

Compartiendo y
mejorando juntos

Resumen ejecutivo – Diciembre 2025

Informe de evaluación **EFQM**



FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE PERSONAS SORDAS DE CANTABRIA (FESCAN)

Índice

Introducción	1
Fortalezas, retos y oportunidades	3
Puntos fuertes.....	3
Oportunidades de mejora	9
Buenas prácticas	17
Plan de Transformación Digital 2025–2027	17
Resumen de puntuaciones por criterios y subcriterios	20
Resumen de puntuaciones por criterios	20
Resumen de puntuaciones por subcriterios.....	20
Ponderación de los Grupos de Interés	21
Análisis comparativo de puntuaciones	22
Análisis comparativo por criterios con el total de Sellos EFQM.....	22
Análisis comparativo por subcriterios con el total de Sellos EFQM.....	22
Análisis comparativo por criterios con los Sellos EFQM del mismo sector	23
Análisis comparativo por criterios con los Sellos EFQM del mismo nivel	23
Anexo I: Datos técnicos de la Evaluación EFQM	24
Anexo 2: El Sello EFQM en España y el resto del mundo	25
Anexo 3: Información de referencia	27

Introducción

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

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

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

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

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

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

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

Ignacio Babé

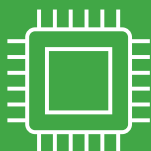
Director General

Club Excelencia en Gestión



Principales Megatendencias 2025

Identificadas por Club Excelencia en Gestión



Megatendencia 1

Adopción de IA, tecnologías digitales avanzadas y automatización



Megatendencia 2

Transformación de los modelos de negocio con datos y buscando flexibilidad



Megatendencia 3

Evolución estratégica del enfoque ESG: del cumplimiento al propósito



Megatendencia 4

Resultados sostenidos de las organizaciones



Megatendencia 5

Cambio en el estilo de liderazgo para la era digital



Megatendencia 6

Alianzas estratégicas y colaboración global



Megatendencia 7

Adaptación al mundo laboral futuro



Megatendencia 8

Reputación corporativa y gestión de intangibles



Megatendencia 9

Seguridad y ética en el uso de datos y tecnología

Fortalezas, retos y oportunidades

Puntos fuertes

1. Propósito institucional, lectura del ecosistema y despliegue estratégico anual.

FESCAN evidencia una dirección institucional sólida y coherente: define y revisa de forma participativa su Propósito y Visión, incorpora un análisis explícito de ecosistema (incluyendo megatendencias y ODS) para traducirlo en retos y líneas estratégicas, y despliega la estrategia mediante Planes Operativos Anuales con seguimiento trimestral y evaluación anual, garantizando alineamiento, rendición de cuentas y mejora continua.

Evidencias:

- **Propósito institucional explicitado y compartido.** FESCAN establece su razón de ser “trabajar por la inclusión y la accesibilidad de todas las personas sordas” y lo integra en su sistema de planificación, proyectos, memorias y documentos corporativos, reforzando su carácter institucional y transversal.
- **Gobernanza participativa y aprobación formal.** El propósito fue definido con participación interna y validación externa (CNSE y asociaciones miembros), revisado en talleres de reflexión y aprobado por los órganos de gobierno (Junta Directiva y Asamblea General), lo que aseguró legitimidad, coherencia y compromiso colectivo.
- **Visión revisada con los grupos de interés y mantenida como foco de trabajo.** La Visión se revisa en el ciclo estratégico mediante una metodología participativa y se difunde a los grupos de interés a través de canales accesibles (incluidos recursos en lengua de signos), consolidando el alineamiento institucional y la comprensión compartida del horizonte estratégico.
- **Entendimiento del ecosistema actual y su traducción en retos estratégicos.** A partir del análisis del ecosistema, las megatendencias y los ODS, FESCAN identifica retos estratégicos que guían la transformación (digitalización y accesibilidad para la igualdad), incorporándolos como ejes estructurales de su estrategia y como base para definir líneas estratégicas.
- **Ecosistema reforzado mediante alianzas y plataformas estratégicas.** La entidad se integra y colabora con redes clave del tercer sector y de representación (por ejemplo, CNSE y CERMI Cantabria) y desarrolla alianzas orientadas a sus ejes de transformación (digitalización y accesibilidad), ampliando su capacidad de influencia, aprendizaje, sostenibilidad y atención integral.

Subcriterios relacionados:

- 1.1 Define el propósito y la visión
- 1.2 Comprende el ecosistema, sus propias capacidades y sus principales retos
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5 Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia



- 7 Rendimiento Estratégico y Operativo

2. Ejecución consistente de la cartera de servicios, con elevada satisfacción y una propuesta de valor diferencial.

FESCAN despliega de manera estable una cartera de servicios orientada a resultados para las personas sordas y sus familias, con un diseño propio de programas que responden a necesidades específicas del territorio (destacando Mediación Comunicativa y Formación y Empleo), y con un sistema de escucha y medición continua que acredita niveles de satisfacción y de calidad de atención sostenidos y gestionados de forma sistemática.

Evidencias:

- **Ejecución consistente de la cartera de servicios con elevada satisfacción y valor diferencial.** FESCAN evidencia una prestación estable y orientada a resultados de su cartera de servicios, apoyada en mediciones sistemáticas de satisfacción y en mecanismos de mejora que sostienen niveles de atención coherentes. Asimismo, desarrolla servicios con diseño propio y mejoras diferenciales, especialmente en Mediación Comunicativa y en Formación y Empleo, respondiendo de forma adaptativa a necesidades reales de las personas sordas y sus familias.
- **Cartera de servicios alineada con el propósito y diseñada para satisfacer necesidades y expectativas.** FESCAN declara y opera una cartera de productos, servicios y soluciones centrados en la accesibilidad y la inclusión, vinculando explícitamente todos los servicios al cumplimiento de su Propósito. La identificación de necesidades y expectativas se realiza mediante múltiples fuentes (encuestas de atención individual y actividades, reuniones periódicas, interacción en redes sociales y trabajo en red del movimiento asociativo), lo que refuerza la consistencia entre lo que se presta y lo que realmente demandan los usuarios.
- **Medición estructurada de la satisfacción con indicadores por servicio (incluyendo Mediación y Empleo).** FESCAN dispone de indicadores específicos de satisfacción por servicio basados en encuestas completadas por las personas usuarias, con una escala de 1 a 5 (5 = máxima puntuación) e incluyen objetivos. Entre los indicadores se encuentran, de manera explícita, la satisfacción con el Servicio de Mediación Comunicativa y la satisfacción con el Servicio de Formación y Empleo, lo que permite evidenciar resultados, gestionar expectativas y comparar el desempeño con metas definidas.
- **Seguimiento continuo para garantizar la consistencia de la atención y la mejora del servicio.** La evaluación de la satisfacción se realiza de forma continua mediante cuestionarios específicos por servicio y actividad, con análisis trimestral y anual en informes elaborados por los profesionales responsables. Al cierre del año, se elabora una memoria que recoge también resultados de rendimiento y los contrasta con los objetivos, lo que permite asegurar la estabilidad de la prestación, detectar variaciones en la experiencia y planificar ajustes con base en la evidencia.
- **Sistema de atención rápida, puntual y eficaz, con un canal de resolución de incidencias accesible.** FESCAN incorpora en sus encuestas preguntas específicas sobre rapidez, puntualidad y calidad de la atención, conectando la percepción del usuario con la gestión del desempeño del servicio. Además, dispone de un sistema QRS para reclamaciones y sugerencias, orientado a ofrecer

soluciones rápidas y evitar pérdida de usuarios, y se indica su adaptación a la Lengua de Signos Española, reforzando accesibilidad y confianza en la atención.

- **Innovación y diseño propio en servicios diferenciales, con mejoras contrastables en la mediación y en las herramientas de atención.** La entidad demuestra capacidad de diseño y de evolución de los servicios en función del rendimiento y de la percepción (revisiones trimestrales), así como de propuestas de personas usuarias, asociaciones y profesionales. Se recogen mejoras concretas, como el refuerzo del servicio de Mediación Comunicativa con otra profesional, la incorporación y consolidación de la APP de atención, y su mejora, por iniciativa de la entidad, con la funcionalidad de "interpretación sin reserva", lo que aporta un valor diferencial tangible en accesibilidad y experiencia de uso.

Subcriterios relacionados:

- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 3.1 Clientes: Construye relaciones sostenibles
- 6.1 Resultados de percepción de clientes
- 7 Rendimiento Estratégico y Operativo

3. Equipo comprometido y con gran capacidad de gestión.

FESCAN evidencia un equipo cohesionado, con roles definidos y una alta capacidad para gestionar simultáneamente la prestación directa de servicios y los procesos de apoyo que aseguran su calidad, continuidad y sostenibilidad. La organización combina perfiles técnicos especializados (atención social, educativa, psicológica, mediación e interpretación) con funciones de coordinación y administración que permiten una ejecución ordenada, controlada y orientada a resultados, reforzando la fiabilidad del servicio y la eficiencia interna.

Evidencias:

- **Estructura de equipo multidisciplinar orientada a la misión, con roles y coordinaciones definidos.** El equipo incorpora perfiles clave para cubrir el ciclo completo de atención (interpretación, mediación comunicativa, orientación educativa, trabajo social, psicología, apoyo técnico y empleo), junto con coordinación general y coordinaciones específicas, lo que facilita la integración de la respuesta, la continuidad de la atención y la toma de decisiones operativa.
- **Gobernanza y coordinación internas que aseguran la consistencia operativa en la prestación de servicios.** La existencia de funciones de coordinación (coordinación general y coordinaciones de ámbito) y dinámicas de seguimiento estructuradas permite planificar, priorizar y ajustar recursos, reduciendo la variabilidad en la atención y garantizando niveles de servicio consistentes incluso ante picos de demanda o necesidades urgentes.



