

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS EN SENSIBILIZACIÓN EN CALIDAD

Programa Escuelas Taller, Casas de Oficio y Talleres de Empleo

2006



MANUAL DE BUENAS
PRÁCTICAS EN
SENSIBILIZACIÓN EN
CALIDAD

Programa de Escuelas Taller, Casas de Oficio y
Talleres de Empleo

2006

UNIDAD DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO

"Diputación de Cáceres"
C/ Pintores, 10
1003 CÁCERES
Tfno.: 927 255 600
Fax: 927 255 606
Correo-e: info@oadl.dip-caceres.es
En internet: www.oadl.dip-caceres.org

DISEÑO Y MAQUETACIÓN

Victoria Perales Fernández. Diseño Gráfico y Maquetación de la Unidad de Promoción y Desarrollo "Diputación de Cáceres"
Margarita Calleja Aldana. Técnica en Diseño y Evaluación de Proyectos de la Unidad de Promoción y Desarrollo "Diputación de Cáceres"

Manual de buenas prácticas en sensibilización en calidad

*La calidad nunca es un accidente;
siempre es el resultado de un esfuerzo de la inteligencia.*
John Ruskin (1819-1900) Crítico y escritor británico

Coordinación del servicio y redacción de contenidos:
Margarita Calleja Aldana. Técnica en Diseño y Evaluación de Proyectos
UNIDAD DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO "DIPUTACIÓN DE CÁCERES"

Ana Isabel Benito Gastelut
SECCIÓN ESCUELAS TALLER SEXPE
CÁCERES

Fco. Javier Lemus Gallego
UNIDAD DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO
"DIPUTACIÓN DE CÁCERES"

Araceli Cantero Corchero
TALLER DE EMPLEO ZENTENERA

Esther Gómez Tomé
TALLER DE EMPLEO INNOVACIÓN
AGRÍCOLA

Teresa Lumbreras Durán
TALLER DE EMPLEO ISALAEUM II

Núria Martínez Valluey
TALLER DE EMPLEO MANOS CREATIVAS

Joaquín Vila Ramos
TALLER DE EMPLEO PINAR DE JOLA

Manuel Casas Martín
TALLER DE EMPLEO FLORIPES

Celia Cruz Gordillo
TALLER DE EMPLEO LA BESANA

Sonia Padín Hernández
TALLER DE EMPLEO LA RAYA

Gema Guerra Corbacho
TALLER DE EMPLEO ATALAYA

Estrella Pulido Zambrano
ESCUELA TALLER PEÑAFALCÓN, TALLER
DE EMPLEO AGUSTÍN SÁNCHEZ
RODRIGO

M^a José Bermejo Ávila
TALLER DE EMPLEO TRALGÁRRAGO

Teresa Moreno Sánchez
TALLER DE EMPLEO CASA DE LAS
NOGALAS

Javier Mateos Cortés
TALLER DE EMPLEO VILLA DE MORALEJA

Rafaela Agúndez Solano
ESCUELA TALLER MAYÓN ALTO

María Alba Gómez
ESCUELA TALLER ICONOS

Juan Jesús Alonso Ríos
ESCUELA TALLER RÍO TIÉTAR

Remedios Delgado Sánchez
ESCUELA TALLER LA NUTRIA

Martín Zambrán, Francis
ESCUELA TALLER SAN AGUSTÍN III

M^a Carmen Domínguez Pedrera
ESCUELA TALLER LOS BARRUECOS V

Pedro Sánchez Ocaña
ESCUELA TALLER VICENTE PAREDES VII,
TALLER DE EMPLEO CHINATO

Julia Gozalo González
TALLER DE EMPLEO LA HOJA VERDE,
TALLER DE EMPLEO IBERMUTUAMUR

Laura Costa Hoyas
TALLER DE EMPLEO ROSALEJO I

Luis Palomo Molano
TALLER DE EMPLEO ALMENHARA

Jesús M. Izquierdo Fernández
TALLER DE EMPLEO LAS CUATRO
VILLAS

Begoña Puras Cid
TALLER DE EMPLEO PICO VILLUERCAS

Marco Antonio Gijón Guerra
TALLER DE EMPLEO SIERRA DE
MONTANCHEZ

Yolanda Yerpas Repilado
TALLER DE EMPLEO DESARROLLO
RURAL

Agustín Antonio Gómez,
TALLER DE EMPLEO ARAJÚ

M^a Ángeles Romero Rico
TALLER DE EMPLEO HAZA DE LA
CONCEPCIÓN, TALLER DE EMPLEO
MONTE MESILLAS

M^a Ángeles Hernández Mateo
TALLER DE EMPLEO LA SOLANA

Yolanda Román Boillos
TALLER DE EMPLEO DELE-ROBLE

Antonia Vaquero Pérez
ESCUELA TALLER RAYO DE
SOLIDARIDAD, TALLER DE EMPLEO
GONZÁLEZ FIORI

Nieves Cruz Mañoso
TALLER DE EMPLEO LOSAR
NATURALMENTE

Francisco Fajardo Utrilla
TALLER DE EMPLEO LOS ALIJARES

PRESENTACIÓN

Se entiende por políticas activas de empleo el conjunto de programas y medidas de orientación, empleo y formación que tienen por objeto mejorar las posibilidades de acceso al empleo de los desempleados en el mercado de trabajo, por cuenta propia o ajena, y la adaptación de la formación y recalificación para el empleo de los trabajadores, así como aquellas otras destinadas a fomentar el espíritu empresarial y la economía social.

El Programa Escuelas Taller y Casas de Oficio nace en 1985, ampliándose en 1995 con los Talleres de Empleo. Durante este tiempo, el Programa ha experimentado un trasvase de competencias que ha mantenido sin cambios los elementos de gestión.

Sin embargo, este Programa como todos los demás debe adaptarse al entorno, a las nuevas necesidades y expectativas tanto del mercado laboral como de los ciudadanos. En los últimos años se observa una mayor preocupación por la evaluación de los servicios públicos y en general de las políticas públicas como elemento de retroalimentación del sistema y como medida de la rentabilidad de las actuaciones planteadas.

Efectivamente, hoy en día, cualquier programa público debe hacer propias ciertas actividades orientadas a la continua búsqueda de mejores resultados; debe reflexionar sobre cuáles son sus puntos fuertes y débiles y cuáles los obstáculos que limitan su éxito y aquellas oportunidades que generan sus actuaciones para, a partir de aquí, apostar decididamente por la mejora continua.

Pensamos que este ejercicio debe realizarse en el Programa Escuelas Taller, Casas de Oficio y Talleres de Empleo. Lo abordamos un grupo de profesionales de proyectos preocupados por la inserción laboral y el desarrollo local en la provincia de Cáceres, lo abordamos con optimismo, desde una perspectiva crítica pero constructiva, desde una gran pasión por este Programa.

Con humildad publicamos el trabajo realizado, fruto del esfuerzo de directores y directoras de proyectos que en la vorágine del día a día han reservado ese día al mes durante dos años para hablar de planificación estratégica y de calidad.

ÍNDICE

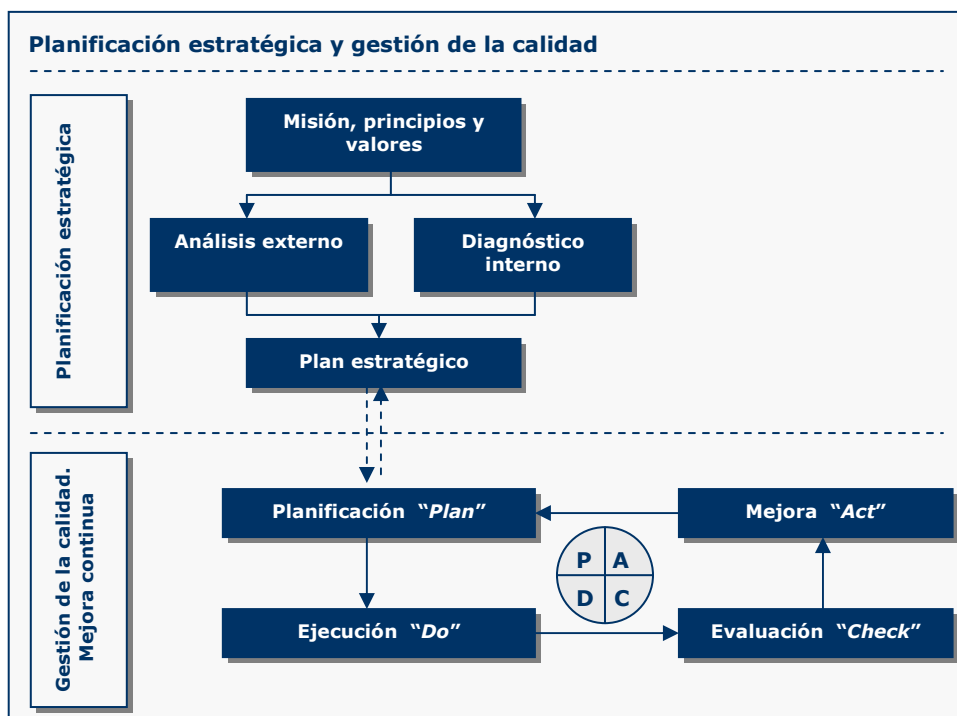
PRESENTACIÓN	6
INTRODUCCIÓN	10
1. UNA REFLEXIÓN SOBRE EL PROGRAMA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROGRAMA ESCUELAS TALLER, CASAS DE OFICIO Y TALLERES DE EMPLEO	12
1.1 METODOLOGÍA	12
1.2 ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	13
1.3 PLANTEAMIENTO GLOBAL DEL PROCESO: PRINCIPIOS Y VALORES	15
1.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO: ANÁLISIS DE DEMANDAS, TENDENCIAS Y COLABORADORES	16
1.5 DIAGNÓSTICO INTERNO: ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS, ESTRATEGIA ACTUAL, ACTUACIÓN, RESULTADOS E HISTÓRICO	19
1.6 RECOMENDACIONES PARA LA REDACCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL PROGRAMA ESCUELAS TALLER, CASAS DE OFICIO Y TALLERES DE EMPLEO	21
2. LA CALIDAD: AYER Y HOY	26
2.1 METODOLOGÍA	26
2.2 CONCEPTO DE CALIDAD. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO	26
2.3 EL PREMIO DEMING	29
2.4 EL PREMIO MALCOLM BALDRIDGE	29
2.5 EL PREMIO EUROPEO DE LA CALIDAD	30
2.6 LAS NORMAS ISO	32
2.7 PILARES BÁSICOS DE LA CALIDAD	33
3. LA GESTIÓN POR PROCESOS	34
3.1 METODOLOGÍA	34
3.2 EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS	35
3.3 IDENTIFICACIÓN Y TIPOS DE PROCESOS	36
3.4 INVENTARIO DE PROCESOS DE UN PROYECTO ESCUELA TALLER, CASAS DE OFICIO Y TALLER DE EMPLEO	39
3.5 MAPA DE PROCESOS DE UN PROYECTO ETCOTE	43
3.6 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UPD "DIPUTACIÓN DE CÁCERES"	45
4. PAUTAS PARA LA MEJORA CONTINUA	48
4.1 METODOLOGÍA	48
4.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS	48
4.3 INDICADORES DE UN PROYECTO ETCOTE	51
4.4 INDICADORES DEL PROYECTO UPD "DIPUTACIÓN DE CÁCERES"	53
4.5 MEJORA DE PROCESOS	55
5. BIBLIOGRAFÍA	56

INTRODUCCIÓN

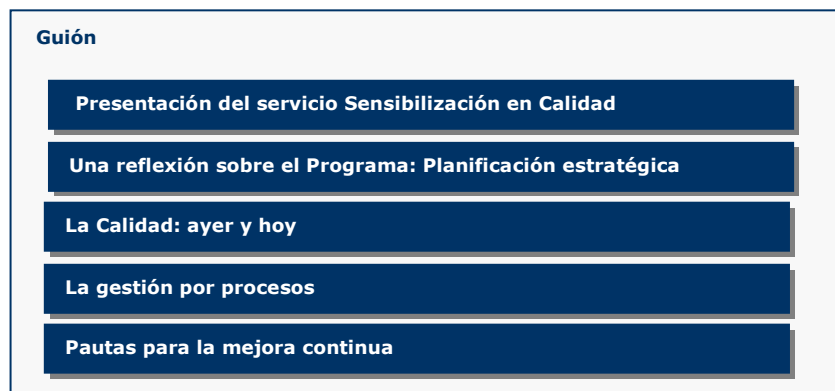
La progresiva introducción de una **cultura de la evaluación** en el ámbito de las administraciones públicas ha creado un nuevo contexto en que encontramos una aproximación a los **esquemas de gestión empresarial** con dos claras tendencias:

- 1) La introducción de la **planificación estratégica** como aquella herramienta que nos va a permitir responder a grandes interrogantes sobre la organización que sentarán las bases para los planes acción en un plazo determinado de tiempo.
- 2) La implantación de **sistemas de gestión de la calidad** como una apuesta organizativa que sitúe a la ciudadanía en el centro de la organización y que establezca un proceso de mejora continua.

La organización revisa su actuación y estrategia partiendo de su misión, principios y valores para continuar con análisis de su entorno y una reflexión interna para confeccionar, con visión de futuro, su **plan estratégico**. La planificación estratégica da paso a la planificación de **objetivos operativos** más a corto plazo, normalmente, un año que se pone en marcha en función de los recursos disponibles, se verifica o evalúa y finalmente, como resultado del **ciclo de mejora continua**, se realizan los ajustes o se enuncian las medidas correctoras para continuar con el ciclo. La relación entre planificación estratégica y sistemas de calidad se muestra gráficamente a continuación:



El proyecto UPD "Diputación de Cáceres" se plantea un servicio de **sensibilización en calidad** hacia los equipos técnicos de proyectos, concretamente hacia los directores/as a través del **Grupo de Trabajo de Directores/as de proyectos Escuela Taller, Casas de Oficio o Taller de Empleo**. Este servicio se ha realizado durante los dos años de duración de la Unidad, estructurándose en las siguientes fases:



En primer lugar pensamos que sería conveniente hacer una **reflexión profunda sobre el Programa**, que pasara por un análisis pormenorizado del mismo para aportar de manera conjunta y consensuada una serie de **recomendaciones estratégicas** de carácter eminentemente organizativo.

