

XIX

Europar Astea ★ *Semana Europea*

MODELOS DE GESTIÓN PARA SOCIEDADES AVANZADAS



**Sociedad gestionando
modelo social**

Pablo González, gerente de Gorabide



MODELOS DE GESTIÓN PARA SOCIEDADES AVANZADAS

XIX
Europar Astea ★ Semana Europea

**Sociedad gestionando
modelo social**

Somos sociedad civil organizada

- ▶ Nacemos a iniciativa de un grupo de familiares y gente próxima a personas con discapacidad intelectual.
- ▶ Con la máxima preocupación de despertar la conciencia pública sobre este colectivo en lo social y lo familiar.
- ▶ En los inicios, la actividad principal es la reivindicación social; y se pide a la administración pública que cree servicios para personas con discapacidad intelectual.
- ▶ Paralelamente, la asociación comienza a gestionar actividades de tiempo libre, con financiación propia.
- ▶ Destaca la alta implicación de las personas.





MODELOS DE GESTIÓN PARA SOCIEDADES AVANZADAS

XIX
Europar Astea ★ Semana Europea

Sociedad gestionando modelo social

Elementos diferenciales

- ▶ Las personas destinatarias de los servicios son las que gobiernan la asociación.
- ▶ Amplia cartera de servicios que se complementan entre sí.
- ▶ Servicios de calidad, en base a propuestas avanzadas e innovadoras.
- ▶ Profesionalidad y competencia en la prestación.
- ▶ Información, orientación y apoyo constante.
- ▶ Mayor número de plazas para personas con discapacidad intelectual en Bizkaia.
- ▶ El 100% de las colaboraciones en el STL son voluntarias.



MODELOS DE GESTIÓN PARA SOCIEDADES AVANZADAS

XIX
Europar Astea ★ Semana Europea

**Sociedad gestionando
modelo social**

Visión

- ▶ Una organización excelente, cohesionada y comprometida con su entorno, referente en la provisión de propuestas y soluciones avanzadas y de calidad a las personas con discapacidad intelectual y sus familias.

Valores

- ▶ Orientación a la persona usuaria, profesionalidad, participación, transparencia, innovación, mejora continua, solidaridad, reivindicación y compromiso ético.





MODELOS DE GESTIÓN PARA SOCIEDADES AVANZADAS

XIX
Europar Astea ★ Semana Europea

Sociedad gestionando modelo social

Etapas de desarrollo de Gorabide

INICIO - DEFINICIÓN - MADUREZ

1962 → 1981 → 1992

DESARROLLO - FORTALECIMIENTO

2003 → 2008





MODELOS DE GESTIÓN PARA SOCIEDADES AVANZADAS

XIX
Europar Astea ★ Semana Europea

Sociedad gestionando modelo social

Año 2003: momento de 'reválida'

- ▶ Tránsito entre la etapa de madurez (1992-2002) y la de fortalecimiento (2008-2011).
- ▶ Paso de subvenciones a convenios, con mayores requerimientos administrativos.
- ▶ Protestas de nuestra masa social debido al incremento de los precios públicos.
- ▶ Debate sobre la gestión de los nuevos servicios:
 - Mediante convenios de colaboración.
 - Bajo el formato de concurso público.
- ▶ Muchos ojos y muchas opiniones.





MODELOS DE GESTIÓN PARA SOCIEDADES AVANZADAS

XIX
Europar Astea ★ Semana Europea

Sociedad gestionando modelo social

Año 2003: momento de 'reválida'

- ▶ Oportunidad de crear y gestionar nuevos servicios.
- ▶ Apertura de 10 nuevos centros (residencias, viviendas y centros de día).
- ▶ Posicionamiento de la Diputación Foral de Bizkaia a favor de colaborar con el tercer sector.

RESPONSABILIDAD

Necesidad de demostrar ante muchos ojos que, además de una asociación con historia y buenas intenciones, somos capaces de ser referentes en la gestión excelente en servicios sociales y compartirlo con nuestro entorno.