- **Gestión profesional de los procesos de apoyo para mantener el desempeño.** FESCAN refuerza la capacidad de gestión incorporando procesos de apoyo que sostienen la operación, con prácticas de digitalización administrativa, gestión documental y mejora de herramientas internas que aumentan la trazabilidad, el control y la eficiencia, y liberan capacidad del equipo para centrarse en el valor al usuario.
- **Cultura de medición y mejora impulsada por los responsables de servicio.** Los profesionales responsables realizan seguimiento y análisis trimestrales y anuales, generando informes por servicio y contribuyendo a la memoria anual, lo que evidencia disciplina de gestión, orientación a resultados y capacidad de aprendizaje colectivo. Este enfoque facilita la identificación de mejoras, el ajuste de procedimientos y el reforzamiento de buenas prácticas en la prestación y el soporte.
- **Compromiso con la accesibilidad y la calidad en la atención, con una respuesta ágil a las necesidades emergentes.** El equipo sostiene mecanismos de escucha y resolución (sistema QRS y mediciones de rapidez, puntualidad y calidad percibida) y adopta mejoras operativas derivadas de la experiencia de los usuarios, incluyendo refuerzos de capacidad cuando es necesario y ajustes en las herramientas de atención accesible, reflejando compromiso y eficacia en la gestión del servicio y del soporte.

Subcriterios relacionados:

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 3.2 Personas: Atrae, implica, desarrolla y retiene el talento
- 6.2 Resultados de percepción de personas
- 5.1 Gestiona el funcionamiento
- 5.5 Gestiona los activos y recursos
- 7 Rendimiento Estratégico y Operativo

4. Uso creativo de tecnologías propias, de alto valor y bajo coste.

FESCAN demuestra una aproximación pragmática e innovadora a la digitalización, priorizando soluciones internas y herramientas de bajo coste que generan utilidad inmediata y resultados contrastables. La organización aprovecha tecnologías propias para reforzar la gestión de personas, el control económico y la robustez de su infraestructura, mejorando la trazabilidad, la eficiencia y la capacidad de decisión sin incrementar de forma desproporcionada la estructura de costes.

Evidencias:

- **Portal del Empleado y digitalización de procesos de RR. HH.** FESCAN impulsa la transformación digital en recursos humanos mediante herramientas internas orientadas a la autogestión y a la eficiencia administrativa (gestión documental y acceso ordenado a la información laboral), lo que reduce las cargas operativas, estandariza procesos y mejora la experiencia de los profesionales.



- **Cuadros de control económico para el seguimiento y la toma de decisiones.** La entidad utiliza instrumentos de control y seguimiento económico que aportan visibilidad sobre la ejecución, las desviaciones y las prioridades, facilitando decisiones ágiles y reforzando la disciplina financiera con recursos contenidos y herramientas operativas de uso cotidiano.
- **Infraestructura digital y colaboración con un enfoque eficiente.** FESCAN consolida una infraestructura digital basada en herramientas de colaboración y organización documental (por ejemplo, repositorios compartidos y registros de resultados), lo que incrementa trazabilidad, facilita el trabajo coordinado y sostiene el desempeño del servicio con un coste operativo reducido.

Subcriterios relacionados:

- 1.5 Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno
- 2.2 Crea las condiciones para hacer realidad el cambio
- 2.3 Estimula la creatividad y la innovación
- 5.1 Gestiona el funcionamiento
- 5.2 Transforma la organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 7 Rendimiento Estratégico y Operativo

5. Control, optimización y reutilización de recursos y activos con una buena ejecución presupuestaria.

FESCAN demuestra una gestión disciplinada y orientada a sostenibilidad de sus recursos, combinando control económico periódico, optimización del gasto y aprovechamiento inteligente de activos para reforzar ingresos propios. Esta práctica se apoya en procedimientos formalizados, bases de datos internas e indicadores que permiten anticipar desviaciones, tomar decisiones y acreditar una ejecución presupuestaria consistente.

Evidencias:

- **Procedimiento formal de gestión contable, financiera y fiscal con control presupuestario periódico.** Desde 2024, FESCAN opera con un procedimiento específico de "Gestión contable, financiera y fiscal" orientado a registrar y controlar la actividad contable, cumpliendo con los requerimientos legales y aportando información útil para la gestión. En este marco se realiza control económico trimestral y anual de gastos, ingresos y grado de cumplimiento del presupuesto, reforzando prevención de desviaciones y buena ejecución.
- **Base de datos propia para "análisis contable" y seguimiento permanente de caja.** La entidad trabaja con una base de datos interna denominada "Análisis contable" que integra ingresos, fuentes de financiación, gastos e indicadores financieros clave (por ejemplo, ratios de liquidez, disponibilidad y endeudamiento). Complementariamente, el control de la situación de caja se realiza



de forma permanente y, anualmente, se revisa la necesidad de una línea de crédito y los resultados económicos, lo que evidencia control, anticipación y optimización financiera.

- **Optimización y rentabilización de activos infrautilizados sin interferir en la actividad.** Para maximizar el uso de sus instalaciones y generar ingresos complementarios, FESCAN ha decidido rentabilizar su local mediante el alquiler parcial, estableciendo un acuerdo con una empresa de formación que utiliza un aula en franjas horarias determinadas. Este enfoque evidencia la reutilización eficiente de un activo disponible, la diversificación de ingresos y la gestión responsable del presupuesto, sin afectar la prestación de servicios.
- **Gestión del mantenimiento y de la eficiencia energética para controlar el gasto y prolongar la vida útil de los activos.** FESCAN identifica y gestiona bienes y recursos para asegurar su mantenimiento y uso sostenible mediante un Proceso de Mantenimiento asociado a un Plan de Mantenimiento, ambos con indicadores revisados anualmente. Además, cuenta con asesoría técnica especializada para mejorar eficiencia energética y control del gasto, con acciones concretas como la sustitución total de la iluminación por tecnología LED, reforzando optimización de costes y sostenibilidad operativa.

Subcriterios relacionados:

- 1.5 Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno
- 5.1 Gestiona el funcionamiento
- 5.5 Gestiona los activos y recursos
- 7 Rendimiento Estratégico y Operativo



Oportunidades de mejora

1. Entendimiento del ecosistema futuro, la sostenibilidad, la continuidad y el legado. Profundizar y sistematizar.

Aunque FESCAN cuenta con un propósito institucional claro y un despliegue estratégico anual consistente, el enfoque de dirección se apoya principalmente en la lectura del ecosistema actual y en horizontes de planificación acotados, lo que limita la anticipación estructurada a medio y largo plazo sobre los retos de sostenibilidad del ecosistema, la continuidad institucional y la gestión del legado.

Evidencias:

- **Marco Prospectivo No Formalizado:** Se evidencia un análisis del entorno y de megatendencias como base de reflexión estratégica, pero no se observa un ejercicio de prospectiva formal (escenarios, riesgos emergentes, opciones estratégicas) con un horizonte extendido que permita anticipar disrupciones tecnológicas, normativas, sociales o de financiación en el ámbito de la accesibilidad y la inclusión.
- **Horizonte Estratégico Centrado en Ciclos y POA:** La estrategia se despliega eficazmente en Planes Operativos Anuales con seguimiento trimestral y evaluación anual; sin embargo, no se identifica una hoja de ruta explícita a 8–10 años que traduzca los retos de sostenibilidad futura en decisiones de inversión, capacidades críticas y prioridades de transformación de largo recorrido.
- **Continuidad y Sucesión Poco Explicitadas:** La gobernanza asegura la aprobación y el seguimiento del despliegue, pero no se evidencia un marco documentado específico de continuidad del liderazgo, sucesión y transferencia del conocimiento (planes de relevo, mapas de conocimiento crítico, mecanismos de legado), lo que incrementa el riesgo de dependencia de personas clave y de discontinuidad en los aprendizajes y las relaciones.
- **Legado e Impacto Intergeneracional No Operativizados:** El Propósito y la Visión están definidos y revisados participativamente, pero no se aprecia su aterrizaje en una arquitectura de legado (qué “no negociables” deben preservarse, qué capacidades deben evolucionar y qué impacto a largo plazo se pretende asegurar para generaciones futuras), lo que dificulta priorizar transformaciones profundas en servicios, tecnología y alianzas.
- **Indicadores de Sostenibilidad Futura y Resiliencia No Diferenciados:** El sistema de seguimiento operativo e indicadores soporta el control anual del desempeño, pero no se identifican indicadores específicos orientados a sostenibilidad futura y resiliencia (diversificación de financiación, riesgos de talento, madurez digital futura, continuidad operativa ante disrupciones, sostenibilidad ambiental/energética), necesarios para orientar decisiones de largo plazo y robustecer la continuidad.

Subcriterios relacionados:

- 1.2 Comprende el ecosistema, sus propias capacidades y sus principales retos
- 1.3 Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5 Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno

- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia

2. Cultura corporativa (presente y futura) basada en valores, normas y medición del desempeño cultural.

Reforzar el vínculo entre “lo que somos” y “cómo actuamos”. Aunque FESCAN tiene definidos y difundidos sus valores y dispone de un sistema de gestión del desempeño orientado a objetivos y procesos, existe margen de mejora para cerrar el ciclo cultural: concretar los valores en comportamientos observables, reforzar normas y rituales corporativos, y medir de forma sistemática el desempeño cultural tanto a nivel individual como colectivo (equipos/áreas), integrándolo en la revisión del desempeño, el desarrollo y el reconocimiento.

