

Benchmarking en Calidad:

Estudio comparativo y
detección de buenas prácticas
en entidades de UNAD



Benchmarking en Calidad:

Estudio comparativo y detección de buenas prácticas
en entidades de UNAD

Benchmarking en **Calidad:**

Estudio comparativo y
detección de buenas prácticas
en entidades de UNAD



Unión de Asociaciones y Entidades de
Atención al Drogodependiente (UNAD)

Edita: Unión de Asociaciones y Entidades de Atención al Drogodependiente, UNAD

Autor/Autoras: Manuel Albertos (UNAD)
Olga Gómez (UNAD)
Carla López (UNAD)
Fabiola Chinchilla

Diseño e impresión: A.D.I.

ISBN: 978-84-693-8072-7
Depósito Legal: GU-301/2010

Índice

Prólogo	7
Capítulo 1. Introducción	9
Capítulo 2. Objetivos del proyecto	13
Capítulo 3. Participantes	17
Capítulo 4. Metodología	21
1. Metodología general del proyecto	23
2. Selección de los participantes	26
3. La primera sesión de trabajo	27
3.1. Objetivos de la sesión 1	27
3.2. Herramientas y resultados de trabajo de la primera sesión	30
4. La segunda sesión de trabajo	37
4.1. Objetivos de la sesión 2	37
4.2. Herramientas y resultados del trabajo de la segunda sesión: Manual de instrucciones para las entidades	40
4.3. Batería de indicadores	54
5. La tercera sesión de trabajo	57
5.1. Objetivos de la sesión 3	57
5.2. Resultados y buenas prácticas	59
Capítulo 5. Propuesta de Procesos	61
Procesos estratégicos	
Planificación y Despliegue de la Estrategia	64
Evaluación Objetivos Estratégicos	68
Evaluación Objetivos de Procesos	72
Evaluación Satisfacción Usuarios	76
Procesos clave	
Identificación y Análisis de Oportunidades	80
Planificación del Servicio	84
Ejecución del Servicio	88
Evaluación y Mejora del Servicio de Intervención	92
Procesos de soporte	
Comunicación Externa	96
Selección del Personal	100
Formación del Personal	106

Prólogo

En la década de los 70 y de los 80 del siglo pasado nacieron la mayoría de las organizaciones sin ánimo de lucro que trabajan en el ámbito de los consumos problemáticos de drogas, y con ello el movimiento asociativo que compone UNAD. En aquel momento las principales herramientas de trabajo eran la voluntad y el compromiso, y por supuesto el deseo de ayudar a personas afectadas por la heroína.

Pronto aprendimos que si bien la voluntad era un elemento imprescindible también era insuficiente. Y comenzamos a incorporar otras herramientas a nuestras organizaciones: la formación, la profesionalización, el intercambio de experiencias, la gestión de fondos públicos y privados, la aplicación de modernas técnicas de gestión, la sensibilización social, el trabajo en incidencia en políticas públicas, la transversalidad, o la complementariedad, por poner solo algunos ejemplos.

Podemos decir por ello que nuestras organizaciones llevan 20 o 30 años inmersas en un proceso de mejora permanente. Esto es posible porque siempre hemos pensado que lo fundamental es la persona, y que las organizaciones, los programas, los equipos técnicos, las directivas, deben estar a su servicio, y adaptarse en cada momento a sus necesidades, demandas y circunstancias.

Una de las últimas novedades que hemos incluido en nuestro proceso de mejora permanente es la incorporación de sistemas de gestión de calidad, y podemos decir que UNAD está a la vanguardia en este tema.

El libro que presentamos se inscribe en este contexto. Se trata de un texto que recoge un programa subvencionado por la Delegación del Gobierno para el Plan Nacional Sobre Drogas. Con el programa y con el libro pretendemos poner a disposición de todas las personas interesadas, las mejores prácticas en la implantación de sistemas de gestión de calidad en las ONG integradas en UNAD. La socialización de este conocimiento permitirá a otras organizaciones mejorar su gestión y animarlas a iniciarse en este proceso.

Luciano Poyato
Presidente de UNAD



Introducción



Capítulo 1. Introducción

Si algo nos caracteriza a las entidades del tercer sector en general y del ámbito de las drogodependencias en particular, es que hemos aprendido a trabajar juntas. En los inicios cuando se abrieron los primeros centros de atención con voluntarios que no disponían de una metodología ni de un itinerario diseñado, fuimos muchas las organizaciones que optamos por el camino de compartir nuestras preocupaciones y nuestros primeros éxitos, aunado esfuerzos y colaborando para intercambiar experiencias. Hoy, seguimos apostando por esta fórmula de trabajo pero en un marco de profesionalización y con metodologías más estructuradas como son las actuales jornadas de intercambio de profesionales para temáticas muy especializadas o los manuales de buenas prácticas.

A la fuerza nos hemos convertido en un sector de elevado valor añadido, que genera innovación para sobrevivir, con una alta capacidad para generar herramientas y servicios que dan respuesta a las necesidades que ni el sector público ni el lucrativo han podido dar durante muchos años. Los conocimientos y la amplia experiencia de nuestros profesionales son nuestro punto fuerte y fomentar la transferencia de ese saber es una obligación de nuestras organizaciones.

Por el momento, no son muchas las entidades de drogodependencias que disponen de sistemas de gestión de calidad implantados y reconocidos oficialmente. El año 2009 hemos conseguido en UNAD sellos de excelencia en la gestión basados en el modelo EFQM en cinco organizaciones, en este año son cuatro las que ya lo tienen y otras cinco están en camino de conseguirlo antes de que acabe el 2010. Un gran éxito, pero aún falta creérselo un poco más y aprender a transmitirlo.

Muchas veces no somos conscientes de que dentro de nuestras organizaciones tenemos prácticas únicas que funcionan mejor que las de otras entidades, que incorporan elementos innovadores y que pueden ser transferidas generosamente poniéndolas al servicio del tercer sector. La gestión del conocimiento y su difusión mediante la práctica de la comparación es nuestro reto y

esto se puede conseguir a través del benchmarking. El benchmarking es un anglicismo que puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar “comparadores” o benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación; es “copiar al mejor”.

Por otro lado, cuando se trabajan elementos estratégicos y de gestión en las entidades no lucrativas, es habitual encontrarse con serias dificultades a la hora de trasladar el lenguaje y la mayoría de las herramientas, ya que son importadas del sector privado lucrativo y suelen requerir de un esfuerzo de adaptación y de un ejercicio de imaginación.

Así mismo, medir con datos cuantitativos la calidad de vida de las personas, recoger la percepción de personas en situación o riesgo de exclusión y procedimentar un trabajo que requiere continuamente de un esfuerzo de improvisación y flexibilidad, presenta grandes obstáculos cuando una entidad se propone mejorar su servicio.

Desde UNAD, nos hemos propuesto recoger el valioso trabajo que han desarrollado nuestras entidades socias, identificar buenas prácticas en las diferentes acciones de mejora que se han llevado a cabo y realizar un banco de herramientas y experiencias exitosas que sean de utilidad para los procesos futuros de otras organizaciones y nos permita valorar, de forma objetiva, nuestra situación respecto a otras entidades en términos de eficacia y eficiencia.



Objetivos del proyecto



Capítulo 2. Objetivos del proyecto

– El proyecto de benchmarking tiene un doble objetivo general:

- Aprovechar el conocimiento generado en las entidades de drogodependencias que están desarrollando procesos de mejora de la calidad y desarrollo organizativo, ponerlo en común para detectar buenas prácticas en gestión y trasladarlas de forma sencilla y práctica a otras organizaciones.
- Fomentar estudios comparativos y de intercambio de procesos de gestión mediante metodologías estructuradas, objetivas y serias para dar rigor, eficiencia y transparencia al trabajo que realizan las organizaciones del tercer sector.

– Los objetivos específicos del proyecto, redactados de forma cronológica, son:

- Detectar entre los socios de UNAD, organizaciones que estén trabajando bajo criterios o sistemas de gestión de calidad.
- Realizar una búsqueda documental de las normas, modelos, referenciales y criterios de calidad existentes y más utilizados en el sector.
- Recopilar información sobre procesos, indicadores y herramientas de las entidades de drogodependencias que ya trabajan con sistemas de gestión de calidad reconocidos.
- Crear un grupo de expertos que valoren con herramientas semiestructuradas y criterios objetivos, los factores críticos de éxito (FCE) de las entidades de drogodependencias en base a la información documental cruzada con la información de las entidades.

- Diseñar indicadores para los procesos relevantes detectados y lanzar un piloto de recogida de resultados a una muestra de organizaciones.
- Detectar las entidades que tienen mejores resultados en base a los indicadores diseñados.
- Realizar una preselección de posibles procesos ejemplares que sean buenas prácticas en gestión.
- Seleccionar con el grupo de expertos las buenas prácticas definitivas en base a una herramienta semiestructurada con criterios objetivos.
- Diseñar en base a las buenas prácticas, fichas y herramientas que puedan ser utilizadas por otras organizaciones para su mejora interna.
- Publicar un manual dónde conste:
 - La metodología y herramientas de trabajo de benchmarking de UNAD
 - Las buenas prácticas detectadas entre los socios
 - Las herramientas de trabajo básicas (fichas, flujogramas y formatos) y la batería de indicadores que sean de aplicación sencilla para entidades de drogodependencias.



Participantes

3

Capítulo 3. Participantes

El proyecto, financiado por el Plan Nacional Sobre Drogas, ha sido posible gracias al esfuerzo y colaboración de un amplio número de profesionales, voluntarios y organizaciones que han creído y apoyado todo el proceso. Han participado un total de 22 organizaciones de UNAD de 8 comunidades autónomas distintas. El trabajo se ha dividido en varios niveles de participación que se representan de forma esquemática en el cuadro que se muestra a continuación:

Nivel de Participación	Funciones	Participantes
Grupo Coordinador	Compuesto por 3 profesionales de la sede de UNAD y un consultor externo. Han coordinado todo el proyecto y a sus participantes y han recopilado el material para su publicación	Manuel Albertos (UNAD) / Olga Gómez (UNAD) / Carla López (UNAD) / Manuel Martínez (AXIOMA)
Grupo de Trabajo	Compuesto por el grupo coordinador y 7 profesionales de entidades socias a UNAD. Han analizado la documentación recibida de las fuentes y entidades, han desarrollado las herramientas y fichas tipo y han seleccionado las buenas prácticas definitivas.	Esther Henar (ABD) / Auxiliadora Fernández (FUNDACION EMET ARCO IRIS) Joan Artur Sales (ATART) / Jesús Cancelo (ACLAD ALBORADA) Mercè Cervantes (ATRA) / Igone Virto (ERROAK) / Carlos López (FUNDACION ATENEA GRUPO GID)
Entidades Participantes	Compuesto por 22 organizaciones que tienen implantado un sistema de gestión de calidad y que han nutrido al estudio de información documental inicial y de datos de resultados para ejercer las comparaciones	ENLACE (Andalucía) / LIBERACIÓN (Andalucía) / APREX (Andalucía) / HOGAR 20 (Andalucía) / APTAS EL VALLE (Asturias) / ERGUETE INTEGRACIÓN (Galicia) / MUNDO JUSTO (Madrid) / ASOCIACIÓN PROYECTO HOGAR (Madrid) / FEXAD (Extremadura) / ADROGA (Castilla León) / Atenea GRUPO GID (Madrid) / ANTARIS (Andalucía) / EMET ARCO IRIS (Andalucía) / ATRA (Cataluña) / SARTU ALAVA (Euskadi) / ATART (Cataluña) / ABD (Cataluña) / GIRASOL (Andalucía) / GOIZTIRI (Euskadi) / ACLAD ALBORADA (Galicia)
Entidades Interesadas	Un amplio número de entidades socias de UNAD y organizaciones que trabajan con otros colectivos así como plataformas y redes han manifestado su interés y han solicitado la publicación gracias a la labor de difusión que ha tenido el proyecto	



Metodología

4

Capítulo 4. Metodología

1. Metodología general del proyecto

El proyecto partía de un diseño y planificación inicial muy ajustada en tiempos y muy ambiciosa en resultados, por lo que era imprescindible estructurar de forma muy concreta el trabajo y utilizar herramientas ágiles y prácticas para no abrir debates infinitos y dispersarnos en los objetivos de trabajo.

Lo primero que nos planteamos fue que no queríamos que el estudio fuera solo una experiencia piloto ya que nos interesaba detectar resultados y transferir los éxitos a otras organizaciones pero somos conscientes de que la muestra no garantizaba que las prácticas presentadas fueran las “mejores” pero al menos si debían ser prácticas ejemplares, de demostrado éxito y avaladas por expertos que manejaran criterios objetivos y que analizaran la información sin conocimiento de las entidades que estaban detrás de la documentación para garantizar la objetividad del proceso.

Pero sobre todo el proyecto pretendía ser el germen de una nueva forma de trabajar y compartir que nos permitiera a UNAD como red generar, canalizar y transferir buenas prácticas y herramientas útiles para el movimiento asociativo de drogodependencias.

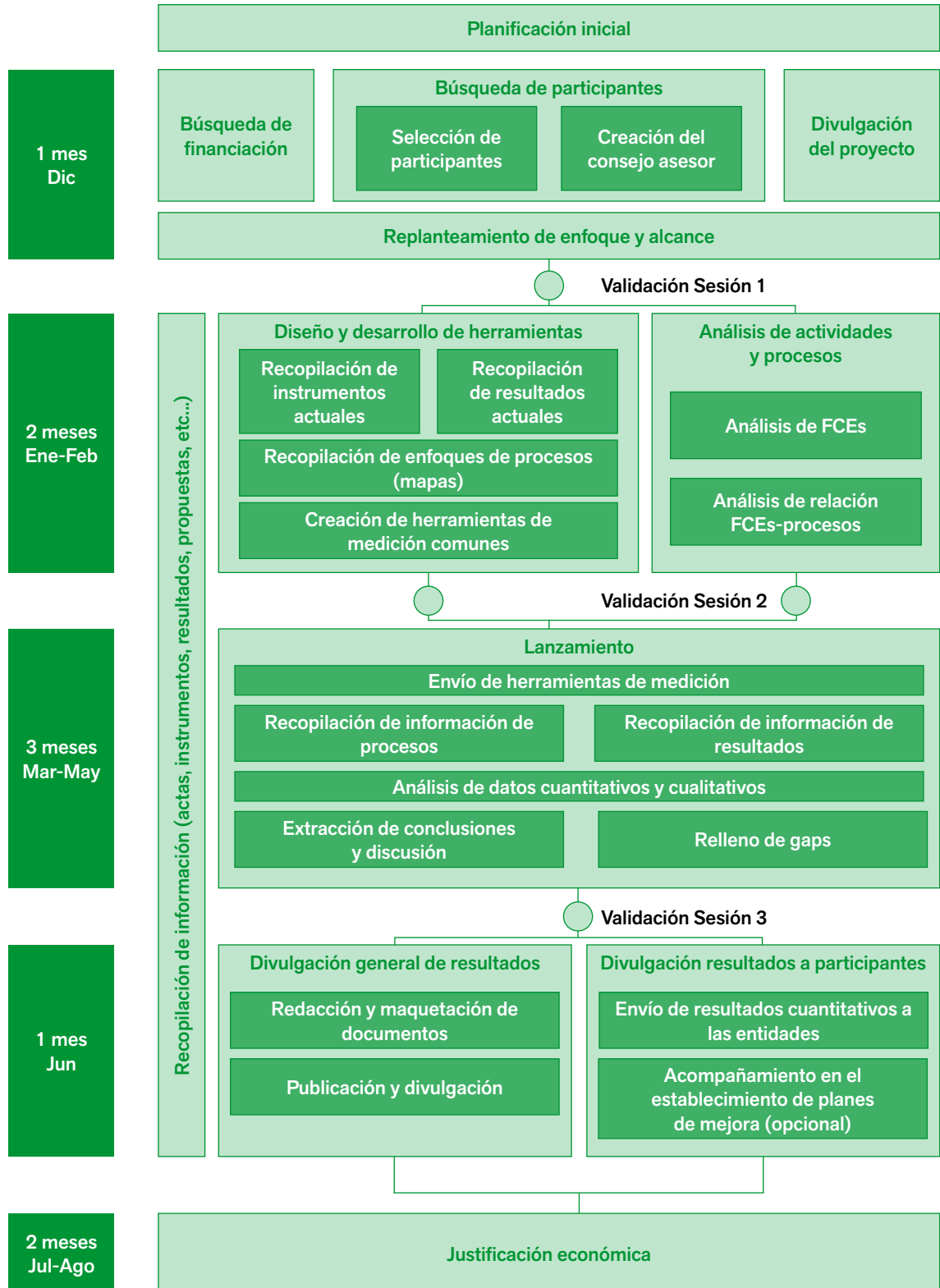
La ejecución del proyecto se ha llevado a cabo entre diciembre de 2009 y junio de 2010 y en ese periodo se han celebrado 3 sesiones de trabajo de entre 7 y 8 horas con una metodología muy directiva, herramientas semiestructuradas y roles muy bien definidos.

Las hipótesis de partida eran:

- En las entidades hay una serie de procesos comunes a todas que, con algún matiz, representan en gran medida la mayoría de servicios en nuestra red de socios y por tanto comparables entre ellas.
- Las normas, modelos y referenciales de calidad existentes tienen aspectos que impactan más o menos nuestras organizaciones y se trata de potenciar aquello que más útil nos sea y no centrarse en aspectos cuya aplicación no sea de interés dadas nuestras características.
- Existen factores críticos de éxito que hacen que, bien diseñados e implementados, una organización sea especialmente eficiente en su gestión y su funcionamiento interno.

Con estos tres supuestos, lo que tratamos de hacer es **detectar aquellas organizaciones que, trabajando procesos similares, puedan demostrar que han diseñado sus servicios de la forma más eficiente posible y avalada por la filosofía y la sistemática de una norma, referencial o modelo de calidad.**

A continuación presentamos un diagrama con la metodología general de benchmarking de UNAD que se pasará a detallar en cada una de las fases:



2. Selección de los participantes

El proyecto plantea la necesidad de recopilar información y experiencias de entidades de UNAD que hayan pasado por un proceso de implantación de sistemas de gestión de calidad por lo que el primer paso de la metodología es seleccionar a los participantes. El proyecto tenía previsto diferentes niveles de participación:

Grupo de trabajo que estaría constituido por profesionales, de entidades socias de UNAD con un sistema de gestión de calidad implantado y certificado, que ejercieran de responsables en materia de calidad, desarrollo organizativo, gestión del conocimiento o similares.

Entidades participantes que estarían compuestas por entidades socias de UNAD que estuvieran en un proceso de implantación de un sistema de gestión de calidad aunque no estuvieran certificados aún bajo ninguna norma o modelo.

Para ello, se lanzó un comunicado a todos los socios con información del proyecto y una ficha de datos que recopilara el interés en los diferentes niveles de participación en el proyecto y la información relativa a su experiencia y trayectoria en materia de calidad.

La respuesta fue sin duda una grata sorpresa ya que muchas organizaciones nos hicieron llegar su interés, incluso aquellas que sin haber comenzado a desarrollar sistemas de gestión de calidad, expresaban su convencimiento e importancia en esta materia y querían recibir información del proyecto y la publicación final.

Tras el plazo de recepción previsto, se detectaron 23 organizaciones interesadas de las que han participado finalmente 22. Las entidades en cuestión están enunciadas en el cuadro de participantes.

Entre este grupo de 22 entidades, se contactó con aquellas organizaciones cuya experiencia y trayectoria era mayor y que habían solicitado por escrito participar en el grupo de trabajo. Se constituyó el grupo de expertos con un total de 11 personas, 7 profesionales de 7 entidades socias, 3 profesionales de la sede de UNAD y un consultor externo. Estos últimos tenían además la función de coordinar el trabajo, recopilar la documentación y preparar la publicación.

Finalmente, tuvimos el apoyo de una alumna en prácticas de la Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid en el trabajo de diseño de los gráficos

3. La primera sesión de trabajo

Tras realizar la convocatoria, se celebró la primera sesión de trabajo con los siguientes objetivos:

3.1. Objetivos de la sesión 1:

- **Analizar la documentación recibida de las entidades para** recopilar información común y básica de los sistemas de gestión de calidad de las entidades de UNAD.
- Detectar elementos de las diferentes **normas, modelos y referenciales** utilizados por las entidades que sean de interés y **analizar su impacto en las organizaciones** de drogodependencias.
- Cruzar estas dos fuentes de información para **diseñar un mapa de procesos tipo** y general que pueda reflejar todos los procesos principales de una entidad de drogodependencias.
- Decidir cuales de los procesos de ese mapa son realmente **Factores Críticos de Éxito (FCE)** para las entidades de drogodependencias y sobre los que se han realizado la comparación y la detección de buenas prácticas.