MODELOS DE GESTIÓN PARA SOCIEDADES AVANZADAS

XIX
Europar Astea ★ Semana Europea

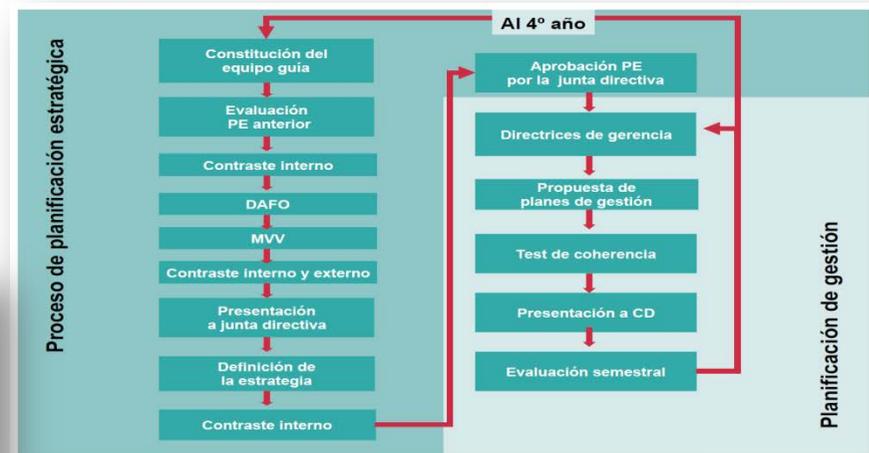
Sociedad gestionando modelo social

GUREBIDEKETA LA GESTION Aurreratua Avanzada

Apuesta: planificación estratégica

- ▶ Proceso integrador de grupos y opiniones.
- ▶ Trabajo muy participativo.
- ▶ Comunicado por todos los medios posibles.

Foro	Dirigido a	Contenido
Reuniones	CD	Dinamización de la reflexión estratégica Presentación de las directrices para el año Presentación del PG para el año Termómetro Revisión presupuesto
Reuniones	Junta Directiva	Revisión y aprobación la evaluación del PE anterior y DAFO Revisión y aprobación de la estrategia del siguiente PE Presentación y aprobación del PG Evaluación del PG del periodo anterior Termómetro Revisión presupuesto
Revista Berriak	PCDI y sus familias	Difusión del PE y PG, a través del Berriak
Reuniones	Direcciones de centros	Contraste del PE Presentación PE Presentación de las directrices para el año Presentación del PG para el año
Circulares, boletines y reuniones	Personas de la organización	Difusión del PE y actualización del grado de avance a todos los centros y servicios de Gorabide a través de una circular interna mensual Circular informativa con el PG y actualización del grado de avance a todos los centros y servicios de Gorabide a través de una circular interna y el boletín interno Gurebide Presentación del PG al equipo de centro por la dirección (a partir de 2012)
Reuniones	Personas voluntarias	Difusión del PE y PG a través de reuniones con responsables de área
Revista Berriak Reuniones Notas de prensa	• Partners • Instituciones • Sociedad	Difusión del PE y PG y grado de avance a través de la revista Berriak Presentación del PE en reuniones Notas de prensa a medios de comunicación sobre PE y PG



Año	Fuentes de aprendizaje	Área de mejora implantadas
2012	A lo largo del proceso de reflexión estratégica se aprende que se necesita generar mayores espacios de participación ciudadana en el proyecto organizacional y social	Definición de dos estrategias: "implicar al voluntariado en equipos de trabajo de la asociación" y "desarrollar la presencia de Gorabide en las redes sociales"
2011	Sayma sugiere la idea de acercar más a los aliados a nuestra estrategia	Presentación del DAFO y revisión de la estratégica a los aliados más significativos
2010	Líderes de procesos detectan la necesidad de compartir información sobre procesos, indicadores y resultados El proyecto de liderazgo permite detectar la necesidad de mayores espacios de trabajo con las direcciones de centro	Mejora de la aplicación SSG para que soporte la gestión por indicadores, procesos, plan de gestión y CMI Presentación de las directrices del año a direcciones de centro en una reunión dinamizada por el gerente
2009	El estudio de notoriedad arroja datos de la necesidad de una mayor presencia social	Sistematización de la generación de notas de prensa, contactos con medios de comunicación y actos para periodistas, blogs, twitter, facebook, renovación de la web de Gorabide
2008	Detección de la necesidad de mejorar la comunicación interna fruto de las encuestas de satisfacción a profesionales	Creación del Área de Comunicación, boletín Gurebide, sistematización de envíos de circulares internas y diseños de soportes de comunicación



