

Plan Estratégico del Tercer Sector de acción social

Caso Práctico

para la Elaboración de un
Plan de Calidad



Caso práctico

Red Impulso

Nota: Este documento recoge un caso de ficción que ha sido desarrollado basándose parcialmente en distintas experiencias vividas o conocidas por los autores. No pretende ser detallado en su descripción sino servir de base para la reflexión y el análisis. Cualquier parecido a la realidad de alguna organización o personas, es pura coincidencia.

Este documento ha sido elaborado por el equipo de Sustentia:

Carlos Cordero

Juanjo Cordero

Mónica García

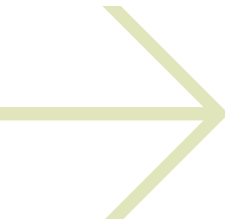
Juan Marañón



C/ Doña Juana I de Castilla, 60 - Bajo B
28027 Madrid

Fijo: + 34 91 743 14 73

Fax: + 34 91 741 31 05



Edita Plataforma de ONG de Acción Social
Avda. Dr. Federico Rubio y Galí, 4. Local
28039 Madrid
Tel. 91 535 43 02 • Fax 91 535 05 82
Correo electrónico: info@observatoriodecalidad.org

Depósito Legal M.10295-2011

Diseño más!gráfica

Preimpresión e impresión Artegraf Industria Gráfica, S.A.
Sebastián Gómez, 5-1ª
28026 Madrid

Edición española disponible en la página web www.observatoriodecalidad/recursos/

© de la Edición Plataforma de ONG de Acción Social

6	I. CONTEXTO
8	II. TRAYECTORIA DE LA ORGANIZACIÓN
14	III. GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN
20	IV. RECURSOS ECONÓMICOS
23	V. ÁREAS DE ACTUACIÓN
25	VI. ORGANIZACIÓN
40	VII. RECURSOS HUMANOS
44	VIII. GESTIÓN DE PROGRAMAS
45	IX. COMUNICACIÓN INTERNA
47	X. COMUNICACIÓN EXTERNA
48	XI. RELACIONES INSTITUCIONALES E INCIDENCIA POLÍTICA
50	XII. EXPERIENCIA EN CALIDAD
56	ANEXOS
62	DESARROLLO DE PRÁCTICAS Y ACTIVIDADES

I. CONTEXTO

La **ASOCIACION IMPULSO** surgió a principios de los años ochenta en un barrio de la periferia de Madrid en el que el contexto social y económico era el reflejo de los cambios sociales, económicos y políticos que se venían dando en los países europeos. Entre ellos, destacable era la aprobación de la ley del divorcio y la incorporación de la mujer al mercado laboral y a la enseñanza universitaria.

Mientras que el centro de las ciudades se caracterizaba por el desarrollo comercial, empezaban a crecer en las periferias barrios creados a partir de los años sesenta con la intención de absorber el mayor número de núcleos chabolistas en el menor tiempo posible y al coste más bajo, desarrollando un urbanismo de baja calidad. Estos barrios construidos en las periferias urbanas sirvieron para dar acogida al gran éxodo rural que tuvo lugar en la misma década.

La principal causa que motivó la migración del campo a la ciudad fue la escasez de recursos en el medio rural. Fueron elementos clave la escasez de empleo –principalmente en las mujeres–, la falta de instituciones de enseñanza en los núcleos rurales –sobre todo las referidas a la escuela superior–, la escasez de servicios asistenciales y hospitales, así como el desarrollo técnico de la agricultura, que aumentó el paro hasta hacer la situación insostenible.

El denominador común de estos barrios era la escasa comunicación por transporte público y la escasez de servicios básicos como alcantarillado, ambulatorios y escuelas. Como reconocían las autoridades, esa situación, lejos de resolver los problemas sociales derivados de la inmigración masiva y el desarraigo, no hicieron más que maquillarlos y trasladarlos a la periferia.

La urbanización marginal era el reflejo de la desigualdad social que, tras la crisis económica de los años setenta, incapacitaba a una parte de la población para acceder al mercado de la vivienda. Así comenzaron a proliferar barriadas enteras de autoconstrucción surgidas en un suelo rústico parcelado por sus propietarios ilegales. Con el tiempo, la mayoría de estas áreas fueron legalizándose y consolidándose, sustituyéndose por bloques en altura. A medida que el tejido urbano envolvía y absorbía tales núcleos, surgían iniciativas de erra-

dicación del chabolismo, realojamiento de esta población en viviendas sociales o desalojo hacia nuevas periferias más alejadas. Estas viviendas estaban habitadas mayoritariamente por inmigrantes rurales, extranjeros y gitanos.

II. TRAYECTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

La **ASOCIACION IMPULSO** es una asociación inscrita en el Registro de Asociaciones con el número 1.358, fundada en 1981 por un grupo de vecinos del Barrio de la Libertad, un distrito periférico de Madrid. La iniciativa fue liderada por D. Carlos Peñaredonda, docente destinado al centro escolar y muy implicado con el desarrollo vecinal, que veía en la escuela el reflejo de lo que ocurría en el barrio. Año tras año, los índices de absentismo escolar aumentaban hasta ostentar el particular *ranking* de los más altos de la comunidad autónoma, al igual que el índice de fracaso escolar. A su vez, la policía alertaba sobre el crecimiento de la delincuencia juvenil. D. Carlos intentaba buscar la solución al problema educativo, caso por caso; para ello, visitaba a los familiares y dialogaba con las familias para buscar soluciones conjuntas, pero era consciente de que la raíz del problema era otro.

En muchos casos, los menores eran víctimas directas de la situación familiar. Ante la falta de oportunidades laborales para los cabezas de familia, se produjo un aumento de la economía informal y la delincuencia, lo que en el barrio se conocía por “técnicas de supervivencia”, como el trapiqueo de drogas y el robo a camiones que se dirigían a la ciudad, cuya mercancía vendían luego en ciertas casas del barrio conocidas por la policía como puntos calientes. Además se hizo evidente el aumento de la población drogodependiente y con problemas de alcoholismo en el barrio.

La asociación tuvo su origen en la decisión de varios vecinos, que provenían del campo, de buscar una solución a los problemas que se desprendían de su nueva ubicación y que tenían que ver, en muchos casos, con la escasez de recursos para salir adelante, la pobreza, la violencia familiar y la drogadicción de su entorno. Consideraban que con el apoyo vecinal podrían buscar soluciones conjuntas a los problemas del barrio, ya que cuando D. Carlos se entrevistó con el Concejal de Bienestar Social no recibió respuesta a los problemas, sino más bien promesas sobre futuras subvenciones.

Los primeros años de la asociación tuvieron gran repercusión en el barrio; gran número de personas estaban implicadas en diferente grado y medida. Algunos contribuían con pequeñas aportaciones económicas o con su tiempo, y D. Carlos, que siempre se caracterizó por su carisma, enseguida consiguió financiación para iniciar el programa de EMPLEO.