Para ello se realizó una solicitud de materiales generados a las entidades participantes, obteniendo documentación de 12 organizaciones que nos enviaron mapas de procesos, fichas de procesos, procedimientos y otras herramientas de gestión.

Con esta información, el grupo de trabajo hizo, mediante técnica de grupos focales, una primera propuesta de mapa de procesos general que fue debatido y retocado con un total de 36 procesos.

Por otro lado, se analizaron elementos de la Norma ISO 9001, del Modelo EFQM de Excelencia, de la Norma ONG con Calidad y del Referencial de centros de día Qualicert que pudieran generar un impacto muy positivo en la mejora de la gestión interna de las entidades de drogodependencias. Con esta información se generó una herramienta de análisis y priorización.

El grupo de trabajo se dividió en 3 equipos de 3 personas cada uno, dónde se asignaron los roles: el coordinador, el registrador y el gestor de aprendizaje.

El coordinador debía garantizar que su equipo llegara a un consenso y entregara el trabajo solicitado en tiempo y forma. El registrador iba tomando notas y apuntando dificultades y recomendaciones. El gestor de aprendizaje analizaba la metodología empleada por su equipo y la exponía para aportar mejoras a los otros grupos.

El trabajo tras la primera sesión, consistía en que cada persona tenía que cumplimentar individualmente la herramienta de análisis y priorización que cruzaba los procesos críticos detectados, que tras la primera sesión fueron 36, con los elementos de las normas y modelos priorizadas con el fin de estudiar el impacto que estos tenían en:

- la gestión de las organizaciones
- la satisfacción de los usuarios
- la satisfacción de las personas y
- los resultados clave

Finalmente se consensuaba por equipos la puntuación definitiva y la puntuación total de los 3 equipos que determinó lo que llamamos Factores Críticos de Éxito y que pasaron a ser los procesos sobre los que trabajamos en profundidad.

A continuación se expone todo el material utilizado en la primera sesión de trabajo, herramientas y resultados.



3.2. Herramientas y resultados de trabajo de la primera sesión

Extracto del cuadro tipo para valorar en equipo los elementos del Modelo EFQM y su impacto en las organizaciones

CRITERIO 1							Impacto en resultados clave	Impacto en sociedad	Impacto en personas	Impacto en usuarios	Importancia en gestión	Importancia en EAD
Punto de modelo / norma							Impacto en resultados clave	Impacto en sociedad	Impacto en personas	Impacto en usuarios	Importancia en gestión	Importancia en EAD
Subcriterio Guías de actuación y cultura												
1a - Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia												
1	1a	Desarrollar la misión, visión y cultura de la organización.										
2	1a	Desarrollar, actuando como modelo de referencia, los valores, principios éticos y responsabilidades públicas que apoyan la cultura de la organización.										
3	1a	Revisar y mejorar la eficacia de los comportamientos personales en el área de liderazgo.										
4	1a	Implicarse activamente en las actividades de mejora.										
5	1a	Estimular y animar la delegación y asunción de responsabilidades por parte de los empleados, y la creatividad e innovación; por ejemplo, cambiando la estructura de la organización o aportando fondos para financiar el aprendizaje y la mejora.										
6	1a	Animar, apoyar y emprender acciones a partir de las conclusiones extraídas de las actividades de aprendizaje.										
7	1a	Establecer prioridades entre las actividades de mejora.										
8	1a	Estimular y fomentar la colaboración dentro de la organización.										
Detalle del subcriterio Sistema de gestión												
1b - Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización												
9	1b	Adecuar la estructura de la organización para apoyar la implantación de su política y estrategia.										
10	1b	Asegurar que se desarrolla e implanta un sistema de gestión de procesos. -Establecer claramente la propiedad de los procesos.										
11	1b	Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita el desarrollo, despliegue y actualización de la política y estrategia.										
12	1b	Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita el gobierno eficaz de la organización.										
13	1b	Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados clave.										
14	1b	Asegurar que se desarrolla e implanta un proceso, o procesos, que permita estimular, identificar e implantar mejoras en los enfoques de los agentes facilitadores, por ejemplo, mediante la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje.										

CRITERIO 1							Impacto en resultados clave
Punto de modelo / norma		Importancia en EAD	Importancia en gestión	Impacto en usuarios	Impacto en personas	Impacto en sociedad	Impacto en resultados clave
Detalle del subcriterio Implicación externa							
1c - Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad							
14	1c	● Satisfacer, comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas.					
15	1c	● Establecer y participar en alianzas.					
17	1c	● Establecer y participar en actividades de mejora conjunta.					
18	1c	● Dar reconocimiento a personas y equipos de los grupos de interés, por su contribución a los resultados de la organización, por su fidelidad, etc.					
19	1c	● Participar en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios, fomentando y apoyando, en particular, la Excelencia.					
20	1c	● Fomentar, apoyar y participar en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente a nivel global y la contribución de la organización a la sociedad, con vistas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras.					
Detalle del subcriterio Comportamiento							
1d - Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización							
21	1d	● Comunicar personalmente la misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas de la organización a las personas que la integran.					
22	1d	● Ser accesible, escuchar de manera activa, ser fuente de inspiración y cohesión, y responder a las personas que integran la organización.					
23	1d	● Ayudar y apoyar a las personas para hacer realidad sus planes, objetivos y metas.					
24	1d	● Motivar y permitir a las personas participar en actividades de mejora.					
25	1d	● Dar reconocimiento oportuna y adecuadamente a los esfuerzos de personas y equipos, de todos los niveles de la organización.					
26	1d	● Fomentar y animar la igualdad de oportunidades y la diversidad.					
Detalle del subcriterio Cambio en la organización							
1e - Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización							
27	1e	● Comprender los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en la organización.					
28	1e	● Identificar y seleccionar los cambios que es necesario introducir en la organización, en el modelo de la organización y en sus relaciones externas.					
29	1e	● Liderar el desarrollo de los planes de cambio.					
30	1e	● Garantizar la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio.					
31	1e	● Gestionar la implantación y los riesgos del conjunto de los programas de cambio.					
32	1e	● Garantizar la implantación eficaz del cambio y gestionar los grupos de interés en relación con el cambio.					
33	1e	● Comunicar los cambios y la razón de los mismos a las personas de la organización y otros grupos de interés.					
34	1e	● Apoyar y permitir a las personas gestionar el cambio.					
35	1e	● Medir y revisar la eficacia de los cambios y compartir los conocimientos obtenidos.					

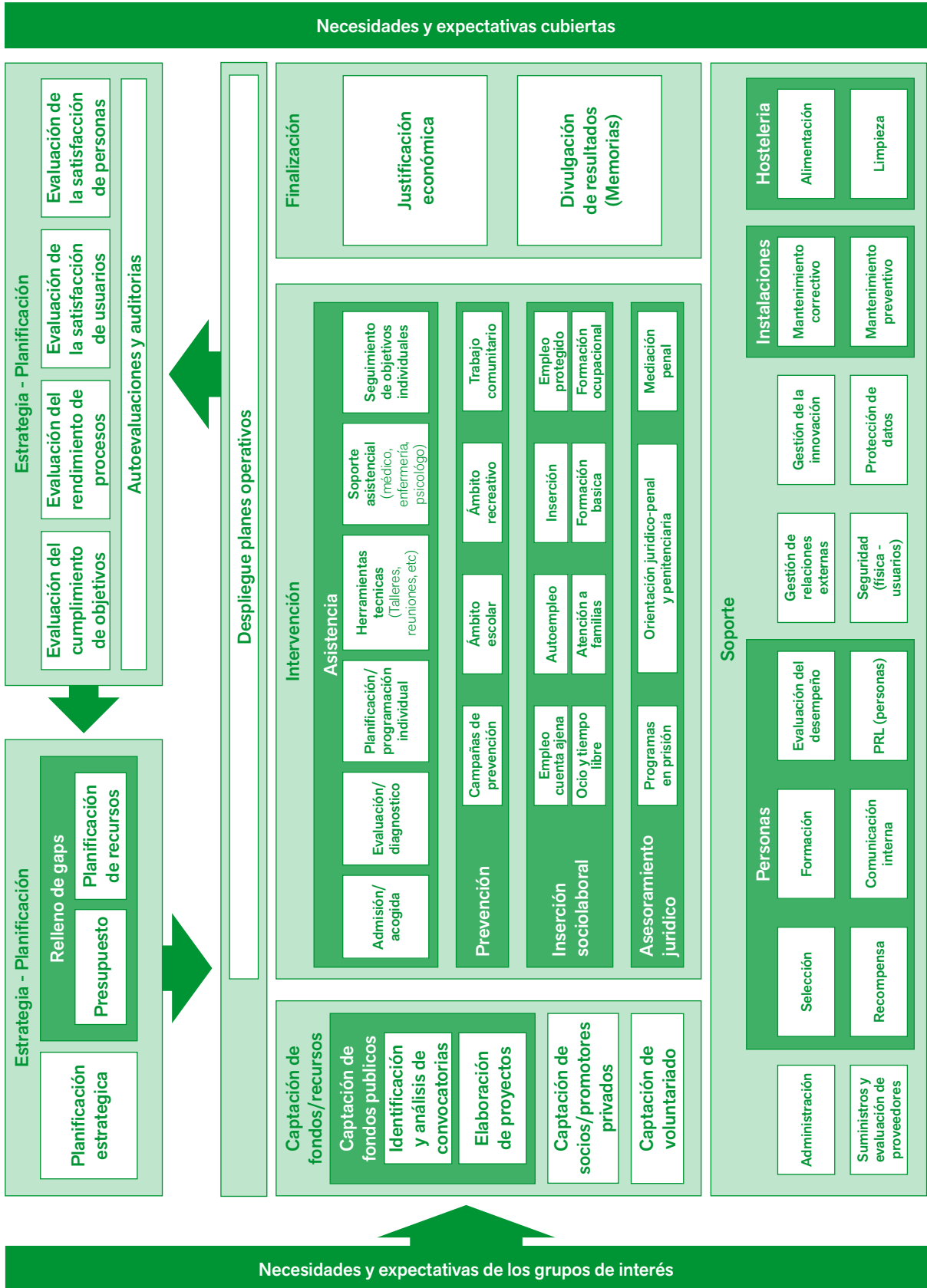
Cuadro tipo para valorar en equipo los valores de la Norma ONG con calidad y su impacto en las organizaciones

CRITERIO 1						
Punto de modelo / norma	Importancia en EAD	Importancia en gestión	Impacto en usuarios	Impacto en personas	Impacto en sociedad	Impacto en resultados clave
A. Orientados a las personas.						
2.1						
2.2						
2.3						
2.4						
B. Centrados en la organización.						
2.5						
2.6						
2.7						
2.8						
2.9						
2.10						
2.11						
C. Orientados hacia la sociedad.						
2.12						
2.13						
2.14						
2.15						
2.16						

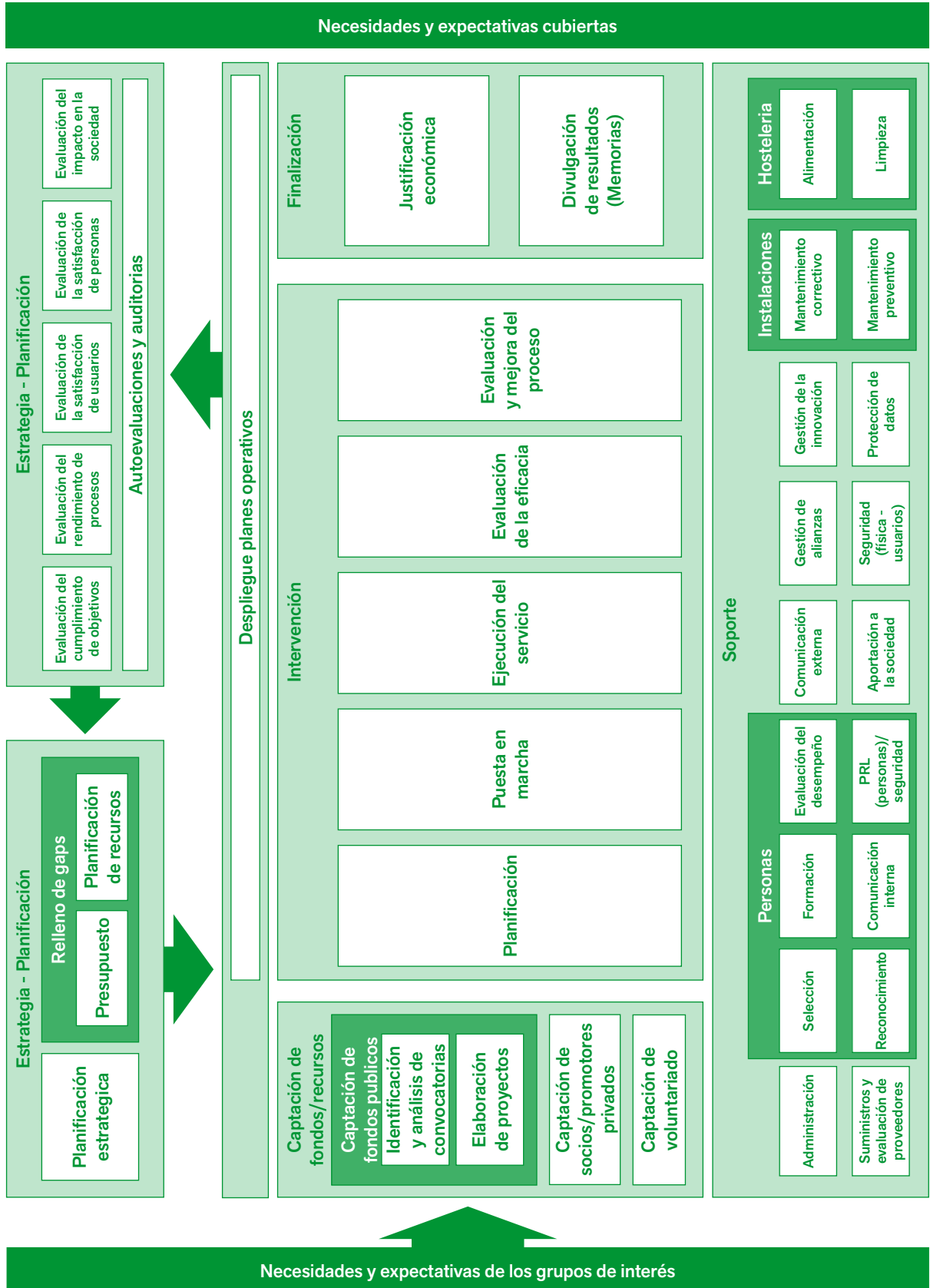
Cuadro tipo de priorización individual para detectar Factores Críticos de Éxito

	Procesos identificados / Criterios de priorización	Impacto de FCEs	Relación con modelos	Impacto en beneficiarios	Impacto en clientes financiadores	Criterio Z	Criterio Y
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							

Primera propuesta de mapa de procesos para entidades de drogodependencias



Segunda propuesta de mapa de procesos para entidades de drogodependencias



Cuadro de priorización individual para detectar Factores Críticos de Éxito con los procesos detectados tras la primera sesión

Procesos identificados / Criterios de priorización	Impacto de FCEs	Relación con Gestión (EFQM)	Relación con principios ONGConCal	Impacto en resultados clave	Impacto en beneficiarios	Impacto en clientes financiadores
Planificación Estratégica						
Planificación Operativa						
Despliegue de la estrategia						
Identificación y análisis de oportunidades						
Elaboración de proyectos						
Captación de socios / promotores						
Captación del voluntariado						
Planificación del servicio						
Puesta en Marcha del servicio						
Ejecución del servicio						
Evaluación de la eficacia						
Evaluación y mejora del proceso						
Divulgación de resultados						
Justificación Económica						
Administración						
Suministros y evaluación de proveedores						
Selección						
Formación						
Reconocimiento						
Evaluación del desempeño						
PRRLL / Seguridad						
Comunicación Externa						
Gestión de alianzas						
Seguridad de usuarios						
Gestión de la innovación						
Protección de datos						
Mantenimiento correctivo						
Mantenimiento preventivo						
Alimentación						
Limpieza						
Aportación a la sociedad						
Autoevaluaciones y auditorías						
Evaluación de la satisfacción de las personas						
Evaluación de la satisfacción de usuarios						
Evaluación del rendimiento de procesos						
Evaluación del cumplimiento de objetivos						

4. La segunda sesión de trabajo

Tras el trabajo realizado de forma individual y la puesta en común gracias a las herramientas informáticas e Internet como medio de comunicación, se celebró la segunda sesión de trabajo con los siguientes objetivos:

4.1. Objetivos de la sesión 2:

- Revisar el trabajo realizado por los grupos y **concretar los procesos definitivos** sobre los que se iba a trabajar.
- **Elaborar indicadores** de medida de los procesos elegidos.
- **Diseñar las herramientas tipo** para la recogida homogénea de los procesos de las entidades y las instrucciones para su cumplimentación.

La revisión del trabajo realizado individualmente y por grupos, nos daba un total de 15 procesos de los cuales:

- Había coincidencia de los 3 equipos en 4 procesos.
- Había coincidencia de 2 equipos en 7 procesos.
- Había propuesta de un solo equipo en 4 procesos.

Coincidencias	Procesos
Coincidencia en los tres equipos	1. Evaluación de la eficacia
	2. Evaluación del rendimiento de procesos
	3. Planificación del servicio
	4. Evaluación y mejora del proceso
Coincidencia en dos de los equipos	5. Planificación operativa
	6. Evaluación de la satisfacción de usuarios
	7. Formación
	8. Ejecución del servicio
	9. Evaluación del cumplimiento de objetivos
	10. Planificación Estratégica
	11. Identificación y análisis de necesidades
Propuestas de un solo equipo	12. Divulgación de resultados
	13. Comunicación Externa
	14. Selección
	15. Despliegue de la estrategia

Finalmente se decidió trabajar sobre los 11 procesos en los que había alguna coincidencia entre equipos. Detectados los 11 procesos sobre los que íbamos a ejercer comparaciones entre las entidades de UNAD, pasamos al diseño de los indicadores de medida.

Los indicadores fueron definidos en base a una herramienta tipo que incorporaba los siguientes campos:

- Origen
- Dimensión
- Proceso relevante al que afecta
- Nombre del indicador
- Justificación del indicador
- Definición de términos
- Fórmula para el cálculo
- Población
- Fuente de datos
- Ítem de satisfacción relacionado

El diseño de los indicadores se distribuyó y trabajó por grupos y una vez elaborados se llevaron a valoración del resto del equipo con una herramienta en la que cada experto valoraba tres elementos:

- Su facilidad para ser medido.
- El impacto que tendrá en la organización.
- La relación del indicador con su proceso.

De esta manera se decidieron cuales iban a ser los indicadores que iban a medir los procesos sobre los que ejercer comparaciones de forma objetiva y consistente. Además de la batería de indicadores, se diseñó un Manual de Instrucciones para que las entidades pudieran cumplimentarlo. De esta manera, aquellas entidades que tuvieran mejores resultados, serían buenas prácticas y pasaríamos a preguntarles acerca de su método y herramientas.

Pero una vez recibiéramos los datos de las entidades, iba a ser necesario disponer de herramientas tipo para recopilar las buenas prácticas de forma homogénea y unificada por lo que se hizo una propuesta de ficha de procesos tipo al equipo de expertos que fue debatida y aprobada.

A partir de este momento entraron en juego las entidades participantes que debían cumplimentar el cuadro de indicadores y las fichas de procesos en un plazo de 3 meses. La labor de asesoramiento y seguimiento mediante el teléfono y el correo electrónico que se realizó desde UNAD, permitió que se obtuvieran datos y documentos de un total de 16 organizaciones, de las cuales 8 coincidían con las entidades que inicialmente habían mandado información sobre sus sistemas de gestión de calidad y 8 no habían enviado documentación alguna al inicio del proyecto.

Sin embargo, cuando llegaron los datos de los indicadores, se detectaron dos dificultades para detectar las buenas prácticas:

- Prácticamente ninguna entidad había sido capaz de relacionar indicadores de procesos con ítems de satisfacción. Es decir que los resultados en los usuarios y principales grupos de interés no suelen estar directamente relacionados con los procesos clave que les afectan.
- Pocas organizaciones disponían de datos de varios años de los indicadores propuestos, algunas tenían indicadores similares pero normalmente no existían tendencias.