Contar con una estrategia resulta fundamental para abordar un proyecto de calidad en las organizaciones ya que el nuevo sistema promoverá las **fortalezas y puntos fuertes** de la organización y creará acciones correctoras y preventivas sobre las **amenazas y puntos débiles**.

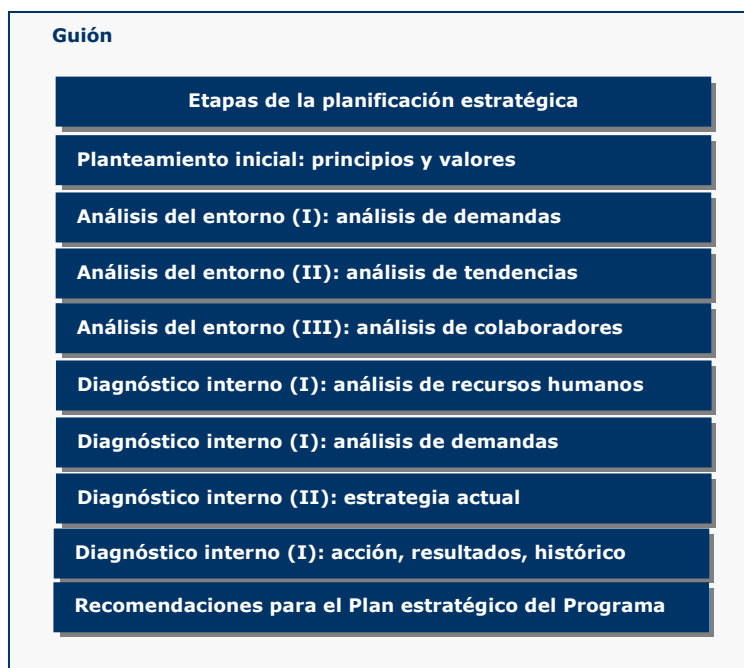
Tras la reflexión sobre el Programa, y más concretamente, sobre los proyectos, se inicia la **aproximación al concepto de Calidad**, su origen, evolución y estado actual. En esta fase aparece continuamente una palabra antigua pero con un nuevo sentido: proceso. Este vocablo nos va a introducir en una fase crucial: la **identificación de los procesos** de un proyecto de Escuela Taller, Casas de Oficio o Taller de Empleo, que va a dar como resultado el Mapa de procesos.

Ya con el Mapa de procesos construido el siguiente reto es la **monitorización de procesos**, que consiste básicamente en diseñar indicadores que nos permitan tomar el pulso del proyecto de manera periódica y con ésta tomar las decisiones oportunas para la **mejora del proyecto y del Programa**.

1. UNA REFLEXIÓN SOBRE EL PROGRAMA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL PROGRAMA ESCUELAS TALLER, CASAS DE OFICIO Y TALLERES DE EMPLEO

1.1 METODOLOGÍA

Para abordar la planificación estratégica en el Programa Escuelas Taller, Casas de Oficio o Talleres de Empleo se impartió formación teórica sobre sus fases y sobre el análisis DAFO. A su finalización, se crearon 8 grupos de trabajo de 3 a 4 personas integrados por directores y directoras de proyectos que tenían como objetivo analizar una de las partes de la planificación estratégica, que se muestran a continuación.



Finalizado el trabajo en grupo la UPD integró las aportaciones en un único documento que se entregó a los participantes para aportar mejoras en el documento. Finalizado el plazo, se introdujeron las mejoras y correcciones y el documento se elevó a definitivo bajo el nombre "Planificación estratégica en el Programa Escuelas Taller, Casas de Oficio y Talleres de Empleo".

1.2 ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica en esencia

Hasta ahora si una organización no era flexible o tenía ciertas dificultades para **adaptarse rápidamente a los cambios** era una organización con problemas, pero hoy en día ese problema ha alcanzado el estatus de factor crítico de éxito.

Efectivamente, los miembros de la organización encabezados por la dirección, en paralelo al desarrollo de productos o prestación de servicios, deben esforzarse por **analizar sistemáticamente su entorno exterior y las exigencias internas** y aplicar una visión de futuro siempre en términos de mejora continua.

Sin embargo, antes de lanzarse a la aventura que significa imaginar un futuro distinto, es fundamental que las organizaciones sean capaces de sincerarse consigo mismas y entender las **reglas del juego del entorno** que les rodea.

Esta tarea no es sencilla; requiere de tiempo para reflexionar pausadamente, lejos del día a día, requiere participación y esfuerzo y, por encima de todo, requiere mucha **paciencia, capacidad de autocrítica y humildad**.

La planificación estratégica es de **naturaleza circular**, es decir, no tiene sentido hablar de un comienzo y un fin al que se llega tras superar ciertas etapas. Tampoco se trata de agregar los planes anuales, sino de un proceso de dirección y gestión estratégicas entendidas como una disciplina cuyo objetivo es **promover la calidad, el pensamiento y la acción estratégicos**.

Las estrategias son un conjunto de **acciones coherentes con la misión de la organización**. Pero las opciones son diversas; cualquier organización se enfrenta a muchas opciones posibles, a estrategias alternativas que deberá analizar y valorar, teniendo en cuenta los recursos materiales y humanos de que dispone.

La formulación de estrategias debe abordarse desde una perspectiva global y bajo una **metodología participativa**. De aquí se deduce que la planificación estratégica no debe obedecer a decisiones espontáneas, unilaterales y aisladas, sino que implican a un conjunto de personas, de manera que el proceso de planificación estratégica se convierte en un esfuerzo disciplinado de producir decisiones y acciones fundamentales que acaben por definir lo que una organización es, lo que hace y por qué lo hace.

Etapas de la planificación estratégica

Dentro del proceso de planificación estratégica encontramos tres grandes interrogantes:

1. ¿Quién somos? ¿Qué hacemos?

Explora la necesidad de un acuerdo inicial, anterior al comienzo propiamente del proceso y se detiene en uno de los aspectos clave de cualquier proceso de planificación estratégica: la misión.

- Declaración de principios.
- Definición de la misión.

2. ¿Dónde estamos? ¿Adónde queremos llegar?

Esta segunda fase aborda la necesidad de llevar a cabo un análisis del entorno y un diagnóstico interno que constituyen herramientas indispensables para la identificación y definición de prioridades estratégicas.

- Análisis externo.
- Análisis interno.

3. ¿Qué debemos hacer para conseguirlo?

La tercera y última fase explica los resultados del proceso que se traducen en la formulación de estrategias y en la redacción del plan estratégico.

- Identificación de prioridades estratégicas.
- Formulación de estrategias.
- Creación de visión de futuro.
- Redacción del plan estratégico.

1.3 PLANTEAMIENTO GLOBAL DEL PROCESO: PRINCIPIOS Y VALORES

El proceso de planificación estratégica debe consensuarse desde su inicio, acordando un **planteamiento global** que deberá mantenerse durante todo el proceso. Este acuerdo inicial contribuye en gran parte al éxito del proceso.

La primera tarea que hay que realizar es definir la **filosofía de la organización**: principios y misión. La **declaración de principios** resume el significado del trabajo de una organización y qué considera prioritario. La misión es la **razón de ser de una organización**, el motivo por la cual ha sido creada; los principios son el conjunto de **valores, convicciones y experiencias** que comparten las personas de la organización e inspiran su manera de obrar.

Tanto la declaración de principios como la misión, son dos documentos que constituyen el principio y el fin del proceso de planificación estratégica.

La **misión** de cualquier organización debe formularse de manera concisa y breve, que no exceda de un párrafo y debe estar dirigida al beneficio de la sociedad. Asimismo, debe ser **creíble y única**, que aporte un valor añadido que diferencie la organización de otras del mismo sector.

Misión y principios

El Programa Escuelas Taller, Casas de Oficio y Talleres de Empleo se configura como un programa para la formación y el empleo que tiene como objetivo la mejora de la empleabilidad de los desempleados a través de la cualificación profesional, bajo la premisa fundamental de aprender trabajando.

Algunas de las características del proyecto son: flexibilidad, generalidad, cercanía, impulsor del desarrollo rural y promotor de la igualdad de género y de oportunidades.

1.4 ANÁLISIS DEL ENTORNO: ANÁLISIS DE DEMANDAS, TENDENCIAS Y COLABORADORES

Disponer de los principios y de la misión es el primer paso del proceso, pero no podemos detenernos aquí, debemos abordar un **estudio del entorno y un diagnóstico interno** que permita extraer conclusiones útiles para el futuro de nuestra organización.

El análisis externo proporciona a la organización información sobre variables sociológicas, demográficas, económica, financieras, políticas, tecnológicas... Además, comporta un estudio de demandas de clientes y colaboradores.

El estudio de estas variables debe concluir con la enumeración de las amenazas y oportunidades que existen y que afectarán a nuestra organización.

- **Oportunidades.** Son las variables que la organización puede aprovechar para el logro de su misión. Por ejemplo, unas políticas gubernamentales que incentiven nuestros programas.
- **Amenazas.** Son situaciones derivadas de las variables anteriores que pueden afectar negativamente a la misión de la organización, como un cambio de gobierno o la reducción de subvenciones.
- **Necesidades.** Paralelamente a la detección de oportunidades y amenazas, resulta imprescindible abordar un análisis de demandas que clarifique cuáles son los recursos, servicios y proyectos que requieren los colectivos próximos a la organización.

Análisis de demandas

Amenazas

- *La emigración a otras comunidades autónomas por falta de trabajo y falta de desarrollo rural.*
- *Planificar la formación en función únicamente de las necesidades de la entidad promotora sin valorar que la especialidad no está demandada en el entorno.*
- *La selección del alumnado por colectivo preferente sin valorar la capacidad del alumno para la adaptación y seguimiento de los objetivos del proyecto (discapacitados, mujer).*
- *La edad inadecuada para insertarse.*

Fortalezas

- *Generar programas de empleo y de apoyo a empresas a través de fondos europeos y políticas activas de empleo.*
- *La valoración por técnicos de inserción en mercado laboral ajenos a la entidad promotora de la formación/especialidades adecuadas a la oferta de la empresa de la zona y perfil de un perfil determinado.*
- *Realizar un análisis detallado del perfil del alumnado a seleccionar para que se ajuste al proyecto.*
- *Ajustar intervalos de edad adecuado a cada proyecto.*

Análisis de tendencias

Amenazas

El mercado de trabajo demanda especialización:

- *Falta de imagen o mala imagen del programa en el entorno.*
- *Ausencia de prácticas en empresas.*
- *Falta de homologación en la formación.*

Las entidades promotoras utilizan el programa para beneficio propio; no se adecuan los talleres que se ofertan con las necesidades del mercado no de los beneficiarios.

La legislación no favorece a las tendencias:

- *Falta de agilidad o rigidez de la legislación para adaptarse el programa a la realidad.*
- *Dependencias de la subvención.*
- *Descoordinación entre administraciones públicas.*
- *Incongruencia entre la legislación laboral y la legislación del programa. Por ejemplo, la Ley de Prevención de riesgos laborales establece que la utilización de la maquinaria debe ser utilizada por mayores de 18 años y en Escuelas Taller y Casas de Oficio entra en conflicto.*

Oportunidades

Mercado de trabajo:

- *Utilizar las nuevas tecnologías para dar a conocer el programa.*
- *Realizar prácticas en empresas*
- *Homologación de las especialidades.*
- *Entidades promotoras: Necesidad de dar un servicio público. Ofertar estos programas.*
- *Legislación: Existen precedentes de realización de prácticas en empresas.*
- *Crear un marco legislativo que adapta el programa a las necesidades del mercado.*

Análisis de colaboradores		
Colaboradores	Amenazas	Oportunidades
<i>Entidades promotoras</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Bajo conocimiento y/o entendimiento del objetivo fundamental de inserción del programa.</i> • <i>Escasa implicación de los responsables y personal de la entidad.</i> • <i>Bajo nivel de comunicación e integración entre el proyecto y la entidad promotora.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Existencia de recursos materiales e infraestructuras.</i> • <i>Existencia de recursos humanos técnicos cualificados.</i>
<i>Empresas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Imagen inadecuada del proyecto.</i> • <i>Desconocimiento del proyecto.</i> • <i>Poca accesibilidad del empresariado.</i> • <i>Empresas pequeñas.</i> • <i>Falta de concienciación en igualdad de oportunidades.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Prácticas en empresas.</i>
<i>SEXPE</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sistema de selección de personal técnico y alumnos ineficaz.</i> • <i>Sistema de aprobación de proyectos sin atender a la inserción.</i> • <i>Falta de información sobre la puesta en marcha, seguimiento y evaluación.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Intervención en los procesos de selección de personal y alumnos.</i> • <i>Guía de gestión del programa.</i>
<i>Proyectos AEDL, ADNT, POE, OPEA</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Diversificación de funciones reales.</i> • <i>Precariedad laboral.</i> • <i>Extensión territorial. Dispersión.</i> • <i>El proyecto POE no cuenta con personal propio.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Información sobre el entorno, proyectos empresariales y subvenciones.</i> • <i>Conocimientos sobre formación y orientación laboral e informática.</i> • <i>Conocimientos sobre los perfiles académicos y profesionales de desempleados.</i> • <i>Seguimiento formal de la inserción al final del proyecto.</i> • <i>Formulación de nuevos proyectos y utilización de experiencias anteriores.</i>
<i>Federaciones de empresarios Cámaras de comercio</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Falta de información y confianza ante el programa y la formación recibida.</i> • <i>Visión más economista que social.</i> • <i>Dificultad de contactar con los proyectos.</i> • <i>Poco compromiso con la formación.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Recurso de empleo.</i> • <i>Conocimiento del mercado laboral.</i> • <i>Puntales en la inserción laboral tanto por cuenta propia como por cuenta ajena.</i>
<i>Organizaciones del tercer sector</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Constitución de empresas de inserción.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad de inserción laboral.</i> • <i>Abundancia de recursos humanos y materiales.</i> • <i>Observatorios de buenas prácticas.</i>
<i>Mancomunidades. Grupos de acción local</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Descoordinación y falta de mentalidad de la propia entidad.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capacidad de financiación de autoempleo.</i> • <i>Utilización de recursos humanos y materiales para la inserción.</i>
<i>Centros de enseñanza reglada. Centros</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Poca conexión con el Programa ETCOTE.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Disponibilidad de infraestructuras y materiales.</i> • <i>Calidad en recursos humanos.</i>

1.5 DIAGNÓSTICO INTERNO: ANÁLISIS DE RECURSOS HUMANOS, ESTRATEGIA ACTUAL, ACTUACIÓN, RESULTADOS E HISTÓRICO

Una vez analizado el entorno, el equipo debe **orientar sus esfuerzos hacia la propia organización**. Las variables ahora objeto de nuestro análisis interno son:

- Los principios, los valores y la misión.
- La estructura.
- Los recursos humanos, materiales y técnicos.
- Los recursos económico-financieros.
- Los servicios, programas, proyectos y acciones.
- La política de comunicación.
- La imagen de la organización.
- La estrategia actual (global y por áreas de actividad).