Al poco tiempo, les llamó el concejal para informarles de que estaban pensando sacar una

convocatoria para asociaciones del barrio, pero para presentarse debían estar legalmente constituidas. D. Carlos le pidió ayuda a un abogado amigo que le gestionó los documentos de constitución, que en gran parte siguen vigentes:

OBJETO SOCIAL

Fines de la organización

Art. 5. La finalidad de la asociación es apoyar, a través de la intervención social y por medio de los diferentes programas que desarrollamos, a los vecinos del Barrio de la Libertad y a todas aquellas personas que sufren situaciones de pobreza en la Comunidad de Madrid.

Art. 6. Cuidar la formación y promoción de las personas pobres para acabar con las barreras que complican su desarrollo y su inserción social, económica y laboral, que les dificulta vivir en condiciones dignas.

Art. 7. Acabar con aquellas situaciones que afectan al desarrollo personal impidiéndoles iniciar procesos de cambio para desarrollar una vida normalizada.

Art. 8. Cuidar la información, formación y promoción de las personas para lograr su autonomía y crecimiento personal, y fomentar el desarrollo personal y social del individuo.

Actividades

Art. 9. Actuar en programas y proyectos que sirvan para paliar la situación de necesidad de las personas excluidas, trabajando en cercanía con ellas.

Art. 10. Desarrollar programas de formación, que ayuden a la inserción laboral de los colectivos excluidos, y programas de salud, que permitan la eliminación de las barreras de la integración.

Art. 11. Recuperar la dignidad de las personas a través de intervenciones que fomenten la autonomía personal.

Art. 12. Fomentar la responsabilidad y los hábitos saludables, a través de la concienciación a la sociedad, y el intercambio de experiencias, a través de los grupos de ayuda en los diferentes temas que se puedan tratar.

Art. 13. Sensibilizar a la sociedad y a la opinión pública sobre la situación de exclusión en la que viven los vecinos del Barrio de la Libertad, para reivindicar de los poderes públicos el desarrollo de infraestructuras básicas y necesarias para el desarrollo.

Ese mismo año, el Ayuntamiento de Madrid les otorgó una subvención para llevar a cabo el programa *Una vida sin drogas*. La subvención, que cubría los costes del programa, permitió mejorar el servicio a través de la contratación de dos psicólogos, un médico y dos trabajadores sociales.

El repentino fallecimiento de D. Carlos fue un duro revés en el desarrollo de la asociación y, aunque temporalmente el vicepresidente asumió la presidencia, la Junta Directiva decidió buscar el relevo en alguien del mismo estilo y carisma. La hija de D. Carlos representaba todo eso, había visto crecer la asociación, participó como voluntaria mientras estudiaba en la universidad y asistía a todos los actos organizados por la asociación.

D.^a Paquita Peñaredonda es actualmente reconocida por su activismo en defensa de los derechos de la mujer y por ser una de las mujeres más jóvenes elegida senadora. Incluso actualmente participa en grupos especializados de trabajo, como la comisión mixta de los derechos de la mujer y la igualdad de oportunidades.

Aceptó con ilusión el cargo. Para ella implicaba seguir con lo que su padre inició, y en seguida se notó su saber hacer. En aquella época, la asociación estaba desbordada, los usuarios llegaban desde todos los puntos de la ciudad, incluso de otras regiones, solicitando ayuda. En muchos casos, se apoyaban en los voluntarios para la prestación de los servicios, pero D.^a Paquita tenía claro que era necesario contar con profesionales para atender de manera eficaz y eficiente las necesidades de las personas que acudían a la organización.

En los quince años siguientes, la realidad de la asociación ha cambiado tanto como la realidad del barrio de La Libertad y el perfil de las personas que acudían solicitando ayuda. Se han desarrollado nuevos servicios a través de convenios con diferentes administraciones públicas, como el centro de recursos para inmigrantes, el punto de atención para víctimas de violencia de género, o los programas de colaboración con empresas. Por otro lado, hay otros servicios que han perdido peso, en ocasiones porque son las instituciones públicas las que ofrecen la cobertura o porque ha desaparecido la necesidad social, aunque se mantiene para casos esporádicos, como ocurre con *Una vida sin drogas*.

La realidad social de la ciudad también ha cambiado, ahora el barrio de la Libertad se ha

convertido en un crisol de culturas y nacionalidades, y, en muchos casos, se desprende la necesidad de articular mecanismos de respeto y convivencia ante los brotes de racismo y xenofobia. Sin duda, el perfil de las personas en exclusión social ha evolucionado, y ahora están representadas por inmigrantes de cualificación media carentes de redes familiares y sociales que les apoyen en el proceso de incorporación a la sociedad de acogida.

La excelente publicidad que la presidenta hacía sobre la organización sirvió para replicar el modelo de asociación en otros lugares de España; en muchos casos, los promotores eran personas del entorno político que detectaban las mismas necesidades sociales en sus respectivas localidades.

D.^a Paquita, había comentado varias veces con la gerente la necesidad de expansión de la organización, tanto para diversificar algunos servicios que en la sede eran residuales o se habían quedado obsoletos (programa de drogas) pero seguían vigentes en otras comunidades autónomas, como para especializarse en otros programas o servicios, como estaba ocurriendo con los servicios para mujeres en los que la presidenta estaba personalmente implicada. También era necesario aumentar la financiación a nivel estatal e internacional.

En una reunión con los responsables de área, les comentó el nuevo reto que iba a asumir la organización convirtiéndose en federación. El equipo ya era consciente del reto porque D.^a Paquita ya ofrecía el servicio a estas nuevas asociaciones a través del apoyo, tanto en la parte legal para la formalización de la entidad, en aspectos de gestión (búsqueda de financiación, desarrollo de áreas y departamentos, modelos de intervención, etc.), a través de los profesionales de la asociación.

Aunque la noticia fue bien acogida por el equipo, la sensación general era de una mayor carga de trabajo, ya que debían compatibilizar su tarea como técnicos en la prestación de servicios en la sede de Madrid, con la de coordinadores con el resto de asociaciones.

Así es como formalmente la asociación IMPULSO ubicada en Madrid se transformó en una federación que pasó a llamarse RED IMPULSO, inscrita en el Registro de Asociaciones del Ministerio del Interior con número 13.580. En realidad, bajo una única forma legal conviven dos realidades: la antigua asociación IMPULSO de Madrid, que presta servicios a usuarios finales como cualquier otra asociación de la RED en su ámbito geográfico, y la sede de la RED IMPULSO, que lleva a cabo las actividades a nivel federativo.