Esto nos llevó a tener que introducir en la tercera sesión un último trabajo de consenso para el grupo de expertos, que nos permitiera detectar las buenas prácticas de forma objetiva y con más información de la que disponíamos.



4.2. Herramientas y resultados del trabajo de la segunda sesión: *Manual de instrucciones para las entidades*

1. Introducción

UNAD lleva cuatro años apostando por la implantación de sistemas de gestión de calidad para mejorar las estructuras y recursos de las organizaciones ya que tiene una repercusión directa en la calidad de los servicios prestados y en la satisfacción y mejora de la calidad de vida de los usuarios.

A raíz de las acciones de sensibilización, formación y acompañamiento, hemos detectado que nuestras entidades estaban quedándose en un plano muy teórico y que sus principales dificultades residían en la aplicación práctica e interpretación de modelos más propios de las empresas y en la escasez de herramientas adaptadas al sector.

La gestión del conocimiento en drogodependencias y su difusión a la red de entidades mediante la práctica de la comparación es nuestro reto en este momento, y esto se puede conseguir a través del benchmarking. El benchmarking es un **anglicismo** que puede definirse como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar “comparadores” o **benchmarks** a aquellos servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las **mejores prácticas** sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación; es “copiar al mejor”.

Objetivo del proyecto

A pesar de que aun son pocas, ya existe un número considerable, entre nuestras entidades socias, que ha pasado por el proceso de implantación de un sistema de gestión de calidad y que fruto de este proceso, han generado un valioso trabajo que pretendemos recoger, analizar y reutilizar para ponerlo al servicio de otras organizaciones con los objetivos de:

- Que sirva de **referente a otras organizaciones que estén iniciando en el camino** de la calidad

Poder **detectar e intercambiar buenas prácticas y comparar datos** entre aquellas que ya lleven un tiempo trabajando y que les permitirá seguir mejorando.

2. Compromisos de las entidades participantes

Las entidades que participan en este proyecto han sido seleccionadas con el objetivo de compartir el conocimiento que han generado en el desarrollo de sus sistemas de gestión y poder comparar resultados que nos permitan detectar mejores prácticas.

Este conocimiento solo puede ser comparado mediante indicadores homogéneos y herramientas comunes de información por ese motivo, estas instrucciones permitirán a las entidades participantes volcar ese conocimiento y hacérselo llegar.

El compromiso que han adquirido las entidades que participan en este nivel del proyecto, fue, en un primer momento enviar documentación básica de su sistema de gestión de calidad (mapa de procesos, cuestionarios de satisfacción y fichas) y ahora es el de cumplimentar, en la medida de lo posible, las herramientas y cuadro de indicadores que se adjuntan en este documento con un plazo concreto.

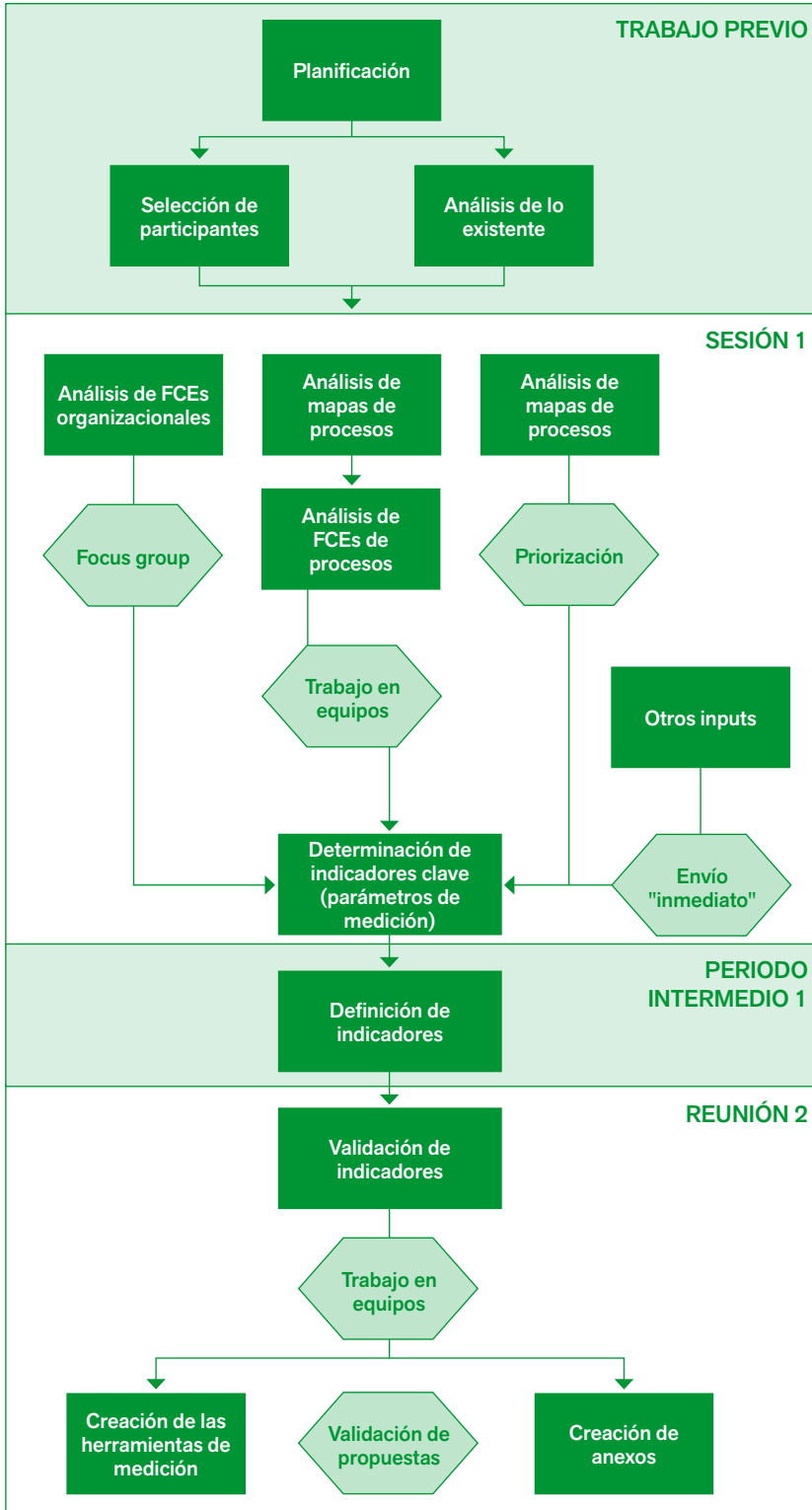
Con ello, las organizaciones socias de UNAD participan en un proyecto innovador que por primera vez pone en común el saber de sus organizaciones que más han avanzado en temas de calidad, les permite compararse con las que mejor lo están haciendo, visibiliza sus buenos resultados y pone al servicio de los que están iniciando este camino, herramientas y ejemplos que les serán de gran utilidad.

El resultado final de este proyecto será una publicación dónde quedará reflejada la participación de todas las personas y organizaciones que colaboran en la investigación.

3. Como hemos llegado hasta aquí

El presente documento, así como las herramientas que contienen se han creado en base a una metodología coherente y específica creada por UNAD para facilitar la transmisión de la información así como la idoneidad de la misma.

El siguiente esquema detalla las actividades realizadas hasta el momento:



Se ha creado el grupo de trabajo y se han analizado los trabajos o propuestas similares previos en el sector.

Se ha realizado una reunión de trabajo con el objetivo de analizar los procesos de una entidad de atención a drogodependientes y se han comenzado las actividades de priorización.

Asimismo, se han creado tres subgrupos de trabajo de trabajo, que durante un mes han estado trabajando en los indicadores propuestos.

Tras ello, en una última reunión, se han validado el mapa de procesos y los procesos priorizados por los diferentes equipos, con un gran consenso previo y se han definido las pautas básicas de las herramientas de comparación que se muestran en este documento.

4. Que tenemos que hacer las entidades ahora

Tras el trabajo de los equipos, ya nos podemos disponer a recoger la información de las entidades participantes de manera coherente y ordenada.

Estas tareas implicarán una dedicación y esfuerzo específicos, pero que esperamos vuelvan a las entidades, tras el trabajo del grupo de trabajo convertidos en información de alto valor añadido.

Estas son las tareas que las entidades deben realizar:

1. **Leer** detenidamente las instrucciones.
2. **Valorar los 11 procesos** que se han priorizado (ver anexos a este documento), y preguntarnos si son procesos que están actualmente en marcha en nuestra organización o si hay alguno muy similar. (Para asegurarnos de que todos entendemos lo mismo por un proceso concreto, disponéis de definiciones en la página 12)
3. **Describir la manera de actuar de la entidad** para cada uno de los 11 procesos priorizados. Para ello os ayudaréis de la **ficha de proceso** que os proponemos.
4. Lo más sencillo, si la entidad ya ha documentado esa actividad, es sencillamente copiar y pegar sobre la ficha. Si no lo ha definido, hacedlo como mejor consideréis (texto, flujograma, etc...)
5. **Rellenar el excel de indicadores**, ya sea con información sobre los indicadores propuestos o con los que la entidad utilice para medir la eficacia y eficiencia del proceso. En relación al proyecto de Benchmarking, esto ayudará a los grupos de trabajo a valorar cada proceso, aunque no será el único criterio de valoración.
6. **Enviar la información a UNAD. En detalle:**
 - a. Fichas de proceso: no es imprescindible, si bien conveniente, que se envíen fichas de proceso para los once procesos priorizados.
 - b. Excel de indicadores: Es muy probable que para muchos de ellos no dispongáis de información o no podáis medirlo en el plazo propuesto, en todo caso. Valorad su utilidad para vuestra entidad y si os es útil medirlos a partir de ese momento.
 - c. Otra información relevante para la valoración, como formularios de uso en los procesos.

Toda esta información se valorará de forma anónima.

Si os surge cualquier cuestión. Disponéis de los datos de contacto del equipo de UNAD en el punto 7 de estas instrucciones.

5. Cumplimentación de las herramientas

Las fichas de proceso

La ficha de proceso será la principal herramienta de trabajo del equipo de trabajo.

Tiene como objetivo homogeneizar formal y estéticamente las actividades así como anonimizar la información que se le envíe a las personas que las estudiarán. Los responsables del proyecto en UNAD se encargarán de asegurarse de que la información es comprensible antes de que les llegue a los distintos grupos de trabajo.

Disponéis de una ficha de proceso vacía en los anexos a este documento. La siguiente, intenta facilitar vuestro trabajo definiendo que se espera en cada apartado.

FICHA DE PROCESO: Nombre del proceso

LOGO AQUÍ	Proceso: Nombre del proceso	Código: <input type="text" value="FPE-XX"/>
		Fecha: <input type="text" value="de diseño"/>
		Edición: <input type="text" value="00 si es el primer diseño"/>
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre: <input type="text"/>	Nombre: <input type="text"/>	Nombre: <input type="text"/>
Fecha: <input type="text"/>	Fecha: <input type="text"/>	Fecha: <input type="text"/>
Cargo: <input type="text"/>	Cargo: <input type="text"/>	Cargo: <input type="text"/>
Responsable del Proceso: <input type="text"/>		

Objetivo:
¿Qué es el proceso, para que se hace y para quien se hace?

Entrada:
Necesidad entrante que nos empuja a poner en marcha este proceso.

Incluye:
Comienza: Primera actividad o acción que se lleva a cabo
Incluye: Hasta dónde o a quien abarca y que no
Termina: Última actividad que da paso a otro proceso

Salida:
Elemento saliente que cubre la necesidad inicial aportando un valor añadido

Indicadores de Medición:
 N° de ...
 Grado de...
 % de...

Comentarios:
Señalad aquí los puntos fuertes que consideréis de vuestra forma de trabajar o cualquier otro comentario que consideréis oportuno

Los indicadores

1º en la medida en la que se pueda obtener la medición tal y como está diseñado el indicador, se rellenará la población o el área sobre el que se mide. De donde se ha extraído la información y, siempre, el último valor del indicador (valor 3). En caso que se disponga de información de mediciones previas (tendencia), se introducirán las dos mediciones anteriores.

Proceso / Área Relevante	Dimensión	Nombre del indicador	Justificación del indicador	Definición de términos	Fórmula	Población	Fuente de datos	Valor 1	Valor 2	Valor 3
Formación (personas)	Actividad	Horas de formación	La formación de las personas de la organización impacta directamente en la calidad del servicio y en la percepción de los usuarios	N/A	Nº de horas de formación recibidas / nº medio de personas en la organización	Todo el personal	Extraído del indicador del panel de control (medido desde hace 3 años)	16	21	25

2º si no es posible obtener esa medición y la entidad mide el rendimiento del proceso o la satisfacción de los usuarios con indicadores similares, se sobrescribirá la información propuesta con la real de la organización, marcando con letra roja los cambios producidos.

Proceso / Área Relevante	Dimensión	Nombre del indicador	Justificación del indicador	Definición de términos	Fórmula	Población	Fuente de datos	Valor 1	Valor 2	Valor 3
Formación (personas)	Actividad	Ejecución de la planificación de cursos	La formación de las personas de la organización impacta directamente en la calidad del servicio y en la percepción de los usuarios	N/A	Nº de cursos ejecutados / cursos planificados*100	Todo el personal	Extraído del indicador del panel de control (medido desde hace 3 años)			95%

Los Ítems de satisfacción

Lo más habitual es que las entidades midan la satisfacción de grupos de interés de forma cuantitativa y mediante encuestas.

Si bien en la mayoría de las ocasiones es complicado identificar claramente el/los ítem de satisfacción de grupos de interés (usuarios, familiares, empleados, voluntarios, etc...) que se ven impactados por un proceso determinado, es un esfuerzo que entendemos importante a la hora de obtener una comprensión profunda de los mecanismos que rigen una organización.

Ítem de satisfacción posiblemente relacionado	Valor 1	Valor 2	Valor 3
Percepción de la formación por parte de los trabajadores	80/100	85/100	95/100

Ítem de satisfacción posiblemente relacionado	Valor 1	Valor 2	Valor 3
Percepción de la competencia de los trabajadores por parte de los usuarios			65/100

Por ello, para cada uno de los indicadores, se han propuesto los ítems de satisfacción que el equipo considera mas relacionados con ese proceso. No obstante, si la organización considera que en su caso son otros y los mide de forma cuantitativa, puede, de la misma manera que con los indicadores, realizar su propuesta.

6. Plazos y vías de recuperación

Si bien se insta a las entidades a entregar las herramientas cumplimentadas en la mayor brevedad, el plazo máximo de entrega previsto es el **viernes 7 de mayo de 2010**.

No obstante, el equipo de UNAD se pondrá en contacto con vosotros para confirmar la recepción y la comprensión de las instrucciones y las herramientas.

Las fichas de herramientas se podrán enviar por correo ordinario, fax o cualquier vía que consideren conveniente, si bien se recomienda enviarlas por correo electrónico a la dirección manuel.albertos@unad.es

7. Contacto

Equipo de trabajo

Responsable del proyecto: **Carla López** carla.lopez@unad.org

Equipo: **Manuel Albertos** manuel.albertos@unad.org

Olga Gómez olga.gomez@unad.org

Contacto de UNAD: **C/ San Bernardo 97-99 Edif. Colomina 2º A 28015 Madrid**

Email: unad@unad.org

Teléfono: 902 31 33 14 / 91 447 88 95

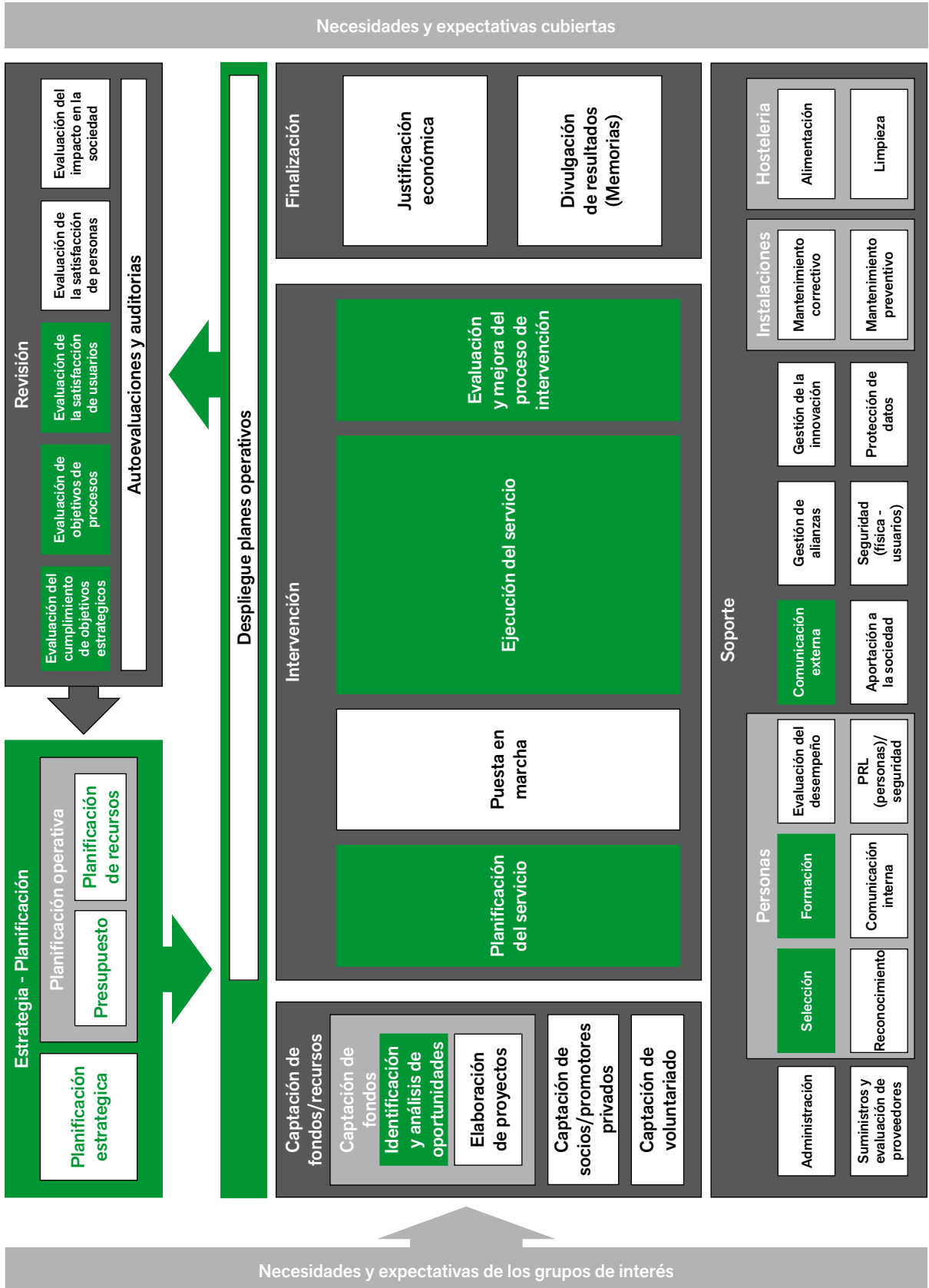
Fax: 91 591 29 62

8. Anexo 1: Mapa de procesos

Tras dos sesiones de trabajo se ha consensuado el siguiente mapa de procesos. Pretende englobar la mayor parte de las actividades que una entidad de atención a drogodependientes podría realizar. No obstante eso implica que la profundidad de definición del mapa no pueda ser muy elevada.

En verde se han seleccionado los procesos priorizados por el grupo de trabajo.

Los procesos se priorizaron por tres equipos diferentes en base a criterios como: impacto en factores críticos de éxito, importancia en gestión, importancia en satisfacción de grupos de interés o relación con los valores propuestos por la norma ONG con calidad, entre otros.



9. Anexo 2: Procesos priorizados Pendiente definición individual

A continuación se detalla el ámbito de definición de cada uno de los procesos priorizados:

Estrategia

- **Planificación y despliegue de la estrategia**

Este proceso incluye que hace la organización a la hora de definir su estrategia a largo plazo, como plantea sus objetivos y detalla las actividades que considera necesarios para conseguir esos objetivos, describe también el como poner en marcha estos planes y como revisar su adecuado cumplimiento.

Intervención

- **Planificación del servicio**

Es todo lo que hace la entidad para que se realice una correcta ejecución de los servicios, se tienen en cuenta los recursos, el reparto de tareas, los plazos, el personal disponible y todos los factores que intervengan en una correcta ejecución de los servicios.

- **Ejecución del servicio (varias opciones)**

Describe como la organización realiza su intervención.