Evidencias:

- **Valores claros, revisados y comunicados, definidos como “comportamientos esperados”:** FESCAN dispone de seis valores institucionales (Unidad, Diversidad, Compromiso Social, Transparencia, Calidad e Identidad Lingüística) y explicita que estos representan comportamientos esperados en el desempeño diario; no obstante, el documento describe la expectativa más que un sistema de evaluación conductual asociado (criterios, escalas, evidencias y consecuencias).
- **Marco normativo y ético existente como base cultural: junto con los valores,** FESCAN se apoya en los Estatutos, el Reglamento de Régimen Interior y el Código Ético (además de un canal de denuncias), lo que ofrece una base sólida para evolucionar hacia estándares de conducta medibles y gestionados como parte del desempeño individual y colectivo. Sistema de revisiones periódicas del desempeño orientado a objetivos y procesos: FESCAN declara disponer de un sistema con objetivos claros y medibles vinculados a procesos y proyectos, apoyado por herramientas comunes (memorias mensuales/anuales y documento de indicadores en Drive) para seguimiento y toma de decisiones; esto crea una oportunidad directa para incorporar, de forma explícita, la dimensión cultural/valores dentro del mismo sistema de revisión.
- **Medición de percepción de personas centrada en clima y satisfacción, no específicamente en alineamiento cultural:** se realiza cuestionario anual de clima laboral y existen indicadores de percepción (por ejemplo, clima laboral, valoración de líderes, satisfacción con la comunicación interna, condiciones laborales/ambientales), pero no se evidencia un cuadro de mando cultural que mida de forma directa y comparable la vivencia y práctica de valores por equipos y por persona. Experiencia de personas trabajadoras formalizada por hitos, con revisión mediante encuestas y observación: FESCAN estructura la experiencia laboral desde la acogida hasta la desvinculación y la revisa mediante encuestas y contacto directo; lo cual facilita integrar estándares culturales (valores y normas) en momentos críticos (acogida, desarrollo, reconocimiento, evaluación, salida) y medir su cumplimiento con evidencias consistentes.

Subcriterios relacionados:

- 2.1 Dirige la cultura de la organización y refuerza sus valores fundamentales
- 1.5 Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno
- 3.2 Personas: Atrae, implica, desarrolla y retiene el talento



- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia

3. Relación ampliada con grupos de interés externos para comunicar acciones, generar actividad y escalar el impacto social (salud, comunidad médica y entornos educativos). Desplegar una estrategia sectorial.

Aunque FESCAN tiene identificados y priorizados sus grupos de interés y ha avanzado en planificación de comunicación y visibilidad, existe oportunidad de mejora en ampliar y sistematizar la relación con subgrupos específicos con alto potencial de prescripción y derivación (centros de salud, comunidad médica y redes educativas), con una propuesta de valor adaptada por sector, objetivos medibles de alcance y conversión (derivaciones, acuerdos, actividades conjuntas) y un plan de alianzas que incremente actividad e impacto social.

Evidencias:

- **Comunicación histórica puntual y no planificada:** se indica que, aunque FESCAN ha difundido Propósito y Visión, la comunicación de “éxitos y porqués” ha sido puntual y no planificada, lo que limita el alcance sostenido hacia nuevos sectores y refuerza la necesidad de ampliar la relación y la comunicación segmentada.
- **Planificación orientada a población general, con margen de segmentación sectorial:** FESCAN ha elaborado un Plan de Comunicación Externa y Visibilidad 2026–2027 cuyo objetivo general es incrementar el reconocimiento en la población general de Cantabria; esto abre la oportunidad de complementar el enfoque generalista con planes de relación específicos para salud y educación (mensajes, canales, embajadores, hitos y métricas por sector). Evidencia de acciones “offline” en entornos de salud y educación, pero sin constancia de un programa estable de relación: se describen acciones presenciales como charlas, participación en jornadas organizadas por otras entidades/administraciones, incluyendo ámbitos “escolares” y “salud”, lo que evidencia capacidad de actuación, pero también la oportunidad de estructurar estas actuaciones como una cartera recurrente y planificada con objetivos de impacto.
- **Materiales y formatos adaptados a centros educativos, señal de avance, pero con potencial de ampliación:** se documenta la existencia de piezas de comunicación específicas (presentaciones orientadas a centros educativos/actividades con niños) y la evolución de la web/branding, lo que muestra una base ya creada para escalar la relación con el ecosistema educativo de forma más sistemática.
- **Alianzas y convenios con el sector educativo para prácticas, con oportunidad de extender a centros de salud y comunidad médica:** FESCAN mantiene convenios con centros de FP y universidades para prácticas laborales, demostrando capacidad de formalizar relaciones sectoriales; no se observa con el mismo nivel de concreción un despliegue equivalente con centros de salud y redes médicas como canal de derivación, sensibilización y diseño conjunto de soluciones accesibles.

Subcriterios relacionados:

- 1.3 Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia



- 3.3 Inversores y reguladores: Asegura y mantiene su apoyo continuo
- 3.4 Sociedad: Contribuye a su desarrollo, el bienestar y la prosperidad
- 3.5 Partners y proveedores: Construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible
- 4.2 Comunica y vende la propuesta de valor

4. Automatización de la información y monitorización ágil para la gobernanza y el seguimiento de planes activos.

Digitalizar el “control de ejecución” en tiempo casi real. Aunque FESCAN dispone de un sistema de planificación y seguimiento (POA con revisión trimestral, evaluación anual e indicadores compartidos), existe una oportunidad de mejora en implementar automatismos y sistemas más ágiles de información dentro del sistema de gestión y gobernanza para disponer de la monitorización más al día, reducir dependencias de consolidaciones manuales y reforzar el seguimiento sistemático de planes activos (por ejemplo, el Plan de Comunicación Externa y Visibilidad).

Evidencias:

- **Seguimiento con cadencias periódicas, pero con margen para mayor inmediatez:** el despliegue y control del POA se realizan con seguimiento trimestral y evaluación anual, lo que aporta disciplina, pero limita la capacidad de reacción rápida ante desviaciones en planes con dinámica alta (comunicación, visibilidad, campañas, alianzas).
- **Estructuras de información basadas en documentos compartidos e informes:** se utilizan repositorios compartidos (Drive), informes por responsables y documentos de indicadores para registrar resultados y evidencias, lo que puede implicar cargas administrativas y latencia de datos; esto sugiere la oportunidad de evolucionar hacia cuadros de mando automatizados y flujos de captura de datos más directos.
- **Plan de Comunicación definido, pero necesidad de cerrar el ciclo de seguimiento y evaluación continua:** FESCAN ha elaborado un Plan de Comunicación Externa y Visibilidad con objetivo de incrementar reconocimiento, pero el propio diagnóstico indica que históricamente la comunicación ha sido puntual y no planificada, reforzando la importancia de dotar al plan actual de un sistema de seguimiento operativo (KPIs, hitos, responsables, cadencia y alertas) más ágil y automatizado.
- **Medición existente, no necesariamente integrada en un “sistema único” de monitorización:** se evidencian indicadores y mediciones en diferentes ámbitos (servicios, percepción, control económico), pero no se aprecia una integración plena en un sistema de gobierno que consolide automáticamente el estado de todos los planes activos (avance, desviaciones, riesgos, acciones correctoras) para su revisión por los órganos de dirección.
- **Necesidad de fortalecer la trazabilidad de decisiones y acciones correctoras con datos actualizados:** el modelo de seguimiento contempla revisión y adopción de mejoras, pero la oportunidad está en automatizar la captura y visualización de métricas clave (por ejemplo, alcance, conversiones, derivaciones, engagement, eventos realizados, alianzas activas) para que las

decisiones se apoyen en información más reciente y comparable, reduciendo el riesgo de actuar con datos desfasados.

Subcriterios relacionados:

- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5 Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno
- 2.4 Une y compromete a los grupos de interés clave con su propósito, visión y estrategia
- 4.4 Diseña e implanta la experiencia global

5. Ampliación de la propuesta de valor para una inclusión real a lo largo de todo el ciclo vital (infancia–adultez) y apertura a nuevos nichos.

Aunque FESCAN cuenta con una cartera de servicios sólida y revisada de forma continua, el propio análisis de mercado, la evolución desigual de algunos servicios y las oportunidades detectadas en la evaluación sugieren reforzar la visión “de ciclo de vida” (desde las primeras etapas, familias y entorno educativo, hasta vida laboral, bienestar emocional y participación social), y convertirla en una ampliación explícita y planificada de la propuesta de valor. Esto implica identificar nuevos nichos y necesidades emergentes (p. ej., accesibilidad en salud, digitalización inclusiva, acompañamiento a familias, itinerarios de autonomía y participación), paquetizar soluciones por etapas, y desarrollar nuevos servicios o modalidades que permitan mayor alcance, estabilidad operativa y sostenibilidad (incluida la diversificación de fuentes de ingresos), manteniendo el enfoque social, asociativo y lingüístico que caracteriza a la entidad.

Evidencias:

- **Cobertura actual amplia, pero susceptible de un enfoque de ciclo de vida**. La cartera vigente incluye programas y servicios que cubren el acceso y la autonomía (PDAF), la orientación educativa, el empleo, la mediación, la atención psicológica, la interpretación, la formación LSE y el voluntariado; esto facilita diseñar itinerarios completos por etapa (infancia/adolescencia–transición–vida adulta) y detectar huecos de valor en la continuidad y la especialización.
- **Demografía del ecosistema con necesidades diferenciadas por edad**. El propio contexto de Cantabria muestra una distribución por grupos de edad (incluyendo menores de 7 y de 7 a 17, además de la población adulta y mayor), lo que refuerza la conveniencia de segmentar la propuesta y crear soluciones específicas por etapa y entorno (familia, escuela, empleo, vida independiente).
- **Señal de alerta en el ámbito educativo (en las primeras etapas y en las familias)**. La evaluación identifica una disminución sostenida en el número de personas y familias orientadas en educación, lo que apunta a la necesidad de reforzar y evolucionar la propuesta de valor en ese tramo del ciclo vital (captación, continuidad, acompañamiento y coordinación con agentes educativos y familiares).
- **Necesidad explícita de segmentación avanzada para personalizar los servicios y medir el impacto por “líneas de vida/servicios”**. Se recomienda profundizar en la segmentación de personas sordas y familias (incluyendo criterios como el tipo de servicio utilizado) y presentar resultados de percepción desagregados por los 8 servicios; esta recomendación constituye una base

directa para definir nuevos nichos, rediseñar itinerarios y medir la inclusión real por etapa y necesidad.

- **Oportunidad de explorar nuevos modelos o servicios ante riesgos competitivos y para la sostenibilidad económica.** La evaluación señala falta de evidencia de adaptación del modelo de negocio ante riesgos externos (competencia en cursos LSE y servicios) y refuerza la conveniencia de explorar nuevas vías de generación de valor (nuevos servicios, modalidades, nichos y alianzas) que sostengan la inclusión en el largo plazo.
- **Apertura a nuevos “mercados” de alto impacto social (salud y espacios públicos) habilitada por la innovación digital.** La evidencia sobre la APP SVILS y su potencial de extensión a entornos como hospitales y lugares públicos sugiere un vector claro para ampliar la propuesta de valor hacia inclusión real en ámbitos críticos del ciclo de vida (salud, urgencias, trámites esenciales), con escalabilidad y coste contenido.

Subcriterios relacionados:

- 1.3 Identifica y entiende las necesidades de los grupos de interés clave
- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 3.1 Clientes: Construye relaciones sostenibles
- 4.1 Define la propuesta de valor y cómo se crea
- 4.3 Elabora y entrega la propuesta de valor
- 4.4 Diseña e implanta la experiencia global
- 5.2 Transforma la organización para el futuro
- 5.3 Impulsa la innovación y la tecnología
- 7 Rendimiento Estratégico y Operativo

6. Redefinición del sistema de indicadores para medir con mayor precisión el avance del Propósito, la eficacia y la eficiencia de los procesos, y depurar métricas sin valor añadido.

Aunque FESCAN dispone de un sistema de medición amplio y alineado con la estrategia (con responsables por proceso, captura en Drive y tendencias a cuatro años), la evaluación evidencia la necesidad de evolucionar el cuadro de mando hacia un modelo más “directivo”: menos indicadores, mejor conectados con el Propósito y con el control de proceso, incorporando eficiencia (inputs/outputs), variables explicativas y riesgos estratégicos, y eliminando aquellos KPIs que no aportan información accionable para la toma de decisiones y la mejora.

Evidencias:

- **Sistema actual voluminoso y descentralizado con necesidad de depuración:** se reporta la existencia de 40 indicadores en la plataforma y un anexo con más indicadores, recopilados por los propietarios de proceso e incorporados al Cuadro General de Indicadores en Google Drive; este

volumen y su gestión distribuida justifican una revisión para priorizar los KPIs críticos y eliminar los redundantes o de baja utilidad.

- **Necesidad explícita de “sistematizar” y orientar indicadores al control de procesos y comparabilidad:** el informe recomienda sistematizar indicadores para controlar momentos clave y facilitar comparaciones internas y, cuando sea posible, externas con organizaciones similares; además, señala que muchos indicadores presentados no son de control de proceso sino de resultado, apuntando a la necesidad de rediseño del sistema.
- **Incorporación insuficiente de KPIs avanzados (comportamentales y variables explicativas):** la evaluación plantea el desarrollo de nuevos KPIs, incluidos indicadores de tipo comportamental, y un esfuerzo por incorporar métricas que actúen como “variables a explicar”, reforzando la capacidad del sistema para diagnosticar causas y no solo describir resultados.
- **Señales de deterioro que exigen indicadores más accionables sobre eficacia operativa:** el indicador “Cumplimiento de indicadores de los procesos” muestra tendencia decreciente hasta un 64,44% en 2024, lo que evidencia una debilidad en la eficacia del sistema de gestión y sugiere que el cuadro de mando actual no está impulsando correcciones suficientemente efectivas o tempranas en la ejecución de procesos.
- **Integración incompleta de riesgos estratégicos y gobernanza en el rendimiento:** aunque existe un sistema de revisiones periódicas (memorias, Excel y Drive) y un Cuadro de Mando para seguimiento, el informe identifica la necesidad de integrar el cumplimiento de riesgos estratégicos en el cuadro de mando operativo y también observa ámbitos de gobernanza (diversidad y participación) sin indicadores específicos más allá de la asistencia, reforzando la necesidad de redefinir el sistema para cubrir dimensiones clave de propósito y gobierno.

Subcriterios relacionados:

- 1.5 Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno
- 5.1 Gestiona el funcionamiento
- 5.4 Aprovecha la información y el conocimiento basados en datos
- 7 Rendimiento Estratégico y Operativo

7. Benchmarking ampliado y dirección por objetivos “real” (orientada a resultados y comparativa externa). Evolucionar.

Aunque FESCAN participa activamente en redes de intercambio de buenas prácticas e indicadores dentro del movimiento asociativo (CNSE, CERMI) y utiliza referencias comparativas puntuales (p. ej., FEXAS), existe una oportunidad de mejora para reforzar el benchmarking más allá de las asociaciones amigas, incorporando comparaciones sistemáticas con organizaciones de referencia de otros ámbitos (discapacidad, salud, educación, servicios sociales y transformación digital) y utilizando esas comparativas para implantar una dirección por objetivos más exigente y accionable, con metas de resultado, eficiencia y planes de cierre de brechas.

Evidencias:



- **Benchmarking concentrado en redes del movimiento asociativo:** la organización declara formar parte de redes de benchmarking con CNSE y CERMI Cantabria para intercambiar información sobre indicadores y experiencias; además, se revisan indicadores con CERMI de forma anual y se valora ampliar entidades en ese grupo, lo que evidencia avance, pero también que el alcance principal sigue anclado al ecosistema “amigo” y susceptible de ampliación.
- **Intercambio de conocimiento principalmente intra-movimiento:** FESCAN promueve el intercambio de experiencias y buenas prácticas dentro del movimiento asociativo de personas sordas (jornadas, grupos de trabajo, congresos) y comparte información con otras federaciones para replicar soluciones; esto demuestra capacidad colaborativa, pero no evidencia un marco estable de benchmarking externo con organizaciones no homólogas que aporten nuevas prácticas de gestión, eficiencia y escalabilidad.
- **Brecha en percepción de calidad respecto a un referente comparativo (FEXAS):** el informe de evaluación identifica una disparidad recurrente en satisfacción frente al benchmarking disponible, donde FESCAN obtiene puntuaciones inferiores a FEXAS en servicios comparables (por ejemplo, ILSE y LSE), lo que sugiere la necesidad de utilizar benchmarking ampliado para entender causas, fijar objetivos de cierre de brecha y desplegar mejoras con metas verificables.
- **Benchmarking económico puntual que revela oportunidades de mejora** y exige objetivos de sostenibilidad: se reporta una comparación con FEXAS en financiación pública (diferencias porcentuales), además de señalar riesgos de sostenibilidad y dependencia de subvenciones; esto evidencia que, cuando se dispone de una referencia externa, aparece información valiosa para orientar objetivos más ambiciosos y planes de diversificación/eficiencia.
- **Base existente para dirección por objetivos, con oportunidad de hacerla más “real” y orientada a impacto:** FESCAN describe un sistema de revisiones del desempeño con objetivos claros y medibles vinculados a procesos y proyectos, apoyado en memorias y recogida de indicadores; sin embargo, el salto de mejora es conectar de forma más explícita esos objetivos con comparativas externas, metas de resultado (no solo de actividad) y objetivos de eficiencia por proceso, para convertir el seguimiento en una palanca de decisiones y priorización basada en brechas frente a referentes.

Subcriterios relacionados:

- 1.4 Desarrolla y adapta la estrategia
- 1.5 Diseña e implanta un sistema de gestión del rendimiento y de gobierno
- 3.5 Partners y proveedores: Construye relaciones y asegura su compromiso para crear valor sostenible
- 5.1 Gestiona el funcionamiento
- 7 Rendimiento Estratégico y Operativo



Buenas prácticas

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

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

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

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

En el caso de la Federación de Asociaciones de Personas Sordas de Cantabria (FESCAN) se ha identificado como buena práctica relevante entre otras:

Plan de Transformación Digital 2025–2027

La Buena Práctica “Plan de Transformación Digital 2025–2027” de FESCAN, complementada por alianzas orientadas a acelerar la digitalización y la accesibilidad, se enmarca de forma directa en el ámbito de la gestión porque estructura la mejora de la organización desde una perspectiva sistémica: define una visión, establece líneas estratégicas, ordena iniciativas, asigna prioridades y propone un enfoque de seguimiento mediante planes operativos e indicadores. No se trata de una actuación aislada ni de un cambio puramente tecnológico, sino de una intervención de gestión que transforma la manera en la que la entidad planifica, ejecuta y controla sus procesos, reforzando su capacidad de respuesta, su coherencia interna y su orientación a resultados.

Esta práctica busca la excelencia, la innovación y la sostenibilidad en un sentido integral. Persigue elevar la calidad del servicio y la eficiencia organizativa mediante el fortalecimiento de la capacitación digital, la implantación de herramientas colaborativas y la mejora de la fiabilidad y transparencia administrativa. Al mismo tiempo, contribuye a la sostenibilidad operativa al reducir ineficiencias, estandarizar procedimientos, incrementar la trazabilidad y consolidar mecanismos de control que permiten mantener los avances en el tiempo. La dimensión de accesibilidad e inclusión refuerza el carácter sostenible de la práctica, al alinear la



transformación digital con el propósito social de la organización y con la igualdad de oportunidades para las personas sordas y sus familias.

La buena práctica está ligada a la estrategia de la organización, ya que se concibe explícitamente como un instrumento de apoyo al despliegue del Plan Estratégico y a la transformación global de la entidad. Esta vinculación estratégica evidencia que el plan no nace por tendencia o por disponibilidad de tecnología, sino como respuesta estructurada a retos y prioridades identificados. Asimismo, está basada en las necesidades de la organización y de sus grupos de interés, porque incorpora un enfoque de diagnóstico y orienta una línea clave a la atención digital a las personas usuarias, reforzando la relación, el acceso a servicios y la experiencia de quienes reciben el apoyo de FESCAN. En otras palabras, la digitalización se entiende como un medio para mejorar la capacidad de servicio y la creación de valor para sus públicos, no como un fin en sí mismo.

Además, es una práctica susceptible de mediciones. El plan incorpora mecanismos de seguimiento y evaluación mediante planes operativos anuales y un cuadro de indicadores que permiten definir métricas, establecer referencias, monitorizar el avance y realizar ajustes basados en evidencia. Esta capacidad de medición facilita la gestión por objetivos, la rendición de cuentas y la toma de decisiones informada, permitiendo valorar tanto la eficacia (grado de cumplimiento de objetivos) como la eficiencia (uso óptimo de recursos para lograr resultados). En organizaciones con múltiples demandas y recursos limitados, disponer de un marco claro de indicadores resulta determinante para priorizar, aprender y sostener el desempeño.

En coherencia con lo anterior, la práctica produce un resultado tangible y contrastable, ya que sus líneas estratégicas se traducen en entregables verificables y cambios observables en el funcionamiento. Entre ellos, pueden destacarse la digitalización y mejora de procesos de recursos humanos (por ejemplo, la implantación o consolidación de un portal del empleado y la gestión documental asociada), la optimización de la gestión administrativa y financiera (incluyendo mejoras en formas de pago y herramientas de facturación conforme a normativa), y la consolidación de herramientas de atención a personas usuarias mediante plataformas específicas orientadas a la relación y el servicio. Estos resultados pueden contrastarse con evidencias documentales, registros de actividad, cambios de procedimiento, datos de uso y evaluación de desempeño.

La buena práctica tiene impacto directo en los procesos y resultados clave de la organización porque interviene sobre capacidades transversales que condicionan el rendimiento global, tales como la cultura digital y la capacitación de las personas, la colaboración interna, la eficiencia administrativa, la gestión de recursos humanos, la infraestructura tecnológica y la ciberseguridad. A su vez, impacta en el proceso misional de atención a personas sordas usuarias mediante la atención digital y la accesibilidad. Al mejorar estas palancas, se incrementa la productividad, se reducen errores y tiempos de ciclo, se eleva la calidad y se fortalece la confianza y la satisfacción de los grupos de interés. Por tanto, se configura como una práctica potencialmente eficaz y eficiente, en la medida en que orienta la inversión digital a prioridades con retorno operativo y social.

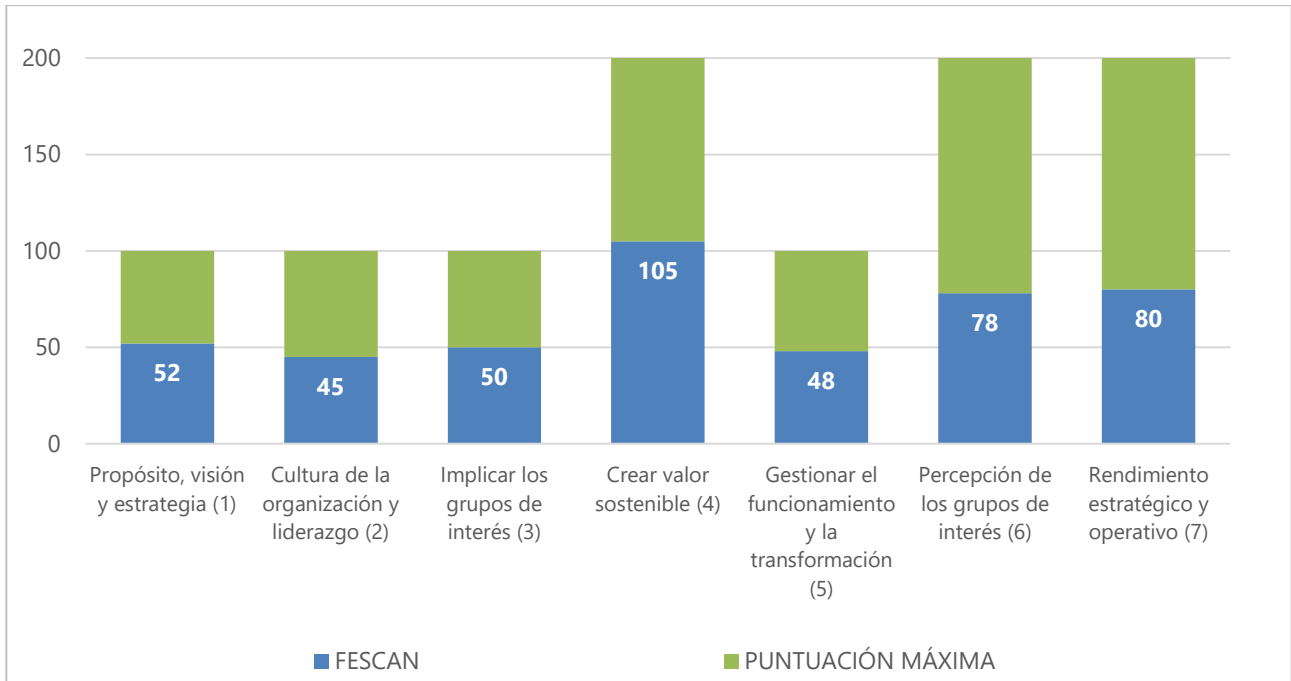
Asimismo, permite la posibilidad de transferencia a otras áreas u organizaciones. El enfoque por líneas estratégicas es ampliamente replicable, al abordar ámbitos comunes a muchas entidades del tercer sector y de servicios: cultura digital, administración y finanzas, recursos humanos, atención a usuarios, y seguridad de la información. Del mismo modo, el método de despliegue mediante planes operativos e indicadores favorece la adopción por otras unidades internas o por organizaciones similares, que pueden adaptar el modelo a su tamaño, madurez digital y contexto.



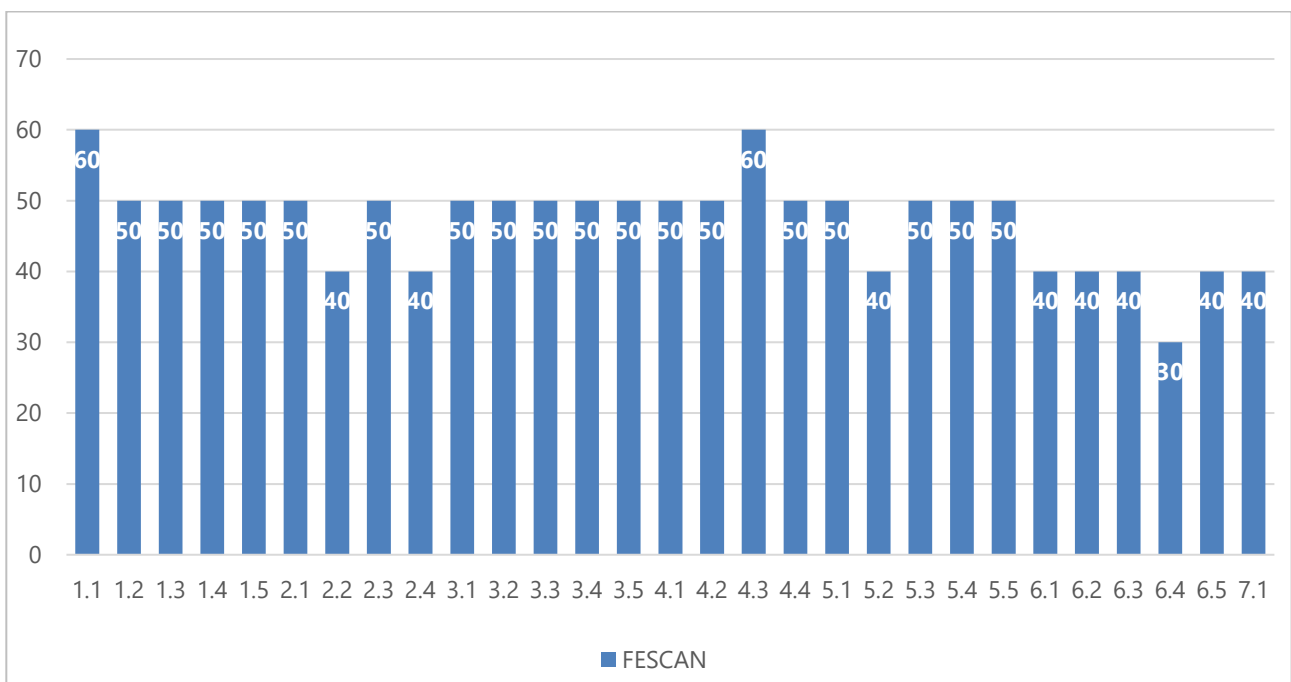
Finalmente, la práctica es innovadora y creativa no solo por la incorporación de soluciones digitales, sino por el modo en que integra alianzas para reforzar capacidades, acelerar el aprendizaje y consolidar cultura de innovación, mentorías y formación. Esta combinación de tecnología, personas, procesos y colaboración externa aporta un enfoque diferencial. Además, la buena práctica está documentada: se formaliza como plan, explicita visión, líneas estratégicas, acciones orientativas y mecanismos de evaluación. Esta documentación posibilita una gobernanza clara, facilita la comunicación interna y externa y reduce la dependencia de iniciativas dispersas, garantizando continuidad y consistencia. En conjunto, se trata de una buena práctica madura, alineada con la estrategia, orientada a grupos de interés, medible, con resultados verificables, impacto en procesos y resultados clave, capacidad de transferencia y sustentada en evidencias documentadas.

Resumen de puntuaciones por criterios y subcriterios

Resumen de puntuaciones por criterios



Resumen de puntuaciones por subcriterios



Ponderación de los Grupos de Interés

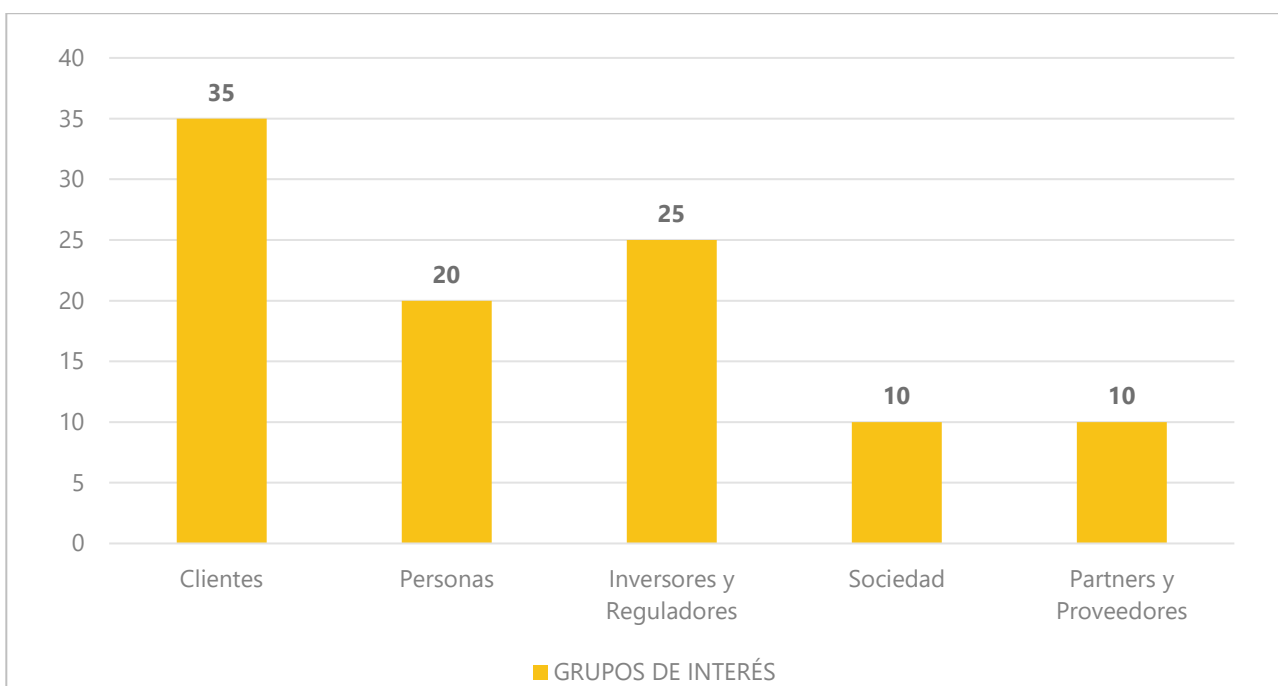
Dado que vivimos en un mundo cada vez más dinámico y cambiante, las organizaciones necesitan flexibilidad a la hora de evaluar y puntuar el modo en que se relacionan con sus grupos de interés.

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

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

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

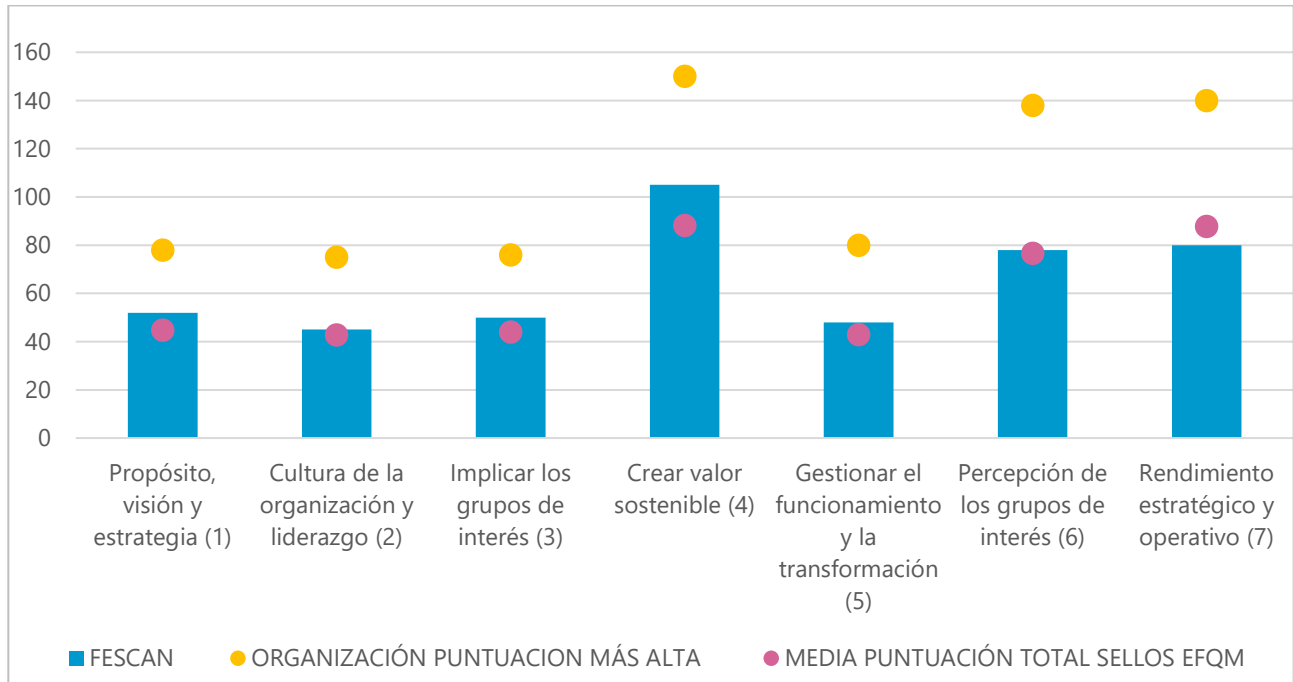
El peso relativo y factor de ponderación elegido por la organización para la ponderación de sus grupos de interés, en esta evaluación, ha sido:



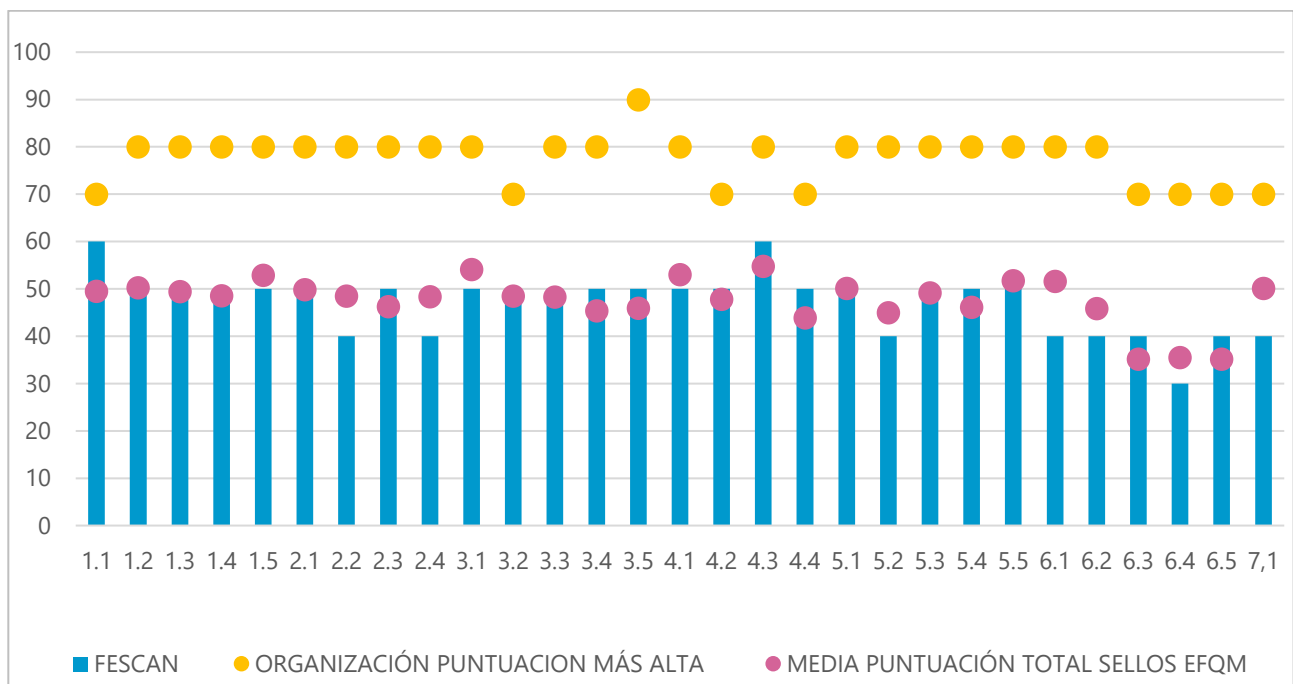
Análisis comparativo de puntuaciones

Comparaciones referidas a 20 de octubre de 2024.

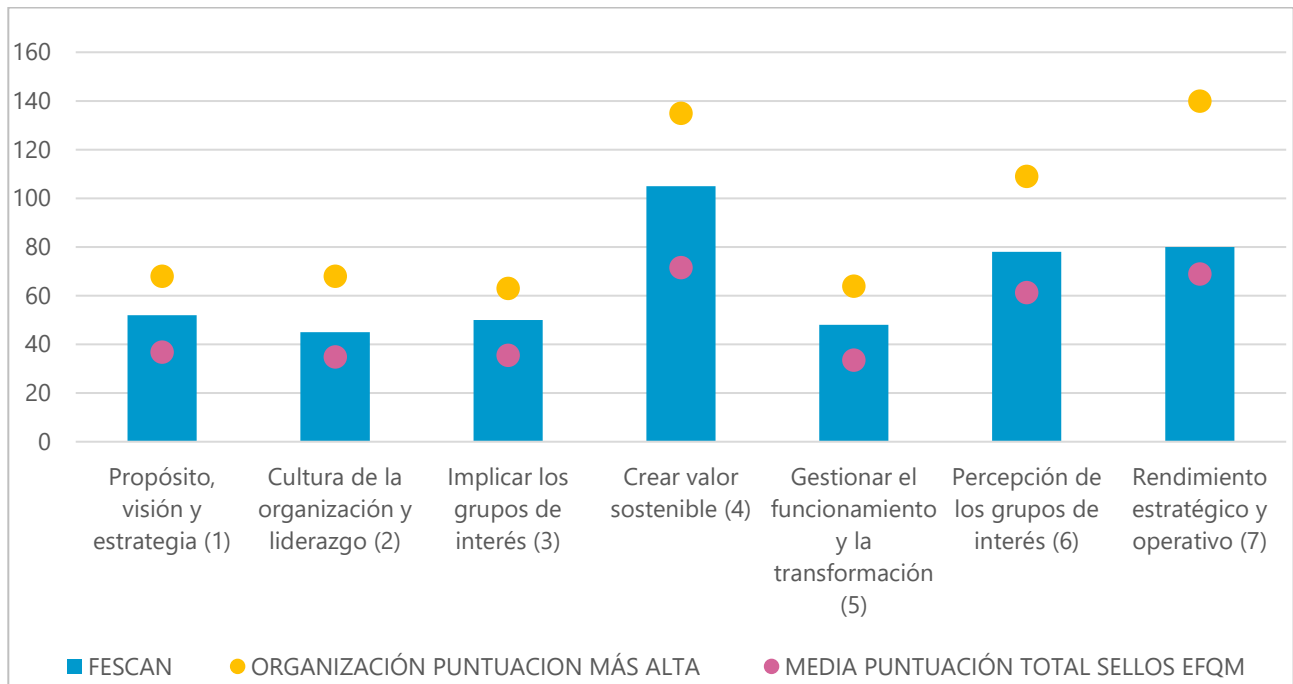
Análisis comparativo por criterios con el total de Sellos EFQM



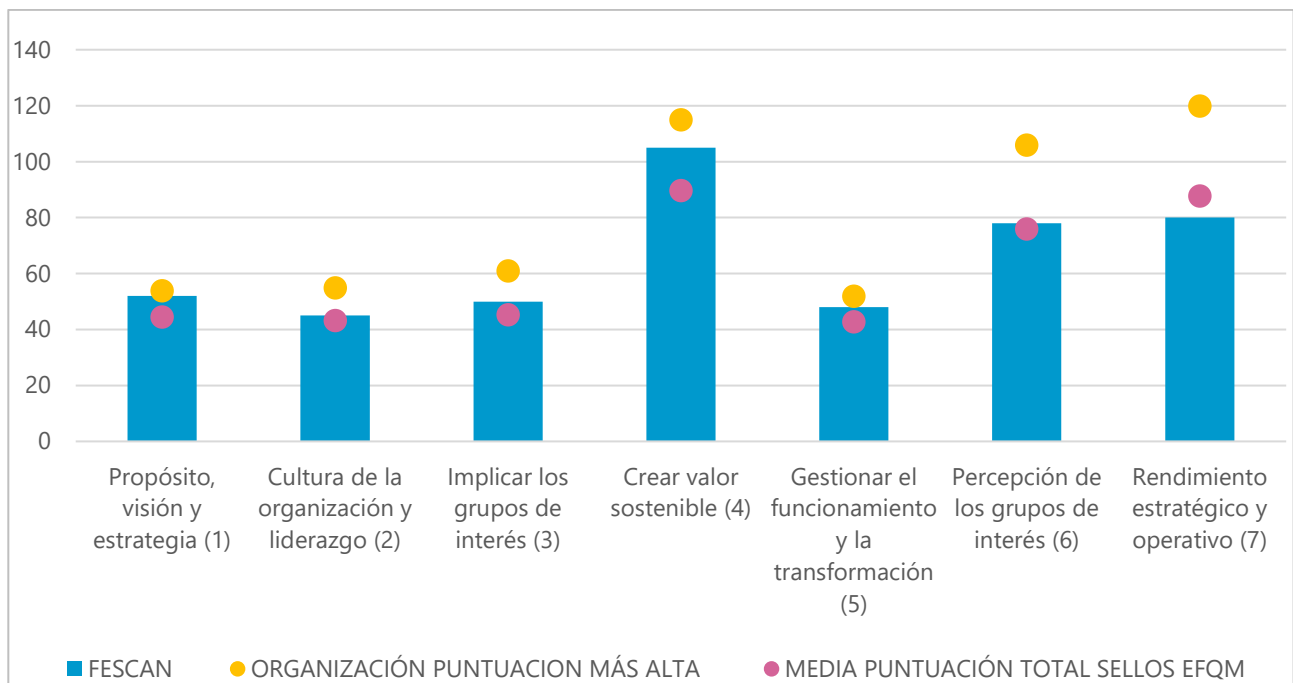
Análisis comparativo por subcriterios con el total de Sellos EFQM



Análisis comparativo por criterios con los Sellos EFQM del mismo sector



Análisis comparativo por criterios con los Sellos EFQM del mismo nivel



Anexo I: Datos técnicos de la Evaluación EFQM

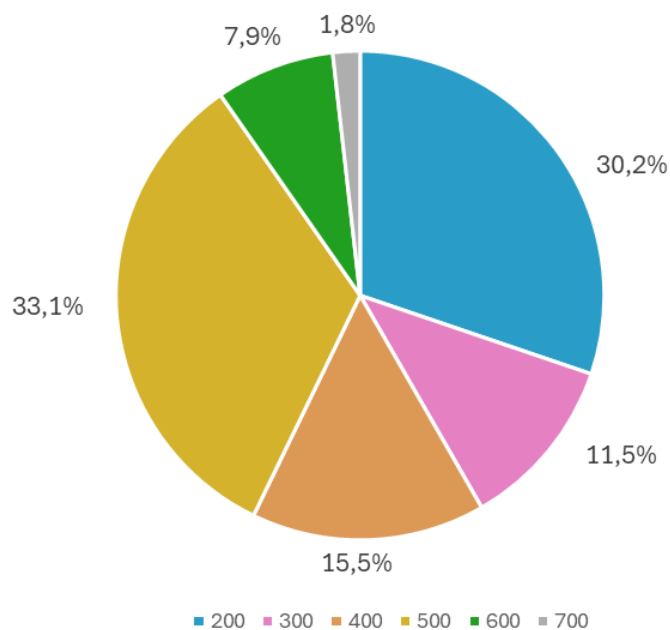
Organización	FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE PERSONAS SORDAS DE CANTABRIA (FESCAN)
CIF	G39529631
Dirección:	C/ Fernando de los Ríos, 84, Bajo, 39006 Santander (Cantabria)
Participantes:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ José M^a Vergara del Río — Administrativo ▪ Sandra Gándara Ruiz — Intérprete de Lengua de Signos ▪ María Puras Ruiz — Técnico de Apoyo ▪ Daniel Samperio Fernández — Psicólogo ▪ Cristina Brandariz Lousa — Coordinadora de Lengua de Signos / Presidenta ▪ Cristina Assal García — Asesora Educativa ▪ Paula García Herrero — Trabajadora Social ▪ Charo Astoreca Pérez — Técnico de Empleo ▪ Lucía González Rodríguez — Mediadora Comunicativa ▪ Rosana Díaz García — Coordinadora General ▪ Alexandra Trueba Martínez — Focus Group ▪ Juan Carlos Castillo Fernández — Focus Group
Sello EFQM concedido	Sello EFQM 400
Rango de puntuación	450-499 puntos EFQM
Puntuación obtenida	458 puntos EFQM
Fecha de evaluación	3 y 4 de diciembre de 2025
Modalidad de evaluación	Presencial
Equipo evaluador	Gestor líder: Alejandro San Nicolás Medina Evaluador asesor: Jesús Varela Mallou

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

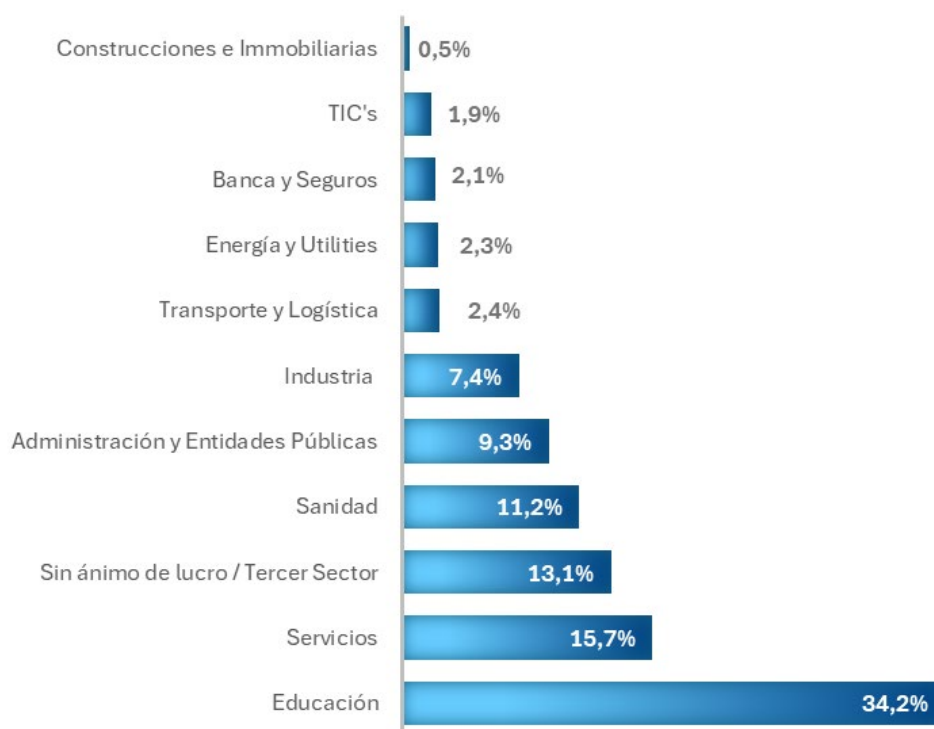
Anexo 2: El Sello EFQM en España y el resto del mundo

Datos referidos a 20 de octubre de 2024.

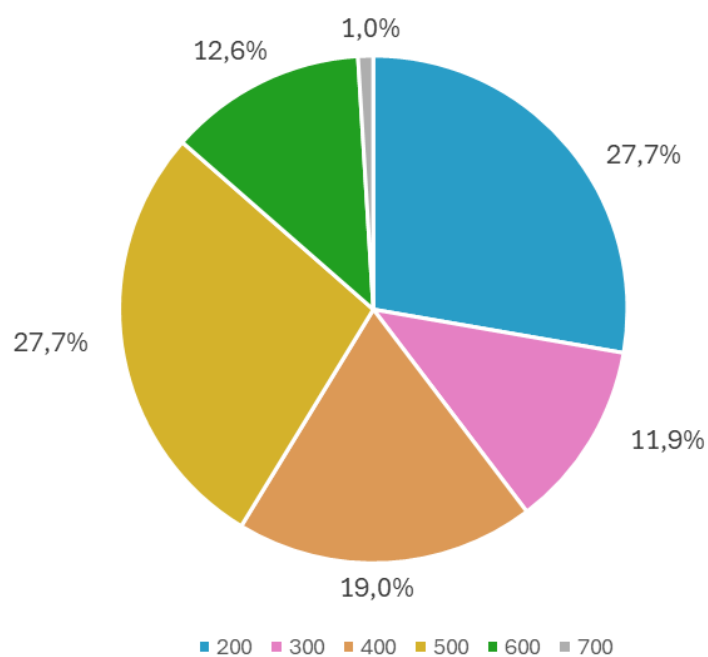
Sellos vigentes en el Mundo



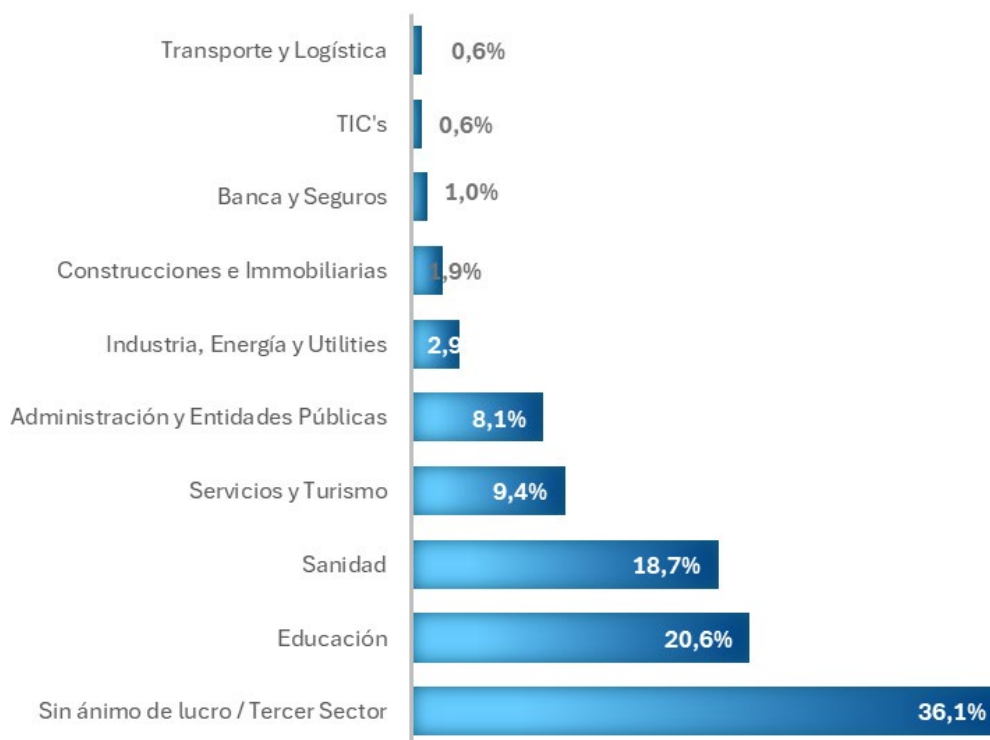
Sellos vigentes en el Mundo y Sector Actividad



Sellos vigentes en España



Sellos vigentes en España y Sector Actividad



Anexo 3: Información de referencia

Experiencia cliente:

- [Arquetipos de clientes](#)
- [5 Best Practices for Customer Journey Mapping in Sports & Entertainment | StellarAlgo](#)

Blockchain y Bitcoin:

- <https://www.universidadviu.com/es/actualidad/noticias/expertos-viu-alejandra-san-nicolas-invertir-en-criptomonedas-consejos-y-apuntes-para-minimizar-los-riesgos>
- https://www.escudodigital.com/expertos/entrevistas/alejandra-san-nicolas-medina-en-mundo-cripto-no-te-puedes-fiar-nadie_52786_102.html
- <https://tuconsultor.com/que-es-una-blockchain/>

Tecnologías. Uso de IA.

- **Aprobada nueva ley IA en Europa.**
- El Parlamento Europeo ha aprobado una legislación pionera destinada a regular la inteligencia artificial (IA), estableciendo salvaguardias para proteger los derechos fundamentales y promover la innovación.
- <https://bejewled-route-5d4.notion.site/Regulaci-n-de-la-Inteligencia-Artificial-en-Europa-Un-Marco-para-la-Innovaci-n-y-la-Protecci-n-de-D-b567a2ddbe54887b6b6ea669f9796c8>

Modelo de **relación con los Grupos de Interés** del grupo Iberdrola.

https://www.iberdrola.com/wcorp/gc/prod/es/ES/conocenos/docs/Modelo_relacion_grupos_interes.pdf

Despliegue de una **estrategia global de gestión del riesgo**: <https://www.coso.org>

Gestión del conocimiento: Modelo Nonaka Takeuchi

- https://es.wikipedia.org/wiki/Conversi%C3%B3n_de_conocimiento
- https://es.wikibooks.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento

Empresa sostenible: guía, beneficios y ejemplos para el éxito:
<https://www.pactomundial.org/noticia/empresa-sostenible-guia-beneficios-y-ejemplos-para-el-exito/>

Documento de Megatendencias:

- <https://www.clubexcelencia.org/index.php/conocimiento/plataforma-de-conocimiento/megatendencias-2023>
- [Megatendencias: cómo entenderlas y actualizarlas](#)

Social ROI:

- [La metodología SROI en el desarrollo de organizaciones y proyectos con propósito](#)

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

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