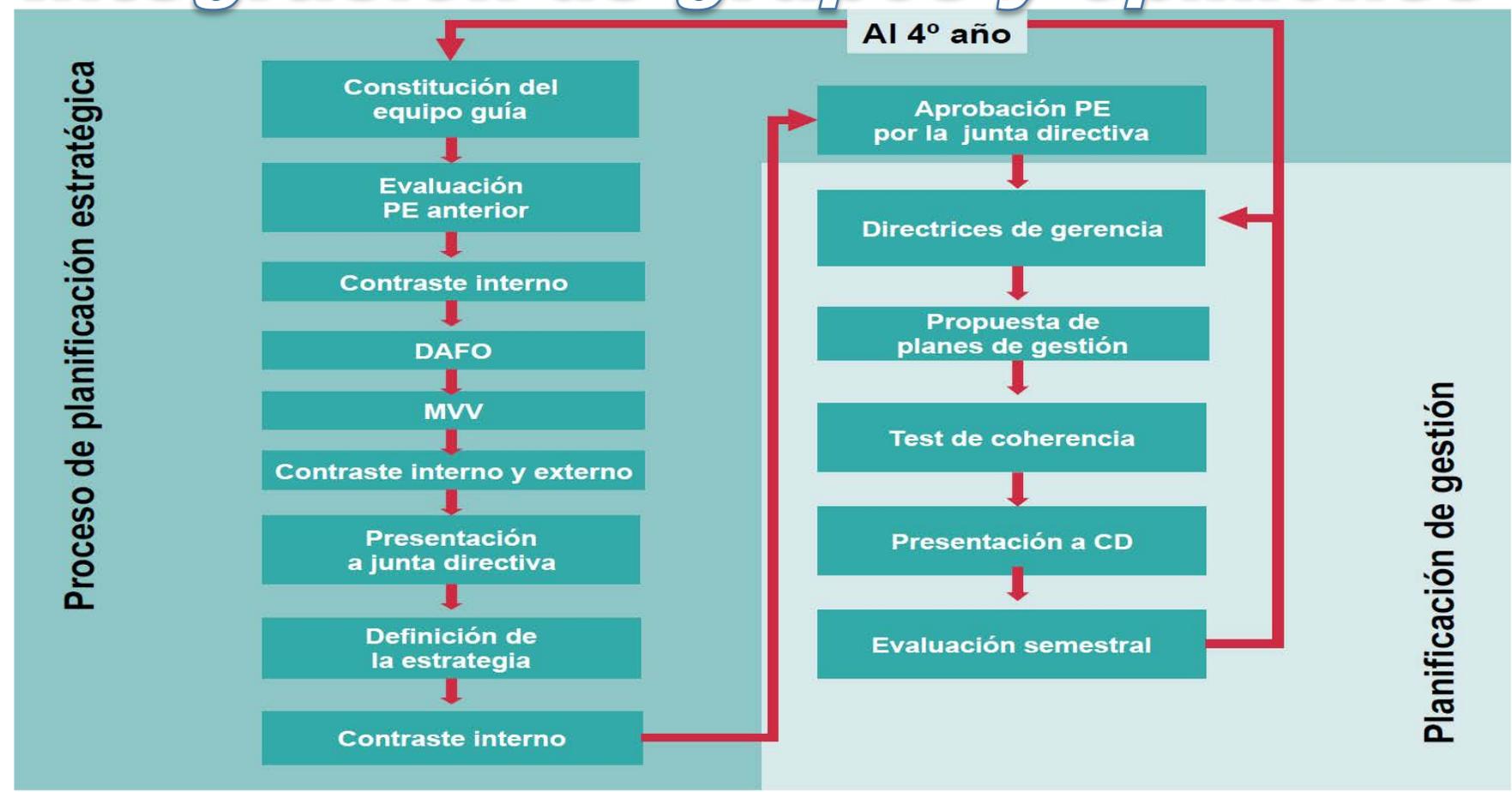


MODELOS DE GESTIÓN PARA SOCIEDADES AVANZADAS

XIX
Europar Astea ★ Semana Europea

Sociedad gestionando modelo social

Integración de grupos y opiniones





MODELOS DE GESTIÓN PARA SOCIEDADES AVANZADAS

XIX
Europar Astea ★ Semana Europea

Sociedad gestionando modelo social

URRERATUA AVANZADA

Comunicación

Foro	Dirigido a	Contenido
Reuniones	CD	Dinamización de la reflexión estratégica Presentación de las directrices para el año Presentación del PG para el año Termómetro Revisión presupuesto
Reuniones	Junta Directiva	Revisión y aprobación la evaluación del PE anterior y DAFO Revisión y aprobación de la estrategia del siguiente PE Presentación y aprobación del PG Evaluación del PG del periodo anterior Termómetro Revisión presupuesto
Revista Berriak	PCDI y sus familias	Difusión del PE y PG, a través del Berriak
Reuniones	Direcciones de centros	Contraste del PE Presentación PE Presentación de las directrices para el año Presentación del PG para el año
Circulares, boletines y reuniones	Personas de la organización	Difusión del PE y actualización del grado de avance a todos los centros y servicios de Gorabide a través de una circular interna mensual Circular informativa con el PG y actualización del grado de avance a todos los centros y servicios de Gorabide a través de una circular interna y el boletín interno Gurebide Presentación del PG al equipo de centro por la dirección (a partir de 2012)
Reuniones	Personas voluntarias	Difusión del PE y PG a través de reuniones con responsables de área
Revista Berriak Reuniones Notas de prensa	<ul style="list-style-type: none"> • Partners • Instituciones • Sociedad 	Difusión del PE y PG y grado de avance a través de la revista Berriak Presentación del PE en reuniones Notas de prensa a medios de comunicación sobre PE y PG



MODELOS DE GESTIÓN PARA SOCIEDADES AVANZADAS

XIX
Europar Astea ★ Semana Europea