Las conclusiones del estudio de estos factores deben proporcionarnos información sobre cuáles son los puntos fuertes y los puntos débiles que condicionarán su capacidad de respuesta al entorno (a las amenazas y a las debilidades):

- **Puntos fuertes.** Las fortalezas son aquellos aspectos que presentan una ventaja competitiva para la organización en relación a nuestra misión y a otras organizaciones.
- **Puntos débiles.** Las debilidades son los factores que pueden comprometer el logro de la misión de la organización.

Diagnóstico interno		
	Debilidades	Fortalezas
Análisis de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Falta formación en metodología didáctica. • Eventualidad de los puestos de trabajo. • Falta de personal (por cuestiones económicas de la entidad promotora). Jornadas de trabajo no completas. • Falta de motivación (por no creer en los proyectos). • Miedo a la responsabilidad. • Falta de iniciativa y autonomía. • No participación de los directores/as en los procesos de selección tanto del alumnado como del equipo técnico. • Bajas temporales de monitores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de adaptabilidad. • Capacidad de trabajar con recursos escasos. • Enriquecimiento personal y profesional por estar en contacto y supervisando las especialidades formativas. • Polivalencia.
Análisis de la estrategia actual	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos materiales e infraestructuras. • Perfiles del alumnado en determinados talleres. • Falta de material didáctico. • Falta de formación pedagógica o didáctica en personal no técnico. • Falta de colaboración por parte de las entidades promotora. • Seguimiento después del término del proyecto. Debe ser más individual para detectar medidas correctoras. • Falta de adecuación del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cualificación del personal técnico. • Autonomía en la organización del proyecto.
Análisis de la actuación, resultado e histórico	<ul style="list-style-type: none"> • Déficit del monitor/a en el desempeño de sus funciones por desconocimiento de su ocupación (selección). Falta de cultura, conocimientos generales y habilidades básicas. • Actitudes demasiado permisivas o acomodaticias. • Escasez de recursos humanos. • Selección de alumnos/as (interés de éstos en buscar trabajo). • A veces, aulas deficientes. • Algunos objetivos de obra sobrepasan la capacidad del taller. • Escasez de maquinaria. • Excesivos objetivos de obra, sobre todo en talleres de empleo. Los directores y en general el los equipos técnicos de los proyectos no son cuadrillas de trabajadores que tienen como objeto acabar una obra; su misión es enseñar una profesión practicándola. • Escasez de medios de transporte. • Los empresarios no valoran el programa. • Pocos actos de promoción de programas ETCOTE por parte de las instituciones. • ¿Qué ocurre con la evaluación del proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalidad y entrega de equipos profesionales. • Impartición del programa formativo. Adquisición de conocimientos específicos de la ocupación. • Adquisición de hábitos laborales (disciplina, normas laborales, relaciones laborales). • Formación complementaria (informática, PRL, habilidades sociales). • Orientación laboral (contacto con empresarios, conocimientos sobre creación de empresas). • Gestión reglamentada. • Objetivos de obra que cumplen con los contenidos prácticos del programa formativo. • Impartición de programas de inserción laboral. Realmente algunos salen bien preparados para acceder al mundo laboral. • El poder de evaluación del proyecto por parte del SEXPE.

1.6 RECOMENDACIONES PARA LA REDACCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL PROGRAMA ESCUELAS TALLER, CASAS DE OFICIO Y TALLERES DE EMPLEO

Identificación de prioridades estratégicas

Tras los análisis externo e interno, llega el momento de las **conclusiones**. Conclusiones que, en este proceso de planificación estratégica, deben orientarse como prioridades estratégicas.

Las **prioridades estratégicas** son la enumeración de los retos más importantes que debe abordar la organización en un período de tiempo determinado para consolidarse y reafirmarse en su misión. Estos retos se manifiestan en forma de **obstáculos** de la organización con su entorno y de la propia organización. Evidentemente, hay prioridades estratégicas más urgentes que otras, de manera que unas requieren actuaciones a corto plazo, mientras que otras pueden relegarse a medio y largo plazo.

En definitiva, las prioridades estratégicas intentan sentar las **bases de estrategias futuras**, en la medida que la organización:

- Aprovecha las oportunidades y las fortalezas.
- Cubre el riesgo de las amenazas y actúa eficazmente ante las debilidades.

¿Qué debemos hacer para conseguirlo? Formulación de estrategias

Las prioridades estratégicas deben traducirse en **estrategias o planes de acción concretos**. Esta nueva etapa necesita ciertas dosis de **creatividad**, ya que, en el caso contrario, corremos el riesgo de quedarnos con las primeras estrategias que se nos presenten, aunque una posterior pudiera ser mejor por resultar más resolutive, menos cara...

Algunos **instrumentos** útiles para enfrentarse al proceso de **formulación de estrategias** con visión de futuro pueden ser:

- La lluvia de ideas o *brainstorming*.
- Los métodos de antítesis.
- Los medios de analogía o benchmarking.

Lluvia de ideas o *brainstorming*

La **lluvia de ideas o *brainstorming*** es un instrumento grupal que permite generar con rapidez un importante número de ideas. Como decía el premio Nobel Linus Pauling "la mejor manera de tener una buena idea es tener muchas"

- El método de trabajo consiste en seguir los siguientes **pasos**:
- Recordar a los participantes las reglas de conducta.
- Enunciar las soluciones que se consideren adecuadas sin autocensura.

- No criticar las soluciones planteadas por los demás.
- Producir el máximo número de soluciones.
- Establecer un marco de confianza y de libertad.
- Explicar el tema y los objetivos que se persiguen.
- Iniciar la fase de aportaciones.
- Terminar con una fase de análisis de las soluciones propuestas.

Métodos de antítesis

Los **métodos de antítesis**, como su nombre indica, sugieren **hacer** las cosas de **forma diferente** a como las hemos hecho hasta ahora.

Proponen la modificación de los actuales procesos o formas de actuación, con el objetivo de ver si mediante **nuevos planteamientos** podemos evitar el problema que se nos ha presentado y que deseamos solucionar.

Acción	¿Qué ocurriría si...
Eliminar	Eliminásemos algo?
Invertir	Invirtiéramos en algo?
Ampliar/reducir	Ampliáramos o redujéramos algo?
Cambiar la secuencia	Cambiamos el procedimiento?
Unión/Separación	Uniéramos o separásemos algo?
Adición/supresión	Añadiésemos o suprimiéramos algo?

Medios de analogía o benchmarking

La analogía es un método de la creatividad que consiste en **examinar lo que otros o nosotros mismos hemos hecho en situaciones parecidas** y reproducirlo con las modificaciones que sean necesarias; es decir, adaptar situaciones ya conocidas y experimentadas a las necesidades de la presente situación.

Los actuales conceptos del *Benchmarking* van en esta dirección. En términos generales, consiste en considerar los métodos más eficaces. Su campo de aplicación es ilimitado.

Este análisis puede ayudarnos a **encontrar soluciones a nuestros problemas actuales**. Soluciones que, por haber sido ya experimentadas, tienen más posibilidades de ayudarnos en la resolución de la cuestión.

Creación de visión de futuro

Una vez han sido definidos los objetivos y diseñadas las estrategias, intentaremos elaborar una **descripción clara y concisa de cómo será la organización una vez se lleven a**

cabo con éxito dichas estrategias. El objetivo de este esfuerzo, que requiere de grandes dosis de imaginación, inspiración y creatividad, es llegar a definir la visión de futuro de la organización. Esta visión será una pieza clave en el proceso de comunicación e implantación de estrategias.

Redacción del plan estratégico

Resulta fundamental **recoger en un documento final los resultados** de este esfuerzo de reflexión y creatividad. Este documento es el plan estratégico, que debe incluir los siguientes elementos:

- Una introducción o declaración de **propósitos**.
- La **misión** y el análisis de demandas.
- El **análisis del entorno** y sus conclusiones: amenazas y oportunidades.
- El **diagnóstico interno** y sus conclusiones: puntos fuertes y puntos débiles.
- Las **prioridades estratégicas**.
- La línea de actuación global y las **estrategias desglosadas** por secciones o áreas de actividad, por servicios, productos y a escala funcional.
- La **visión de futuro** de la organización.
- El plan presupuestario y de recursos humanos.
- Los **planes de actuación pertinentes**: de ejecución, de seguimiento y de contingencia para cada una de las secciones o áreas de actividad de la organización.

A continuación se muestra una relación de **22 puntos, prioridades estratégicas**, para la mejora del Programa introduciendo áreas de mejora tanto para el proyecto de Unidad de Promoción y Desarrollo como para los proyectos de Escuelas Taller, Casas de Oficio y Talleres de Empleo.

Prioridades estratégicas para la redacción del Plan estratégico del Programa Escuelas Taller, Casas de Oficio y Talleres de Empleo

- 1) *Establecer un sistema integral de evaluación de proyectos: inicial, durante la ejecución y al finalizar el proyecto.*
- 2) *Incluir mejoras en el sistema de selección de alumnos/as de cara a la inserción laboral.*
- 3) *Diseñar un procedimiento de prácticas en empresas.*
- 4) *Seleccionar especialidades homologadas y en consonancia con la realidad del mercado laboral y atendiendo a nuevos nichos de mercado.*
- 5) *Armonizar la legislación del programa y la legislación laboral.*
- 6) *Trabajar una estrategia de difusión del objetivo de inserción en entidades promotoras y alumnos/as. Plan de comunicación, mejora de la imagen institucional.*
- 7) *Formar al personal técnico.*
- 8) *Mejorar el sistema de gestión de recursos humanos eficiente.*
- 9) *Diseñar un sistema de selección del personal técnico.*
- 10) *Extraer compromisos firmes de las entidades promotoras de los proyectos.*
- 11) *Definir un volumen adecuado de objetivos de obra.*
- 12) *Garantizar la continuidad laboral y de los equipos técnicos.*
- 13) *Unificar criterios entre los diferentes proyectos.*
- 14) *Formar al alumnado en habilidades sociales, hábitos saludables y laborales, actitudes.*
- 15) *Mejorar del diseño de los proyectos.*
- 16) *Implicar a colaboradores externos.*
- 17) *Confeccionar materiales didácticos del Programa.*
- 18) *Inspeccionar las infraestructuras, materiales, transporte, etc. de los proyectos.*
- 19) *Promover la realización de proyectos por parte de otras entidades promotoras.*
- 20) *Establecer colaboraciones oficiales con recursos SEXPE, con centros de formación (reglada y no reglada), con mancomunidades y organización no lucrativas.*
- 21) *Mejorar la calidad del asesoramiento de proyectos de ETCOTE (UPD y SEXPE)*
- 22) *Incluir la perspectiva de género en proyectos de ETCOTE.*

2. LA CALIDAD: AYER Y HOY

2.1 METODOLOGÍA

El concepto de calidad es un fenómeno relativamente reciente, podemos empezar a hablar de calidad tal y como hoy se entiende a partir de la Revolución industrial. No se equivocó Juran vaticinando que "...mientras que el siglo XX ha sido el *siglo de la productividad*, el siglo XXI será conocido como el *siglo de la calidad*".

Para situar al grupo en el marco conceptual actual de la calidad, se impartió formación teórico-práctica sobre el concepto y evolución de la calidad, así como los modelos y sistemas existentes actualmente siguiendo los siguientes epígrafes.

Guión
Concepto de calidad. Evolución histórica del concepto
Modelo japonés: premio Deming
Modelo americano: premio Malcolm Baldrige
Modelo europeo: premio europeo de la calidad
Normas ISO
Pilares básicos de la calidad

2.2 CONCEPTO DE CALIDAD. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO

La calidad como control e inspección

La calidad es un **concepto en evolución constante** que surge como necesidad de las empresas manufactureras para abaratar costes y cumplir cierta uniformidad en el producto final hasta la necesidad de las empresas de tener en cuenta, no sólo las especificaciones del producto sino también las demandas y expectativas de los clientes y la competencia entre las empresas.

La evolución del concepto viene marcada por varias etapas directamente relacionadas con los cambios acaecidos en los sistemas productivos. En consecuencia, nuestra historia comienza con el mayor cambio en los sistemas de producción: **la revolución industrial**. Las formas artesanales se convirtieron en grandes centros de producción en masa, apareciendo nuevas formulas de división del trabajo.

Esta división del trabajo y la producción en cadena requirió pronto de ciertos parámetros de normalización de producto. Aparece una separación entre personas que producen (operarios) y personas que supervisan y controlan (ingenieros), siendo éstos últimos los encargados de velar por la calidad del producto final. El control de la calidad se realizaba al final del proceso, identificando los **productos defectuosos** e investigando la causa originaria de los defectos.