Debido a la elevada variedad de actividades que realizan las entidades participantes, se ha optado por identificar 4 grandes grupos a nivel muy general donde se ha considerado que engloban al 80% de las actividades que realizan las entidades asociadas a UNAD.

- **Sensibilización.** Concienciación e influencia sobre una persona o un colectivo sobre alguna cuestión. El objetivo de la sensibilización es la difusión en la sociedad, o en algunos colectivos o personas, de determinados temas o de una mirada determinada sobre los mismos, tratando de generar conciencia crítica y favoreciendo la movilización social.
- **Prevención.** Conjunto de medidas encaminadas a evitar, reducir y/o retrasar el abuso de sustancias o en caso de haberse producido, reducir al mínimo las consecuencias negativas de tal abuso.
- **Tratamiento.** Es la acción encaminada a modificar el estilo de vida de personas con problemas de drogas, enfocados principalmente a ámbitos sanitarios, psicológicos, sociales y laborales.
- **Reducción de daños.** Programas de carácter bio-psico-social, que se desarrollan para disminuir, individual y colectivamente, los efectos negativos asociados al uso de sustancias psicoactivas.

- **Inserción.** Es facilitar a las personas la adquisición de pautas sociales a fin de facilitar su adaptación, y reinserción social, a través del área de salud e higiene, de atención jurídica laboral, de acciones de ocio y tiempo libre, así como la búsqueda de empleo y vivienda. El objetivo es que las personas desarrollen estrategias para poder autogestionarse en el plano personal, social y laboral.

En este caso, las entidades se podrán identificar con uno o varios de estos procesos.

- **Evaluación y mejora del proceso de intervención.**

Es lo que hace la organización para analizar los resultados de su actividad y mejorarlos a través de nuevas propuestas, con el propósito de ofrecer un mejor servicio y enriquecer sus actividades y resultados.

Captación de fondos y recursos

- **Identificación y análisis de oportunidades.**

Es el método que tiene la organización para la captación de oportunidades. Esta captación no siempre tiene que estar relacionada con recursos económicos, incluye nuevos programas, proyectos, servicios o áreas de trabajo, así como nuevas alianzas que aporten un valor añadido a la organización.

Personas de la organización

- **Selección**

Incluye cualquier actividad relacionada con la identificación e incorporación de futuros trabajadores o voluntarios dentro de la entidad, con unas competencias determinadas en base a las necesidades de la organización.

- **Formación**

Como la entidad, identifica las necesidades formativas de las personas, las adapta a las necesidades de la entidad y las hace realidad, como gestiona la formación y evalúa el impacto positivo de esta tanto en las personas como en la propia entidad.

Comunicación

- **Comunicación externa**

Conjunto de actividades de difusión que realiza la entidad para crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes grupos de interés externos (clientes, aliados, sociedad, etc.), así como para proyectar una imagen favorable de la entidad.

Revisión de resultados

- **Evaluación del cumplimiento de objetivos estratégicos**
Como la entidad analiza sus resultados de los objetivos estratégicos propuestos en la definición estratégica de la entidad.
- **Evaluación de objetivos de procesos**
Como la entidad analiza la eficacia y eficiencia de todos sus procesos con el objetivo de poder mejorarlos.
- **Evaluación de la satisfacción de usuarios**
Como la entidad elige criterios a valorar y herramientas para determina el grado de satisfacción de los usuarios respecto a los servicios que se les presta.

10. Anexo 3: Ficha de procesos

FICHA DE PROCESO

LOGO AQUÍ	Proceso:	Código: <input type="text"/>
		Fecha: <input type="text"/>
		Edición: <input type="text"/>
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre: <input type="text"/>	Nombre: <input type="text"/>	Nombre: <input type="text"/>
Fecha: <input type="text"/>	Fecha: <input type="text"/>	Fecha: <input type="text"/>
Cargo: <input type="text"/>	Cargo: <input type="text"/>	Cargo: <input type="text"/>
Responsable del Proceso:	<input type="text"/>	

Objetivo:

Entrada:

Incluye:

Salida:

Indicadores de Medición:

Comentarios:

4.3. Batería de indicadores

ESTRATEGIA-PLANIFICACIÓN							
Dimensión	Proceso / Área Relevante	Nombre del indicador	Justificación del indicador	Definición de términos	Fórmula	Población	Fuente de datos
Eficiencia	Planificación y despliegue de la estratégica	Cumplimiento de objetivos estratégicos	Conseguir objetivos comienza por una cuidadosa planificación estratégica	Mide el grado de cumplimientos de los objetivos estratégicos	$\frac{\text{Nº de objetivos estratégicos cumplidos}}{100 \times \text{Nº total de objetivos}} \times \text{Cuadro de mando integral o herramienta similar}$	Objetivos estratégicos (reflejados en el cuadro de mando o herramienta similar)	Cuadro de mando con objetivos o herramienta similar
Eficacia	Planificación y despliegue de la estratégica	Propuestas innovadoras o de mejora presentadas	La entidad que es capaz de innovar y diversificar tiene muchas más probabilidades de conseguir sus objetivos o, al menos, sobrevivir.	Introducción de un servicio nuevo, o significativamente mejorado, o que suponga cambios organizativos: aplicado a las prácticas de intervención de la entidad, a la organización de trabajo y/o a las relaciones de la organización.	$\frac{\text{Nº de propuestas de mejora o innovación implantadas}}{\text{Nº de propuestas de mejora o innovación presentadas}}$	Propuestas innovadoras o de mejora presentadas	Cuadro de mando con objetivos o herramienta similar
CAPTACIÓN DE RECURSOS							
Dimensión	Proceso / Área Relevante	Nombre del indicador	Justificación del indicador	Definición de términos	Fórmula	Población	Fuente de datos
Eficacia	Identificación y análisis de nuevas oportunidades	Sistemática de identificación de oportunidades	Para poner en marcha mejoras o nuevos proyectos es necesario el análisis de necesidades y oportunidades	Afirmación o negación mediante la revisión de documentos formales del servicio	$\frac{\text{Proceso sistemático y documentado}}{\text{SI / NO}}$	Oportunidades de captación de recursos	Sistema de gestión por procesos
Eficiencia	Identificación y análisis de nuevas oportunidades	Incorporación de oportunidades	Nos marca si estamos identificando oportunidades realistas y con posibilidades para nuestra organización	Mide cualquier oportunidad de proyecto, servicio, área de trabajo, alianza de valor añadido, etc., que la entidad incorpora de forma efectiva.	$\frac{\text{Nº Oportunidades incorporadas}}{\text{Nº de oportunidades identificadas}} \times 100$	Oportunidades de captación de recursos	Indicadores (del cuadro de mando)

Dimensión	Proceso / Área Relevante	Nombre del Indicador	Justificación del indicador	Definición de términos	Fórmula	Población	Fuente de datos
Eficiencia	Planificación del servicio	Rendimiento del servicio	Una entidad eficiente es capaz de maximizar sus recursos	Un uso eficiente de recursos es crítico en la gestión de la entidad. Dependiendo de la entidad puede referirse al nº de plazas ocupadas, el máximo de personas que puedan recibir el servicio con el personal disponible, etc...	% de recursos en servicio / máximo de la entidad (por servicio)	Todos los servicios	Cuadro de mando con objetivos o herramienta similar
Eficacia	Planificación del servicio	Cumplimiento de planificación	Conseguir objetivos de servicio comienza por una cuidada planificación.	Mide el grado de cumplimiento de la planificación	Diferencia de días entre lo planificado y la ejecución (tiempo, nº de servicios, recursos económicos o personales utilizados)	Todos los servicios	Cuadro de mando con objetivos o herramienta similar
Eficacia	Ejecución del servicio - Reducción de daños	Disminución del número de infecciones	Es crítico que una entidad conozca si es eficaz y eficiente a la hora de proveer su/s servicio/s	Mide la disminución del número de infecciones de los usuarios debidas principalmente al programa de reducción de daños de la entidad	Cada entidad define como mide la eficacia de su servicio respecto a su ámbito de trabajo, actividad y el tipo de usuarios	Servicio prestado	Cuadro de mando con objetivos o herramienta similar
Eficacia	Ejecución del servicio - Reducción de daños	Aumentar los parámetros de salud	Es crítico que una entidad conozca si es eficaz y eficiente a la hora de proveer su/s servicio/s	Mide la evolución positiva de los parámetros de salud de los usuarios.	Cada entidad define como mide la eficacia de su servicio respecto a su ámbito de trabajo, actividad y el tipo de usuarios	Servicio prestado	Cuadro de mando con objetivos o herramienta similar
Eficacia	Ejecución del servicio - Tratamiento	Tiempo de estancia	Es crítico que una entidad conozca si es eficaz y eficiente a la hora de proveer su/s servicio/s	Mide el tiempo durante el que la persona está en tratamiento	Cada entidad define como mide la eficacia de su servicio respecto a su ámbito de trabajo, actividad y el tipo de usuarios	Servicio prestado	Cuadro de mando con objetivos o herramienta similar
Eficacia	Ejecución del servicio - Tratamiento	Tiempo de alta	Es crítico que una entidad conozca si es eficaz y eficiente a la hora de proveer su/s servicio/s	Mide el tiempo hasta el alta de la persona en tratamiento	Cada entidad define como mide la eficacia de su servicio respecto a su ámbito de trabajo, actividad y el tipo de usuarios	Servicio prestado	Cuadro de mando con objetivos o herramienta similar
Eficacia	Ejecución del servicio - Inserción	Eficacia en la inserción	Es crítico que una entidad conozca si es eficaz y eficiente a la hora de proveer su/s servicio/s	Mide el nº de personas insertadas	Cada entidad define como mide la eficacia de su servicio respecto a su ámbito de trabajo, actividad y el tipo de usuarios	Servicio prestado	Cuadro de mando con objetivos o herramienta similar
Eficacia	Ejecución del servicio - Prevención	Variación media de los comportamientos de los grupos en los que se ha realizado la prevención	Es crítico que una entidad conozca si es eficaz y eficiente a la hora de proveer su/s servicio/s	Cada entidad define como mide la eficacia de su servicio respecto a su ámbito de trabajo, actividad y el tipo de usuarios	Cada entidad define como mide la eficacia de su servicio respecto a su ámbito de trabajo, actividad y el tipo de usuarios	Servicio prestado	Cuadro de mando con objetivos o herramienta similar
Eficacia	Ejecución del servicio - Sensibilización	Nº de acciones de sensibilización/gasto invertido	Es crítico que una entidad conozca si es eficaz y eficiente a la hora de proveer su/s servicio/s	Cada entidad define como mide la eficacia de su servicio respecto a su ámbito de trabajo, actividad y el tipo de usuarios	Cada entidad define como mide la eficacia de su servicio respecto a su ámbito de trabajo, actividad y el tipo de usuarios	Servicio prestado	Cuadro de mando con objetivos o herramienta similar
Eficacia	Evaluación y mejora del proceso de intervención	Ejecución de las actividades en tiempo y forma.	Mide que la ejecución de las actividades se haga de una forma correcta	Mide que la ejecución de las actividades se haga de una forma correcta	Diferencia de periodos, tiempos y forma, con respecto a lo planificado.	Todos los servicios	Cuadro de mando con objetivos o herramienta similar
Eficacia	Evaluación y mejora del proceso de intervención	Tendencia positiva de los indicadores de cada proceso	La tendencia positiva de los resultados de los indicadores, con respecto a datos anteriores, indica que el proceso está mejorando	Mide la evolución positiva de los indicadores de servicio de la entidad.	Resultado del indicador actual- resultado anterior del indicador = positivo	Todos los servicios	Cuadro de mando con objetivos o herramienta similar

SERVICIO / INTERVENCIÓN

Dimensión	Proceso / Área Relevante	Nombre del indicador	Justificación del indicador	Definición de términos	Fórmula	Población	Fuente de datos
Eficacia	Comunicación Externa	Rendimiento de la comunicación externa	El rendimiento de las acciones de difusión nos informan del impacto que tiene nuestra estrategia de comunicación externa	Por acciones de difusión se puede entender, entre otras: <ul style="list-style-type: none"> Nº de entradas en la página web. Nº de noticias generadas. Nº de acciones de participación en los medios. 	$\text{Nº de acciones de difusión realizadas respecto a las previstas al año}$	Financiadores y Sociedad	Plan de Comunicación Externo e indicadores del cuadro de mando
		Resultados de la inversión en comunicación externa	Los resultados de nuestras acciones de difusión respecto a la inversión realizada nos dice si la estrategia de comunicación externa es eficiente y suficiente	<ul style="list-style-type: none"> Nº de ruedas de prensa realizadas, nº encuentros en los que se visibiliza la organización. Nº de entidades e instituciones que reciben la memoria anual, etc. 	$\text{Nº de acciones de difusión realizadas respecto al \% presupuestario para comunicación externa}$	Financiadores y Sociedad	Plan de Comunicación Externo, indicadores del cuadro de mando y presupuesto
COMUNICACIÓN							

Dimensión	Proceso / Área Relevante	Nombre del indicador	Justificación del indicador	Definición de términos	Fórmula	Población	Fuente de datos
Eficacia	Selección	Personas que superan el periodo de prueba	La superación del periodo de prueba, supone la validez para el puesto requerido	El periodo de prueba propuesto para medir se establece en 3 meses, aunque cada entidad puede ofrecer sus valores habituales	$\text{Nº contratos que superan periodo prueba respecto al Nº de nuevos contratos}$	Personas	Expedientes contratación de RRHH
Eficiencia	Selección	Rapidez en el proceso de selección	Será más eficiente el proceso de selección que encuentre el candidato más adecuado en el menor tiempo posible	Incluye cualquier actividad relacionada con la identificación e incorporación de las personas con las competencias requeridas en la organización	$\text{Nº de días con puesto desocupado}$	Personas	Oferta publicada y RRHH
Eficacia	Formación (personas)	Pertinencia de la formación	El rendimiento de las acciones formativas depende en gran medida de una buena detección de necesidades consensuadas con el trabajador	Las necesidades formativas se detectan mediante la evaluación del desempeño con el trabajador	$\text{Nº de acciones formativas realizadas respecto a las necesidades detectadas}$	Personas	Indicadores del proceso de formación/ Evaluaciones del desempeño
Actividad	Formación (personas)	Horas de formación	La formación de las personas de la organización impacta directamente en la calidad del servicio y en la percepción de los usuarios	Nº de horas presenciales.	$\text{Nº de horas de formación recibidas / nº medio de personas en la organización}$	Personas	Indicadores del proceso de formación
PERSONAS							

Dimensión	Proceso / Área Relevante	Nombre del indicador	Justificación del indicador	Definición de términos	Fórmula	Población	Fuente de datos
Eficacia	Evaluación del rendimiento de procesos	Resultados de los indicadores de cada proceso	Si los resultados de los procesos alcanzan o superan los objetivos establecidos indica un buen rendimiento de los procesos	El objetivo de cada indicador es el estándar establecido a conseguir	$\text{Nº de medidas de donde el resultado es } > 0 = \text{ al estándar establecido para el indicador} / \text{total de medidas realizadas} * 100$	Procesos de la organización	Resultados cuadro de mando
Eficacia	Evaluación cumplimiento objetivos estratégicos / Evaluación del rendimiento de procesos	Implantación de mejoras.	Por otro lado, medir sin mejorar tras el análisis de las mediciones es una pérdida de recursos.	Mejora es cualquier actividad que implique un cambio en el enfoque de la organización (estrategia) o en sus actividades (procesos)	$\text{Nº mejoras implantadas} * 100 / \text{Nº mejoras detectadas}$	Objetivos estratégicos y de procesos de la organización	Resultados de medidas de objetivos
REVISIÓN							

5. La tercera sesión de trabajo

La última sesión del proyecto tenía por objetivos:

5.1. Objetivos de la sesión 3:

- **Seleccionar las buenas prácticas** entre todos los procesos recibidos de las entidades en base a los resultados de los indicadores y en base al consenso del grupo de trabajo.
- **Diseñar procesos tipo** en base a toda la información recibida que sean transferibles a otras organizaciones de drogodependencias
- **Diseñar herramientas tipo** para los procesos trabajados que sean transferibles a otras organizaciones de drogodependencias.

Durante los 3 meses de recepción de información, llegaron a UNAD un total de 77 procesos que provenían de 16 entidades.

Todos los procesos críticos seleccionados por el grupo de expertos tuvieron propuestas de procesos y herramientas por parte de las organizaciones. Desde UNAD se hizo una primera selección para depurar aquellos procesos recibidos incompletos o que no se correspondieran con el proceso en cuestión y se redujeron de los 77 iniciales a 33 procesos.

A continuación, se repartieron los procesos por grupos y se hicieron llegar por correo electrónico al grupo de trabajo junto con una herramienta de priorización que valoraba 4 aspectos:

- Adaptabilidad del proceso a entidades de tamaño pequeño
- Facilidad de implementación en las organizaciones
- Con indicadores bien diseñados
- Con capacidad para conseguir objetivos

Además se les pidió a los expertos que redactaran puntos fuertes y aspectos a mejorar en cada proceso enviado por las organizaciones.

De esta selección final surgieron las “Buenas Prácticas en Gestión” en los procesos críticos de las entidades de drogodependencias.

A continuación se presentan las entidades cuyos procesos llegaron a ser finalistas en la selección y la entidad que dispone de la buena práctica elegida.

Las herramientas y resultados que surgen de la última sesión se muestran en el capítulo de propuestas de procesos, indicadores y herramientas.



5.2. Resultados y buenas prácticas

Cuadro de Buenas prácticas detectadas entre las organizaciones que enviaron documentación.

Procesos analizados	Entidades con procesos finalistas	Buenas prácticas seleccionadas
Planificación y Despliegue de la Estrategia	– Asociación Proyecto Hogar – Fundación Atenea Grupo GID	Fundación Atenea Grupo GID
	– UNAD – Erroak-Sartu	Erroak-Sartu
Evaluación de Objetivos Estratégicos	– Fundación Atenea Grupo GID – Asociación Mundo Justo	Fundación Atenea Grupo GID
Evaluación de Objetivos de Procesos	– Fundación Atenea Grupo GID – Fundación Erguete – Asociación Mundo Justo	Fundación Atenea Grupo GID
Evaluación de Satisfacción de Usuarios	– Erroak-Sartu – Fundación Atenea Grupo GID – APREX	Erroak-Sartu
Identificación y Análisis de Oportunidades	– Fundación Erguete – Asociación Mundo Justo – Fundación Atenea Grupo GID	Fundación Atenea Grupo GID
Planificación del Servicio	– Fundación Emet Arco Iris – Fundación Erguete	Fundación Erguete
Ejecución del Servicio	– Fundación Atenea Grupo GID – Fundación Emet Arco Iris	Fundación Atenea Grupo GID
Evaluación y Mejora del Servicio	– Fundación Erguete – UNAD	Fundación Erguete
Comunicación Externa	– Erroak-Sartu – Fundación Atenea Grupo GID – Fundación Erguete – Asociación Proyecto Hogar – ATART	Fundación Atenea Grupo GID
Selección de Personal	– ATRA – Erroak-Sartu – Fundación Atenea Grupo GID – Asociación Proyecto Hogar – Fundación Emet Arco Iris	Erroak-Sartu
Formación Personal	– ATART – Erroak-Sartu – Fundación Atenea Grupo GID	Erroak-Sartu



Propuesta de Procesos

5

Capítulo 5. Propuesta de Procesos

Las siguientes propuestas de procesos, flujogramas y herramientas proceden de las entidades participantes y han sido seleccionadas por el equipo de trabajo en base a criterios de practicidad, sencillez y adaptabilidad. No obstante los documentos originales han sido adaptados y/o ampliados para permitir una mejor comprensión y mayor adaptabilidad a entidades de todo tipo.

CONTENIDO	
Procesos y diagramas de flujo	Herramientas
1. Planificación y Despliegue de la Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuadro Seguimiento de la Estrategia
2. Evaluación de Objetivos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Cronograma para Objetivos
3. Evaluación de Objetivos de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ● Herramienta de Evaluación
4. Evaluación Satisfacción Usuarios/as	<ul style="list-style-type: none"> ● Cuestionario para Usuarios/as
5. Identificación y Análisis de Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ● Herramienta de Control para la Gestión y Ejecución
6. Planificación del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> ● Herramienta de Planificación
7. Ejecución del Servicio	<ul style="list-style-type: none"> ● Herramienta para Seguimiento del Servicio ● Herramienta de Control
8. Evaluación y Mejora del Servicio de Intervención	<ul style="list-style-type: none"> ● Herramientas para Planes de Mejora
9. Comunicación Externa	<ul style="list-style-type: none"> ● Herramientas para Planificación y Seguimiento de la Comunicación
10. Selección del Personal	<ul style="list-style-type: none"> ● Herramienta Perfil de Puestos de Trabajo ● Herramienta para Selección del Personal
11. Formación del Personal	<ul style="list-style-type: none"> ● Herramienta para Seguimiento de la Formación ● Herramienta Evaluación del Desempeño

FICHA DE PROCESO: Planificación y Despliegue de la Estrategia

LOGO AQUÍ	Proceso: Planificación y Despliegue de la Estrategia	Código: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Edición: <input type="text"/>
Elaborado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>	Revisado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>	Aprobado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>
Responsable del Proceso:		<input type="text"/>

Objetivo:

Definir e implementar la estrategia en la Organización, desarrollando la misión mediante actuaciones centradas en los grupos de interés a través de una gestión basada en procesos, planes de acción, objetivos e indicadores, logrando así el máximo rendimiento de la Organización dentro de una cultura de participación y mejora continua, en beneficio de los/as usuarios/as y de la Sociedad en general.