Sociedad gestionando modelo social

UBERAKETALA GESTION
AURRERATUA AVANZADA

Implantación y supervisión

Año	Fuentes de aprendizaje	Área de mejora implantadas
2012	A lo largo del proceso de reflexión estratégica se aprende que se necesita generar mayores espacios de participación ciudadana en el proyecto organizacional y social	Definición de dos estrategias: “ <i>implicar al voluntariado en equipos de trabajo de la asociación</i> ” y “ <i>desarrollar la presencia de Gorabide en las redes sociales</i> ”
2011	Sayma sugiere la idea de acercar más a los aliados a nuestra estrategia	Presentación del DAFO y revisión de la estratégica a los aliados más significativos
2010	Líderes de procesos detectan la necesidad de compartir información sobre procesos, indicadores y resultados	Mejora de la aplicación SSG para que soporte la gestión por indicadores, procesos, plan de gestión y CMI
	El proyecto de liderazgo permite detectar la necesidad de mayores espacios de trabajo con las direcciones de centro	Presentación de las directrices del año a direcciones de centro en una reunión dinamizada por el gerente
2009	El estudio de notoriedad arroja datos de la necesidad de una mayor presencia social	Sistematización de la generación de notas de prensa, contactos con medios de comunicación y actos para periodistas, blogs, twitter, facebook, renovación de la web de Gorabide
2008	Detección de la necesidad de mejorar la comunicación interna fruto de las encuestas de satisfacción a profesionales	Creación del Área de Comunicación, boletín Gurebide, sistematización de envíos de circulares internas y diseños de soportes de comunicación



MODELOS DE GESTIÓN PARA SOCIEDADES AVANZADAS

XIX
Europar Astea ★ Semana Europea

Sociedad gestionando modelo social

Gestión de grupos de interés

Obligación de conocer qué esperan y necesitan los grupos y agentes que componen y orbitan la asociación.

