provincial de Zamora.

Ruta hacia la excelencia

AFAZA dio sus primeros pasos hacia la excelencia comenzando por formar a las personas que hoy constituyen el Comité de Calidad. Varias personas participaron en acciones formativas en SCG EFQM y en Planificación

Estratégica, impartidas por la Fundación Luís Vives principalmente.

En 2008 comienzan formalmente las acciones encaminadas a establecer un sistema de gestión: se definen encuestas de satisfacción, se escriben algunos procedimientos (inspirados en la ISO) que luego se integraron con el sistema de Gestión basado en el Modelo EFQM, etc.

En 2009 se define el primer plan de mejora orientado a implantar el Modelo EFQM, obteniendo el primer sello 200+ en el año 2010. Desde entonces, AFAZA no ha parado de desarrollar, revisar, ampliar y mejorar su sistema de gestión a través del despliegue de diferentes planes de mejora, con los que se ha desplegado todo el sistema documental. Como consecuencia, no hemos dejado de crecer en puntuación en las diferentes autoevaluaciones realizadas (anexo 4).

En 2016 dimos un salto cualitativo, al obtener el sello 300+ EFQM.

En paralelo, hemos ido creciendo en la implantación de los Estándares de Reconocimiento a la Gestión y al Compromiso Social de la FGD. En 2012 obtuvimos el nivel de 2 Estrellas, en 2014, 3 Estrellas y, en 2016, pasamos a ser la segunda organización en obtener el nivel de 4 Estrellas.

ÁREAS DE MEJORA

2010	Misión, Visión y Valores	Mapa de Procesos	Proceso de Evaluación y Mejora continua
2012	Macroproceso de Centro de Día	Proceso de Comunicación Interna	P. Gestión Personas
2014	Plan Estratégico 2014/2018	Plan de Comunicación	P. CT Toro
2016	Memoria Conceptual EFQM 300+		

Anexo 4. Ruta hacia la excelencia.

1.3 Retos y estrategia

La Visión de AFAZA fue definida por consenso entre el Consejo Rector y el equipo profesional durante el inicio del camino hacia la excelencia y, junto con la definición de la Misión y de los Valores, formaron una de las áreas de mejora para la primera certificación en 2010. Junto con la Misión, fue revisada y modificada antes de la certificación de 2014, quedando definida así: *“ser referente en la provincia de Zamora como Asociación que ofrece respuesta a las necesidades de los afectados de demencia y sus familias, promoviendo el envejecimiento activo y la prevención, persiguiendo la excelencia en la calidad de servicio e impulsando la mejora continua y el desarrollo de su Misión”*.

Esta Visión supone un verdadero reto y objetivo, inconformismo con lo alcanzado y verdadero compromiso con

la propia razón de ser de AFAZA y con sus grupos de interés. En la revisión se amplió, al considerar como un elemento necesario actuar también sobre la prevención y el envejecimiento activo.

El I Plan Estratégico se aprobó para el período 2014/18. En enero de 2016 se modificaron dos líneas del Eje Estratégico 1 (anexo 5). Se ha clausurado casi un año antes de lo previsto (anexo 6), debido al desajuste con la realidad actual, para dar paso a la elaboración del II Plan Estratégico 2018/20.

Para ello, el Comité de Planificación ha hecho un diagnóstico y un nuevo análisis de la realidad que envuelve a la entidad, antes de definir los ejes y líneas estratégicas. Se han utilizado las siguientes técnicas: reuniones de reflexión, debate y consenso, matriz DAFO (anexo 7), matriz DAFO de priorización (anexo 8) y análisis CAME (anexo 9) para derivar en los ejes, líneas estratégicas y matriz de planificación. Los nuevos ejes estratégicos son: 1. Adecuación de la estructura de RRHH a la nueva realidad de la organización, 2. Diseño y desarrollo del Complejo Multiservicios de Toro, 3. Sostenibilidad económica y medioambiental, 4. Fomento de la Excelencia en la Gestión y 5. Plan de Comunicación. Estas líneas estratégicas se desplegarán en planes operativos anuales, confiando de nuevo en que fortalecerán la entidad y nuestra capacidad no solo para cumplir con la Misión sino también para aproximarnos paso a paso a la Visión que nos motiva.

También se ha considerado el mantenimiento y el fortalecimiento de los factores clave de la entidad, que han permitido el desarrollo de la misma y sobre los que construimos el futuro. Estos factores clave fueron identificados y argumentados durante la elaboración del I Plan Estratégico, considerándose vigentes en la actualidad, siendo los siguientes: las personas, el afán de superación, la relación con el entorno, la financiación y la comunicación (anexo 10. Factores clave de AFAZA).