Entrada:

Plan Estratégico definido.

Incluye:

- Definir o revisar la cultura organizativa y documentar la identidad.
- Realizar un análisis del entorno y análisis interno.
- Elaborar planes estratégicos a medio largo plazo.
- Elaborar planes operativos anuales para la entidad.
- Difundir y articular el despliegue de la planificación.
- Llevar un seguimiento de la planificación.
- Evaluar el cumplimiento de la planificación.

Salida:

Planes Operativos.

FICHA DE PROCESO: Planificación y Despliegue de la Estrategia

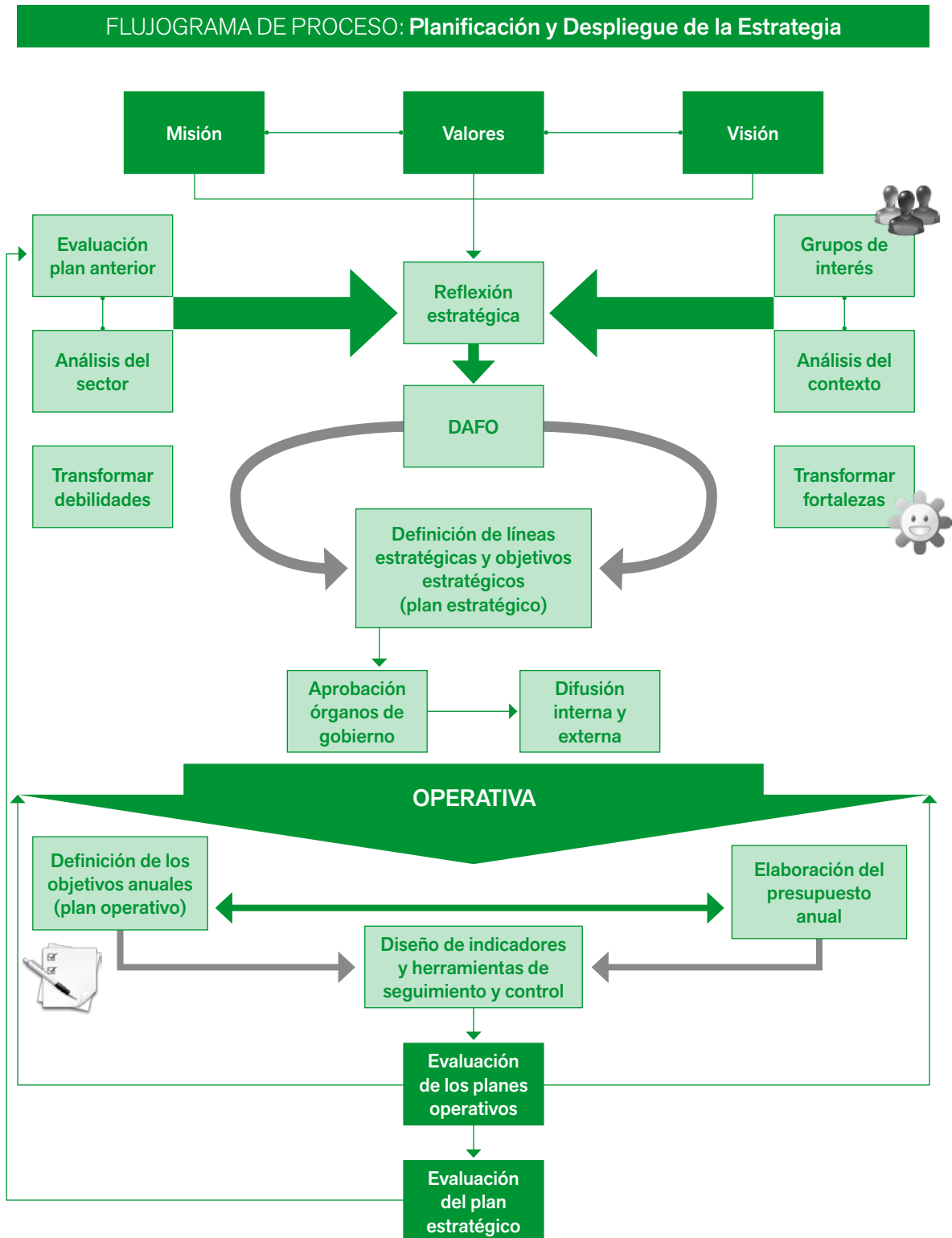
Indicadores de Medición:

- % de personas de la organización que participan en el plan estratégico.
- Grado de cumplimiento de los plazos en el diseño del plan operativo y su presupuesto.
- Grado de desviación del cronograma del plan operativo.
- Grado de desviación del presupuesto.
- % de objetivos anuales cumplidos.
- N° de mejoras o propuestas incorporadas.

Comentarios:

Herramientas para desarrollo:

- DAFO.
- Presupuesto de la organización.
- Plan Estratégico.
- Plan Operativo Anual.
- Cuadro de Mando.
- Informe de evaluación y presentación de resultados.



HERRAMIENTAS DE PROCESO: Planificación y Despliegue de la Estrategia

Cuadro Seguimiento de la Estrategia

Linea estratégica	Objetivo estratégico	Acciones	Responsable	Seguimiento	Indicador	Meta	Fecha	Oct					Nov						
								41	42	43	44	45	46	47	48				
1. Usuarios	1ª. Se representan las líneas estratégicas, objetivos y acciones e indicadores definidos en el plan estratégico. 1.1 Promover la participación de los usuarios	1.1.1 Canalizar los programas de prevención en ámbito familiar	Responsable	Seguimiento	% programas canalizados	75%	Jun-11												
		1 Planificación																	
		2 Comunicación con técnicos a través de cartas																	
		3 Cursar demandas de material																	
		4 Contactos telefónicos de seguimiento																	
		5 Análisis de cuestionarios de satisfacción																	
	6 Informe final con evaluación																		
		1.1.2 Publicación de boletín informativo	Responsable	Seguimiento	Nº de boletines publicados	3	Mar-10												
		1 Elaboración borrador																	
		2 Recogida de sugerencias																	
	3 Publicación de Boletín(Inclusión de sugerencias)																		
	4 Procedimiento de difusión																		
	5 Evaluación																		
	1.2 Diseñar y desplegar un plan de comunicación	Responsable	Seguimiento	Nº de actividades desplegadas/planificadas	90%	Jun-11													
	1 Análisis de realidad inicial																		
	2 Diseñar Plan																		
	3 Despliegue del sistema																		
	4 Realizar seguimiento																		
	5 Evaluación																		
2. Sostenibilidad	2.1 Captar nuevas oportunidades	2.1.1 Establecer convenios de colaboración	Responsable	Seguimiento	Nº convenios firmados	2	Jun-11												
		1 Listado de entidades para conveniar																	
		2 Planificación visitas																	
		3 Establecimiento de primeros contactos																	
		4 Elección de entidades																	
		5 Elaboración de convenios																	
		6 Puesta en marcha																	
		7 Seguimiento																	
	8 Evaluación final																		
		2.2.1 Implantar un sistema de gestión por competencias para los formadores críticos	Responsable	Seguimiento	% de formadores incluidos/previstos	90%	Dec-11												
		1 Definir sistema																	
		2 Definir formadores críticos																	
		3 Despliegue piloto																	
	4 Procedimentar sistemática																		
	5 Despliegue del sistema																		
	6 Evaluar utilidad e impacto																		

FICHA DE PROCESO: Evaluación Objetivos Estratégicos

LOGO AQUÍ	Proceso: Evaluación Objetivos Estratégicos	Código: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Edición: <input type="text"/>
Elaborado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>	Revisado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>	Aprobado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>
Responsable del Proceso: <input type="text"/>		

Objetivo:

Recopilar y analizar los resultados en base a los indicadores creados en el plan estratégico.

Entrada:

Necesidad de saber cuál ha sido el resultado de nuestro trabajo.

Incluye:

- Estudio y análisis de los indicadores del plan estratégico.
- Junta directiva: recoge y analiza los resultados semestrales de los indicadores de la 1º línea estratégica. Alinear la organización al plan estratégico (planificación e implementación) en reunión de junta directiva (acta reunión junta directiva).
- Coordinadores: recogen resultados mensuales en reunión de equipo de los indicadores de la 2º línea estratégica. Atención y servicio al paciente (dar un servicio de calidad y excelencia profesional al usuario) y de la 3º línea estratégica. Gestión de la organización (mantener las instalaciones y suministros en buen estado) y analizan los resultados de los mismos entregando un informe a la dirección.
- Dpto de RR.HH: recogen resultados mensuales en reunión de RR.HH de los indicadores de la 3º línea estratégica. Gestión de la organización (elaboración de un plan de RR.HH) y analizan los resultados de los mismos, entregando un informe a la dirección.
- Dirección: recogen resultados trimestrales en reunión, de los indicadores de la 3º línea estratégica. Gestión de la organización (plan de difusión y plan de gestión de calidad) y analizan los resultados de los mismos entregando un informe a la Junta Directiva.
- Director gestor: recoge resultados trimestrales de los indicadores de la 3º línea estratégica. Gestión de la organización (gestión financiera solvente) y analiza los resultados de los mismos. Entregando un informe a la Junta Directiva.

FICHA DE PROCESO: Evaluación Objetivos Estratégicos

Salida:

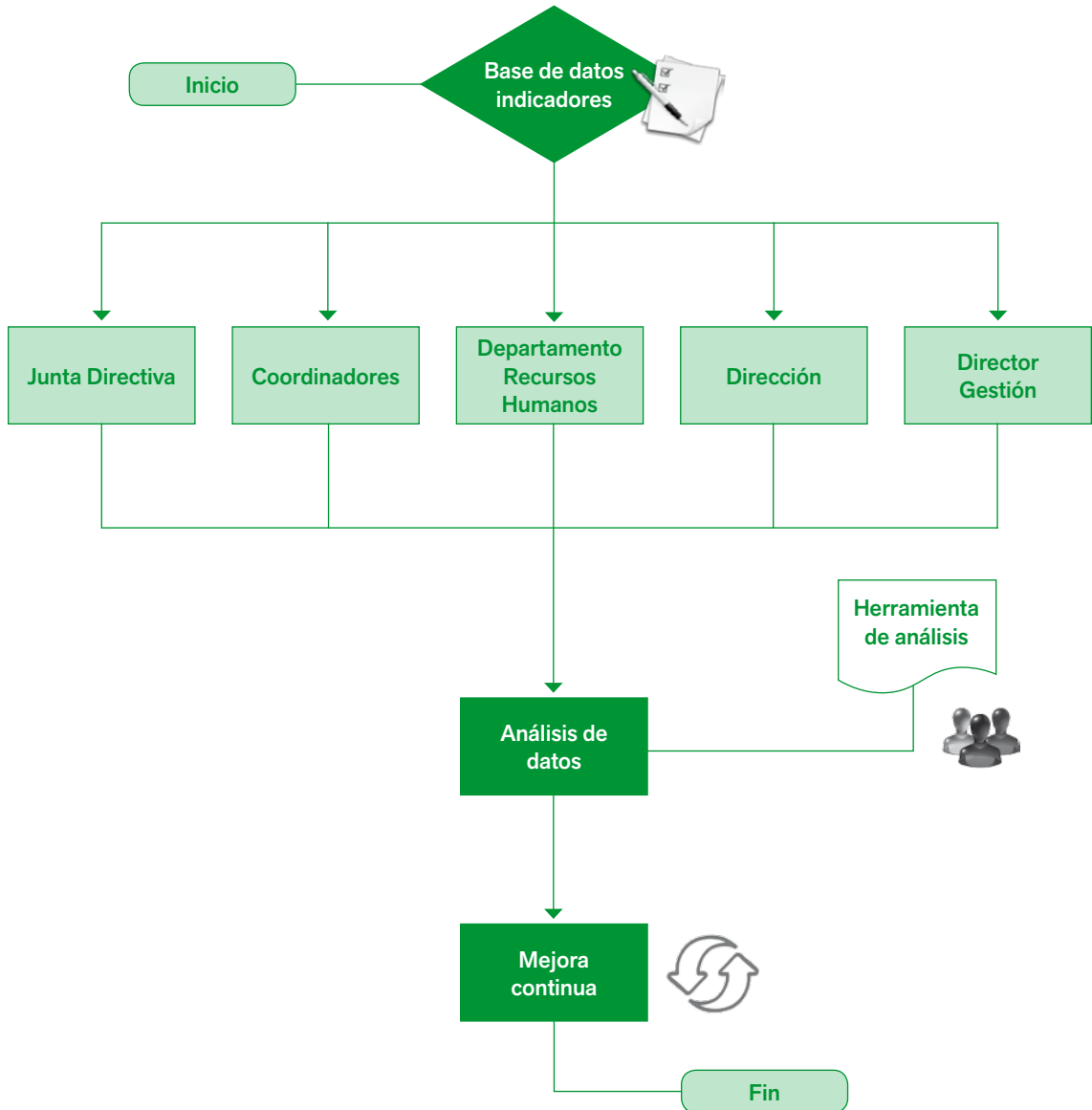
Análisis de los resultados obtenidos de los indicadores del plan estratégico.

Indicadores de Medición:

Nº de conclusiones establecidas en base al análisis realizado.

Comentarios:

FLUJOGRAMA DE PROCESO: Evaluación Objetivos Estratégicos



HERRAMIENTA DE PROCESO: Evaluación Objetivos Estratégicos

Cronograma para Objetivos

Cronograma		Responsable: <input type="text"/>											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Nº	Acciones	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	Acción X												

Ejecutado

Proyectado

FICHA DE PROCESO: Evaluación Objetivos de Procesos

LOGO AQUÍ	Proceso: Evaluación Objetivos de Procesos	Código: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Edición: <input type="text"/>
Elaborado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>	Revisado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>	Aprobado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>
Responsable del Proceso:		<input type="text"/>

Objetivo:

Analizar la eficacia y eficiencia de todos los procesos de la entidad para poder mejorarlos.

Entrada:

Valoración de la capacidad de la entidad para conseguir los objetivos contemplados en los procesos y plantear acciones de mejora.

Incluye:

- Evaluación de los indicadores de actividades realizadas.
- Número y tipo de incidencias no previstas.
- Evaluación de los indicadores de cobertura correspondientes a cada proceso.
- Recogida de cuestionarios.
- Evaluación de resultados y obtención de conclusiones.
- Elaboración de un documento resumen y presentación de conclusiones.

FICHA DE PROCESO: Evaluación Objetivos de Procesos

Salida:

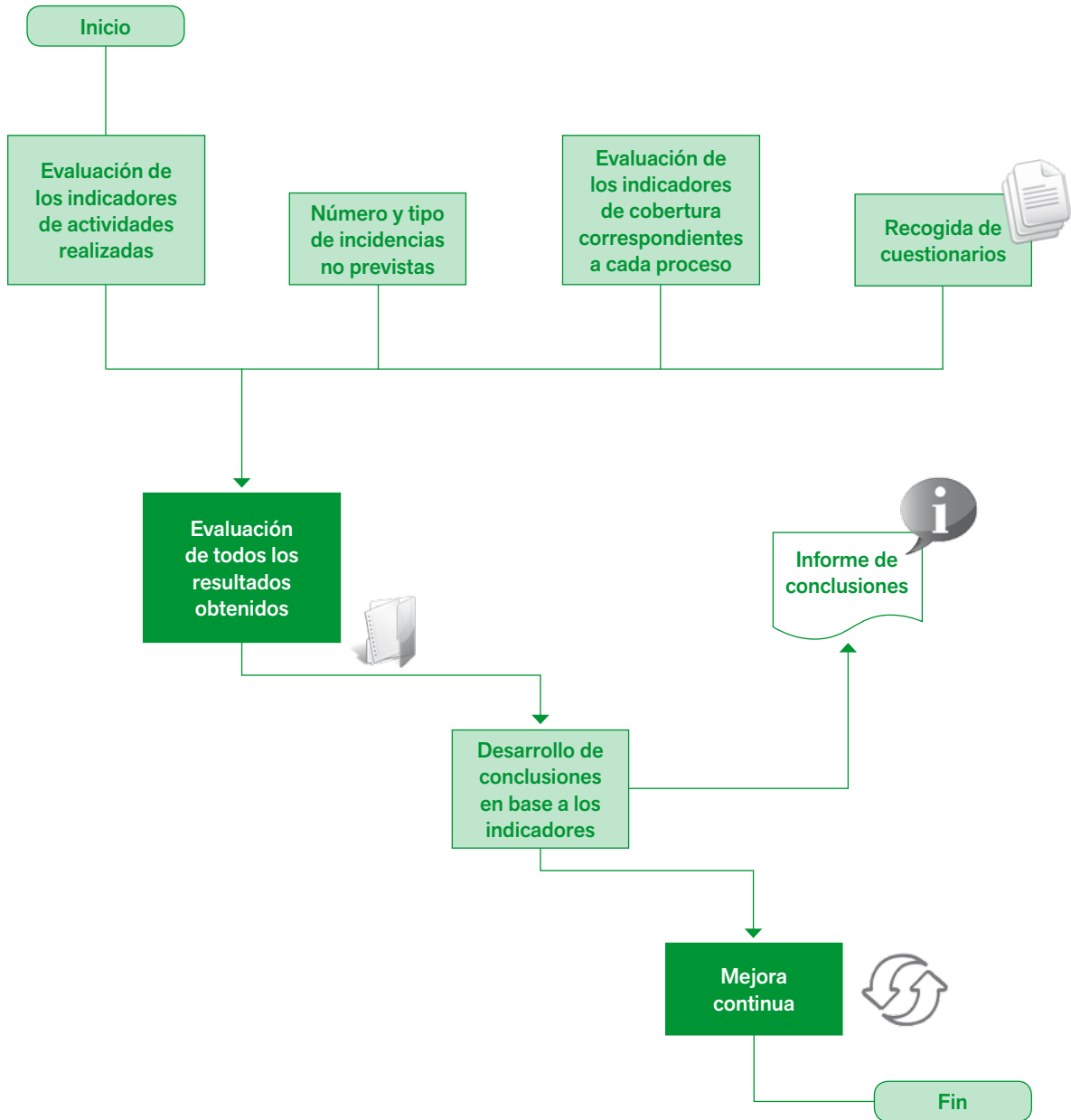
- Documento resumen y conclusiones.
- Informe de actividades y resultados de cada proceso.
- Memoria de actividades y resultados de los procesos de la entidad.

Indicadores de Medición:

- N° de medidas de donde el resultado es $> o =$ al estándar establecido para el indicador / total de medidas realizadas*100.
- N° de mejoras implantadas*100 / N° mejoras detectadas.

Comentarios:

FLUJograma DE PROCESO: Evaluación Objetivos de Procesos



HERRAMIENTA DE PROCESO: Evaluación Objetivos de Procesos

Herramienta de Evaluación

		Responsable:																
		[Blank space for name]																
Nº	Área	Tema Evaluación	Evaluado	Resultados esperados	Resultado	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	

Ejecutado

Proyectado

FICHA DE PROCESO: Evaluación Satisfacción Usuarios

LOGO AQUÍ	Proceso: Evaluación Satisfacción Usuarios	Código: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Edición: <input type="text"/>
Elaborado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>	Revisado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>	Aprobado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>
Responsable del Proceso:		<input type="text"/>

Objetivo:

Conocer el grado de satisfacción general de nuestros clientes externos (personas usuarias, instituciones, empresas) con el fin de obtener datos y sugerencias para mejorar la calidad de funcionamiento de las actividades desarrolladas.

Entrada:

Encuesta de satisfacción de cada uno de los clientes de la Organización.