► **Personas con discapacidad intelectual:**

- Planificación centrada en la persona.
- Grupos de autogestores.
- Buzones de quejas y sugerencias.
- Estudio de Calidad de Vida.
- Participación en la autoevaluación Feaps / EFQM.
- Grupos de contraste del Plan Estratégico.
- Participación en la planificación de los centros.
- Capacitación para ofrecer formación.





MODELOS DE GESTIÓN PARA SOCIEDADES AVANZADAS

XIX
Europar Astea ★ Semana Europea

**Sociedad gestionando
modelo social**

Gestión de grupos de interés

Obligación de conocer qué esperan y necesitan los grupos y agentes que componen y orbitan la asociación.

► **Familias:**

- Propietarias de la asociación.
- Participación directa a través de la Asamblea.
- Junta directiva compuesta solo por familias.
- Agrupaciones locales.
- Grupos de formación y participación.
- Buzones de quejas y sugerencias.
- Participación en la autoevaluación Feaps / EFQM.
- Grupos de contraste del Plan Estratégico.





MODELOS DE GESTIÓN PARA SOCIEDADES AVANZADAS

XIX
Europar Astea ★ Semana Europea

Sociedad gestionando modelo social

Gestión de grupos de interés

Obligación de conocer qué esperan y necesitan los grupos y agentes que componen y orbitan la asociación.

► Profesionales:

- Participación en la autoevaluación Feaps / EFQM.
- Grupos de contraste del Plan Estratégico.
- Participación en el desarrollo del mapa de procesos.
- Modelo de personas por competencias.
- Desarrollo profesional frente a mera funcionalidad.
- Liderazgo, evaluación 360° y *coaching*.
- Reconocimiento que prima la promoción interna.
- Sistema de relaciones laborales basado en la estabilidad en el empleo y la proporcionalidad en el abanico salarial.



MODELOS DE GESTIÓN PARA SOCIEDADES AVANZADAS

XIX
Europar Astea ★ Semana Europea

Sociedad gestionando modelo social

Gestión de grupos de interés

Obligación de conocer qué esperan y necesitan los grupos y agentes que componen y orbitan la asociación.

► **Voluntariado:**

- Apuesta estratégica por vincularlo al impacto social en valores, más allá de la mera colaboración.
- Incluso, en el complicado periodo 2003-2008, se mantuvo por la importancia de su efecto social.
- Grupos de contraste del Plan Estratégico.
- Participación en la autoevaluación Feaps / EFQM.
- Participación en el desarrollo del mapa de procesos.
- Foro de participación del voluntariado.





MODELOS DE GESTIÓN PARA SOCIEDADES AVANZADAS

XIX
Europar Astea ★ Semana Europea

Sociedad gestionando modelo social

Gestión de grupos de interés

Obligación de conocer qué esperan y necesitan los grupos y agentes que componen y orbitan la asociación.

► **Instituciones públicas:**

- Relación en términos de alianza y gobernanza.
- Cooperación en el intercambio de conocimiento.
- Realización de estudios de necesidades.
- Elaboración de propuestas concretas.
- Participación en Mesas de Diálogo Civil.
- Alianza en la prestación de servicios, mediante convenios de colaboración (residencias, viviendas y servicio de tiempo libre).





MODELOS DE GESTIÓN PARA SOCIEDADES AVANZADAS

XIX
Europar Astea ★ Semana Europea

Sociedad gestionando modelo social

Gestión de grupos de interés

Obligación de conocer qué esperan y necesitan los grupos y agentes que componen y orbitan la asociación.