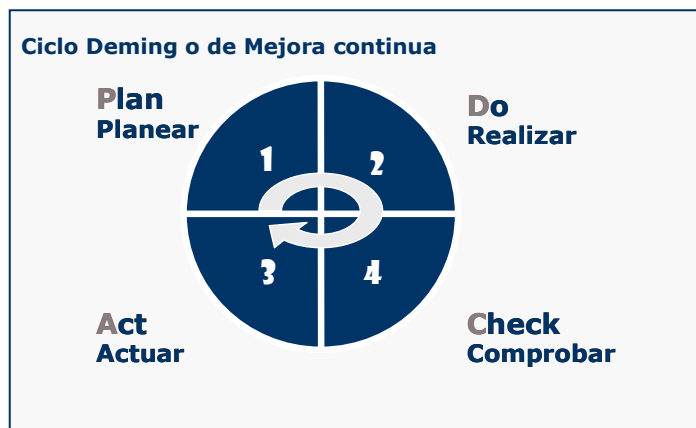
En esta primera aproximación al concepto de calidad, podemos decir que el concepto se limita a **controlar la variabilidad que afecta al producto final**, gracias al reciente control estadístico de la calidad de **W. Shewhart** (1924) Durante este período la calidad se entiende como conformidad a las especificaciones que previamente se han señalado para el producto y se miden en términos de porcentaje (por ejemplo: 90% de piezas no defectuosas).

La calidad como aseguramiento

Esta nueva acepción surge durante la Segunda Guerra Mundial en **Estados Unidos** y a diferencia de la fase anterior, el control se extiende a los procesos productivos y no sólo la fase final. En esta fase se intenta hacer las cosas bien a la primera, asegurando una reducción del número de productos defectuosos.

Tras la segunda Guerra Mundial, dada la enorme demanda de productos norteamericanos en el resto del mundo, en Estados Unidos se priorizó **la cantidad sobre la calidad**, ya que debido a la falta de productos competitivos los empresarios norteamericanos no debían mejorar su sistema de producción.

En este contexto, **Japón** fue el país que tomó el relevo en la adopción de la filosofía y la práctica de la calidad. Recordemos que Japón tras la guerra queda arrasado, únicamente cuenta con recursos humanos para reconstruir el país. Bajo la tutela de Estados Unidos, Japón solicitó ayuda técnica y hacia los años 50 se desplazaron **W. E Deming (autor del ciclo PDCA), Juran y Malcolm Baldrige** para desarrollar estrategias de dirección y gestión.



Se avanza entonces hacia **esquemas más participativos** en los que ya no es únicamente un departamento especializado el que asume la responsabilidad de verificar o controlar la calidad, sino que todas las áreas departamentos y recursos humanos de la empresa se involucran activamente en mejorar la calidad de todo el proceso de producción. Este nuevo enfoque, denominado aseguramiento de la calidad, fija unos determinados **requisitos de calidad para los productos** que todos los niveles de la organización, con el personal directivo a la cabeza, se comprometen a asegurar. Entre los sistemas de aseguramiento de calidad más conocidos se encuentra la **ISO 9000**.

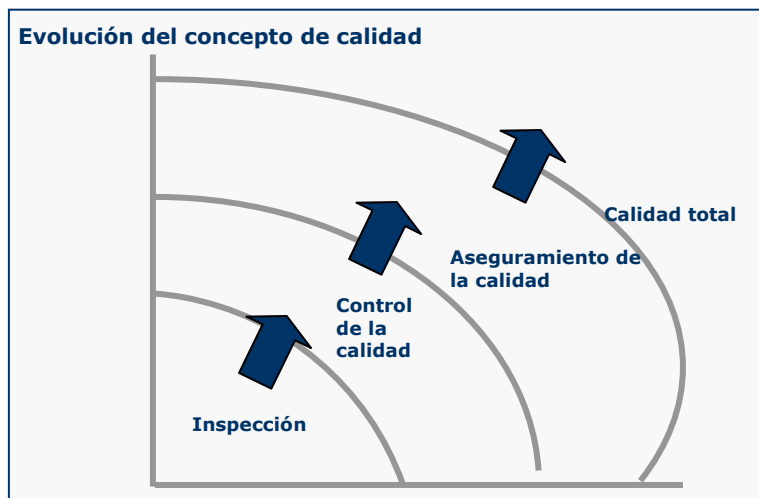
La calidad como Calidad Total o excelencia

En 1951 se implantó en Japón el **premio nacional a la calidad** que recibió el nombre de "Deming", como homenaje a un hombre que con sus enseñanzas sobre la calidad iba a tener una influencia decisiva en el auge económico japonés.

En Occidente, a partir de las **crisis del petróleo**, que además coincidieron con la entrada masiva de productos japoneses en los mercados internacionales, sucedió que la oferta era superior a la demanda de productos, lo que dio la **opción al cliente/usuario de elegir** entre varios productos. En este nuevo contexto, el concepto de calidad evoluciona nuevamente desde el aseguramiento del cumplimiento de especificaciones hasta conseguir la **plena satisfacción del cliente**, que requiere planes de calidad para todos los procesos de la empresa y cuya puesta en marcha requiere el compromiso de la dirección y la participación de los miembros de la organización en los proyectos de mejora; es lo que ha venido denominándose **Estrategia de Calidad Total**.

A principios de los 80, la falta de productividad y **pérdida de competitividad de las empresas norteamericanas** fue el origen del nacimiento de un premio, similar al premio japonés, denominado "Malcolm Baldrige".

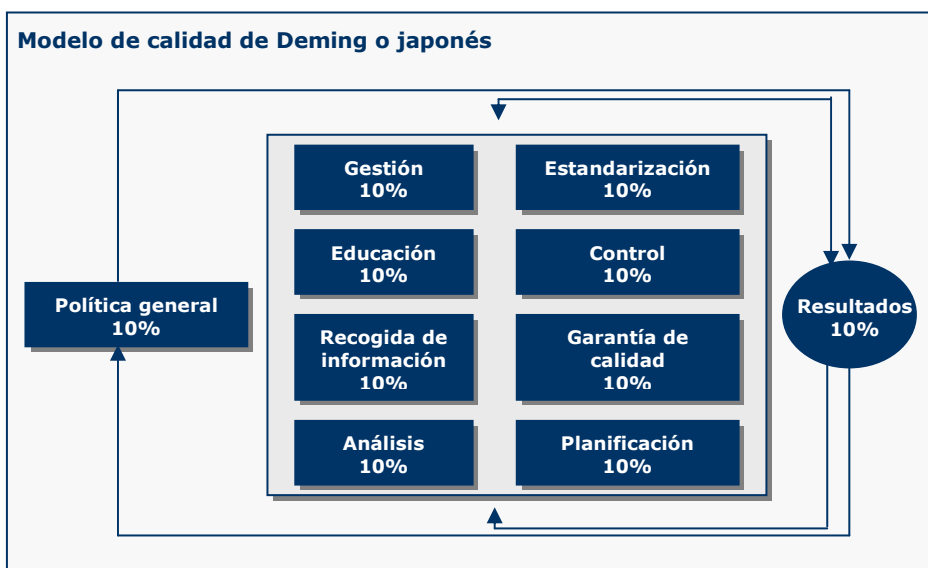
La respuesta del tercer bloque económico, la Unión Europea no se hizo esperar: en 1988, 14 grandes compañías de diferentes sectores fundaron la "**European Foundation for Quality Management**" (en adelante, EFQM), con el claro objetivo de potenciar la posición de las compañías europeas en los mercados mundiales.



2.3 EL PREMIO DEMING

El premio japonés desde 1951 se otorga por la JUSE (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses) a **dos categorías**: a empresas (comprende tres modalidades: grandes empresas, divisiones de grandes empresas y Pymes) y a personas como reconocimiento a su difusión y desarrollo de las teorías de la calidad total.

Las empresas que deseen optar al premio deberán pasar por un exhaustivo proceso de auditoría, que evalúe el cumplimiento de los siguientes criterios. Se trata de un **modelo equilibrado** en tanto que cada uno de los criterios ostenta la misma ponderación.



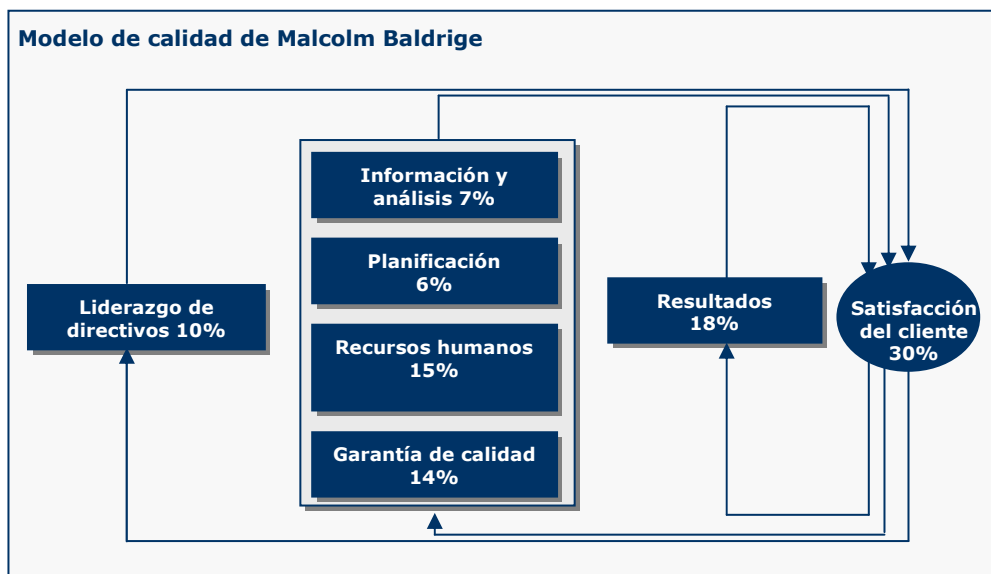
2.4 EL PREMIO MALCOLM BALDRIGDE

Para estimular la puesta en marcha de **planes de calidad en las empresas estadounidenses** en 1957 se convocó este premio que pretende promocionar la calidad en empresas y obtener los resultados obtenidos en Japón.

Los premios los concede el Departamento de Comercio y el Instituto Nacional de Estándares y Tecnología a **grandes empresas, empresas de servicios y Pymes**.

A diferencia del modelo japonés, en este modelo los criterios se reducen a 7 y no tienen la misma ponderación, concediendo más relevancia a los resultados y la satisfacción al

cliente. En consecuencia, si el modelo japonés se caracterizaba por el equilibrio, este modelo se dice que es más **competitivo y agresivo**.



La organización está orientada al cliente, de manera que la organización debe contar con la información necesaria para adaptarse a sus expectativas, así como a los requerimientos del mercado. Para lograr altos niveles de calidad y competitividad, la organización debe enfocarse a la mejora continua, que debe planificarse, ejecutarse y evaluarse.

El **liderazgo** es el otro gran punto de apoyo. Los líderes deben crear valores de calidad fruto de un gran compromiso y participación y planificar, revisar y difundir los resultados, reconociendo los logros.

También deben impulsar la **participación de los empleados**, tanto en las acciones de mejora continua y velar por el bienestar de sus trabajadores tanto a nivel profesional (formación, recompensas) como personal (seguridad y satisfacción general).

2.5 EL PREMIO EUROPEO DE LA CALIDAD

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad fue fundada en el año 1988 por 14 grandes empresas europeas con el apoyo de la Comisión Europea. Su nacimiento obedece

a la necesidad de crear un **modelo similar al japonés y norteamericano**, que en su andadura las empresas participantes habían evidenciado mejoras en la gestión interna y en el posicionamiento en el mercado.

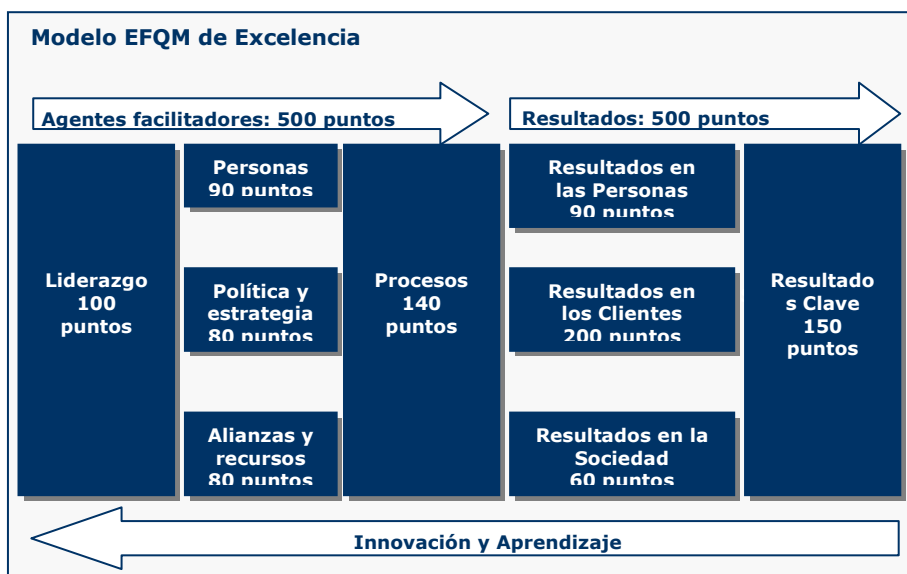
En 1991 se realizó la primera convocatoria del premio y los galardones fueron entregados en España durante la celebración del **Foro Europeo para la Gestión de la Calidad** un año más tarde.

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, ahora llamado **Modelo EFQM de Excelencia**, ha adaptado y creado versiones para grandes empresas, Pymes, Sector Público y organizaciones no lucrativas.

El Modelo Europeo de Excelencia se basa en la siguiente premisa:

"La Satisfacción de Cliente y Empleados y el Impacto en la Sociedad se consiguen mediante un Liderazgo que impulse la Política y Estrategia, las personas de la organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos hacia la consecución de la Excelencia en los Resultados de la organización".