Desde luego, uno de los factores de éxito es la respuesta integral que ofrece AFAZA al colectivo al que se dirige, actuando de manera global al tiempo con cada una de las poblaciones diana.



AFAZA está enraizada socialmente, es valorada y apoyada en su labor por la sociedad en general, por los agentes sociales,

AAPP y entidades privadas. Lo avalan muchas evidencias: la base social de socios, la cofinanciación obtenida año tras año por AAPP y entidades de mecenazgo, los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción, el apoyo recibido a través de eventos solidarios, así como los reconocimientos y premios logrados.

Priorizamos la transparencia y la comunicación honesta, siendo la única entidad de la provincia que se esfuerza en ofrecer una respuesta integral a la problemática que acompaña a las personas y familiares afectados por una demencia.

1.4. Mercados, servicios ofrecidos y clientes

En el punto 1.1, se ha informado acerca de los procesos operativos de AFAZA, que son los programas y servicios actuales dirigidos a la persona afectada por una demencia, a sus familiares y allegados, al entorno social y a los propios profesionales del sector.

La imagen del punto 1.3 recoge nuestra respuesta integral a la problemática que nos afecta, basándose en estas cuatro poblaciones diana. Con cada una de ellas se despliegan programas y servicios con enfoque global, abordándose todas las áreas afectadas en cada una de las poblaciones objetivo. Se confía en las sinergias obtenidas desde la intervención integral.

Todos los servicios y programas están desplegados en sus correspondientes procesos, algunos, por sus características, tienen su procedimiento e incluso mapa. En el Mapa de Procesos de AFAZA están todos recogidos (*anexo 11. Mapa de Procesos*).

Nuestro ámbito de actuación es provincial (así lo contempla la Visión). Nuestra estrategia persigue el desarrollo necesario para continuar avanzando hacia una presencia mayor en la provincia. Actualmente, el mercado fundamental es la ciudad de Zamora y su área de influencia, donde tenemos presencia desde el mismo momento de la constitución de AFAZA. Siendo la ciudad de Toro y su alfoz el segundo en importancia.

El despliegue hacia el resto de la provincia actualmente se realiza a través del Programa de Sensibilización y Divulgación, no disponiendo de recursos en este momento para poder ofrecer una respuesta de mayor calado, aunque es un objetivo llegar a hacerlo en el futuro.

En la actualidad, se trabaja por hacer realidad el Complejo Multiservicios en Toro. Las obras se están ejecutando desde julio de 2017, al tiempo que se trabaja en la preparación para su puesta en funcionamiento.

Se dotará de Unidad de Estancias Residenciales y de Unidad de Estancias Diurnas, además de todos los programas que AFAZA ya ofrece en Zamora. Se dispondrá de una cocina central que pueda suministrar la alimentación tanto al propio Complejo Multiservicios de Toro como al de Zamora.

Este proyecto pretende responder a la demanda recibida de ampliar los servicios, no solo en la comarca de Toro, sino también pudiendo ofrecer a la población de Zamora por cercanía, un servicio de estancia residencial especializado.

Evolución en la asistencia:

PERSONAS ATENDIDAS	2014	2015	2016	2017
CTD	87	88	80	90
CT Toro	18	14	16	21
PAF Zamora	123	134	163	127
PAF Toro	25	23	21	32
Transporte	56	50	54	52
Envejecimiento Activo	12	24	0	10
SAD	5	4	5	4
DCI			12	11

Como ya se ha mencionado, somos la única entidad de la provincia que ofrece un enfoque integral y global como respuesta a las necesidades detectadas en nuestros grupos de interés principales. Éstos han sido identificados en el 2009 con motivo de la implementación del Proceso SCG (*anexo 12. Grupos de interés*). Siendo prioritarias las personas afectadas por demencia y sus familiares, el resto toman importancia a partir de las necesidades que presentan estos.

Existen, en el entorno, otras ofertas de atención a personas enfermas de demencia, principalmente residencias y centros de día de carácter privado, pero no existe especialización.

La principal amenaza existente al respecto fue detectada en el análisis DAFO del I Plan Estratégico y sigue vigente en este segundo análisis (*véase anexo 7*), proviene del Servicio de Psiquiatría de la ciudad de Zamora que, de manera sistemática, derivan a los pacientes que requieren servicios más especializados a otra institución, pese a sólo ofrecer ésta un servicio de estimulación cognitiva basado en un programa a través de ordenador.

1.5. Cadena de valor (procesos operativos, partners y proveedores)

AFAZA, como se ha descrito ya, y como figura en su Misión y Visión, persigue alcanzar una respuesta adecuada que

permita a las personas usuarias mantener los mayores niveles de bienestar y de calidad de vida posibles.