Incluye:

Encuestas en los siguientes ámbitos:

- Personas Usuarias, con segmentación en función de los servicios. Se pasa a todas las personas usuarias, excepto en el servicio de orientación que se utiliza un muestreo con todas las personas que utilizan ese servicio durante el mes de Noviembre (2008: 173 personas servicio de orientación).
- Empresas, se pasa a todas las Empresas que han gestionado ofertas de trabajo en el ejercicio anterior con el servicio de GAE (gestión activa de empleo). La encuesta consta de 3 bloques, los presentados en los gráficos, y contiene 21 ítems.
- Ayuntamientos, con segmentación también en función de los servicios. Se pasa a los Ayuntamientos en los que estamos interviniendo. También se realizan encuestas a Empresas en las que realizan prácticas el alumnado de formación ocupacional, a los clientes de las empresas de inserción, y a su personal.
- Además se dispone de un formato del sistema de quejas y reclamaciones a disposición de las personas usuarias en todas las dependencias de la entidad para recoger sus quejas y/o sugerencias implantado sistemáticamente desde el año 2007 registro sistema de quejas y reclamaciones. Todo ello recogido en el Protocolo de quejas y reclamaciones de clientes externos.

FICHA DE PROCESO: Evaluación Satisfacción Usuarios

Salida:

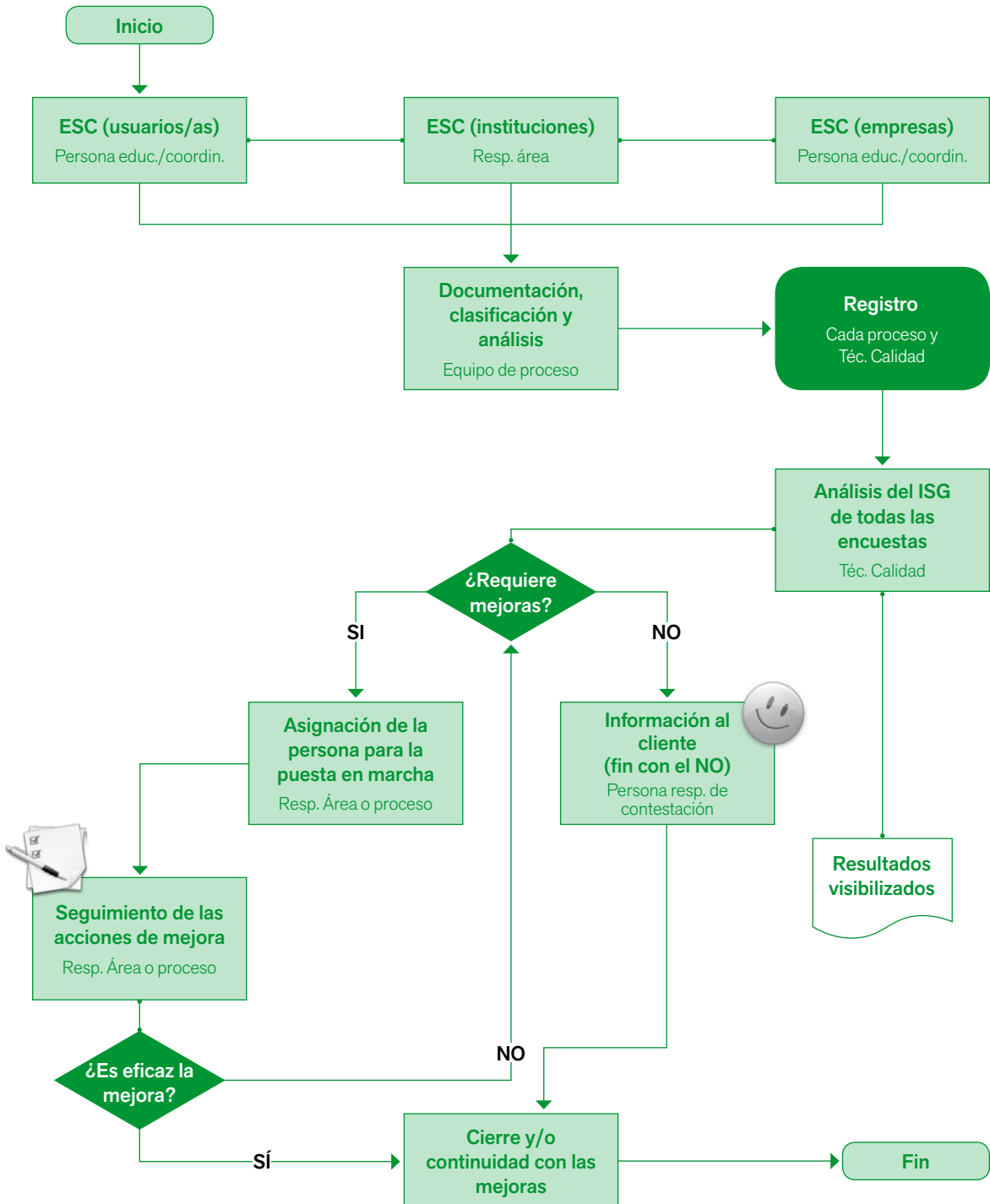
Informe con resultados del análisis de las encuestas.

Indicadores de Medicion:

- Que el ISG (índice de satisfacción personal) de las personas usuarias sea ≥ 8 .
- Que el ISG de las Instituciones a las que prestamos servicios sea ≥ 8 .
- Que al 100% de los clientes externos con los que trabajamos les pasemos encuestas de satisfacción.
- Que el 100% de las quejas y reclamaciones de clientes externos, sean contestadas.

Comentarios:

FLUJOGRAMA DE PROCESO: Evaluación Satisfacción Usuarios



HERRAMIENTAS DE PROCESO: Evaluación Satisfacción Usuarios

Cuestionario para conocer el grado de satisfacción de los/as usuarios/as

Tu aportación al rellenar esta encuesta nos permitirá mejorar el servicio que ofrecemos. Señala en cada apartado haciendo una cruz en el número que consideras oportuno.

ATENCIÓN - ORIENTACIÓN: _____

MES: _____ **AÑO:** _____

Escala de valores de 1 a 10 donde: 1 (nada satisfecho) y 10 (totalmente satisfecho)

Valora a continuación tu grado de satisfacción respecto a:

Programación/ duración del servicio El grado de satisfacción con:	Nada Satisfecho/a		Poco Satisfecho/a		Posición Intermedia		Bastante Satisfecho/a		Totalmente Satisfecho/a	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El tiempo que ha durado la orientación										
El horario de atención al público										
Tiempo de espera para las citas										
Sugerencias:										

Equipos y materiales El grado de satisfacción con:	Nada Satisfecho/a		Poco Satisfecho/a		Posición Intermedia		Bastante Satisfecho/a		Totalmente Satisfecho/a	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Herramientas informáticas de las que dispones la/el profesional para desarrollar su trabajo										
Material que se te ha aportado										
Métodos utilizados en la orientación										
Sugerencias:										

Equipo Profesional (orientador/a) El grado de satisfacción con:	Nada Satisfecho/a		Poco Satisfecho/a		Posición Intermedia		Bastante Satisfecho/a		Totalmente Satisfecho/a	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El trato recibido por la/el profesional										
La información que te ha aportado										
Aclaración de dudas planteadas										
El cumplimiento de tus expectativas con el proceso de orientación										
Sugerencias:										

Instalaciones El grado de satisfacción con:	Nada Satisfecho/a		Poco Satisfecho/a		Posición Intermedia		Bastante Satisfecho/a		Totalmente Satisfecho/a	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Oficina										
Despacho										
Ubicación de la oficina de LA ENTIDAD										
Sugerencias:										

Utilidad de la orientación El grado de satisfacción con:	Nada Satisfecho/a		Poco Satisfecho/a		Posición Intermedia		Bastante Satisfecho/a		Totalmente Satisfecho/a	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valoración general										
Sugerencias:										

Para finalizar, además de lo respondido, si deseas añadir algo más, hazlo a continuación:

FICHA DE PROCESO: Identificación y Análisis de Oportunidades

LOGO AQUÍ	Proceso: Identificación y Análisis de Oportunidades	Código: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Edición: <input type="text"/>
Elaborado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>	Revisado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>	Aprobado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>
Responsable del Proceso:		<input type="text"/>

Objetivo:

Captar fondos para financiar las necesidades de recursos de la organización para el cumplimiento de la misión.

Entrada:

Este proceso comienza cuando se detectan necesidades de financiación en la entidad o en alguno de los proyectos que esta ejecuta.

Incluye:

- Captar fondos para financiar las necesidades de recursos de la organización para el cumplimiento de la misión.
- Determinar las necesidades de financiación de determinados proyectos y de la entidad en general.
- Localizar convocatorias adecuadas para la financiación de los proyectos con necesidades presupuestarias o para financiar las estructuras de la organización.
- Informar para la toma de decisiones a coordinadoras de departamento y coordinadoras de proyecto.
- Contactar con el financiador para testar sus necesidades.
- Adecuar la formulación del proyecto a los requisitos de la convocatoria, adaptarla en su caso, presentar el proyecto.
- Informarse sobre la resolución de la convocatoria.

FICHA DE PROCESO: Identificación y Análisis de Oportunidades

Salida:

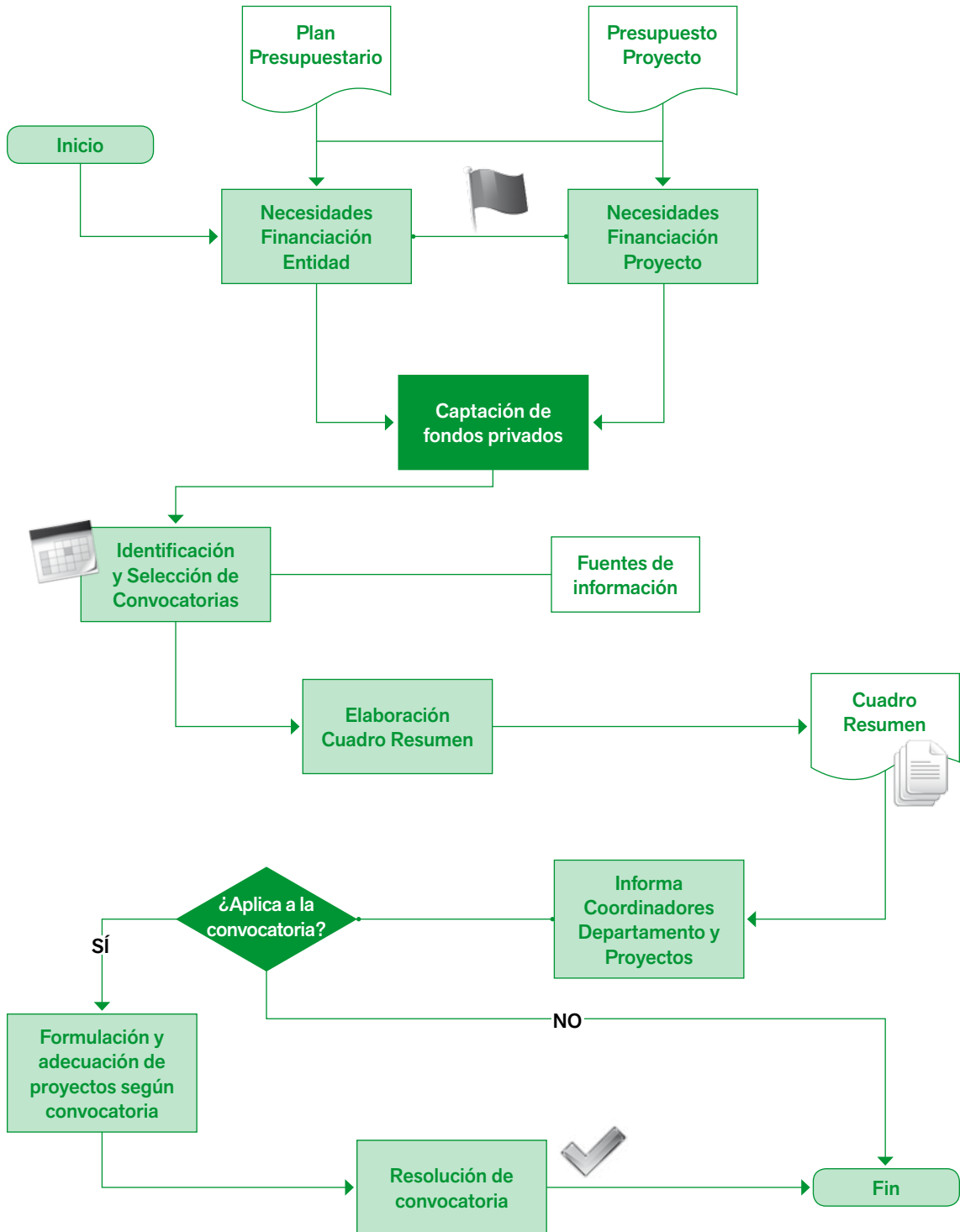
Resolución de la convocatoria. Concesión o denegación de la misma.

Indicadores de Medición:

- Convocatorias identificadas.
- Convocatorias concedidas.

Comentarios:

FLUJOGRAMA DE PROCESO: Identificación y Análisis de Oportunidades



HERRAMIENTAS DE PROCESO: Identificación y Análisis de Oportunidades

Herramienta de Control para la Gestión y Ejecución

CÓDIGO: FECHA: REVISIÓN:	FORMATOS: Gestión y ejecución de proyectos estatales	Última revisión	Observaciones	Responsable	Estado	Probabilidad	Estado	Estimación importe	Fecha oportunidad	Servicio B	Servicio A	Contacto financiador	Contacto entidad	Financiador		

FICHA DE PROCESO: Planificación del Servicio

LOGO AQUÍ	Proceso: Planificación del Servicio	Código: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Edición: <input type="text"/>
Elaborado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>	Revisado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>	Aprobado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>
Responsable del Proceso:		<input type="text"/>

Objetivo:

Llevar a cabo los servicios en el plazo adecuado, con el uso eficiente de los recursos materiales, personales y el reparto de tareas, para conseguir la mejor ejecución con la consiguiente satisfacción de los distintos clientes externos (Usuarios/as, Administración, Proveedores, Sociedad, etc.) e internos (Personal, Órganos Directivos) que intervienen tanto directa como indirectamente en el cumplimiento de los mismos.

Entrada:

Concesión o aprobación de un nuevo servicio a poner en marcha.

Incluye:

- Reunión de Dirección-Coordinación con responsables de Programas y áreas de la entidad.
- Análisis del contexto, de momento y del entorno (incluye ubicación en el territorio, prospección del terreno y agentes comunitarios implicados).
- Previsión de las infraestructuras necesarias e inventario (local, materiales y recursos, distribución interna de los espacios físicos del servicio).
- Asignación de los recursos económicos necesarios y diseño de herramientas de control de las partidas presupuestarias previstas.
- Asignación de recursos humanos en base a la definición de perfiles, puestos y competencias y definición de funciones y tareas y horarios y turnos del servicio.
- Selección de proveedores y contratación de servicios externos (limpieza, mantenimiento...).
- Desarrollo de cronograma con plazos para la ejecución del servicio.
- Comienzo de la ejecución actividad o servicio en el plazo, lugar y con el personal asignado para el desempeño de la misma.

FICHA DE PROCESO: Planificación del Servicio

Salida:

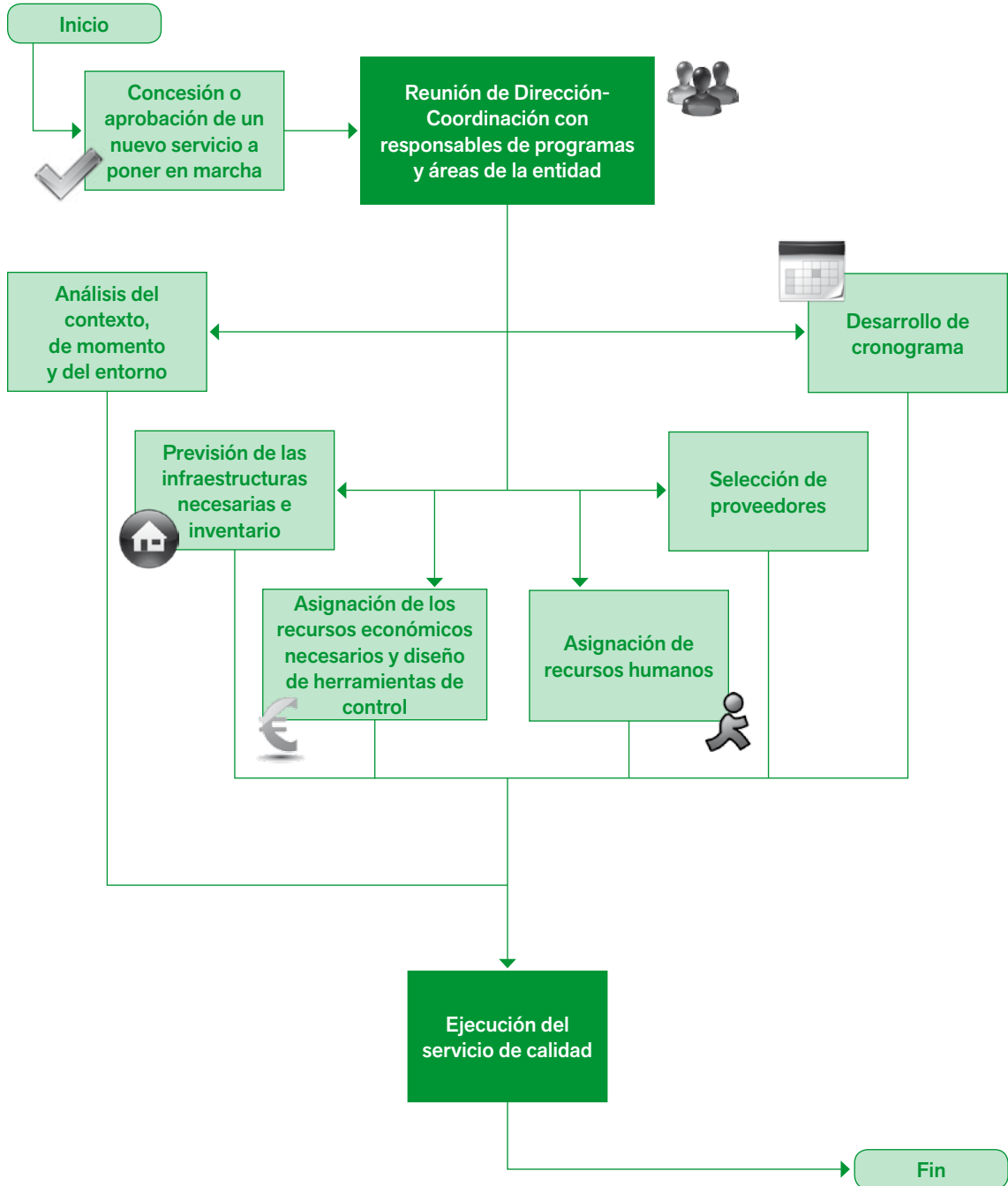
Plan de ejecución del servicio redactado.

Indicadores de Medición:

- % de desviación del plazo de inicio del servicio.
- % de desviación del presupuesto al inicio del servicio.
- Grado de desviación entre la planificación realizada y los recursos (humanos y materiales) finalmente asignados.
- % de soluciones halladas/ el total de dudas o dificultades ocurridas en la planificación.

Comentarios:

FLUJOGRAMA DE PROCESO: Planificación del Servicio



HERRAMIENTAS DE PROCESO: Planificación del Servicio

Herramienta de Control para la Gestión y Ejecución

Plan Operativo Proyecto:

Financiador:

Responsable:

Nº	Objetivos	Acciones	Mes inicio	Mes fin	Indicadores	Resultados esperados	Personas y responsabilidades	Presupuesto de gastos
1	Objetivo 1	Acción 1	1	1	1 2 3	a b c	Psicólogas/os	97,00

FICHA DE PROCESO: Ejecución del Servicio

LOGO AQUÍ	Proceso: Ejecución del Servicio	Código: <input type="text"/>
		Fecha: <input type="text"/>
		Edición: <input type="text"/>
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre: <input type="text"/>	Nombre: <input type="text"/>	Nombre: <input type="text"/>
Fecha: <input type="text"/>	Fecha: <input type="text"/>	Fecha: <input type="text"/>
Cargo: <input type="text"/>	Cargo: <input type="text"/>	Cargo: <input type="text"/>
Responsable del Proceso:		<input type="text"/>

Objetivo:

Objetivo general:

- Garantizar la correcta ejecución del proyecto y su relación con los objetivos generales de la Organización.

Objetivos específicos:

- Garantizar la intervención.
- Mejorar la intervención.
- Ejecutar conforme al presupuesto y la justificación.
- Detectar nuevas oportunidades.