El histórico de la federación es el siguiente:

- 1988: Ingreso de las asociaciones IMPULSO de Cuenca, Ávila, Ciudad Real, Segovia, Cáceres y Badajoz
- 1990: Ingreso de las asociaciones IMPULSO de Sevilla, Huelva, Málaga y Jaén
- 1992: Ingreso de las asociaciones IMPULSO de Valladolid, Salamanca y Palencia
- 1995: Ingreso de las asociaciones IMPULSO de Bilbao, Burgos, Castellón, Lleida y Melilla
- 1999: Ingreso de las asociaciones IMPULSO de Albacete, Murcia y Valencia
- 2003: Ingreso de las asociaciones IMPULSO de Zaragoza
- 2008: Ingreso de las asociaciones IMPULSO de Córdoba

Y a la espera de que sea aprobado en la próxima Asamblea, están pendientes de integrar en la federación las asociaciones de Teruel, Pontevedra y Tenerife.

Para adaptarse a los requerimientos legales, se llevó a cabo una modificación estatutaria, aunque para no perder la identidad se introdujeron los cambios mínimos necesarios:

Artículo 1. Denominación

Con el nombre **RED IMPULSO** se constituye una federación de carácter voluntario e independiente, sin ánimo de lucro y dirigida a agrupar y coordinar a asociaciones constituidas en España y dedicadas a la atención de la población en condiciones de exclusión.

La federación se rige por los presentes Estatutos, por los acuerdos válidamente adoptados por la Asamblea General y la Junta Directiva en el ámbito de su respectiva competencia y, en su defecto, por las leyes y disposiciones que resulten de aplicación a las federaciones y, en todo caso, por la **Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación**.

Artículo 5. Fines de la organización

La finalidad de la asociación es apoyar, a través de la intervención social y por medio de los diferentes programas que desarrollamos, a todas aquellas personas que sufren en todo el territorio estatal situaciones de pobreza o exclusión social.

Artículo 9. Actividades

Actuar coordinadamente y en red a través de programas y proyectos que sirvan para paliar la situación de necesidad de las personas excluidas, trabajando en cercanía con ellas.

III. GOBIERNO DE LA ORGANIZACIÓN

La **RED IMPULSO**, está formada en la actualidad por 23 asociaciones y se ha convertido en una organización muy representativa, en gran parte debido a que una de las condiciones para la incorporación a la federación consistía en asimilar la razón social (IMPULSO) seguida de la localización geográfica de la asociación y este es uno de los grandes valores de los que D.^a Paquita está muy orgullosa.

El órgano supremo y soberano de la federación es la Asamblea General en la que participan todas las entidades federadas, reunidas como mínimo una vez al año, y donde los acuerdos se deciden por mayoría simple.

Las asambleas se han convertido en un momento importante para la RED. Tienen una duración de un fin de semana, que se aprovecha además para que los técnicos de las asociaciones trabajen temas de interés común, y sirve para el intercambio de experiencias y buenas prácticas. Cada vez es mayor la participación e implicación de las asociaciones federadas y así se demuestra en los documentos que elaboran a su término. A continuación se muestra un extracto del documento aprobado en la última asamblea.

Conclusiones de la XXV Asamblea de la RED IMPULSO 2009

Las asociaciones participantes en la presente asamblea queremos hacer una reflexión acerca de nuestra gestión y papel en el tercer sector y en la sociedad. Para ello, realizamos una reflexión sobre nuestro papel en la actualidad:

Sobre los resultados de las asociaciones de la RED IMPULSO. Cada vez es mayor el número de usuarios que acuden a nuestras organizaciones solicitando nuestros servicios con nuevas necesidades sociales, lo que nos obliga a adaptarnos a la realidad e incorporar nuevas formas de intervención. El perfil de los usuarios está cambiando, y es necesario adaptar nuestra forma de atención para poder satisfacer esas necesidades. Ahora coincidimos desde las asociaciones en que el perfil mayoritario es el de personas inmigrantes con estudios medios, que carecen de redes sociales y familiares, y cuyas demandas son principalmente formación y empleo. Además, observamos una tendencia creciente de mujeres inmigrantes con cargas familiares con las mismas demandas. Finalmente, no hay que olvi-

dar dentro de este colectivo a quienes presentan mayor vulnerabilidad y, por tanto, necesitan de nuestra atención, como las personas en situación documental irregular y, por ello, sin posibilidad de acceder a una vida normalizada (acceso a un puesto de trabajo, vivienda, etc.).

Además, con las actuales políticas migratorias, las instituciones públicas, cada vez más, gestionan los recursos de atención a inmigrantes a través de las ONG, ya sea mediante la subcontratación del servicio público o a través de las convocatorias de subvenciones, y es una oportunidad de financiar actividades que ya realizamos.

La intervención social del Tercer Sector puede tener un impacto limitado, si en el resto de la sociedad no hay un trabajo por conseguir sociedades más justas, equitativas e interculturales, y si no cambian las estructuras sociales, económicas y políticas en las que se sustentan. Por ello, habrá que empezar a trabajar desde los diferentes estamentos desde el nivel educativo, político, etc., para evitar que en el futuro tengamos sociedades racistas y xenófobas.

Respecto a las diferentes organizaciones que conformamos la federación, observamos, que hay organizaciones más desarrolladas y avanzadas en la gestión que otras. Y, por tanto, hay dos velocidades: una de organizaciones, que cuentan con mayor presupuesto y número de servicios, como el caso de la sede de Madrid, y otras sin tantos recursos. Para avanzar como federación se hace necesario que exista una igualdad tanto en el número de servicios como en las delegaciones donde se prestan, así como desarrollar criterios de intervención comunes y homogéneos para aprovechar las formas de trabajo y el conocimiento puesto en común y, en definitiva, favorecer procesos de aprendizaje. Esto supone que la sede de Madrid, además de la prestación de servicios, centre sus esfuerzos en conseguir financiación para la prestación de servicios de las organizaciones federadas.

Sobre el futuro. Por tanto se desprende la necesidad de articular nuevos retos y metas que marquen el camino y la actuación de la RED IMPULSO a través de los siguientes **objetivos estratégicos**:

1. Orientación de los servicios

- Adecuar los servicios a las nuevas necesidades sociales y, especialmente, a aquellas

situaciones de especial desprotección, como la población inmigrante en situación irregular, y en particular las mujeres inmigrantes que carecen de redes sociales y familiares

- Seguir reforzando las áreas de empleo para que continúen siendo el servicio de mayor valor en la federación. Para ello, reforzaremos la incorporación al mercado laboral de aquellos que encuentran mayores dificultades, como los mayores de 45 años, las mujeres y los parados de larga duración
- Además, la organización de Madrid, como centro de atención, dirigirá sus esfuerzos a los dos colectivos anteriores, y la especialización de sus servicios al enfoque de género, especializándose en la atención a la mujer, y fundamentalmente en la atención de la mujer inmigrante