El modelo se articula en torno a **9 criterios agrupados en dos grupos: facilitadores y resultados**. Los criterios del grupo de agentes facilitadores nos describen cuáles son los aspectos a desarrollar para poder gestionar eficazmente una organización, mientras que criterios del grupo resultados nos identifican los aspectos que una organización debe medir para conocer su grado de progreso.



2.6 LAS NORMAS ISO

Durante la Segunda Guerra Mundial se creó la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización, que más tarde pasó a ser el Comité de Coordinación de Normas de Naciones Unidas. Este es el origen de la **Organización Internacional de Estandarización (ISO)** que nace en 1947, con sede en Ginebra, como una federación de organismos nacionales de normalización.

Cada país miembro de ISO sólo puede tener un organismo que lo represente. En España este organismo es la **Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR)**. La organización se estructura a partir de comités técnicos que elaboran las normas internacionales que posteriormente deberán ser aprobadas por dos tercios antes de difusión.

En 1987 se establecen las normas ISO 9000 para el aseguramiento de la calidad y **en 1994 surge la primera propuesta** de normas muy orientada a la industria:

- ISO 9000 Normas para la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad.
- ISO 9001 Sistema de calidad para el diseño y aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio postventa.
- ISO 9002 Sistema de calidad para el aseguramiento de la calidad en la producción, instalación y servicio postventa.
- ISO 9003 Sistema de calidad para el aseguramiento de la calidad en la inspección y ensayos finales.
- ISO 9004 Gestión de la calidad y elementos de un sistema de calidad.

En el año 2000 se publica una **nueva entrega** en la que el modelo se hace más abierto, integrando a las empresas de servicios, y flexible en su aplicación, aunque mantiene los requisitos esenciales de las normas anteriores:

- ISO 9000 Sistema de gestión de la calidad. Principios y vocabulario.
- ISO 9001 Sistema de gestión de la calidad. Requisitos.
- ISO 9004 Sistema de gestión de la calidad. Recomendaciones para llevar a cabo la mejora.

La ISO 9001:2000 no define cómo debe ser un sistema de gestión de la calidad, sino que establece unos **requisitos mínimos a cumplir de cara a la concesión de la certificación**, es decir, se utiliza para establecer un sistema de gestión que proporciona confianza en la conformidad de su producto con requisitos establecidos y para ser certificado por una entidad externa.

La certificación que se otorga no es para los productos sino para los procesos que generan los productos o servicios, por lo tanto la certificación puede ser solicitada para procesos de determinadas líneas de servicio y no necesariamente para toda la organización.

2.7 PILARES BÁSICOS DE LA CALIDAD

Tanto los modelos de excelencia, y concretamente el Modelo EFQM de Excelencia, como las normas ISO 9000 establecen una serie de principios que conviene entender, asumir y aplicar por parte de toda organización que desee mejorar su gestión interna.

Cuadro comparativo principios EFQM/ISO	
Principios EFQM	Principios ISO
<p>Orientación hacia los resultados La Excelencia consiste en alcanzar resultados que satisfagan a las partes interesadas.</p>	<p>Enfoque basado en hechos para la toma de decisión Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y de la información.</p>
<p>Orientación al cliente La Excelencia consiste en crear valor sostenido para el cliente.</p>	<p>Enfoque al cliente Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.</p>
<p>Liderazgo y coherencia Excelencia es ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además sea coherente en toda la organización.</p>	<p>Liderazgo Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener el ambiente interno en el cual el personal puede llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.</p>
<p>Gestión por procesos y hechos Excelencia es gestionar la organización mediante un procesos y datos, interdependientes y relacionados.</p>	<p>Enfoque basado en procesos Un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.</p>
<p>Desarrollo e implicación de las personas Excelencia es maximizar la contribución de los empelados a través de su desarrollo implicación.</p>	<p>Participación del personal El personal es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para beneficio de la organización.</p>
<p>Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora Excelencia es desafiar el status quo y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora.</p>	<p>Mejora continua La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.</p>
<p>Desarrollo de alianzas Excelencia es desarrollar y mantener alianzas que añaden valor</p>	<p>Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor</p>
<p>Responsabilidad social de la organización Excelencia es comprender el marco legal mínimo en el que opera la organización y esforzarse por entender y responder a las expectativas a la sociedad.</p>	<p>Enfoque de sistema para la gestión Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.</p>

3. LA GESTIÓN POR PROCESOS

3.1 METODOLOGÍA

Como se ha dicho, **uno de los pilares tanto del Modelo EFQM de Excelencia como de la Norma ISO 9001:2000** es la "gestión por procesos y hechos" o "enfoque basado en procesos". Por lo tanto, de las tareas a abordar a la hora de trabajar bajo criterios de calidad supone **enfocar la organización en base a procesos**.

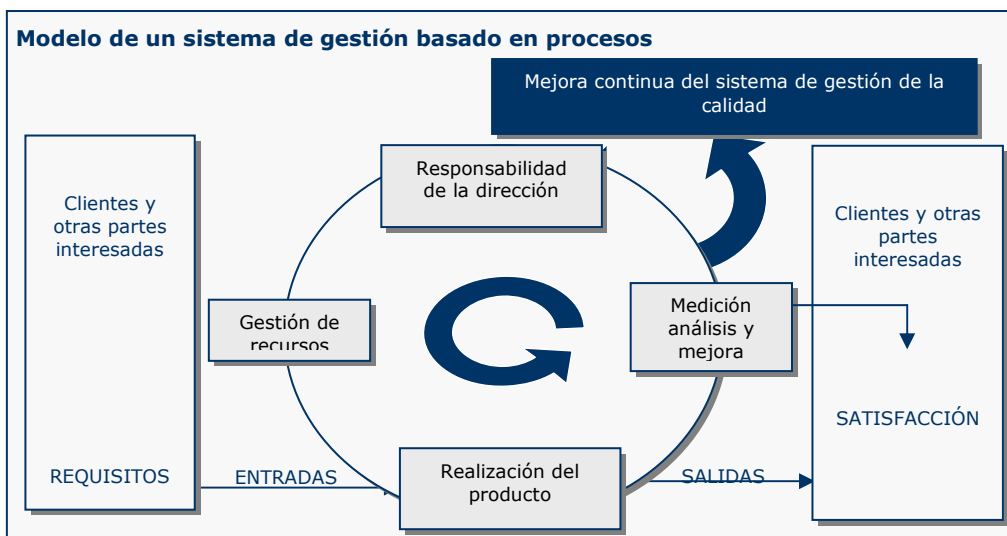
Esta tarea va a requerir de la **participación de los miembros de la organización** ya que supone una nueva manera de organizar la documentación, metodologías y control de las actividades y recursos, todo ello orientado al logro de resultados y a la obtención de información para la toma de decisiones que contribuyan a la mejora continua.

Para llevar a cabo este ejercicio, en primer lugar se impartió formación teórica alternando el trabajo en grupo por parte de los directores/as, siguiendo el siguiente esquema:

Guión
Enfoque basado en procesos
Identificación y tipos de procesos
Inventario de procesos de un proyecto ETCOTE
Construcción del mapa de procesos
Mapa de procesos de un proyecto ETCOTE
Procesos y procedimientos UPD "Diputación de Cáceres"

3.2 EL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

La Norma ISO 9001:2000 establece el **enfoque hacia la mejora continua de procesos** de una organización para incrementar su eficiencia y eficacia.



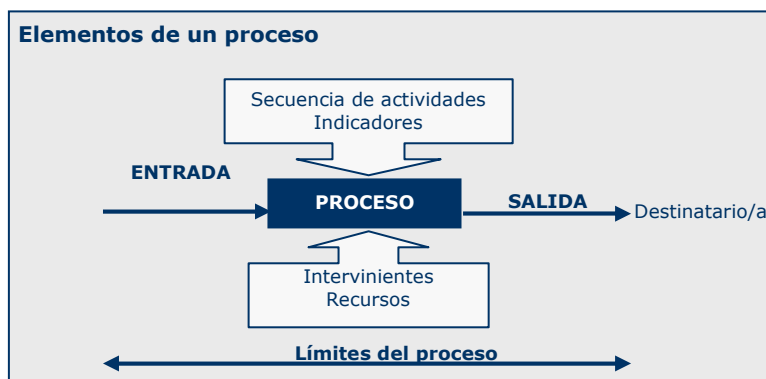
La gestión de procesos es un sistema que toma conciencia de **las limitaciones del modelo de gestión funcional o tradicional** para mejorar la eficacia y eficiencia de una organización. En este sentido la gestión por procesos afirma que:

- Una organización se articula a través de numerosos **procesos**.
- En el centro de la organización se sitúa el **cliente** y se orienta toda ella a éste.
- El éxito de una organización debe entenderse de manera global y no como la suma de departamentos.
- Cada proceso debe tener una persona **responsable** del mismo, objetivos e indicadores de control para reducir su variabilidad y aumentar su eficiencia.
- Aumenta la **responsabilidad y la motivación** de las personas de la organización.

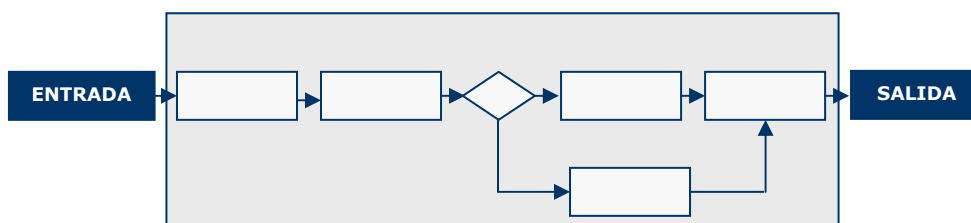
3.3 IDENTIFICACIÓN Y TIPOS DE PROCESOS

Definición de proceso

Un proceso es cualquier secuencia repetitiva de actividades que una o varias personas desarrollan para hacer una salida a un destinatario a partir de unos recursos que se utilizan o se consumen. El proceso tiene **capacidad para transformar unas entradas en unas salidas**:



- El proceso está constituido por **actividades internas** que de forma coordinada logran un valor apreciado por el destinatario del mismo.
- Las actividades internas de cualquier proceso **las realizan las personas**, grupos o departamentos de la organización.
- Esta secuencia de actividades puede esquematizarse mediante un **diagrama de flujo**.



- Son los **destinatarios del proceso**, internos o externos a la organización, los que en función de sus expectativas con relación al mismo juzgarán la validez de lo que el proceso les hace llegar.
- El proceso **consume o utiliza recursos** que pueden ser, entre otros, materiales, tiempo de las personas, energía, máquinas y herramientas.

Características de los procesos

De la propia definición, se extraen **dos características** inherentes al proceso: variabilidad y repetitividad:

1) Variabilidad del proceso: "Nunca dos outputs son iguales"

Cada vez que se repite un proceso hay ligeras variaciones en la secuencia de actividades realizadas que a su vez, generan variabilidad en los resultados del mismo expresados a través de mediciones concretas.

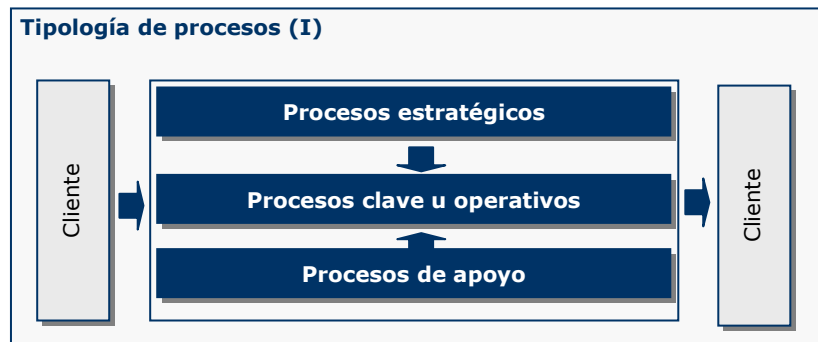
La variabilidad repercute en el destinatario del proceso quien puede quedar más o menos satisfecho con lo que recibe del proceso.

2) Repetitividad del proceso: "A más repeticiones más experiencia"

Los procesos se crean para producir un resultado y repetir ese resultados. Esta característica de repetitividad permite trabajar sobre el proceso y mejorarlo.

Tipos de procesos

Para facilitar la interpretación del posterior mapa de procesos, resulta conveniente **agrupar los procesos de la organización**. Podemos citar dos tipos de agrupaciones de procesos:



1) Procesos estratégicos

Desde nuestro punto de vista, se trata de aquellos procesos que sirven de base para implementar la política del Programa, y por tanto, las directrices a seguir desde la perspectiva de la calidad.

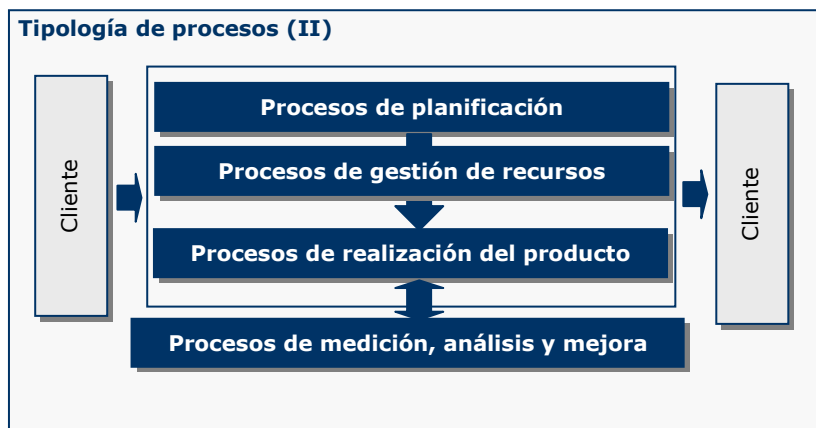
2) Procesos clave

Son aquellos que aportan "valor", entendiendo como tal su aportación para satisfacer a nuestros clientes. Constituyen la columna vertebral de nuestra actividad, y por lo tanto, inciden muy directamente en los resultados.