Los procesos operativos están diseñados manteniendo una metodología de atención e intervención centrada en la persona, considerando su realidad personal en toda su dimensión psicológica, social y fisiológica. Las características propias de la demencia como enfermedad neurodegenerativa nos obligan a actuar de manera holística. De otro modo sería difícil por no decir imposible alcanzar niveles de calidad de vida aceptables tanto en el enfermo como en el familiar.

Sometemos nuestra metodología a evaluación continua interna, incorporando las mejoras oportunas que respondan a las señales detectadas sin esperar a un análisis final, éste sí determinará decisiones de mayor calado si así resultan del mismo. No conformes con ello, y siendo conscientes de la necesidad de involucrar a un colectivo tan difícil en la participación sobre el diseño de actividades, no sólo se mide la satisfacción de éste y del resto de grupos de interés, sino que se evalúan a través de cuestionarios específicos muchas de las actividades, así como también utilizando otras técnicas de evaluación grupal (*anexo 13. Cuestionario de satisfacción de los talleres psicoeducativos*).

En cuanto a la intervención con la persona afectada de demencia, ésta no puede responder a un cuestionario, pero mantenemos otras formas de evaluación: observación directa, registro de variables de cada actividad, evaluación neuropsicológica, informe de los familiares acerca de su percepción sobre la evolución, etc. La encuesta de satisfacción se realiza una vez al año, así como su posterior análisis y reflexión por parte del Comité de Calidad, comunicándolo posteriormente no sólo en las reuniones oportunas sino también en la memoria. Se integra el aprendizaje obtenido en la nueva programación de proyectos.

Para nuestros clientes, el camino comienza en el Proceso de Información, Acogida y Derivación, de donde, si es el caso, se incorporan al proceso operativo correspondiente. Todos contemplan un protocolo de ingreso, desde donde ya se establece el plan de intervención con la persona usuaria que, como hemos mencionado, es de carácter global y contempla todas las áreas afectadas de la persona, lógicamente dependiendo del proceso tiene un alcance u otro (*anexo 14. Diagrama de flujo protocolo de ingreso de CTD*).

AFAZA dispone de dos edificios. Uno en Zamora, cedido por la JCyL, que ha sido construido específicamente para ser utilizado como Centro de Día. Está totalmente equipado para prestar la atención adecuada a este colectivo y a sus familiares. A la vez sirve de sede a la Asociación y del resto de programas que se desarrollan. La equipación tecnológica es adecuada para satisfacer las necesidades de gestión, administrativas y de servicio. Hay un servidor central con acceso a todos los puestos informáticos, regulado en función de la autorizaciones de cada profesional y respetando la legislación vigente en cuanto a protección de datos.



El edificio que actualmente se utiliza en Toro, tal y como ya se ha comentado sufre un proceso de reforma y adecuación, en este momento continuamos prestando servicio en instalaciones cedidas de forma provisional por la Fundación González Allende.



Disponemos de tres vehículos para ofrecer el servicio de transporte, cada uno de ellos tiene una ruta asignada que varía atendiendo a la demanda y ajustándose a la misma, todo regulado en el Proceso de Transporte.

La Asociación participa como socio activo en la Federación de Asociaciones de Alzheimer de Castilla y León, (su presidente es el secretario de la Junta Directiva), en CEAFA (Confederación nacional de Asociaciones de Alzheimer), en el Observatorio Social de Castilla y León y miembro de la Red Develop.

Mantiene convenios con distintas universidades, tanto en colaboración en la realización de practicums universitarios como en investigación: Universidad de Salamanca, Universidad Pontificia de Salamanca, Universidad de Valladolid, UNED y la Universidad de Oporto.

Se obtiene respaldo de las principales AAPP, manteniendo convenios de colaboración con algunas de ellas: MSSSI, JCyL, Excma. Diputación Provincial de Zamora y Ayuntamiento de Zamora. Y con entidades de mecenazgo privadas: Fundación La Caixa, Bankia, Kutxabank, Caja Laboral, Fundación Iberdrola, Fundación Cofares, como las principales en la actualidad. Hemos de destacar la alianza establecida con la Fundación Valparaíso Sevillano, gracias a la cual se convertirá en una realidad el Proyecto ya aludido en la ciudad de Toro. Todas estas alianzas y colaboraciones se establecen sobre la base de obtener sinergias que permitan un mejor posicionamiento de la Asociación para el cumplimiento de su Misión y alcance de la Visión. Existe un Proceso de Apoyo que respalda este objetivo, Gestión de Relaciones Institucionales (*véase anexo 11. Mapa de Procesos*).

La propia Misión de AFAZA define ya la influencia de la cadena de valor en el entorno, ofreciendo respuesta a una

problemática vinculada a los afectados de demencia que no encuentra soporte desde la propia Administración. La sociedad está respondiendo con sensibilidad apoyando nuestras acciones, son numerosas las iniciativas que lo evidencian: eventos deportivos, mercadillos solidarios, representaciones teatrales, etc.