2. Nuevas líneas de intervención

- Desarrollar programas de sensibilización dirigidos a la sociedad, comunidad educativa, etc., para eliminar las barreras que dificultan la integración e inserción social de la población inmigrante en nuestro país. Realizar proyectos de sensibilización y fomento de la interculturalidad
- Denunciar públicamente aquellas situaciones que la RED considere alarmantes y deban ser conocidas por la sociedad, como pueden ser las condiciones en las que viven personas inmigrantes en situación irregular
- Empezar a incidir en las políticas públicas a través de programas de incidencia política, en los que se trabaje con los representantes de los partidos políticos para hacerles llegar el posicionamiento de la RED IMPULSO
- Realizar una búsqueda activa de recursos económicos no vinculados a proyectos, para desarrollar los proyectos y servicios. Desde la sede se desarrollarán líneas de trabajo centradas en la colaboración con empresas a través del programa de empleo, venta de servicios (formación en línea) y captación de nuevos socios

3. Representación de la organización

- Aumentar la representación a nivel nacional de la federación a través de nuevas incorporaciones en aquellos territorios donde no tenemos presencia
- Conseguir mayor presencia en los medios de comunicación para reforzar la marca RED IMPULSO y crear federación con las organizaciones federadas

4. Mejora en la gestión

- Profesionalizar los servicios, a través del desarrollo de modelos de intervención social común, y crear espacios de intercambio entre los profesionales y voluntarios, para el análisis de nuevos retos
- Incorporar criterios de calidad en la prestación de los servicios que presta la RED IMPULSO, primero en la sede de la federación para que posteriormente actúe como promotor de implementación de la calidad en el resto de las asociaciones
- Aumentar la financiación de las asociaciones federadas, a través de la financiación estatal e internacional, para la prestación de servicios de atención a personas

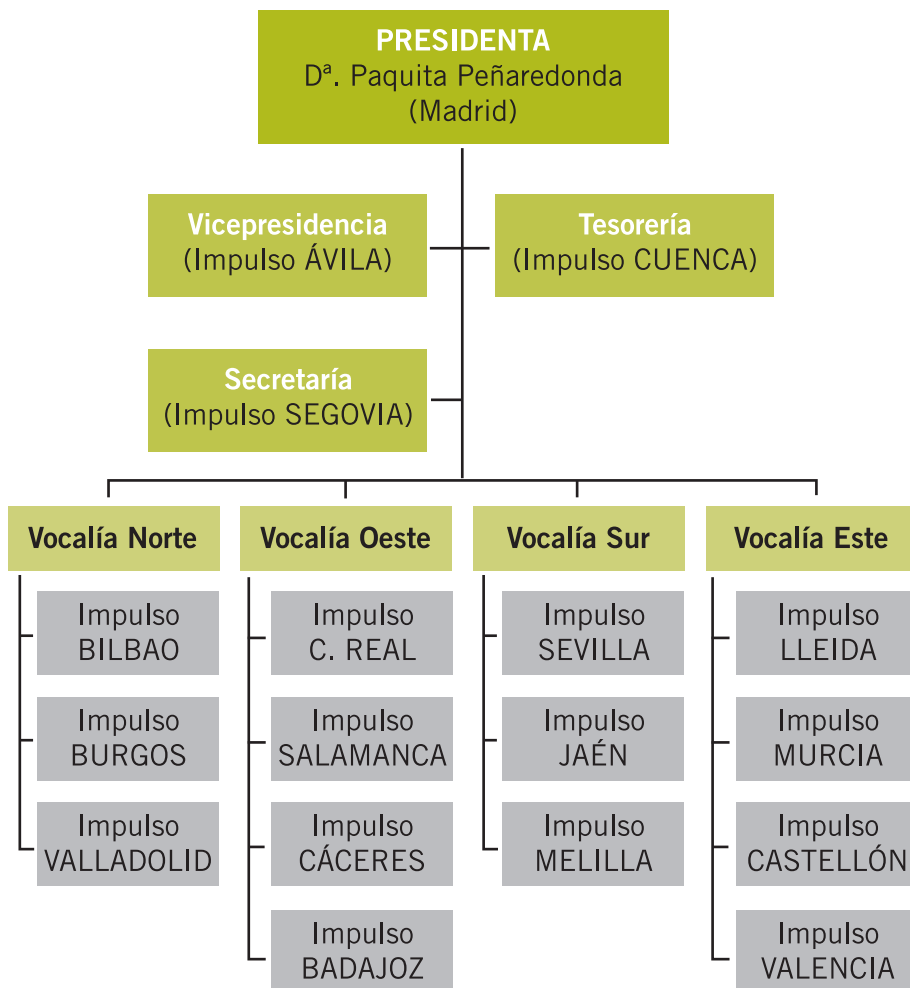
Nuestras metas. En un futuro, queremos ser una organización representativa a nivel estatal y reconocida como una organización profesional, eficaz y transparente en su gestión, que participe en la elaboración de las políticas públicas, que cuente con libertad para desarrollar sus propios proyectos sin dependencia de las instituciones, que ofrezca servicios a la sociedad que sirvan para luchar contra las desigualdades sociales, y que busque una sociedad más justa, equitativa e igualitaria.

La estructura del órgano de gobierno de la Junta Directiva responde al ámbito federativo, donde participan, a través de distintas funciones y vocalías, las organizaciones que conforman la RED. Por tanto, los cargos representan a entidades que son elegidas por la Asamblea en las elecciones que tienen lugar cada cuatro años.

En cambio, la Presidencia, que también se elige cada cuatro años, es un cargo personal y voluntario, ya que al ser el máximo representante de la organización está sujeto a una importante carga de trabajo. Este puesto ha sido desempeñado históricamente por D.^a Paquita Peñaredonda, ya que la organización responde a una apuesta personal de la labor que tiempo atrás inició su padre.

La Junta Directiva se compone de Presidencia, Vicepresidencia, Tesorería, Secretaría y cuatro vocalías organizadas teóricamente por distribución geográfica. La lógica de esta distribución la explica la Presidenta: “Decidimos hacer vocalías diferenciadas por los puntos cardinales; así, según se incorporaran organizaciones a la Junta sería más fácil su organización, siguiendo los puntos cardinales. Además, la idea es que si alguna vez hay que trabajar asuntos de la organización en las diferentes vocalías, se encuentren próximas geográficamente”.

camente, por si tienen que reunirse”. Hasta la fecha, el trabajo por vocalías no ha sido desarrollado, ni ha llegado a ponerse en funcionamiento.



Las funciones y responsabilidades de la Junta están recogidas formalmente en los Estatutos, y existe un Reglamento Interno que regula las relaciones entre asociaciones y federación. Sin embargo, aunque la Junta se reúne cada seis meses, no tiene planificado de antemano su trabajo, ni tiene establecidos formalmente objetivos ni metas, sino que, según el orden del día que prepara la gerente a solicitud de la presidenta, se van tomando las decisiones, que quedan reflejadas en la correspondiente acta. En ocasiones se solicita a la geren-

te que prepare informes de gestión para analizarlos en las reuniones, aunque nadie le ha informado de los contenidos mínimos, ni de su periodicidad, tema que le preocupa porque desconoce cuál es su función, ya que no le queda claro si su labor es de Secretaría de la Junta, cosa que cree que excede de sus funciones.