3) Procesos de apoyo

Como su nombre indica, sirven para dar soporte a la realización de los procesos clave.

Una segunda tipología, más en consonancia con los **requisitos de la normativa ISO**, hace cuatro agrupaciones:



1) Procesos de planificación

Son los procesos vinculados al ámbito de las responsabilidades de la dirección.

2) Procesos de gestión de recursos

Son los procesos que permiten determinar, proporcionar y mantener los recursos necesarios: recursos humanos, infraestructuras y ambiente de trabajo).

3) Procesos de realización del producto

Son los procesos vinculados a la producción y/o prestación de servicio.

4) Procesos de medición, análisis y mejora

Son los procesos que permiten hacer el seguimiento de los procesos, medirlos, analizarlos y establecer acciones de mejora.

3.4 INVENTARIO DE PROCESOS DE UN PROYECTO ESCUELA TALLER, CASAS DE OFICIO Y TALLER DE EMPLEO

Identificación de procesos ETCOTE

En grupos, se identificaron uno por uno todos los procesos de la organización (inventario de procesos). Como resultado, se enunciaron 13 procesos con un breve resumen de la misión:

Procesos de un proyecto ETCOTE

1) Control de la formación y unidades de obra/servicios.

Supervisar cumplimiento de los objetivos del proyecto en cuanto a la impartición de los contenidos teórico-prácticos de los módulos de formación y en cuanto a ejecución de las unidades de obra o servicios teniendo en cuenta los recursos del proyecto.

2) Difusión y relaciones externas.

Ejecutar las medidas divulgación y publicidad del proyecto, así como las acciones de coordinación con la entidad promotora, el Sexpe, la Unidad de promoción y desarrollo y otros actos protocolarios

3) Organización inicial del proyecto.

Verificar la disponibilidad de los factores necesarios para la puesta en marcha del proyecto (alumnos/as trabajadores/as, infraestructuras, maquinaria y herramientas...). Así mismo, tiene como misión desplegar un plan de acogida al alumnado

4) Gestión del aprendizaje.

Chequear los logros de aprendizaje del alumno/a a través de instrumentos de evaluación inicial, continua y sumativa o final.

5) Impartición de la formación ocupacional.

Ejecutar la enseñanza de las programación formativa relacionada con la especialidad diseñada en el proyecto (o bien reprogramadas o adaptadas por el técnico/a competente)

6) Ejecución del plan de inserción.

Adaptar y ejecutar el plan de inserción consignado en el proyecto

7) Impartición de la formación complementaria.

Ejecutar la enseñanza de las de las programaciones formativas relacionadas con prevención de riesgos laborales, alfabetización informática, formación básica y orientación laboral diseñadas en el proyecto (o bien reprogramadas o adaptadas por el técnico/a competente).

8) Compras.

Adquirir los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos del proyecto. Cumple con requerimientos de compra, así como debe seleccionar y evaluar a los proveedores.

9) Gestión económico-financiera.

Realizar el registro y contabilidad de los gastos e ingresos del proyecto: abono de la subvención, justificantes de fondos, liquidación del expediente y devolución del remanente de la subvención no gastada.

10) Sistema de información y comunicación.

Instalar y mantener las redes tecnológicas de comunicación del proyecto.

11) Gestión de personal.

Realizar el registro y tramitación de las situaciones e incidencias del personal del proyecto: equipo técnico y alumnos/as.

12) Gestión de infraestructuras.

Velar por el mantenimiento de las instalaciones que utiliza el proyecto.

13) Prevención de riesgos laborales.

Realizar y/o supervisar la prevención de riesgos laborales en el proyecto.

Construcción del mapa de procesos

Una vez identificados los procesos en un proyecto ETCOTE, el paso siguiente es agruparlos para construir el mapa de procesos. Para ello, se aplicó una sencilla metodología que consiste en:

1) Determinar los factores clave de éxito (FCE) de la organización

Determinar los factores clave de éxito (FCE) de la organización, entendiendo por FCE aquellos aspectos clave que deben ejecutarse de manera excelente para que la organización tenga éxito.

Factores clave de éxito de un proyecto ETCOTE

1) Inserción laboral de los alumnos-trabajadores.

La misión fundamental del Programa ETCOTE es generar una mejora en la empleabilidad y perspectiva de empleo de sus participantes.

2) Aprendizaje de calidad.

El Programa trabaja con los mejores recursos humanos y materiales para llevar a cabo un proceso de enseñanza-aprendizaje eficiente y eficaz.

3) Gestión económica excelente.

La subvención pública a través de la que se financian los proyectos debe respetar los principios de legalidad y eficiencia.

Motivación del equipo técnico.

Las condiciones de trabajo atípicas por parte de los equipos técnicos y el esfuerzo en la puesta en marcha del proyecto requieren grandes dosis de motivación y comunicación.


4) Desarrollo local.

La presencia de un proyecto ETCOTE en una localidad genera un impacto positivo en términos de desarrollo de la misma.

2) Matriz de FCE y procesos

Cruzar los FCE con los procesos previamente inventariados, por tal de determinar la importancia de cada uno de los procesos e encontrar cuáles son los procesos clave de la organización.

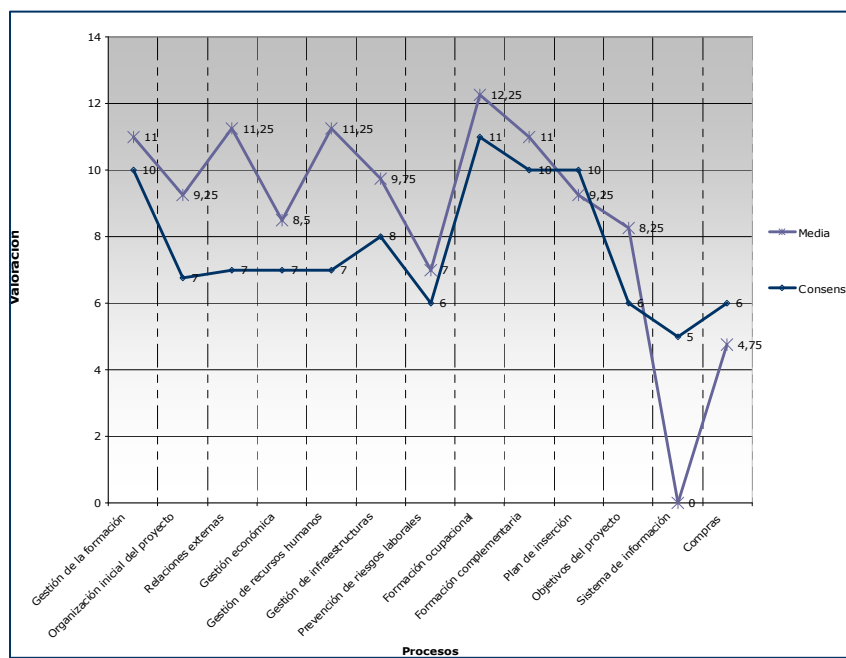
Se entregó una tabla como la siguiente a cada uno de los grupos. En ella, debía valorarse de 1 a 3 cada uno de los procesos en función de su relación o impacto en cada factor de éxito. Por ejemplo, el proceso de "plan de inserción" tendrá una relación alta (puntuación=3) para el factor "Inserción laboral", mientras que la relación será baja (puntuación=1) respecto al factor "gestión económica excelente".

 DIPUTACIÓN DE CÁCERES ORGANISMO AUTÓNOMO PARA EL DESARROLLO LOCAL	Mesas sectoriales					Código
	Matriz procesos- FCE					Versión
						Fecha
INVENTARIO DE PROCESOS	FCE					TOTAL
	Inserción laboral	Aprendizaje de calidad	Gestión económica excelente	Motivación equipo técnico	Desarrollo local	
Gestión de la formación						
Organización inicial del proyecto						
Relaciones externas						
Gestión económica						
Gestión de recursos humanos						
Gestión de infraestructuras						
Prevención de riesgos laborales						
Formación ocupacional						
Formación complementaria						
Plan de inserción						
Objetivos del proyecto						
Sistema de información						
Compras						

De la suma total de los procesos se seleccionarán aquellos de puntuación más alta como "procesos clave u operativos", mientras que con el resto se decidirá si son procesos de apoyo a los primeros o bien suponen procesos relacionados con la dirección y la estrategia de la organización.

3) Consenso

El trabajo de los diferentes equipos de trabajo llegó al consenso para la construcción de un mapa de procesos. Gráficamente:



De la tarea de consenso se enunciaron dos procesos: uno estratégico, denominado "Planificación y mejora continua" y otro dos clave, denominados "Impartición de los cursos monográficos" y "Cierre del proyecto" sumando 15 procesos en total:

- Planificación y mejora continua.**
Coordinar los recursos humanos del proyecto y establecer directrices para la mejora continua del proyecto a partir de la revisión de indicadores.
- Impartición de cursos monográficos.**
Ejecutar la enseñanza de acciones formativas relacionadas con la especialidad diseñadas en el proyecto (o bien reprogramadas o creadas por el técnico/a competente).
- Cierre del proyecto.**
Cerrar el expediente del proyecto, tanto de gastos como de actividades. Comprende la expedición de diplomas y una prospección sobre las perspectivas de empleo de las personas participantes.

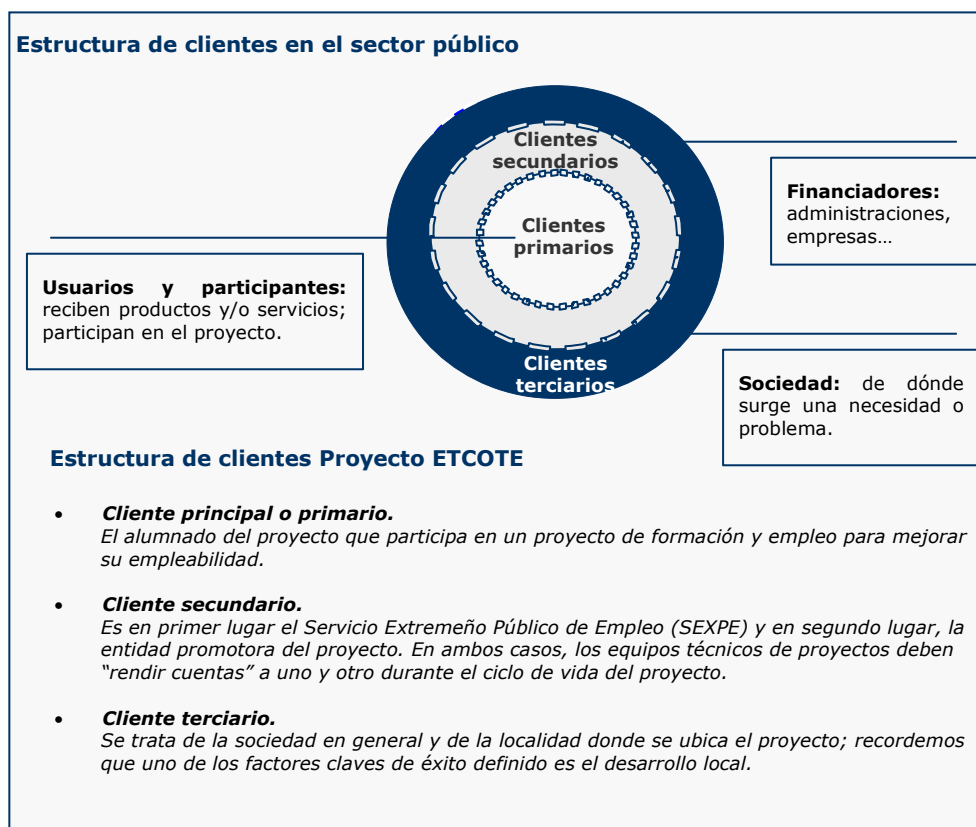
3.5 MAPA DE PROCESOS DE UN PROYECTO ETCOTE

Los procesos y los clientes

El mapa de procesos permite a una organización **identificar los procesos y conocer la estructura de los mismos**, reflejando las interacciones entre los mismos, si bien el mapa no permite saber cómo son "por dentro" y cómo permiten la transformación de entradas en salidas.

Para dibujar el mapa de procesos de cualquier organización resulta fundamental **reflexionar en torno a quién es el cliente**. En el sector público se da la paradoja de que el cliente recibe el servicio o producto pero no es el que paga por él, rompiendo así con una de las máximas de los sistemas de calidad empresariales.

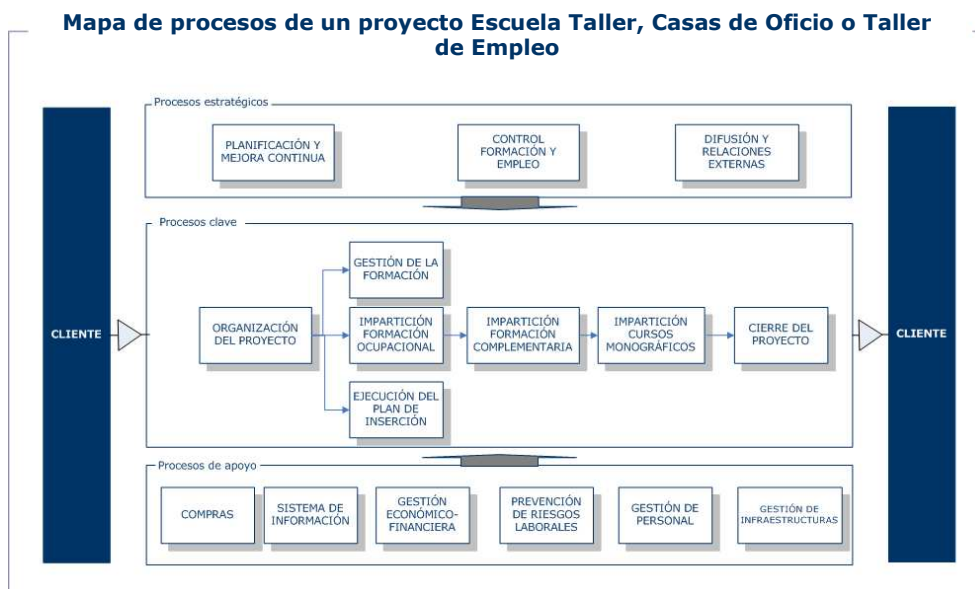
Efectivamente, las entidades del Sector público y también en organizaciones del Tercer sector tienen **diversos clientes**:



Las razones que nos han llevado a situar al alumno trabajador/a como cliente principal son las siguientes:

- Por la **lógica de toda política pública**. Una política pública nace de un problema social que se incorpora a la agenda política y se regula para crear servicios y productos que solucionarlo.
- Porque la **misión del Programa** así lo establece. La legislación del Programa establece la misión de generar condiciones de empleabilidad en las personas desempleadas.
- Porque la mayoría de procesos produce una **salida o resultado hacia el alumno/a** trabajador que éste valora.