Entrada:

El proceso se inicia desde que se elabora el proyecto. La coordinación gestiona lo relativo a la intervención de cada proyecto así como aspectos relacionados con las áreas departamentales.

El proceso lo inicia la elaboración de la propuesta.

Incluye:

Las actividades principales son:

- Puesta en marcha.
- Planificación operativa.
- Gestión de personas.
- Intervención.
- Gestión de presupuestos.
- Logística.
- Comunicación.
- Búsqueda de financiación.

FICHA DE PROCESO: Ejecución del Servicio

Salida:

Evaluación del servicio y plan operativo.

Indicadores de Medición:

- Grado de satisfacción usuarios y usuarias.
- Grado de satisfacción financiadores.
- Grado satisfacción trabajadores y trabajadoras.
- % objetivos operativos cumplidos.
- % de ingresos sobre gastos.

Comentarios:

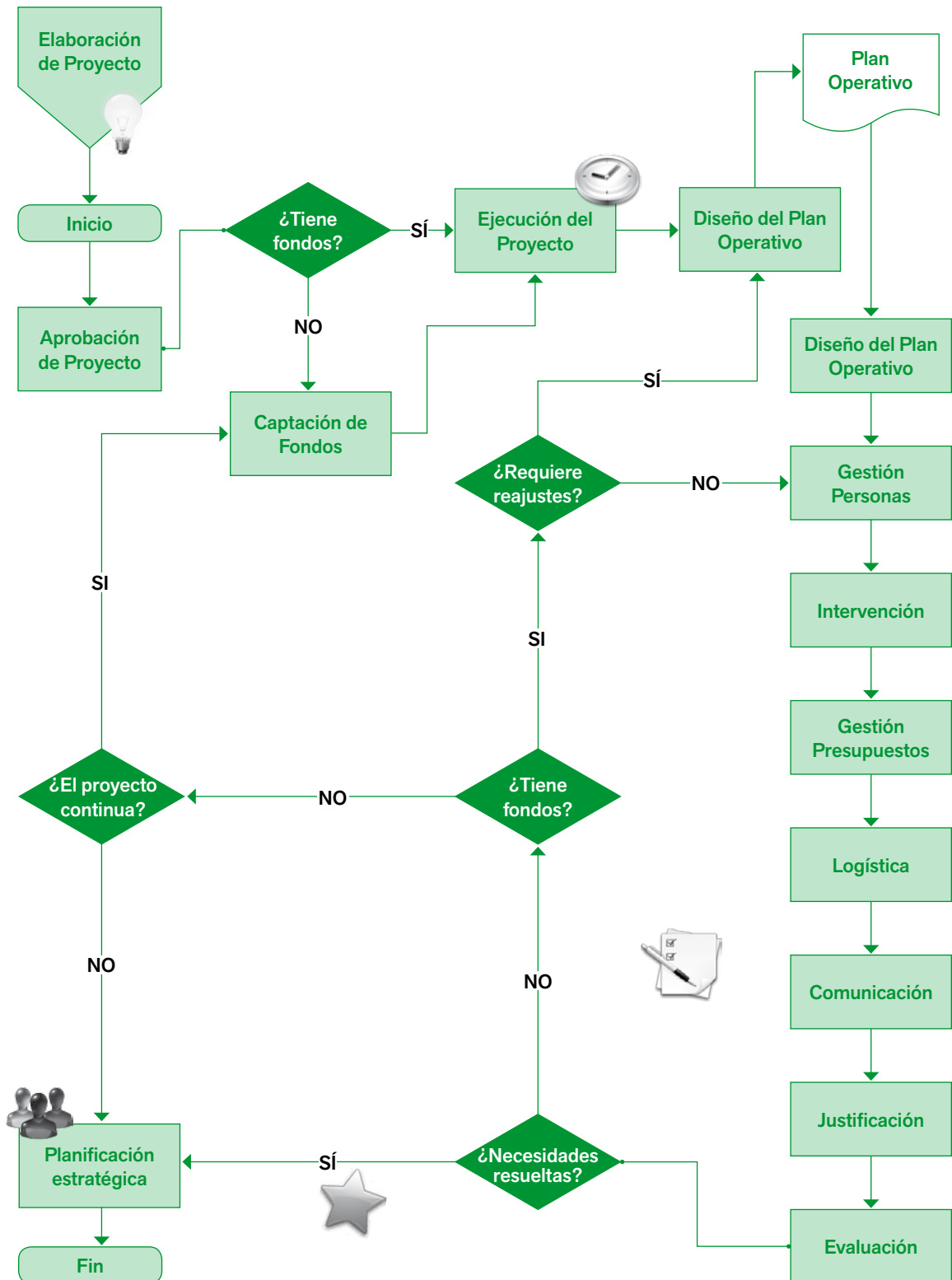
Recursos y Métodos:

- Coordinador/a del proyecto.
- Responsables de la correcta ejecución del proceso en sus diferentes facetas.
- Equipo del proyecto: las personas del equipo son responsables de la correcta intervención y de cualquier cuestión que por delegación afectara a la planificación estratégica.
- Comité de Dirección y responsables de área: responsable de la correcta ejecución con respecto a lo planificado y acordado con los financiadores.

En cuanto a los materiales:

- Plan operativo.
- Seguimiento presupuestario.
- Proyecto técnico.
- Equipo necesario para la ejecución.
- Herramientas de comunicación.

FLUJOGRAMA DE PROCESO: Ejecución del Servicio



FICHA DE PROCESO: Evaluación y Mejora del Servicio de Intervención

LOGO AQUÍ	Proceso: Evaluación y Mejora del Servicio de Intervención	Código: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Edición: <input type="text"/>
Elaborado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>	Revisado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>	Aprobado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>
Responsable del Proceso:		<input type="text"/>

Objetivo:

Analizar los resultados de la entidad programa a programa para verificar la consecución de objetivos de los mismos, así como llevar a cabo propuestas de mejora y ampliación o cambio de actividades y servicios.

Entrada:

Adaptación a la realidad social y la demanda de los clientes internos y externos.

Incluye:

- Definición del Plan Estratégico de la evaluación de mejoras (qué se va a evaluar, cómo y porqué).
- Reunión de Dirección-Coordinación y Responsables de programas para analizar dichos resultados.
- Comparativa de resultados de ejercicios anteriores con los actuales.
- Análisis de informe de satisfacción de usuarios/as por bloques (materiales, funcionamiento del servicio, expectativas y trato recibido).
- Análisis del informe de reclamaciones, quejas y sugerencias de los usuarios/as.
- Análisis de informe clima laboral en sus 9 ámbitos (pertenencia, condiciones ambientales, ergonomía, creatividad e iniciativa, compañeros, jefe-superiores, puesto trabajo, remuneración y reconocimiento).
- Evaluar en detalle puntos negativos de los mismos y sugerencias.
- Comparativa de convenios firmados, redes en las que se participa y nuevas colaboraciones respecto a ejercicios anteriores.
- Obtención de propuestas de mejora o reajustes y nuevas actividades a desarrollar.

FICHA DE PROCESO: Evaluación y Mejora del Servicio de Intervención

Salida:

Informe de evaluación con las mejoras consensuadas (si las hubiera) e ideas para nuevos proyectos a desarrollar.

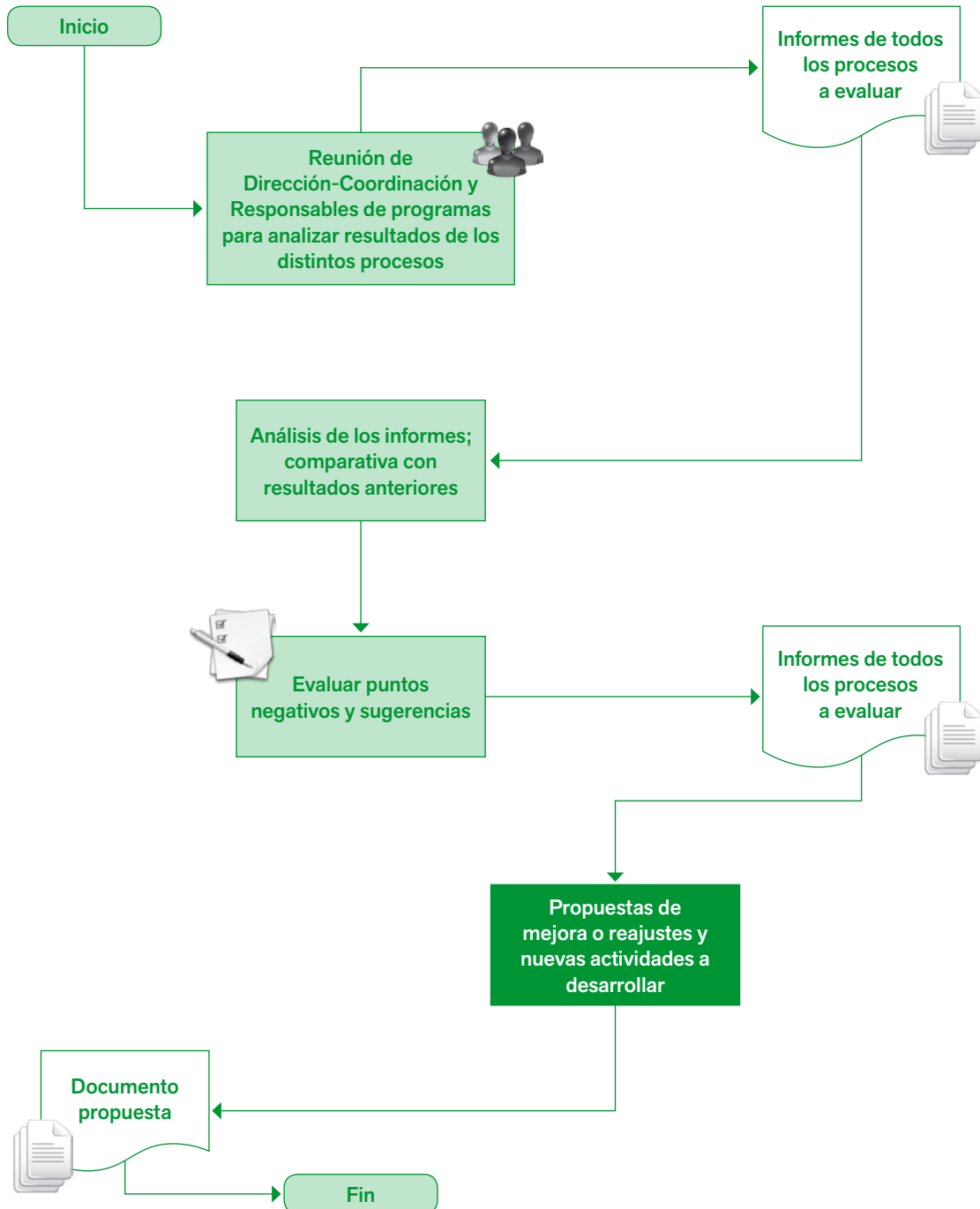
Indicadores de Medición:

- Ejecución de las actividades en tiempo y forma:
Diferencia de períodos, tiempos, forma, con respecto a lo planificado
- Tendencia positiva de los indicadores de cada proceso:
 $\text{Resultado del indicador actual} - \text{resultado anterior del indicador} = \text{positivo}$

Comentarios:

Existencia de un sistema de evaluación anual implantado en la Entidad.

FLUJOGRAMA DE PROCESO: Evaluación y Mejora del Servicio de Intervención



HERRAMIENTA DE PROCESO: Evaluación y Mejora del Servicio de Intervención

Herramientas para Planes de Mejora

Nombre acción	<input type="text"/>		
Propietario	<input type="text"/>	Fecha prevista de fin	<input type="text"/>
Estatus actual	Rojo <input type="checkbox"/>	Ámbar <input type="checkbox"/>	Verde <input type="checkbox"/>
Descripción de la acción	<input type="text"/>		
Enfoque Describe la acción y por qué es necesaria:			
Despliegue Describe: <ul style="list-style-type: none">• Cómo se implantará:• Dónde se implantará:• Quién participa en la implantación:			
Resultados ¿Qué medidas y metas utilizarás para asegurarte de que la mejora se ha desplegado completamente? ¿Qué medidas y metas utilizarás para asegurarte de que la mejora ha tenido éxito?			
Análisis y Mejora Describe cómo: <ul style="list-style-type: none">• Revisar y registrar el progreso del plan• Identificarás y registrarás el aprendizaje• Revisar avance respecto a las medidas propuestas			

FICHA DE PROCESO: Comunicación Externa

LOGO AQUÍ	Proceso: Comunicación Externa	Código: <input type="text"/>
		Fecha: <input type="text"/>
		Edición: <input type="text"/>
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre: <input type="text"/>	Nombre: <input type="text"/>	Nombre: <input type="text"/>
Fecha: <input type="text"/>	Fecha: <input type="text"/>	Fecha: <input type="text"/>
Cargo: <input type="text"/>	Cargo: <input type="text"/>	Cargo: <input type="text"/>
Responsable del Proceso: <input type="text"/>		

Objetivo:

La Comunicación se dirige a la sociedad en general y sus targets concretos son los medios de comunicación, las administraciones públicas, el sector privado, otras entidades del Tercer Sector y los usuarios de los proyectos.

Los objetivos generales de la Comunicación son diseñar y ejecutar la política de Comunicación de la Organización, sensibilizar a la sociedad frente a la exclusión social y captar fondos públicos y privados.

Entrada:

Existencia de un contenido noticable, internamente, o, externamente, de una oportunidad de visibilizar el trabajo y el discurso de la Organización.

Valoración positiva de la oportunidad de difundirlo.

Incluye:

- La elaboración de la planificación estratégica y operativa de Comunicación de la entidad.
- La gestión de los flujos de información.
- La consolidación de una base de datos de medios de comunicación.
- La consolidación de relaciones personalizadas con comunicadores y medios de comunicación.
- La elaboración de mensajes claves para y de la entidad.
- La gestión de las herramientas de Comunicación.
- La gestión de las relaciones institucionales de la entidad.
- La difusión de contenidos que visibilicen el trabajo de la Organización y que consoliden un discurso público coherente.
- La producción de materiales de sensibilización social.
- La creación, el diseño, la edición y la publicación de materiales corporativos.
- El diseño de una estrategia de captación de fondos privados.
- La participación en foros y plataformas.

FICHA DE PROCESO: Comunicación Externa

Incluye:

- La organización de eventos corporativos.
- La consolidación de un discurso sólido de la entidad, de acuerdo a su misión, visión y valores.
- La formación en Comunicación del personal de la Organización.
- La formulación y ejecución de proyectos de Comunicación, sensibilización e incidencia.
- La elaboración del presupuesto del departamento de Comunicación.

Salida:

Gestión y difusión correcta de los contenidos a comunicar.

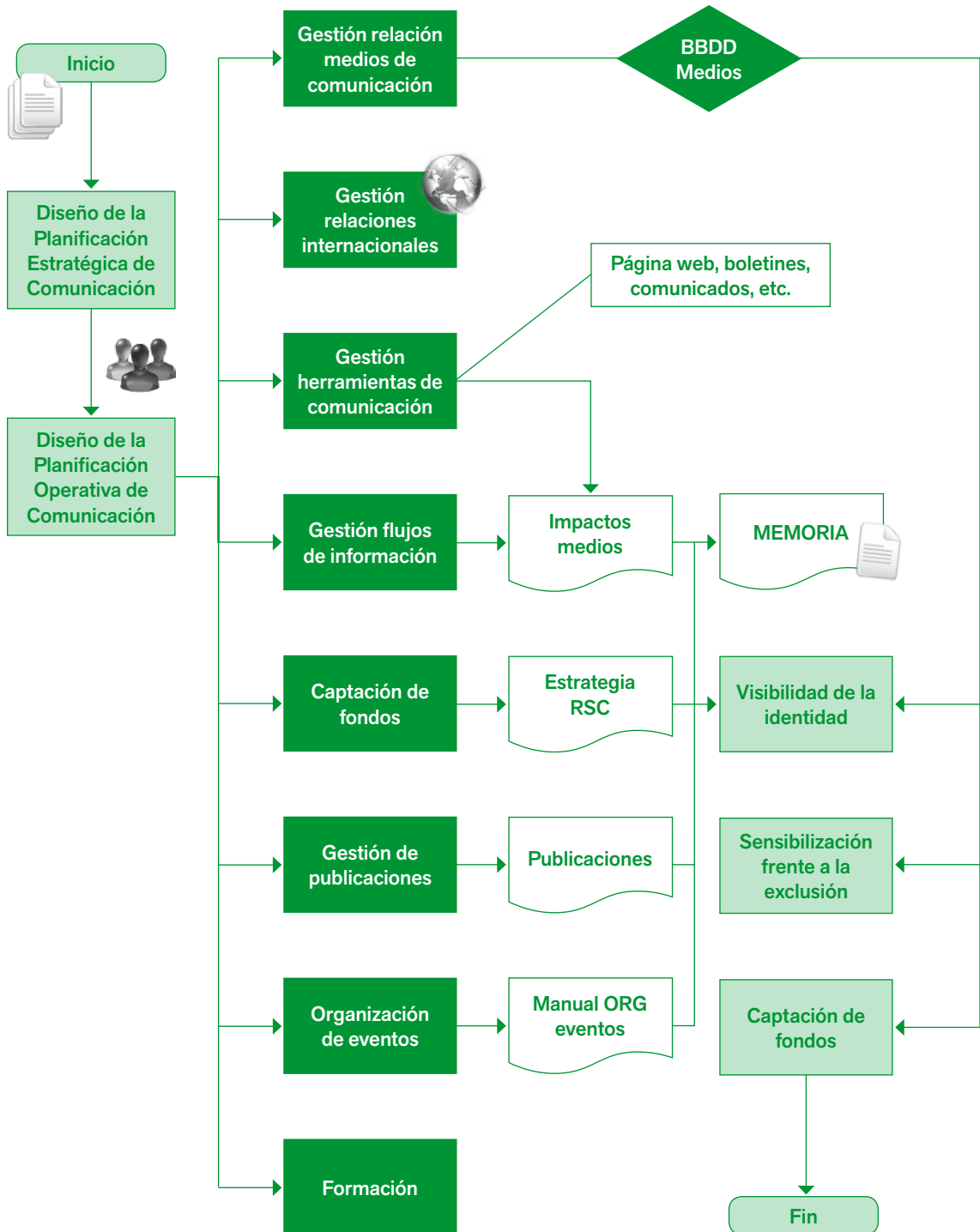
Indicadores de Medición:

- N° de documentos que se envían a los medios de comunicación para difundir información sobre un tema relacionado con la actividad de la Organización.
- N° de documentos que se envían a los medios de comunicación para difundir información sobre un posicionamiento de la Organización en relación con un tema de su ámbito de trabajo.
- N° de documentos que se envían a los medios de comunicación para emplazarles a un evento organizado por la Organización.
- N° de eventos para medios de comunicación en los que se da a conocer una actividad concreta de la Organización o un posicionamiento sobre algún tema relativo a su ámbito de trabajo.
- Actualizaciones de la web.
- Empresas contactadas para RSC.
- Participación de la entidad en redes y plataformas.
- Organización de eventos externos para visibilizar la entidad.
- Publicación de materiales para difundir la misión, visión y valores de la entidad.
- Publicación del boletín de comunicación externo de la Organización.

Comentarios:

- En el departamento de Comunicación trabajan un/a director/a de Comunicación y un/a técnico/a de Comunicación.
- El/la directora/a de Comunicación diseña las estrategias globales de Comunicación y la planificación operativa, asume el contacto con los medios de comunicación y las relaciones públicas de la entidad, gestiona las herramientas de Comunicación Externa y la producción de materiales, diseña una estrategia de captación de fondos privado.
- El/la técnico/a de Comunicación ejecuta las directrices de Comunicación y colabora en la gestión de las herramientas de trabajo y producción de materiales.
- Para la producción de materiales se cuenta con un equipo de proveedores externos.
- El departamento está equipado con dos ordenadores portátiles e impresora y cámara de fotos y con base de datos de medios de Comunicación y empresas.

FLUJOGRAMA DE PROCESO: Comunicación Externa



HERRAMIENTA DE PROCESO: Comunicación Externa

Herramienta para Planificación y Seguimiento de la Comunicación

	Qué se comunica	Cómo se comunica	Cuándo	A quién	Responsable	Comentarios	Estado (comunicado / plan en proceso)
Comunicación externa							

FICHA DE PROCESO: Selección del Personal

LOGO AQUÍ	Proceso: Selección del Personal	Código: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Edición: <input type="text"/>
Elaborado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>	Revisado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>	Aprobado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>
Responsable del Proceso: <input type="text"/>		

Objetivo:

Realizar un perfil lo más ajustado al puesto a cubrir y que el proceso de selección sea abierto, transparente y con una comunicación rápida de la decisión adoptada a todas las personas intervinientes en el proceso de selección. Que se cumpla la Ley de Protección de Datos Personales.