No se lleva a cabo ninguna evaluación sobre el desempeño de la labor de la Junta Directiva, ni como órgano ni de ninguno de sus miembros, lo que muchas veces dificulta tener una visión estratégica de la organización.

Actualmente, dentro de la organización existe la visión de que la Junta Directiva es un órgano muy consolidado, ya que la mayoría de los vocales llevan como representantes más de doce años y a pesar de las sucesivas elecciones apenas hay relevo en las vocalías. Comenta la presidenta de IMPULSO SEVILLA: “Todo el mundo está tan contento con nuestra gestión, que nadie quiere que lo dejemos. Yo, realmente, no tengo muy claro cuáles son nuestras funciones, pero venimos aquí y decidimos entre todos qué es lo mejor para la federación. También tenemos la suerte de contar con D.^a Paquita, que nos facilita el trabajo tomando las decisiones urgentes y luego nos informa, y así no tenemos que estar desplazándonos a Madrid a cada poco”. Pero, en realidad, es que las personas que participan en la Junta son afines o amigas personales de D.^a Paquita, y las veces que alguna organización no afín ha intentado acceder a la Junta, siempre se ha visto bloqueada su candidatura o no ha conseguido los votos necesarios en las elecciones.

Para las decisiones urgentes y para hacer operativa la gestión de la organización, se ha creado un nuevo órgano, el Comité Ejecutivo, que, aunque no aparece en los estatutos, se ha hecho imprescindible y se reúne en principio cada tres meses o cuando los asuntos lo requieren. Está formado por la presidenta y asociaciones cercanas a Madrid, para agilizar el proceso de decisión. Prácticamente, las decisiones las toma D.^a Paquita y el resto corrobora las decisiones a través de su firma en el acta correspondiente.

IV. RECURSOS ECONÓMICOS

Los recursos de la organización se basan en la gestión de subvenciones, el trabajo de voluntarios, y la colaboración con empresas y con el Ayuntamiento de Madrid, que les cede el local y en ocasiones algún elemento de mobiliario. Los recursos económicos vienen fundamentalmente de las subvenciones públicas, tanto a nivel local como estatal, y aunque gestionan algún programa europeo a través del Ministerio de Inclusión Social, todavía no han tenido tiempo suficiente para explorar la financiación directa de Europa, pero es una de las prioridades de la gerente.

No obstante, existe también una parte de los recursos, generados tanto por las cuotas de los asociados como por la prestación de servicios, que cubren un pequeño porcentaje de los costes salariales de los técnicos. Estos ingresos se deben fundamentalmente a los programas de formación en línea y a los rendimientos que consiguen con las transacciones financieras durante la gestión de subvenciones.

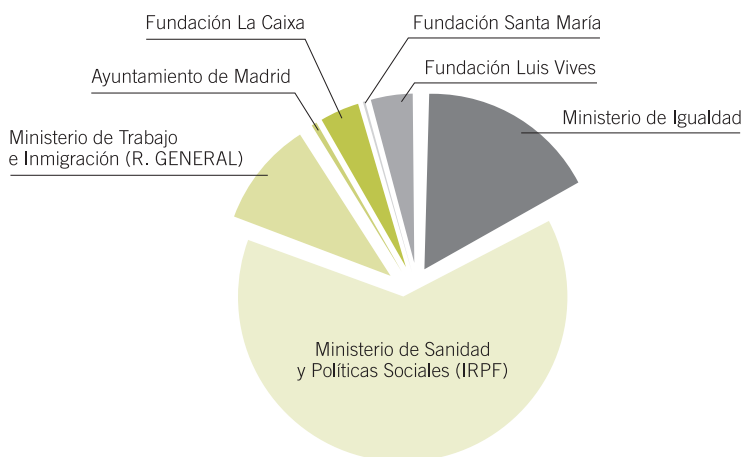
Recientemente, con la ejecución de un nuevo proyecto de empleo, se ha implantado un programa de relación y colaboración con empresas y, aunque por ahora no tiene establecidos protocolos de relación y servicio, las empresas, como agradecimiento, contribuyen con aportaciones económicas o contribuciones en especie, como cesión de mobiliario o equipos informáticos.

En cifras generales, la evolución de la organización es la siguiente:

Fuentes de financiación	2007	%	2008	%	2009	%
Cuotas de asociaciones	13.200	1,4	13.200	1,4	13.800	1,3
Ingresos de patrocinadores o voluntarios	0	0	0	0	2.264	0,2
Subvenciones	885.450	96,9	935.450	96,0	980.450	90,6
Donaciones	4.780	0,5	10.500	1,1	60.000	5,5
Ventas (lotería, camisetas)	4.600	0,5	60.500	0,6	8.900	0,8
Prestación de servicio (formación on line)	0	0	600	0,1	6.000	0,6
Rendimientos financieros	6.200	0,7	8.500	0,9	11.020	1
Total	914.230	100	974.300	100	1.082.434	100

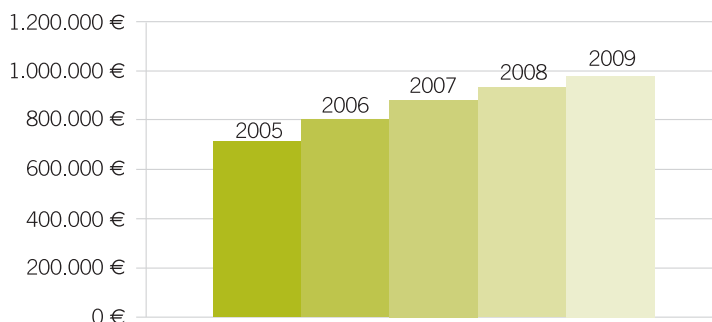
Desde la incorporación de la gerente, se viene aumentando la financiación a través de subvenciones públicas, sobre todo por la concurrencia a convocatorias de subvenciones a nivel estatal.

SUBVENCIONES Y CONVENIOS 2009



Este tipo de financiación a partir de subvenciones y convenios está directamente ligada a proyectos que, en su mayor parte, corresponden a la prestación de servicios sociales y, en algunos casos, a actividades de sensibilización. Las subvenciones incluyen además un porcentaje destinado a gastos de gestión y administración que suele oscilar entre el 6% y el 9% del total de la subvención.