La primera aproximación al **mapa de procesos de cualquier proyecto de Escuela Taller, Casas de Oficio o Taller de Empleo** se muestra en la imagen siguiente. Evidentemente, con ello no se busca la estructura organizativa ideal; al contrario, un sistema basado en procesos está sujeto a revisiones constantes.



Como podemos observar, **el cliente de un proyecto es el alumnado** quien, como parte de la sociedad demanda una serie de servicios que mejoren su empleabilidad y calidad de vida en forma de formación y empleo durante un período de 1 a 2 años.

Al inicio de un proyecto, todo el personal del mismo debe organizarse para afrontar con garantías de éxito el proceso formativo. Una vez realizadas estas **actividades "previas"**, comienzan tres procesos paralelos en el tiempo: se inicia el proceso de **gestión de la formación**, se comienza a impartir la **formación ocupacional** y se revisa el **plan de inserción** para su ejecución a lo largo del proyecto. Para llevar a cabo estos procesos clave, deben activarse toda la **estructura de procesos de apoyo**.

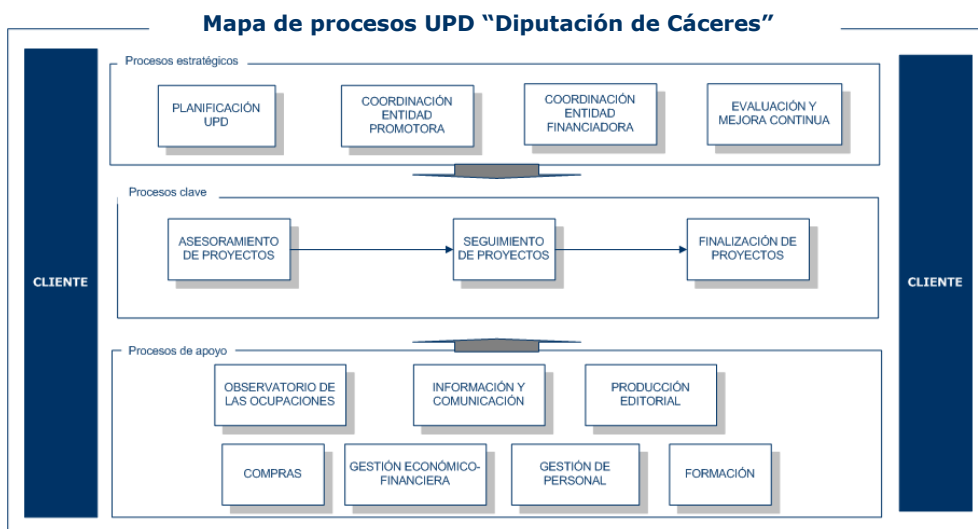
Aunque la dinámica de los proyectos comporta en muchos casos impartir alternativamente la formación básica y ocupacional, se ha preferido situar al final del proyecto las actividades de formación complementaria tanto obligatorias como otras monográficas más relacionadas con las especialidades o temática del proyecto.

Al finalizar el proyecto un proceso denominado **"Cierre del proyecto"** concluye el expediente del mismo respecto a la formación, con la expedición de títulos y actividades realizadas. Para este proyecto resultan fundamentales los procesos de apoyo de compras, gestión económico-financiera, gestión de personal.

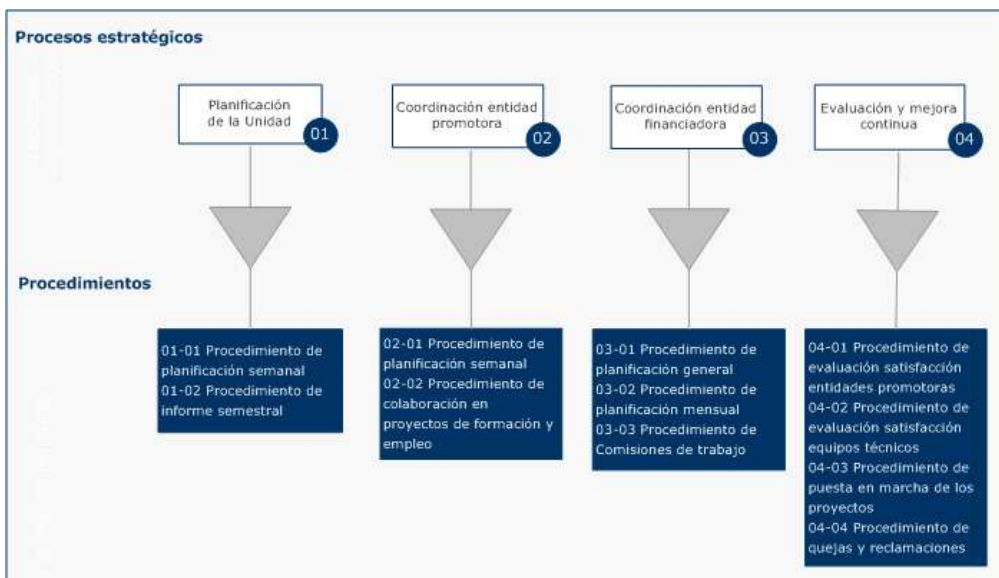
Finalmente, y como responsabilidad de la dirección de los proyectos, se han indicado **tres procesos estratégicos** que tienen como misión la supervisión, control y planificación de recursos con los que cuenta el proyecto. El control de los procesos clave proporcionará información para la mejora continua y para la relación con las entidades financiadora y promotora del proyecto.

3.6 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA UPD "DIPUTACIÓN DE CÁCERES"

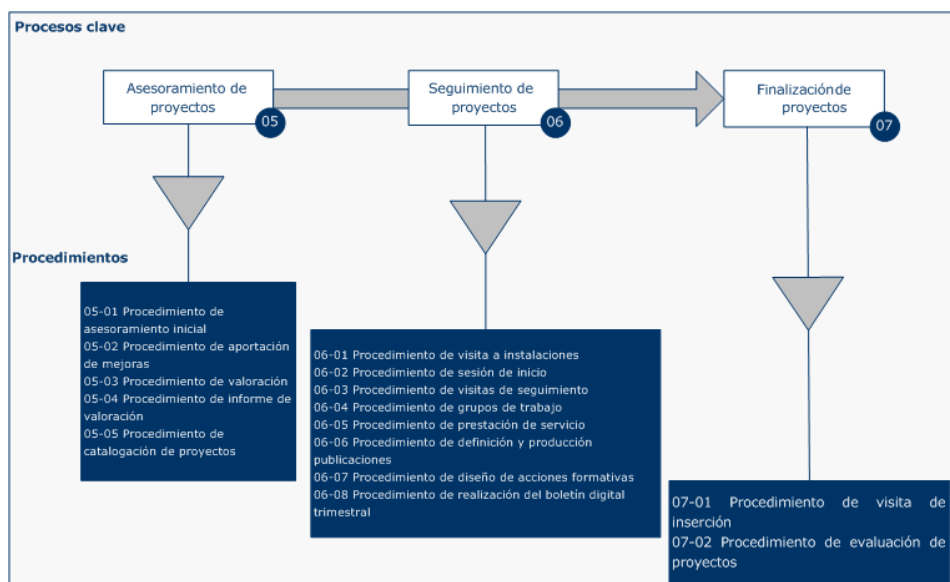
La UPD "Diputación de Cáceres" ha organizado su actividad en torno a 14 procesos:



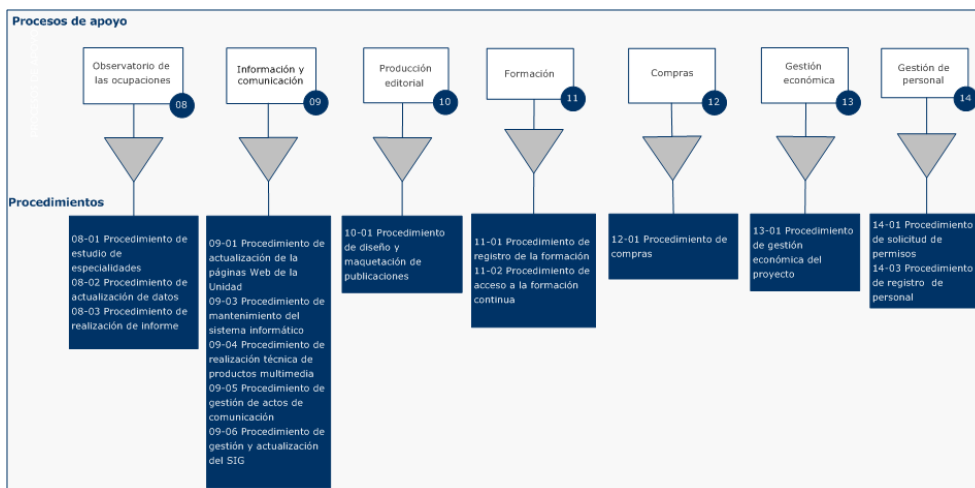
Dentro de los procesos estratégicos, se han diseñado la siguiente propuesta de procedimientos:



Existen tres procesos clave: asesoramiento, seguimiento y finalización de proyectos. Cada uno tiene una serie de procedimientos en la imagen siguiente:



Finalmente, los procesos de soporte o apoyo a la estructura de servicio son los siguientes:

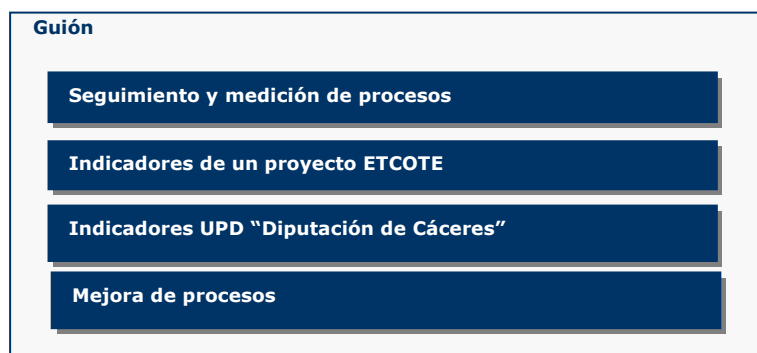


4. PAUTAS PARA LA MEJORA CONTINUA

4.1 METODOLOGÍA

Una vez identificados los procesos, el enfoque a procesos de un sistema de gestión requiere **establecer pautas de seguimiento y medición de los procesos** para conocer los resultados que se obtienen. A partir de aquí, la organización dispone de información para mejorar dichos procesos. En otras palabras, el siguiente paso es establecer controles a los procesos para **iniciar la mejora continua de la organización**.

La metodología utilizada para esta última parte fue la impartición de formación teórico-práctica alternada con ejercicios prácticos. El resultado de este ejercicio es una relación de indicadores de los procesos de un proyecto ETCOTE, así como de la UPD "Diputación de Cáceres".



4.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE PROCESOS

Para diseñar un sistema de seguimiento y medición de los procesos debemos tener claros **tres conceptos**: objetivo, indicador y estándar.

- **Objetivo de proceso**: resultado ambicionado o perseguido relacionado con el rendimiento de un proceso.
- **Indicador de proceso**: datos o conjunto de datos que permiten conocer la evolución objetiva de un proceso.
- **Estándar**: grado de cumplimiento exigible a un objetivo fijado con carácter previo. Es una medida sobre el resultado que debería conseguirse.

Por ejemplo, uno de los objetivos que nos planteamos dentro de un proyecto ETCOTE es fomentar la responsabilidad de los alumnos/as para con el trabajo, y más concretamente, consideramos un factor crítico la puntualidad en el trabajo. En este caso:

- **Objetivo de proceso:** Reducir el retraso en el centro de trabajo.
- **Indicador de proceso:** Porcentaje de alumnos/as presentes en el centro de trabajo a los 10 minutos del inicio.
- **Estándar:** no más tarde de 10 minutos por encima de la hora establecida.

Diseño de indicadores

Un indicador no debe dar lugar a dudas de interpretación. Para diseñar correctamente debemos responder 5 interrogantes:

1) ¿Qué podemos medir?

Mantener un sistema de indicadores supone un esfuerzo para la organización, por eso, teniendo en cuenta los recursos disponibles debemos desarrollar únicamente aquellos indicadores cuya importancia de la información que simbolizan justifique el esfuerzo necesario para su obtención.

Una vez hemos priorizado nuestras necesidades de información y conjugados los recursos disponibles, debemos darle una denominación inequívoca.

2) ¿Cómo lo calculamos?

Se trata de especificar la forma en que vamos a conseguir el resultado, por ejemplo: puede ser un porcentaje, un recuento, un grado de medida sobre una escala determinada, un ratio...; deberemos igualmente establecer la periodicidad con la que se calcula el indicador.

3) ¿Cómo lo represento?

Resulta cómodo para la toma de decisión representar la evolución del indicador de manera gráfica a través de diagramas, tablas, colores...

4) ¿Quién o quienes son los responsables de la gestión del indicador?

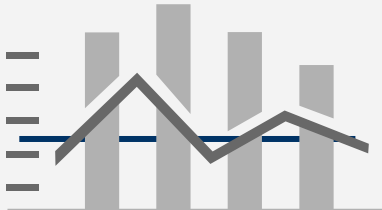
Es fundamental que una persona se la responsable de la recogida de información del indicador.

5) ¿Cuál es su valor a conseguir y sus estándares mínimos y/o máximos?

Finalmente, debemos establecer el objetivo, el estándar o estándares (mínimos y máximos).

Ejemplo de ficha de indicador

A continuación podemos observar una ficha del indicador "Nivel de puntualidad en el centro de trabajo" de los procesos clave vinculados a la impartición de la formación.

Sistema de indicadores			
Nombre del proceso	<i>Formación</i>	Código	<i>PG-ETCOTE-XX</i>
Nombre del indicador	<i>Nivel de puntualidad en el centro de trabajo</i>		
Objetivo	<i>Reducir el retraso en el centro de trabajo</i>		
Indicador	<i>Porcentaje de alumnos/as presentes en el centro de trabajo a los 10 minutos del inicio</i>		
Forma de cálculo	<i>Recuento mensual</i>		
Fuente de información	<i>Registro en hojas de seguimiento diferente al parte de firmas de los alumnos/as</i>		
Representación	<i>Hoja de cálculo y gráfico</i>		
Responsable	<i>Monitor/a de la primera hora</i>		
Evolución			

4.3 INDICADORES DE UN PROYECTO ETCOTE

A continuación se muestra una batería de indicadores de procesos, útiles para la realización de la memoria de actividades que semestralmente deben elaborar los proyectos del Programa ETCOTE. Estos 46 indicadores han sido pensados para una periodicidad trimestral, ya que generalmente la duración del proyecto es de 1 año (Talleres de empleo y Casas de Oficio) a 2 años (Escuelas Taller).

Proceso	Indicador
<i>Control formación y empleo</i>	<i>Nº de actividades planificadas realizadas</i>
	<i>Nº de actividades no planificadas realizadas</i>
<i>Difusión y relaciones externas</i>	<i>Nº de reuniones con agentes clave de la zona</i>
	<i>Nº de contactos empresas en la zona relacionada con la especialidad</i>
	<i>Nº de documentos de difusión del proyecto realizados</i>
	<i>Nº de consultas a UPD/SEXPE</i>
	<i>Nº de servicios solicitados a la UPD</i>
	<i>Nº de servicios recibidos a la UPD</i>
	<i>Nº de eventos realizados o participados para la difusión del proyecto</i>
<i>Planificación y mejora continua</i>	<i>Nº de reuniones con el equipo técnico</i>
	<i>Nº de encuestas realizadas a los alumnos/as</i>
<i>Organización inicial del proyecto</i>	<i>Nº de días retraso en la puesta en marcha del proyecto</i>
<i>Gestión de la formación</i>	<i>Grado utilización de instrumentos de seguimiento y evaluación de la formación por parte de los monitores/as</i>
	<i>Nº de tutorías individualizadas</i>
<i>Formación(*)</i>	<i>Nº de módulos impartidos/ Módulos totales</i>
	<i>Grado de satisfacción elementos tangibles</i>
	<i>Capacidad de respuesta del monitor/a</i>
	<i>Profesionalidad del monitor/a</i>
	<i>Empatía del monitor/a</i>
<i>Ejecución del plan de inserción</i>	<i>Nº de actividades del plan realizadas</i>
	<i>Porcentaje de asistencia de empresarios a los actos previstos por el plan</i>
	<i>Nº de salidas a empresas o instituciones relacionadas con la especialidad</i>
	<i>Nº de iniciativas de autoempleo surgidos del proyecto</i>
	<i>Nº de hombres y mujeres formados</i>
<i>Cierre del proyecto</i>	<i>Nº de hombres y mujeres insertados</i>
	<i>Nº de diplomas con calificación "Muy Satisfactorio"</i>
	<i>Nº de diplomas con calificación "Satisfactorio"</i>
	<i>Nº de diplomas con calificación "Insatisfactorio"</i>

Proceso	Indicador
<i>Gestión de personal(**)</i>	<i>Nº de mejoras por parte del equipo técnico para proyectos similares futuros</i>
	<i>Porcentaje de alumnos/as presentes en el centro de trabajo a los 10 minutos del inicio.</i>
	<i>Porcentaje de alumnos/as presentes en el centro de trabajo a los 10 minutos del inicio.</i>
	<i>Nº de faltas/informes de alumnos/as</i>
	<i>Nº de alumnos que inician el proyecto</i>
	<i>Nº de alumnos que finalizan el proyecto</i>
	<i>Índice de rotación de alumnos/as (bajas-altas)</i>
	<i>Nº de alumnos/as que abandonan por inserción en la especialidad</i>
	<i>Nº de alumnos/as que abandonan por inserción fuera de la especialidad</i>
	<i>Nº de cursos realizados por el personal técnico</i>
<i>Gestión económica</i>	<i>Porcentaje de ejecución presupuestaria</i>
	<i>Porcentaje de adecuación de gastos al presupuesto establecido</i>
<i>Compras</i>	<i>Nº de facturas emitidas</i>
<i>Sistema de información</i>	<i>Grado de implantación de equipos informáticos en el proyecto</i>
<i>Prevención de riesgos laborales</i>	<i>Grado de satisfacción con el Plan de prevención</i>
	<i>Nº de accidentes en el trabajo</i>
<i>Gestión de infraestructuras</i>	<i>Grado de satisfacción del equipo técnico con las infraestructuras disponibles</i>
<p>(*) <i>Indicadores validos para los tres procesos de impartición de la formación: ocupacional, complementaria y cursos monográficos.</i></p> <p>(**) <i>Se incluye todo el personal del proyecto, tanto alumnos/as como el equipo técnico.</i></p>	

4.4 INDICADORES DEL PROYECTO UPD "DIPUTACIÓN DE CÁCERES"

A continuación se muestra los resultados reales de 40 indicadores del proyecto UPD "Diputación de Cáceres" 2004-2006 en cada una de las fases. El cuadro de indicadores es una herramienta fundamental para analizar resultados, planificar acciones y mejorar procesos.

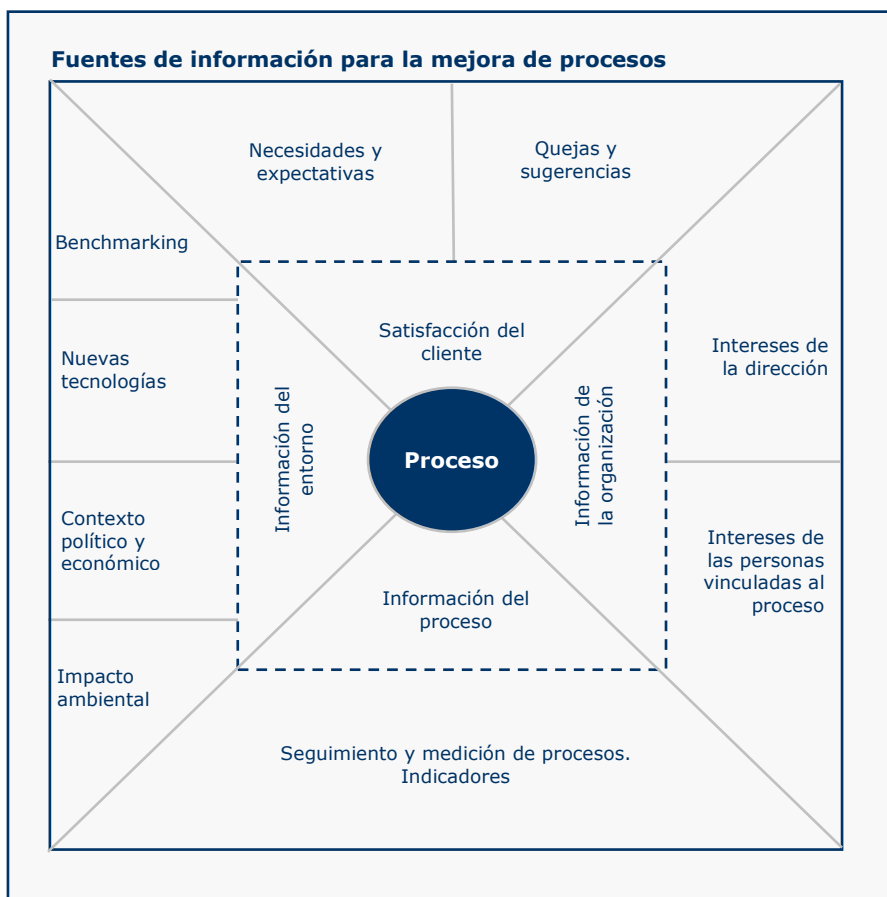
Proceso	Indicador	1 Fase	2 Fase	3 Fase	4 Fase
Planificación UPD	Nº reuniones de planificación realizadas	24	24	24	
	Informe semestral realizado	1	1	1	
	Número de actas de reuniones	---	18	18	
Coor. Ent. Financiadora	Número de reuniones de planificación general	1	0	0	
	Número de reuniones de planificación mensual	5	4	0	
	Porcentaje de objetivos y actividades conseguidas entre los objetivos y actuaciones propuestas para el ejercicio	14,35 %	8%	12,42 %	
Coor. Ent. Promotora	Número de proyectos del OADL con participación de la Unidad	13	9	17	
	Número de colaboraciones en proyectos del OADL (y externos)	32	47	46	
Evaluación y mejora continua	Entidades promotoras que han evaluado el proceso de asesoramiento	2	23	31	
	Grado de satisfacción del asesoramiento recibido				
	Proyectos que han evaluado la prestación de servicios	0	10	0	
	Grado de satisfacción de servicios prestados				
	Proyectos que han evaluado la puesta en marcha	12	4	15	
Asesoramiento	Grado de satisfacción puesta en marcha del proyecto				
	Número de proyectos ETCOTE/TI aprobados	12	19	14	
	Número de asesoramientos iniciales realizados	51	19	10	
	Número de proyectos presentados ante el SEXPE	18	24	0	
	Número de informes de deficiencias realizados	18	24	0	
	Número de informes de valoración realizados	18	24	0	
	Número de ayuntamientos asesorados	31	17	6	
Número de mancomunidades asesoradas	12	0	1		

Proceso	Indicador	1	2	3	4
		Fase	Fase	Fase	Fase
Seguimiento	Número de agrupaciones de municipios asesorados	3	0	1	
	Número de Organismos Autónomos	5	2	0	
	Número de ONL asesoradas	--	--	2	
	Número de sesiones de inicio realizadas	12	4	29	
	Tiempo de realización de la totalidad de sesiones de inicio (en días)	21	60	TE: 74 TI: 42	---
	Número de servicios prestados	58	23	81	
	Número de proyectos que han solicitado servicios de la Unidad	18	8	17	
	Número de reuniones de los grupos de trabajo	23	12	20	
Finalización	Número de publicaciones definidas	3	3	8	
	Número de proyectos finalizados	4	18	1	
	Número de visitas de inserción realizadas	4	18	1	
Observatorio de las Ocupaciones	Número de estudios de especialidades realizados	1	1	8	
	Número de actualizaciones de datos	5	5	5	
	Número de informes realizados	0	0	0	
Información y comunicación	Número de actualizaciones de la página Web	1	3	6	
	Número de boletines digitales realizados	0	0	5	
Producción editorial	Número de publicaciones en diseño	1	1	2	
	Número de publicaciones publicadas	1	0	0	
Formación	Número de cursos u otros recibidos	13	23	7	
	Número de cursos u otros impartidos desde la Unidad	1	0	0	

4.5 MEJORA DE PROCESOS

Por mejora entendemos un conjunto de acciones que contempla una organización y que tienen como objetivo la mejora del rendimiento de sus actividades. La mejora debe plantearse como un proceso sistemático y no esporádico, de ahí que podamos hablar de mejora continua en una organización.

El seguimiento y medición de procesos proporcionan información de su rendimiento, es decir, del grado de consecución de los objetivos planteados. Si el rendimiento de un proceso está por debajo del estimado como conveniente, debemos investigar sus causas. Pero debemos tener en cuenta una serie de fuentes de información:



5. BIBLIOGRAFÍA

AENOR, Asociación Española de Normalización y Certificación: **Guía de orientación para la aplicación de las normas ISO 900:2000**. AENOR. 2005.

Beltrán Sanz, J, Carmona Calvo, M. A, Carrasco Pérez, R., Rivas Zapata, M.A, y Tejedor Pachón, F.: **Guía para una gestión basada en procesos**. Instituto Andaluz de Tecnología. Instituto Andaluz de Tecnología 2002.

Cámara López, L: Planificación estratégica. **Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral**. CIDEAL. 2005.

Centre d'Innovació i desenvolupament empresarial, CIDEM. Departament d'Indústria, Comerç i Turisme. Generalitat de Catalunya: **ISO 9001:2000. Guia de la qualitat. Intersectorial: indústria i serveis**. CIDEM. 2001.

Domínguez, G y Lozano L.: **El concepto de calidad y su evolución. Calidad y Formación: binomio inseparable**. INEM. 2003.

Guzmán Carrillo, J: **Gestión de la mejora continua en las ONL**. Sector3, Información y servicios para el Tercer Sector. 2002.

INLAC, Instituto Latinoamericano de la Calidad: **Sistemas de gestión de la calidad. Serie ISO 9000:2000. Mejoramiento continuo rumbo a la excelencia**.

López Camps, J y Gadea Carrera, A: **Servir al ciudadano. Gestión de la calidad en la Administración Pública**. Ediciones Gestión 2000. 1995.

Vernís Domènech, A., Iglesias Pié, M., Sanz Coralle, B., Solernos Romagosa, M., Urgell Ibáñez, J. y Vidal García, P.: **La gestión de las entidades no lucrativas**. Deusto. 2000.

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS
EN SENSIBILIZACIÓN EN CALIDAD

Programa Escuelas Taller, Casas de Oficio y Talleres de Empleo
UNIDAD DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO "DIPUTACIÓN DE CÁCERES"

2006



eSEXPE
Servicio Extremeño
Público de Empleo