► **Tercer sector:**

- Participación activa en Fevas y Feaps.
- Alianzas con entidades similares.
- Red de Redes – Sareen Sarea.
- Plataforma Vasca del Tercer Sector de Acción Social.
- Proyecto Compartir (indicadores y buenas prácticas).
- Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia.
- Foro de Innovación Social.





MODELOS DE GESTIÓN PARA SOCIEDADES AVANZADAS

XIX
Europar Astea ★ Semana Europea

Sociedad gestionando modelo social

Gestión de grupos de interés

Obligación de conocer qué esperan y necesitan los grupos y agentes que componen y orbitan la asociación.

► **Entorno:**

- Compromiso con la sociedad vasca y vizcaina.



KORAPILATZEN
Consultoría, formación y coaching
Aholkularitza, prestakuntza eta coaching





MODELOS DE GESTIÓN PARA SOCIEDADES AVANZADAS

XIX
Europar Astea ★ Semana Europea

Sociedad gestionando modelo social

MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

Mejoras adoptadas por contraste

Grupo de interés	Año	Fuente de aprendizaje	Proceso	Áreas de mejora implantadas
Aliados	2011	Recomendación de Sayma consultores	PE1	Contraste del PE con LB, Futubide, Fevas
	2004	Recomendación LKS	PE1	Contraste PE con DFB
Clientes	2011	Recomendación modelo calidad Feaps cara a la participación de las PCDI	PE1	Participación de PCDI en la autoevaluación 2011
		Generalización de la experiencia de participación de PCDI en la autoevaluación 2011	PE1	Incorporación de un grupo de contraste con PCDI en PE (2012-2015)
	2009	Inico	PO2	Evaluación de la calidad de vida.
	2008	Manual de BBPP sobre asociacionismo propuesto por Feaps	PE1	Incorporación de familias en la reflexión estratégica
	2007	Comité de ética de DFB	Todos	Implantación del proyecto de ética
	2005	Reflexión estratégica acompañada por LKS	PO2	Encuestas de satisfacción de familias
		Decreto 64/2004, por el que se aprueba la carta de derechos y obligaciones de las personas usuarias y profesionales de los servicios sociales en la CAPV y el régimen de sugerencias y quejas	PO2	Creación de la unidad de atención al usuario para la gestión de las quejas y sugerencias
2004	Propuesta LKS	PE1	Incorporación de un grupo de contraste con familias en la reflexión estratégica	



MODELOS DE GESTIÓN PARA SOCIEDADES AVANZADAS

XIX
Europar Astea ★ Semana Europea

Sociedad gestionando
modelo social

Herramientas de gestión

Medimos y controlamos qué efecto tienen las acciones y en qué medida somos capaces de trasladarlas a la práctica.

- ▶ Gestión integrada de planes de gestión, procesos e indicadores.
- ▶ Mapa de procesos.
- ▶ Cuadro de Mando Integral.

SSG: SISTEMA DE SEGUIMIENTO PARA LA GESTION GORABIDE

Usuario:
Contraseña:
[Administrar permisos](#)

1 Indicadores
2 Plan de Gestión
8 Salir

Actualizar Fichas de Proceso (Excel)
PA1 PA2 PA3 PE1 PE2 PE3 PO1 PO2 PO3 PO4 Todas

Procesos Estratégicos

- PE1 POLITICA Y ESTRATEGIA
- PE2 COMUNICACION
- PE3 HDH

Procesos operativos

- PO1 ACOGIDA, INFORMACION ORIENTACION Y APOYO
 - PO1.1 Acogida y definicion del apoyo
 - PO1.2 Informacion
 - PO1.3 Orientacion
- PO2 PLANIFICACION Y SEGUIMIENTO DE APOYOS
 - PO2.1 Gestion de apoyos
 - PO2.2 Gestion de centros
- PO3 VOLUNTARIADO
- PO4 FORMACION Y PARTICIPACION DE FAMILIAS

Procesos de apoyo

- PA1 PERSONAS
 - PA1.1 Selección
 - PA1.2 Desarrollo
- PA2 ADMINISTRACION
 - PA2.1 Eco-Fin
 - PA2.2 Secretaría
 - PA2.3 Compras y proveedores
- PA3 INFORMÁTICA



MODELOS DE GESTIÓN PARA SOCIEDADES AVANZADAS

XIX
Europar Astea ★ Semana Europea

Sociedad gestionando modelo social

UDERAKETALA GESTION Aurreratu Avanzada

Sistema de Seguimiento de Gestión

- ▶ Consejo de dirección mensual.
- ▶ Volcado de indicadores por responsables de indicadores.
- ▶ Cuadro de Mando Integral.
- ▶ Grupos de procesos.

Unidad	Servicio SAIOA	NR	<input type="checkbox"/>	EC	<input checked="" type="checkbox"/>	R	<input type="checkbox"/>	811
Estrategia	E4.01	Participar en foros y comisiones propuestas por la DFB y proponer y apoyar la creación de comisiones técnicas compartidas entre Gorebide y DFB.						
Plan	1	Proponer, participando en caso de llevarse a efecto, la realización de comisiones técnicas compartidas entre el Servicio SAIOA y la Sección de Centros para Personas con Discapacidad de la D.F.B.						
Responsable	Manuel Martínez (Director Unidad de Apoyo Familiar)							
Indicador	Descripción	Objetivo CMI	Objetivo Plan					
PO1.IP4	Contactos formales entre equipos de DFB y Gorabide	4	4					
Objetivo (texto libre)		El equipo está integrado por Amaia Saénz de Ugarte, Cristina Mendieta y Manuel Martínez.		Fecha Prevista Finalización		Recursos		
		Año 2013 Mes 12		0				
Hito	Responsable	Fecha	Recursos	NR	EC	R		
Proponer temas a la D.F.B. para trabajar coordinadamente en comisiones técnicas.	Manuel Martínez (Director Unidad de Apoyo Familiar)	Enero	G I H	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
Participar en cuantas reuniones se agenden de las comisiones técnicas.	Equipo ad hoc	Todo el año	G I H	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

Responsable	Propiet. dato	Código	Indicador	EFQM	Observaciones	Frecuencia	2013	2012	2011	2010	2009
Pablo Gonzalez	Pablo Gonzalez	PE1.IR05	Contactos formales con el Dpto. de Acción Social	9b		semestral	OBJ. 4	4	4	4	4
							RES. 11,00	7,00	9,00	4,00	6,00
Pablo Gonzalez	Pablo Gonzalez	PE1.IR06	Documentos, informes y/o proyectos aportados a DFB	9b		Anual	OBJ. 2	2	1	2	
							RES. 5,00	4,00	4,00	2,00	1,00
Pablo Gonzalez	Pablo Gonzalez	PE1.IR07	Nº de acciones compartidas con aliados	9b	El plan estratégico 2012-2015 segmenta el indicador de manera que 2 de las acciones compartidas con aliados sean propuestas realizadas a las Adferencias de la D.F.B.	Anual	OBJ. 2	14	14	9	9
							RES. 2,00	14,00	13,00	14,00	14,00
Manuel Martinez	Manuel Martinez	PE1.IR08	Personas usuarias registradas	9a	El objetivo marcado hasta 2012 es mantener el número de usuarios registrados en una franja de más/menos el 10% sobre los datos de 2007. Para 2015 el objetivo es mantenerlo.	Anual	OBJ. 4492	4492	4385	4385	4385
							RES. 4.517,00	4.495,00	4.480,00	4.439,00	4.416,00
Pablo Gonzalez	Pablo Gonzalez	PE1.IR10	Puntos EFQM según autoevaluación			bienal	OBJ. 401	400	220		
							RES. 401,00	359,00			415,00