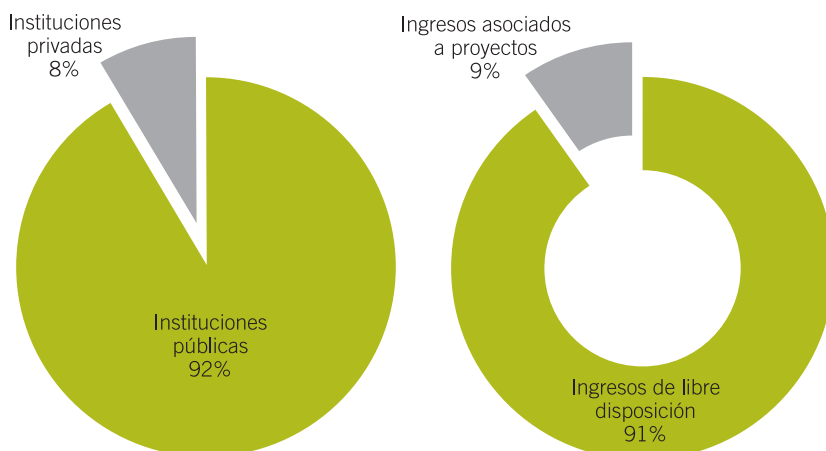
INGRESOS POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS



Una de las dificultades que afronta la RED es conseguir fondos que le permitan financiar las actividades destinadas a fortalecer la propia RED, en cuanto a prestación de servicios a las asociaciones miembros, encuentros nacionales o regionales, grupos de trabajo, desarrollo de herramientas de comunicación, etc., dado que, como se puede ver a continuación, más de un 90% de sus fondos está directamente asociado al desarrollo de proyectos.

Asimismo, tiene una concentración importante de financiadores públicos que puede suponer una dificultad de cara a realizar actividades de denuncia sobre las políticas públicas de inmigración, tal y como desea la organización.

ORIGEN DE LAS SUBVENCIONES

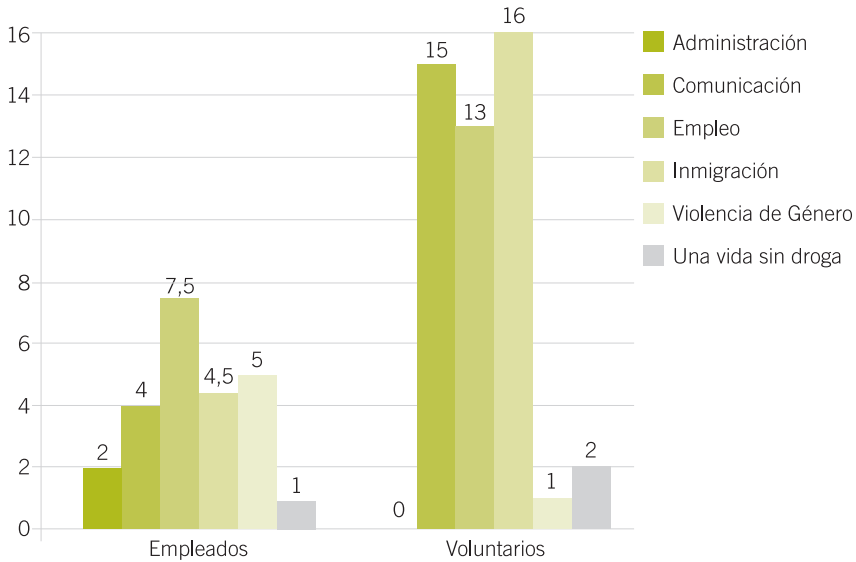


DISTRIBUCIÓN DE PROGRAMAS Y PROYECTOS

Servicios y proyectos		Distribución	Total financiación	Financiación sede	Financiación asociaciones federadas	Número de asociaciones que ejecutan
Prestación de servicios	Violencia de Género	16%	138.200	88%	12%	5
	Inmigración	37%	318.500	41%	59%	20
	Empleo	31%	395.000	100%	0%	0
	Salud	3%	29.750	80%	20%	4
Sensibilización		4%	36.000	70%	30%	0
Incidencia y denuncia		0%	0	0%	0%	0
Apoyo a la red asociativa		7%	63.000	65%	35%	3

V. ÁREAS DE ACTUACIÓN

En la actualidad, la RED IMPULSO cuenta con un equipo técnico en sede de 25 empleados y 47 voluntarios estables que se dedican tanto a la prestación directa de servicios sociales a usuarios como a la gestión de la federación.



La RED IMPULSO, trabaja en dos ámbitos: por un lado, la intervención social a través de servicios dirigidos a la atención directa de usuarios en Madrid, y por otro, la coordinación de la federación a través de la prestación de servicios a las asociaciones federadas.

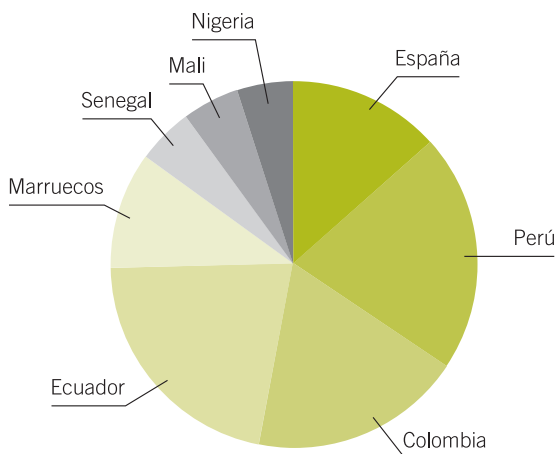
Como se observa en este gráfico la organización de los departamentos se centra en la prestación de servicios, y aunque la gestión de la federación tiene mucho peso en la Presidencia y la Gerencia, los distintos departamentos también tienen distribuidas tareas para la coordinación de entidades.

Los servicios directos a usuarios que presta la RED IMPULSO en su sede en Madrid son: empleo, inmigración, Violencia de Género y *Una vida sin drogas*.

La organización ha atendido a un total de 6.610 usuarios en el ejercicio anterior, a través de las siguiente áreas de atención:

Servicios	2005		2006		2007		2008	
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres
Empleo	840	620	800	780	620	810	340	820
Inmigración	1.490	1.550	1.590	1.436	1.740	1.320	1.850	1.200
Drogas	120	40	89	25	67	12	38	2
Violencia de Género	0	15	0	57	0	120	0	250

Desglose por nacionalidades más significativas:

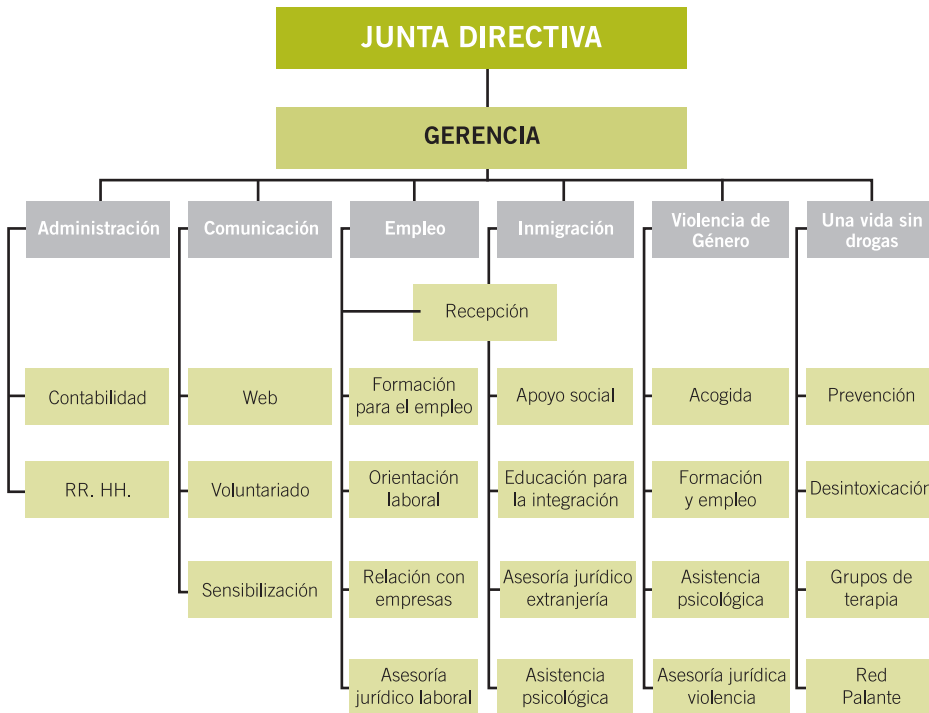


Clasificación por edad de las nacionalidades más significativas:

País/Edad	0-18	19-30	31-50	51-65	66 y más
España	9	251	470	340	390
Perú	58	552	480	120	40
Colombia	64	450	480	81	25
Ecuador	70	570	490	159	11
Marruecos	120	390	70	20	0
Senegal	20	120	90	32	38
Mali	6	120	115	55	4
Nigeria	10	140	100	36	14

VI. ORGANIZACIÓN

A continuación se muestra el organigrama operativo de la RED IMPULSO en su sede de Madrid.



Gerencia

El puesto de Gerente fue creado al poco tiempo de la llegada al cargo de la presidenta D.ª Paquita Peñaredonda. Durante muchos años estuvo ocupado por una persona muy cercana a ella que básicamente trataba de llevar a cabo las directrices que recibía de la presidenta, pero contaba con poca iniciativa propia y escasas capacidades de gestión. A medida que la organización crecía se fue haciendo cada vez más patente la necesidad de contar con una persona capacitada para dirigir la organización en el día a día.

Desde la Junta Directiva se hizo la apuesta por contratar a una persona con un perfil adecuado y, después de un largo proceso de selección, Marta Salcedo ocupó dicho cargo. Lo

primero que comprendió fue que llegaba a una organización poco madura desde el punto de vista de la gestión, así que trató de organizar al equipo en departamentos, establecer una sistemática de reuniones de coordinación con los responsables de departamento y desarrollar un plan de trabajo para el año. A su vez, solicitó a la Junta Directiva unas directrices estratégicas para alinear su trabajo a lo que dispusiese la Junta. Estas directrices solo llegaron a materializarse en una breve redacción de objetivos estratégicos que, más que un documento estratégico formalmente aprobado y comunicado, se trata de las reflexiones y conclusiones de una asamblea general.

La Junta Directiva estableció las siguientes funciones para el puesto de Gerente de la RED:

- Objetivo principal: desarrollar las acciones necesarias que permitan alcanzar los objetivos estratégicos definidos por la Junta Directiva
- Informar a la Junta Directiva sobre el día a día de la RED en todos los ámbitos
- Organizar y planificar el trabajo de las personas contratadas y voluntarias de la RED, en su sede de Madrid, para el desarrollo de los distintos proyectos y programas
- Coordinar formas de trabajo que permitan la colaboración entre las distintas asociaciones de la RED
- Responsable de la gestión de los recursos humanos, económicos y materiales de la organización
- Responsable de establecer un plan para la captación de recursos y de la comunicación

Marta Salcedo explica qué dificultades tiene para llevar a cabo su trabajo: “Me es realmente difícil hacer mi trabajo, primero porque no está claro cuál es. Existe una herencia tan pesada de la forma de trabajar anterior a que yo llegase al puesto, que a pesar de que la Junta Directiva ha aprobado unas funciones para el puesto de Gerente, estas son continuamente incumplidas tanto por la presidenta como por otros miembros de la Junta. Yo hago con mi equipo una planificación operativa para todo el año, donde asignamos recursos económicos y humanos a las diferentes actividades, planteamos objetivos anuales y tratamos de medir el grado de cumplimiento, aunque sea a un nivel muy básico. Pero todo esto se viene al traste cuando, en cualquier momento durante el ejercicio planificado, la presidenta toma decisiones adquiriendo compromisos que nos obligan a cambiar el destino de parte de los fondos propios, o a dedicar el tiempo de una o varias personas del equipo en actividades que no están directamente relacionadas con los objetivos de la Red. Y de igual for-

ma, recibimos órdenes de presentarnos a subvenciones independientemente de que en muchos casos el perfil de los proyectos que se demanden no case con nuestras áreas de trabajo, enfoque o conocimientos, lo que nos obliga a improvisar y a perder mucho tiempo para que, en muchos casos, no nos sea concedida la subvención, y esto se transforma en frustración en el equipo”.

Marta, además, comenta que echa de menos una labor de supervisión de los resultados del equipo técnico cuando toma decisiones y asume responsabilidades, y es que el trabajar sin planificación hace que lo urgente prime sobre lo importante.

También existen problemas a la hora de establecer el nivel para la toma de algunas decisiones, tanto por exceso de intrusismo de la Junta Directiva en la gestión como por la ausencia de directrices en temas que la Gerencia considera de contenido estratégico.

Áreas

Al frente de cada una de las seis áreas que figuran en el organigrama, existe la figura del Responsable de Área. Estos seis responsables de área, junto con la gerente, forman el Comité Técnico de la RED, que se reúne a propuesta de la gerente (aproximadamente dos veces al mes) y trata los asuntos de organización operativa de la RED: avance de los proyectos, búsqueda de nuevas subvenciones, gestión de las personas, coordinación entre departamentos, coordinación con las asociaciones, etc.

Todos los responsables de área tienen un doble ámbito de trabajo: por un lado, la dirección del trabajo de su departamento en la sede, que en muchos casos supone la prestación de servicios a usuarios y, por otra, la coordinación con el resto de asociaciones de la RED en su área de trabajo. Estos coordinadores tienen responsabilidades en el establecimiento de las mecánicas de trabajo de los proyectos y programas que se desarrollan en varias asociaciones de la RED, tanto en lo referido a criterios técnicos en la prestación de los servicios sociales, como a aspectos de gestión para la adecuada justificación de los mismos ante los financiadores.

Sin embargo, estas formas de trabajo dependen de cada programa, en cuanto a las exigencias del financiador, y normalmente son comunicadas verbalmente o a través de correos electrónicos, de manera que no existen protocolos formales que establezcan formas homogéneas de trabajo.