Entrada:

Necesidad nueva de creación y/o sustitución de un puesto de trabajo.

Incluye:

Para la creación y/o sustitución de un puesto de trabajo se siguen los pasos abajo señalados en el flujograma. En cuanto a la búsqueda interna de personas candidatas no se hace de forma indiscriminada, sino que es coordinación quien valora la idoneidad de esa búsqueda interna, teniendo en cuenta los siguientes factores: dar continuidad a alguna persona que finaliza su contrato; proponer un cambio de puesto a alguien de la organización bien porque supone una mejora en sus condiciones, bien porque aporta valor añadido al puesto (a menudo suelen ir juntas las dos), todo ello siempre que se reúnan los requisitos del puesto requerido. Hay que tener en cuenta que la mayoría de los puestos de nueva creación, como poco, nacen con temporalidad, lo cual no supone una mejora para las personas de la organización que ya tienen su puesto con más estabilidad.

En el caso de que no se pueda cubrir el puesto con personal interno, se saca a convocatoria externa mediante oferta de empleo, INEM, o bien a través de contactos con las personas que dejan su currículums en la organización.

Es la coordinación, la que realiza las entrevistas de las personas para la selección en función del análisis previo de los currículums. Para ello se gestionan telefónicamente las citas previas de entrevista con cada persona. A todas las personas contactadas, sean seleccionadas o no, se les comunica la resolución de la selección.

FICHA DE PROCESO: Selección del Personal

Incluye:

En el caso de las personas que ya son seleccionadas, se le requieren todos los datos y documentación necesaria para llevar a cabo su contratación. Es administración la que recoge estos datos para su trámite administrativo (Ficha persona trabajadora) y la que prepara también, junto al contrato, la documentación relativa al cumplimiento de la LOPD (Ley de Protección de Datos). A partir de aquí es la persona responsable de su puesto la que le realiza la acogida (Protocolo de Acogida) y la tutorización en su puesto de trabajo. Así mismo se establece conjuntamente el horario de trabajo a cumplir, en función de necesidades del puesto de trabajo, % jornada del contrato y conciliación de la persona contratada. También se hace una previsión de la forma de disfrutar las vacaciones que le corresponden en función del periodo del contrato.

Salida:

Puesto de trabajo cubierto.

Indicadores de Medición:

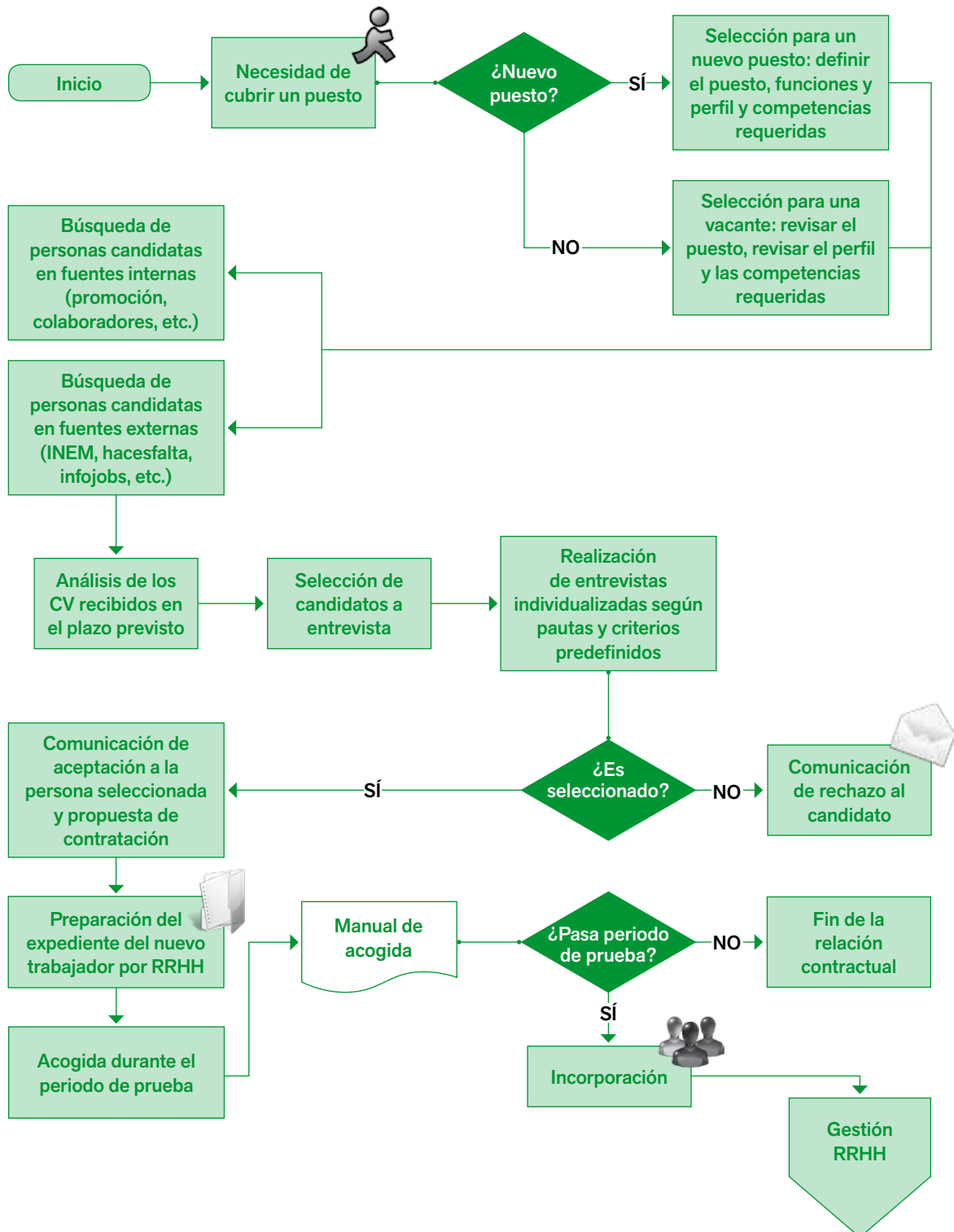
- N° de contratos que superan el periodo de prueba/total de nuevos contratos.
- Promedio de días con un puesto desocupado.
- N° de entrevistas realizadas por oferta de trabajo.

Comentarios:

Herramientas para ejecución:

- Documento de definición del puesto y perfil requerido.
- Informe de la entrevista realizada.
- Documento de propuesta de contratación.
- Informe de evaluación tras el periodo de prueba.

FLUJOGRAMA DE PROCESO: Selección del Personal



HERRAMIENTA DE PROCESO: Selección del Personal

Herramienta Perfil de Puestos de Trabajo

Perfil: Auxiliar Administrativo

Sobre el puesto

Tipo de Puesto:	Contrato <input type="checkbox"/>	Temporal <input type="checkbox"/>	Fijo <input checked="" type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>
Localidad:	Madrid <input checked="" type="checkbox"/>	Sur Esp. <input type="checkbox"/>	Nort. Esp <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>
Jornada:	Completa <input checked="" type="checkbox"/>	Media <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>
Supervisión:	0 <input checked="" type="checkbox"/>	de 1 - 4 <input type="checkbox"/>	Más del 5 - 9 <input type="checkbox"/>	Más de 10 <input type="checkbox"/>
Salario Anual:	Entre €15.000 y €18.000			
Jefe Inmediato:	Director General - Director Financiero - Director Recaudación de Fondos y Marketing			

Descripción del Puesto

- Atender, filtrar y canalizar las llamadas telefónicas y las visitas, asegurando la resolución de las cuestiones planteadas en el mínimo plazo posible, directamente o a través de los responsables del Comité Provincial y/o autonómico.
- Colaborar en el Proceso de Selección de la Fundación.
- Prestar el adecuado soporte en el desarrollo de la operativa diaria, mediante la preparación de documentos (cartas, informes, correos, viajes, etc.), la actualización y archivo de la información, garantizando el orden y la homogeneidad de la documentación.
- Redactar actas, informes para prestar apoyo a la Junta Directiva y a los técnicos del Comité, así como realizar gestiones varias con la misma finalidad (agenda, citas, impresiones de subvenciones).
- Montaje de los expedientes del proyecto e informes correspondientes: fotocopias, comprobación de facturas, obtención de documentación administrativa de la ONG.
- Tramitación de envíos y otros documentos a los financiadores.
- Organización de eventos y actos especiales.
- Actividades comerciales y destinadas a la captación de fondos del comité, colaborando activamente en las campañas de venta, generación de socios, etc.
- Actividades destinadas a la sensibilización social.
- Funciones de soporte y asistencia a las demás áreas de manera poli funcional.

Requerimientos para el Puesto

Nivel Académico:

FP Diplomado Licenciatura Máster Otro: _____

Titulaciones y conocimientos:

- Secretariado, Administración, Mercadeo, Contabilidad, Ciencias Sociales.
- Conocimientos deseados en Contabilidad, Trámites Fiscales y Seguridad Social

Experiencia:

Tareas administrativas:	Practicante <input checked="" type="checkbox"/>	2 años <input type="checkbox"/>	5 años <input type="checkbox"/>	Más de 10 años <input type="checkbox"/>
Trabajo con sistemas de calidad	<input type="checkbox"/>	Capacidad de comunicación y relacional <input checked="" type="checkbox"/>		
Trabajo en Equipo	<input checked="" type="checkbox"/>	Flexibilidad y adaptación al cambio <input checked="" type="checkbox"/>		
Servicio al cliente	<input checked="" type="checkbox"/>	Iniciativa y toma de decisiones <input checked="" type="checkbox"/>		

Valorable experiencia de voluntariado, también sobre terreno.

Estabilidad mínima de 2 años en cada trabajo / Preferible experiencia en el Tercer Sector.

Sistemas:

Ambiente Windows	Project <input type="checkbox"/>	Visio <input type="checkbox"/>	Access <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>
------------------	----------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	-------------------------------

Idiomas:

Español <input type="checkbox"/>	Inglés <input checked="" type="checkbox"/>	Francés <input type="checkbox"/>	Alemán <input type="checkbox"/>	Otro <input type="checkbox"/>
----------------------------------	--	----------------------------------	---------------------------------	-------------------------------

Competencias:

- Orientación al cliente, trabajar por metas, expediente judicial limpio, prioridad a perfiles extrovertidos.
- Valorable experiencia de voluntariado, también sobre terreno.

HERRAMIENTA DE PROCESO: Selección del Personal

Herramienta para Selección del Personal

Puesto: <input type="text"/>		Nº candidata/o: <input type="text"/>
Entrevistador/a: <input type="text"/>		Sexo: <input type="text" value="M/H"/>
(se recomienda más de una/o)		Fecha: <input type="text"/>
FACTORES (ajustar previamente en relación al puesto)		PUNTOS
ESTUDIOS Y FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Titulación adecuada al puesto • Exclusión social • Orientación laboral • Género e IO • Dinamización de grupos, HHSS*, participación social, resolución de conflictos • Interculturalidad • Gestión: informática, elaboración de informes, memorias, proyectos, etc. • PRL*, medio ambiental, calidad • Versatilidad • Otros idiomas 	
EXPERIENCIA PROFESIONAL (incluir trabajo voluntario, de participación social, prácticas, becas, trabajo doméstico y de cuidados, economía informal,...)	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia adecuada al puesto • Exclusión social • Orientación laboral • Género e IO • Dinamización de grupos, HHSS*, participación social, resolución de conflictos • Interculturalidad • Gestión: informática, elaboración de informes, memorias, proyectos, etc. • PRL*, medio ambiental, calidad • Versatilidad 	
CAPACIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Madurez personal • Vitalidad, capacidad de motivar • Liderazgo • Relación social • Relación con otras entidades e instituciones • Capacidad de organizar y gestionar (tiempo, tareas, agendas, información, priorizar, elementos, materiales...) • Adaptabilidad 	
ACTITUD	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación, expresión y CNV* adecuada • Hacia el trabajo social y de relación • Hacia el trabajo en equipo y en red • Hacia el trabajo en una entidad del tercer sector • Hacia el trabajo desde la perspectiva de género. • Hacia el trabajo con colectivos en situación de desventaja social 	

FACTORES (ajustar previamente en relación al puesto)		PUNTOS
VALORACIÓN GLOBAL DEL PROCESO DE SELECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Coherencia. (contrastar el grado de coherencia entre las distintas herramientas aplicadas: CV, prueba grupal, entrevista, referencias...) <hr/> <hr/> <hr/>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de requisitos imprescindibles. (los marcados por el puesto, por la entidad cliente, subvencionadora, etc.) <hr/> <hr/> <hr/>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Indicaciones de género 	
VALORACIÓN GLOBAL DE LA ENTREVISTA	Puntos fuertes: <hr/> <hr/> <hr/>	
	Puntos débiles: <hr/> <hr/> <hr/>	

FICHA DE PROCESO: Formación del Personal

LOGO AQUÍ	Proceso: Formación del Personal	Código: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Edición: <input type="text"/>
Elaborado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>	Revisado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>	Aprobado por: Nombre: <input type="text"/> Fecha: <input type="text"/> Cargo: <input type="text"/>
Responsable del Proceso:		<input type="text"/>

Objetivo:

El objetivo es identificar las necesidades formativas de la plantilla para desarrollar un plan formativo que se ajuste a las mismas y poder seguir con el desarrollo profesional de nuestro equipo de personas trabajadoras en base al desarrollo de las aptitudes, actitudes, conocimientos y habilidades de las personas con una previsión de futuro y enmarcado dentro de la mejora continua y en base a las necesidades de la organización, de los puestos de trabajo.

Entrada:

Necesidades detectadas desde el Plan Estratégico y el Plan General; de los procesos y subprocesos, y de los propios trabajadores/as.

Incluye:

- Diagnóstico de necesidades formativas.
- Diseño y planificación.
- Ejecución del plan de formación.
- Evaluación de la formación.
- Ajustes del plan de formación.
- Evaluación de la formación recibida: a la finalización de cada acción formativa, los asistentes cumplimentarán una encuesta en la que se valoran aspectos relacionados con la consecución de objetivos, la aplicación de los conocimientos, la metodología utilizada, documentación entregada, el formador, etc.
- Evaluación anual del cumplimiento del Plan: al finalizar el año se realiza una valoración de las acciones realizadas y de las que han quedado pendientes de cara a tenerlas en cuenta en próximas planificaciones.
- Evaluación anual ESP: anualmente se valora la satisfacción con el plan de formación a través de dos ítems de la ESP (facilidades para la formación y actual plan de formación).

FICHA DE PROCESO: Formación del Personal

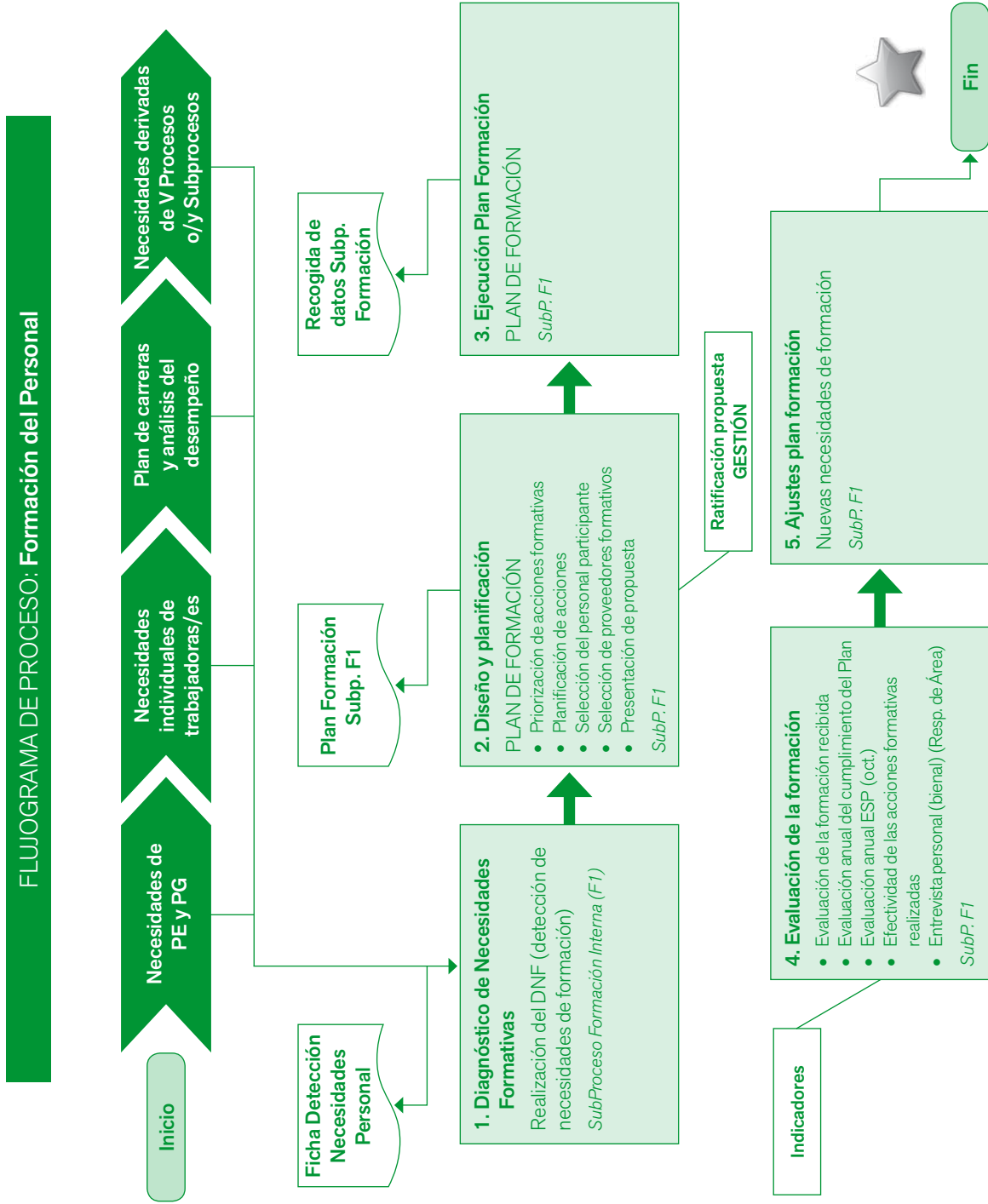
Salida:

Efectividad de las acciones formativas realizadas.

Indicadores de Medición:

- Cumplir el 100% del Plan Formativo fijado.
- Que el ISG (índice de satisfacción general) de las encuestas de satisfacción sobre la formación recibida ≥ 7 .
- Que el ISG del bloque de formación de la encuesta de personas sea $\geq 6,6$.
- Que el 90% de las personas (técnicas) de la entidad realicen alguna acción formativa.
- Que el 60% de los cursos realizados sean efectivos.

Comentarios:



HERRAMIENTA DE PROCESO: Formación del Personal

Herramienta para Seguimiento de la Formación

Formato de Formación		Nombre: <input type="text"/>													
		Puesto: <input type="text"/>													
		Jefe inmediato: <input type="text"/>													
Nº	Cursos, Seminarios	Debilidad que trabaja	Resultados esperados	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre

Ejecutado

Proyectado

HERRAMIENTA DE PROCESO: Formación del Personal

Herramienta Evaluación del Desempeño

Nombre: _____

Responsable Directo (evaluador): _____

Puesto: _____

Fecha evaluación Inicial: _____ Fecha Evaluación Final: _____

1. Objetivos del período (de modo orientativo, un máximo de 5)

Descripción	Indicadores	Fecha Consecución	Nivel de Consecución

2. Desarrollo de competencias (escoger 3 competencias) Formación, experiencia, conocimientos generales como idiomas, informática... y específicos como cursos de especialización, postgrado... (se necesitan para desarrollar este puesto), habilidades... (anotar las competencias de cada persona, los aspectos a mejorar y las acciones a desarrollar)

Evaluación Inicial			Evaluación Final
Competencias	Aspectos a Desarrollar	Acciones a Realizar	Acciones Realizadas

3. Descripción del puesto



**Unión de Asociaciones y Entidades
de Atención al Drogodependiente**

San Bernardo, 97-99 2ºA, Edificio Colomina - 28015 Madrid
Tel: 902 313 314 / 914 478 895 - Fax: 915 912962
www.unad.org

Financiado por:

