

COMPARTIENDO Y MEJORANDO A TRAVÉS DEL BENCHMARKING

1.- Objetivos de la práctica

En esta sociedad tan acelerada y cambiante en la que nos encontramos, todas las entidades que prestamos servicios en el tercer sector trabajamos para ofrecer un acompañamiento y atención basada en valor. Una evaluación comparativa es una gran opción para buscar formas de mejorar y avanzar en el desarrollo de ese valor añadido.

Utilizamos el benchmarking como un método de gestión que nos permite identificar las mejores prácticas dentro o fuera de nuestra entidad a través de la comparación con las técnicas, procesos y servicios de otras unidades de gestión de nuestra propia entidad o de otras organizaciones, con el fin de aumentar nuestra eficiencia y la respuesta a las necesidades del colectivo al que acompañamos y atendemos.

Esta buena práctica supone un facilitador de espacios de trabajo y de reflexión dentro de las distintas unidades de gestión que componen nuestra entidad, que nos permiten el intercambio de conocimientos y experiencias, así con entidades externas del sector con el consiguiente enriquecimiento y la generación de oportunidades para el establecimiento de sinergias y alianzas. El objetivo del proyecto es la creación de un equipo de trabajo compuesto por las personas responsables de calidad de cada unidad de gestión de nuestra entidad que cuentan con sello de calidad otorgado por la European Foundation for Quality Management (EFQM) y el Club Excelencia en Gestión (actualmente compuesto por diez centros y nueve personas), con el fin de compartir conocimientos sobre distintos modelos de gestión requeridos por los centros, elaborar documentación de apoyo al conocimiento de los elementos que componen los principales modelos de gestión existentes, de manera colaborativa, para facilitar su adopción por los centros que estén interesados y compartir experiencias y vivencias que nos permitieran establecer áreas de mejora conjuntas y aumentar nuestro valor añadido como entidad.

Con esta buena práctica pretendemos:

- Hacer eficientes los procesos de tu nuestra entidad gracias a su mejora. Esto los hace cada vez más ágiles y efectivos.
- Incrementar la calidad de nuestra entidad de manera interna y externa, es decir, que tanto los/as trabajadores/as como las personas atendidas y sus familias pueden percibir estos cambios, así como nuestros reguladores, y nuestro entorno comunitario.
- Ayudarnos a ser referentes dentro de nuestro ámbito de actuación, al aplicar las mejores prácticas, lo que nos permite posicionarnos a la vanguardia de nuestro sector.
- Adaptarnos a las tendencias y comportamientos con antelación
- Mejorar la satisfacción de nuestras personas atendidas a través de la mejora de determinados procesos clave.
- Competir a un nivel de mayor exigencia en materia de calidad.
- Comparar los niveles de calidad de nuestros servicios respecto a nuestros competidores para desarrollar una adecuada planificación estratégica.

Por otro lado, en este espacio de trabajo desarrollamos también los siguientes objetivos a nivel interno:

- Establecimiento de indicadores de benchmarking que puedan ser comunes entre nuestras unidades de gestión y otras entidades del sector para establecer comparativa
- Estudio de mejoras y buenas prácticas desarrolladas en nuestras entidades de gestión a fin de extrapolarlas
- Intercambio de experiencias con entidades del sector con misma o similar orientación en la intervención mediante jornadas de trabajo con visitas a los centros
- Elaboración de un modelo común de recopilación de datos y de modelo de memoria

2.- Desarrollo de la práctica

Para esta práctica se aplicó la realización de los siguientes tipos de benchmarking:

1. Benchmarking Interno: a través de una comparación entre las distintas áreas de las distintas unidades de gestión de nuestra entidad, con el fin de identificar y aprovechar los avances y procesos de valor de cada una de estas, para aplicarlos en las demás. Por ejemplo, compartiendo buenas prácticas desarrolladas, modelos de innovación, procedimientos de trabajo, protocolos, indicadores de gestión, etc.
2. Benchmarking Competitivo: orientado a comparar nuestros servicios y procesos con los de otras entidades más avanzadas, para luego identificar de forma objetiva las ventajas a implementar, comparando nuestro desempeño actual como entidad con el de otras entidades de nuestro sector para detectar a tiempo posibles aspectos de mejora y ajustarlos a los resultados que buscamos lograr, mediante la realización de visitas y el desarrollo de grupos de trabajo en los que compartir conocimientos y experiencias.

Las 4 etapas del benchmarking que desarrollamos son:

1. Planificar

En esta etapa, tratamos de responder a las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que deberíamos comparar? ¿Frente a quién deberíamos compararnos?

Lo que supone un análisis detallado que sirve para identificar los principales aspectos a mejorar en nuestros procesos de intervención, así como determinar cómo pueden mejorarse gracias a nuestra comparativa tanto de manera interna como externa.

En esta fase realizamos un estudio de nuestras diferentes unidades de gestión en todo nuestro territorio español, para posteriormente poder ampliarlo a nuestro marco europeo.

Por otro lado, analizamos nuestras entidades competidoras en nuestras diferentes líneas de intervención con el objetivo de establecer alianzas y sinergias que nos permitan seguir avanzando hacia una mejora continua y un desarrollo sostenible.

2. Hacer

En esta segunda fase contestamos a lo siguiente: ¿cuál es la información que debemos recopilar? Una vez que identificamos las unidades de gestión de nuestra entidad, así como las otras entidades que más se acercan a nuestros modelos de intervención, generando

documentos para la recopilación y posterior análisis de la información compartida en las mesas de trabajo realizadas en los diferentes centros, tanto internos como externos a nuestra entidad.

3. Controlar

En este momento analizamos la información reunida, con el objetivo de identificar las recomendaciones y las mejores prácticas para replicarlas.

4. Actuar

En esta etapa procedemos a la adaptación, mejora e implementación de los facilitadores identificados, introduciendo los cambios más adecuados, con el propósito de aumentar el desempeño de nuestra entidad y mejorar la calidad de nuestra intervención y de los servicios desarrollados.

3.- Método empleado para la puesta en marcha

La puesta en marcha de la práctica se desarrolló siguiendo la metodología de *benchmarking*, entendida como una herramienta de mejora continua basada en la identificación, análisis y adaptación de buenas prácticas tanto internas como externas. Para ello, se constituyó un grupo de trabajo integrado por las personas responsables de calidad de las distintas unidades de gestión de la entidad que cuentan con el sello EFQM, con el objetivo de generar un espacio estable de intercambio de conocimientos, experiencias y herramientas de gestión.

El proceso comenzó con una fase de planificación, en la que se identificaron los procesos y ámbitos de trabajo susceptibles de mejora, así como las unidades de gestión y entidades de referencia con las que realizar la comparación. Posteriormente, se diseñaron herramientas comunes para la recogida y el análisis de la información, facilitando la comparación de procedimientos, indicadores, modelos de gestión y buenas prácticas.

La metodología combinó dos modalidades de benchmarking. Por un lado, el benchmarking interno, mediante el análisis y la transferencia de experiencias exitosas entre los diferentes centros de la entidad. Por otro, el benchmarking competitivo, a través del intercambio de experiencias con otras organizaciones del sector mediante reuniones de trabajo, visitas técnicas y espacios de reflexión compartida.

Una vez recopilada la información, el grupo de trabajo analizó los resultados para identificar oportunidades de mejora y seleccionar aquellas prácticas susceptibles de ser adaptadas a la realidad de la entidad. Finalmente, las acciones identificadas se incorporaron de forma progresiva a los distintos centros, realizando un seguimiento de su implantación y evaluando su contribución a la mejora de los procesos, la calidad de los servicios y la generación de conocimiento compartido entre las unidades de gestión.

4.- Principales resultados obtenidos.

Este sistema de colaboración interna ha supuesto hasta el momento el establecimiento de 28 indicadores de las distintas áreas de gestión como criterios comunes de comparación interna y externa, dando forma a un cuadro de mandos integral y común para todas las entidades de gestión.

A lo largo de los últimos dos años se han intercambiado al menos 40 buenas prácticas tanto de innovación tecnológica como de mejora de procesos, que han sido desarrollados



en el marco de programas de innovación como GENESIS_IT y su posterior incubación en BRING_IT, que aportaron validación externa, acompañamiento metodológico y soporte para la evolución de su desarrollo.

Se realizan dos visitas anuales a otros centros, con desarrollo de mesa de trabajo, una a nivel interno y otra a nivel externo.

Se ha generado un modelo de memoria común, así como un procedimiento de desarrollo y registro de las buenas prácticas, con la creación de un gestor documental que facilita el acceso a las mismas y por tanto su comunicación, visibilidad y posibilidad de réplica.

5.- Justificación del cumplimiento de los criterios de valoración expuestos en el documento “Bases de Participación”

Necesidad:

La necesidad de hacer uso del benchmarking dentro de nuestra entidad se estableció con la finalidad de responder a la pregunta «¿es nuestro objetivo ambicioso, realista o insuficiente?» al compararlo con lo que otras organizaciones similares ya han logrado. Responde a nuestro fin de mejora continua dentro de nuestro modelo de calidad EFQM con la obtención de un sello 600, dentro del proceso activo de identificar, medir y comparar nuestro rendimiento de forma continua con referencias externas o internas para identificar oportunidades de mejora y establecer estándares de calidad basados en datos reales.

Participamos en estudios realizados desde el Club de Excelencia en Gestión, con otras entidades de nuestro sector o de otros sectores, en aquellos aspectos que permiten una comparación.

Sostenibilidad:

Para nuestra continuidad debemos comparar el desempeño de nuestra organización en tres dimensiones:

Frente a los competidores. Analizar cómo se sitúan nuestros resultados respecto a otras empresas del sector para detectar ventajas y desventajas competitivas.

Frente a resultados propios anteriores. Comparar nuestro rendimiento actual con el histórico para medir la evolución real y validar si las mejoras implementadas están funcionando.

Frente a los objetivos establecidos. Contrastar los indicadores reales con las metas planificadas para valorar en qué medida los flujos de trabajo están alineados con nuestra estrategia.

Todo ello con el objetivo de seguir avanzando en nuestro crecimiento y continuidad como referentes de prestación de servicios en nuestro ámbito de actuación.

Carácter innovador

Este grupo de trabajo permite extrapolar lo mejor de nuestra entidad a nivel nacional e internacional entre los diferentes centros participantes. Este trabajo ha permitido incorporar nuevos programas, servicios y tecnología entre nuestros centros, que dan respuesta no solo a las personas atendidas, sino también a la plantilla de profesionales



ante necesidades detectadas. Un ejemplo de ello es el desarrollo de una APP de comunicación propia.

Datos o evidencias

Nuestra mayor evidencia es la obtención del sello EFQM 600 en nuestra última evaluación en octubre de 2025 y con una vigencia de tres años. Nuestro índice en la evaluación del Comisionado de transparencia del Gobierno de Canarias de 9.79.

En el año 2019 nos conceden la Medalla de Oro de la Isla de Tenerife, por parte del Excmo. Cabildo Insular de Tenerife. En el año 2023 nos conceden el Premio a la solidaridad por nuestra contribución al voluntariado en la isla de Tenerife, por parte del Programa Tenerife Isla Solidaria del Excmo. Cabildo Insular de Tenerife. En el año 2024 nos conceden el Premio amables del turismo y convivencia ciudadana, por parte del Centro de iniciativas y Turismo de Santa Cruz de Tenerife. En el año 2025 nos conceden el Premio Comprometi2 en reconocimiento por nuestro compromiso social por parte de la Cooperativa de Farmacéuticas de Tenerife (COFARTE). En el año 2026 nos conceden el reconocimiento por nuestros méritos y dedicación a la isla de Tenerife, por parte del Excmo. Cabildo Insular de Tenerife. También en el año 2026 nos conceden dentro de los Premios Nacionales de Educación el primer premio en la categoría de deporte y mención honorífica en la categoría medioambiente y sostenibilidad.

Garantía de continuidad

Se trata de un grupo de trabajo de carácter permanente cuyo objetivo es la mejora continua, con lo que se comparten conocimientos y experiencias tanto internas de la entidad como externas con otras entidades, lo que lo convierte en una fuente inagotable de conocimientos.

Participación de las personas con discapacidad y sus familias

En todo nuestro proceso de calidad contamos con evidencias de la participación de las personas a las que acompañamos en sus procesos vitales y de sus familiares a través de entrevistas, actas de asambleas y reuniones, comunicaciones a través de la App de comunicación, buzón de sugerencias, etc.

Sistemática

Este grupo de trabajo cuenta con una planificación de objetivos anuales, calendarización de reuniones y visitas de benchmarking, memoria de evaluación de resultados, etc.

Replicabilidad

Nuestro sistema de mejora continua es compartido y replicado por otras entidades externas del sector, que ya han desarrollado algunos de nuestros proyectos de innovación, como por ejemplo la APP de comunicación.

Revisión periódica

El sistema de trabajo, la planificación de objetivos, los resultados obtenidos, cuentan con una evaluación continua de carácter trimestral, a fin de valorar necesidad de cambios o

modificaciones en lo previamente establecido, dando respuesta a nuevas necesidades detectadas o aspectos a mejorar.

6.- Conclusiones

Es común que las entidades nos aferremos a las mismas formas de trabajo, a pesar de que ya no obtengamos tan buenos resultados, al situarnos en nuestra zona de confort. Vencer esta tendencia implica observar de cerca los cambios en las preferencias de las personas a las que atendemos y sus familias, las tecnologías en evolución, las prácticas innovadoras y otros factores relevantes. Al analizar las tendencias, podemos anticipar cambios en nuestro entorno de intervención y ajustar nuestras estrategias y procesos de manera proactiva, permitiéndonos tomar decisiones más informadas.

Este sistema de benchmarking se integra dentro de nuestro programa de mejora continua, donde buscamos identificar y adoptar las mejores prácticas del sector. Esto implica no solo compararnos con líderes del mercado, sino también buscar retroalimentación tanto interna como externa para optimizar los procesos existentes y descubrir nuevas oportunidades de desarrollo, impulsando nuestra eficiencia operativa, la calidad del servicio prestado y la satisfacción de la persona atendida, su familia y nuestros reguladores, contribuyendo así al éxito a largo plazo de nuestra entidad.

Se trata de un trabajo continuo, lo que significa que no es simplemente un ejercicio aislado, sino más bien un proceso integrado y en evolución dentro de las actividades cotidianas de nuestra entidad. Este enfoque continuo nos permite mantenernos al día con los cambios en el entorno de nuestro sector y ajustar nuestras prácticas en consecuencia.

Al incorporar el benchmarking en nuestras actividades diarias, podemos identificar oportunidades de mejora de manera constante y adaptarnos a las demandas de nuestro sector en tiempo real, permitiendo la continuidad de este proceso el compromiso a largo plazo por parte de nuestra entidad de contar con esta estructura, siendo la adecuada para la recopilación y el análisis de datos.

La implementación efectiva de este benchmarking implica la participación activa y colaborativa de todas las áreas de nuestra entidad, ya que no se limita a un departamento o equipo específico, sino que afecta a toda ella y requiere la contribución de las múltiples partes interesadas.

La participación de toda la entidad garantiza que se recopilen datos completos y representativos, que se comparta conocimiento y experiencia en todas las unidades de gestión de la entidad, y que se generen ideas creativas para la mejora. Además, esta colaboración fomenta un sentido de propiedad compartida sobre los resultados del benchmarking y promueve una cultura de trabajo en equipo y colaboración, permitiendo sobrellevar la transformación y entender por qué es necesaria.

En conclusión, las actividades de benchmarking interno y externo realizadas cada año nos permiten optimizar nuestras fortalezas y mejorar nuestras debilidades, posicionándonos en nuestro sector de actuación a través de nuestro valor añadido. Además, es una buena práctica cuando se tiene como objetivo la mejora continua.