Respecto a la sostenibilidad medioambiental intentamos reducir el efecto sobre el entorno: reciclamos papel, se evita el uso innecesario del mismo, se tratan los residuos adecuadamente, se cuida reducir los consumos energéticos innecesarios, como algunas de las medidas adoptadas.

En el nuevo Plan Estratégico 2018/20, la Línea 3.5 Sostenibilidad medioambiental contempla el diseño y posterior implementación de un Proceso de Gestión Medioambiental que amplíe nuestra respuesta y compromiso.

1.6. Estructura de gobierno y actividades directivas

El organigrama de AFAZA (*anexo 15. Organigrama*) describe su estructura de gobierno y liderazgo. La Asamblea General de socios es el órgano soberano que ejerce las funciones recogidas en los estatutos, quien elige a su representación que es el Consejo Rector, éste a su presidente quien forma la Junta Directiva. Este último órgano es la máxima autoridad de la entidad, ejerce el liderazgo político y la representación de la misma.

Al frente de la estructura técnica está la dirección, quien ejerce el liderazgo dentro del equipo profesional, apoyándose en las personas responsables de los diferentes procesos y en especial de la subdirección terapéutica, del Comité de Calidad, del Comité de Planificación y de la responsable de Comunicación. Al ser un equipo pequeño, la estructura de liderazgo es relativamente corta, compartiendo muchos puestos tareas de responsabilidad.

El Proceso de Comunicación Interna establece las pautas por las que se rigen las reuniones de equipo, a través de las cuales se gestiona el liderazgo que está compartido y delegado en ciertas funciones por la dirección.

Los Valores de la entidad fueron identificados y definidos al comienzo del inicio del camino hacia la mejora continua, figuran a la vista en los centros de que se dispone, en la memoria anual de actividades, en el Plan Estratégico y en la web. Son asumidos por todos los miembros de AFAZA, y, en el caso en que alguien confronte con los mismos, sean profesionales, miembros de la Junta Directiva, proveedores, socios o cualquier otra relación vinculante, se toman las medidas oportunas para reconducir la situación o bien se llega a extinguir la relación existente. Son la esencia y la guía absoluta de nuestra conducta.

El comportamiento de los líderes y de la mayoría de los componentes de la entidad es consecuente con los mismos.



Honestidad: cualidad de los miembros de AFAZA que consiste en actuar siendo coherente a sus principios, anteponiendo la coherencia con los mismos a sus acciones, entablando relaciones interpersonales basadas en la confianza, sinceridad, integridad y respeto mutuo.

Solidaridad: principio por el cual las acciones de AFAZA están orientadas siempre a la satisfacción de las necesidades de terceros sin esperar nada a cambio.

Tolerancia: respeto hacia las prácticas e ideas de los demás, aun cuando son contrarias a las propias, permitiendo una mejor convivencia en todos los ámbitos de actuación de AFAZA.

Libertad: capacidad de elegir, actuar y expresarse con total seguridad en cualquiera de las direcciones del flujo natural de comunicación de AFAZA, vertical y horizontalmente, independientemente de las creencias u opiniones de cada persona.

Transparencia: herramienta esencial de AFAZA, tanto entre los miembros de la entidad, como con la sociedad, siendo claros, sencillos y directos en nuestros mensajes y conducta humana, evitando la ambigüedad que pueda desembocar en la errónea interpretación.

Afán de superación: inquietud y voluntad de mejorar continuamente, vinculada al enriquecimiento de habilidades, competencias y actitudes con el fin de ofrecer un servicio excelente.

Responsabilidad: conductas dirigidas al cumplimiento de los compromisos con todos los grupos de interés.

Fidelidad: lealtad plausible hacia la Misión y Visión de AFAZA, aún con el paso del tiempo y bajo condiciones que no se pueden prever.



El sistema de Calidad en la Gestión está pilotado por el Comité de Calidad, del que forman parte la responsable asignada a Calidad, el director, la subdirectora del Área Terapéutica y la responsable de Comunicación. En algunas de las reuniones, dependiendo de los puntos a abordar, se cuenta con la participación de otros profesionales responsables de procesos.

Se realizan revisiones periódicas de procesos contando con su propietario, atendiendo a la programación de revisiones establecidas en los mismos. Al menos una vez al año, se revisa el Plan Estratégico, el desarrollo de los planes operativos, así como a través del Proceso de Evaluación y Mejora continua todo aquello que resulte en consecuencia. Se establecen las medidas y modificaciones que emergen de dichas revisiones, otorgando especial relevancia a la planificación anual de actividades, programas y servicios.