MODELOS DE GESTIÓN PARA SOCIEDADES AVANZADAS

XIX
Europar Astea ★ Semana Europea

Sociedad gestionando modelo social

Planes de gestión anual

Unidad	8	Servicio SAIOA	NR <input type="checkbox"/>	EC <input checked="" type="checkbox"/>	R <input type="checkbox"/>	811		
Estrategia	E4.01	Participar en foros y comisiones propuestas por la DFB y proponer y apoyar la creación de comisiones técnicas compartidas entre Gorabide y DFB.						
Plan	1	Proponer, participando en caso de llevarse a efecto, la realización de comisiones técnicas compartidas entre el Servicio SAIOA y la Sección de Centros para Personas con Discapacidad de la D.F.B.						
Responsable	Manuel Martínez (Director Unidad de Apoyo Familiar)					Año 2013		
Indicador	Descripción		Objetivo CMI	Objetivo Plan				
PO1.IP4	Contactos formales entre equipos de DFB y Gorabide		4	4				
Objetivo (texto libre)	El equipo está integrado por Amaia Saénz de Ugarte, Cristina Mendieta y Manuel Martínez.		Fecha Prevista Finalización		Recursos			
			Año	2013	Mes	12		
						0		
Hito	Responsable	Fecha	Recursos			NR	EC	R
Proponer temas a la D.F.B. para trabajar coordinadamente en comisiones técnicas.	Manuel Martínez (Director Unidad de Apoyo Familiar)	Enero	G			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			I					
			H					
Participar en cuantas reuniones se agenden de las comisiones técnicas.	Equipo ad hoc	Todo el año	G			<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			I					
			H					



MODELOS DE GESTIÓN PARA SOCIEDADES AVANZADAS

XIX
Europar Astea ★ Semana Europea

Sociedad gestionando modelo social

DEAKETALA GESTION
AURRERATUA AVANZADA

Control de indicadores

Responsable		Código		EFQM		con comparativa segmentado		Resumido				
(Todos)		CMI		(Todos)								
Responsable	Propiet. dato	Código	Indicador	EFQM	Observaciones	Frecuencia		2013	2012	2011	2010	2009
Pablo Gonzalez	Pablo Gonzalez	PE1.IR05	Contactos formales con el Dpto. de Acción Social	9b		semestral	OBJ.	4	4	4	4	4
							RES.	11,00	7,00	9,00	4,00	6,00
Pablo Gonzalez	Pablo Gonzalez	PE1.IR06	Documentos, informes y/o proyectos aportados a DFB	9b		Anual	OBJ.	2	2	1	2	
							RES.	5,00	4,00	4,00	2,00	1,00
Pablo Gonzalez	Pablo Gonzalez	PE1.IR07	Nº de acciones compartidas con aliados	9b	El plan estratégico 2012-2015 segmenta el indicador de manera que 2 de las acciones compartidas con aliados sean propuestas realizadas a las Administraciones Públicas on	Anual	OBJ.	2	14	14	9	9
							RES.	2,00	14,00	13,00	14,00	14,00
Manuel Martinez	Manuel Martinez	PE1.IR08	Personas usuarias registradas	9a	El objetivo marcado hasta 2012 es mantener el número de usuarios registrados en una franja de más/menos el 10% sobre los datos de 2007. Para 2015 el objetivo es mantener e	Anual	OBJ.	4492	4492	4385	4385	4385
							RES.	4.517,00	4.495,00	4.480,00	4.439,00	4.416,00
Pablo Gonzalez	Pablo Gonzalez	PE1.IR10	Puntos EFQM según autoevaluación			bienal	OBJ.	401	400	220		
							RES.		401,00	359,00		415,00



MODELOS DE GESTIÓN PARA SOCIEDADES AVANZADAS

XIX
Europar Astea ★ Semana Europea

**Sociedad gestionando
modelo social**

Resultados en grupos de interés

- ▶ **Clientes:**
Satisfacción y calidad de vida.
- ▶ **Personas:**
Satisfacción, desarrollo y estabilidad.
- ▶ **Sociedad:**
Imagen, notoriedad y satisfacción.
- ▶ **Alianzas:**
Consolidación.