Una de las tareas de los responsables es mantener informados a sus departamentos de la actualidad referida al área, y esto implica conocer tanto las novedades legales como las que afectan a los modelos de intervención, publicaciones, etc. Para ello, cada responsable tiene en su ordenador una base de datos en la que recoge este tipo de información que afecta al servicio, pero al tratarse de una tarea tediosa que implica bastante tiempo, ninguna de las áreas mantiene esa base de datos actualizada.

Cada responsable de área tiene a su cargo varios departamentos. En algunos casos, la coordinación y el trabajo en equipo entre los diferentes departamentos de una misma área funciona satisfactoriamente, como en el caso de Empleo y Violencia, pero una vez más depende mucho de las habilidades de gestión de equipos de cada responsable, pues no hay establecidas formas de trabajo en equipo.

Un problema que se viene evidenciando repetidamente es que las áreas trabajan de forma estanca, sin apenas relación unas con otras. Por ejemplo, existen tres departamentos centrados en atención psicológica (Inmigración, Violencia y *Una vida sin drogas*) y sin embargo, no existe una coordinación entre las psicólogas que les permita compartir conocimientos y formas de trabajo. Lo mismo podría decirse en cuanto al servicio de empleo (en la propia área de Empleo y en la de Violencia) o la asistencia jurídica (Extranjería, Violencia y Laboral).

Área de Administración

Cuenta con tres personas contratadas. Las tareas que desarrollan son:

- **Gestión administrativa:** presupuesto anual y seguimiento, impuestos, nóminas y gestiones diversas
- **Gestión financiera y contable:** Control bancario, flujos de caja, donaciones y cobros por la prestación de servicios (cursos en línea)
- **Seguimiento económico** en la gestión de subvenciones y convenios y apoyo en la formulación de proyectos y justificación económica de subvenciones
- **Gestión de personal:** altas y bajas del personal contratado y algunos aspectos de gestión de los recursos humanos, como bajas temporales, vacaciones y excedencias

El área ha desarrollado un procedimiento para la presentación de gastos de los empleados de la RED. También tiene establecido un protocolo para la realización de los pagos en los programas, con una sistemática de doble firma y autorización que se aplica a todos los

pagos realizados sobre subvenciones gestionadas por la RED –también las que incluyen servicios en asociaciones de la RED–, por lo que este protocolo está comunicado y es conocido por todas las personas que tienen responsabilidades en la gestión de programas, tanto en la sede como en las asociaciones.

Es de esta área la responsabilidad de preparar la justificación económica de las diferentes subvenciones gestionadas por la RED en su sede. No existe un procedimiento escrito en el que se establezca cómo y cuándo deben enviar las distintas áreas y asociaciones la información económica de sus programas, sino que se coordinan según los requisitos de cada subvención.

Área de Comunicación

Está formada por tres personas contratadas que cuentan además con el apoyo de un amplio grupo de voluntarios con diferentes perfiles y dedicación. Las tareas desarrolladas son:

- **Comunicación externa:** realización de campañas de sensibilización, publicaciones, notas de prensa, presentaciones y discursos para la Presidencia, y supervisión de materiales para el plan de formación. También se diseñan contenidos gráficos para campañas de sensibilización que posteriormente son utilizadas por las asociaciones de la RED IMPULSO.
- **Página web:** se utiliza para la difusión de las actividades de la RED y cuenta con vínculos a las asociaciones federadas. Intranet para la comunicación con asociaciones, empleados y voluntarios. Plataforma en línea para el programa de formación de la RED IMPULSO dirigido a las federadas, sobre contenidos técnicos de intervención y gestión de organizaciones. Desde este año, además, la formación se ha abierto también al Tercer Sector, con notable éxito, ya que se ofrece formación especializada a precios asequibles. Este primer año, además de las personas de la federación, han recibido formación un total de 150 personas.

Por lo tanto, el informático que gestiona el programa se encarga también de dar soporte técnico a los diferentes puestos que existen en la sede, y es que el nivel del uso de las nuevas tecnologías es bastante precario en el equipo. El técnico ya ha comentado varias veces la necesidad de formación en ofimática básica a los técnicos de la sede.

- **Sensibilización:** Desarrollo de programas de sensibilización en 70 centros escolares, a través de talleres, jornadas etc., sobre los diferentes programas que se desarrollan

en la organización. Cuenta además con un programa propio sobre prevención de drogas dirigido a menores de 14 a 18 años, y un programa de interculturalidad para todas las etapas del ciclo educativo. Estos programas los llevan a cabo tanto técnicos de las distintas áreas y de las asociaciones, como voluntarios coordinados por el técnico del Área de Comunicación.

- **Voluntariado:** Tiene asignadas las funciones de gestión del voluntariado: iniciativas de captación, recepción, información, asignación a áreas o departamentos concretos, comunicación de altas y bajas, comunicación con el voluntariado, etc. No tiene establecidos procedimientos de trabajo concretos para estas funciones.

Áreas de Empleo, Inmigración, Violencia de Género y Una Vida sin Drogas

Estas áreas están muy enfocadas a la prestación de servicios a usuarios en la sede de Madrid. Están estructuradas en departamentos que generalmente se identifican con servicios específicos. Adicionalmente, las responsables de área tienen funciones de coordinación con las asociaciones en los programas de ámbito estatal. Entre estas funciones está el establecer criterios técnicos de manera que en la prestación de los servicios se cumplan los objetivos incluidos en la formulación del programa, así como coordinar la comunicación con los técnicos de las asociaciones para asegurarse de que se cumple con los requisitos de justificación técnica y económica.

Vienen surgiendo en algunas ocasiones conflictos de autoridad ya que, en la ejecución de estos proyectos, los técnicos de las asociaciones deben seguir las instrucciones de los responsables de área de la RED, pero al mismo tiempo las de sus superiores jerárquicos de la dirección de las propias asociaciones. De manera que, puntualmente en cuanto al establecimiento de prioridades, o en algún caso en la forma de prestar los servicios, los técnicos reciben órdenes contradictorias. Hasta ahora, esto ha ocurrido en casos puntuales y ha sido solucionado con la intervención de la gerente y el diálogo con la responsable del área y la Dirección de la asociación, pero no está claramente definido este cruce de autoridades.

Adicionalmente, las responsables y técnicas de estas áreas llevan a cabo actividades de sensibilización coordinadas por el Área de Comunicación.

DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS PRESTADOS EN EL ÁREA DE EMPLEO

El Área de Empleo es el que mayor peso tiene en la actualidad dentro de la organización,

sobre todo porque es uno de los servicios que mayor número de recursos recibe por parte de las administraciones y sobre todo por el número de personas usuarias que recibe, que son en un 99% mujeres, por haberse hecho años atrás la especialización del servicio hacia el colectivo femenino. Eso no quiere decir que no se atiende a hombres desempleados, sino que tras la fase de diagnóstico se derivan a otras entidades con las que se colabora.

El programa de empleo cuenta con el reconocimiento de entidad colaboradora de inserción laboral de la Comunidad de Madrid.

Dentro del Área de Empleo se prestan los siguientes servicios: recepción, orientación laboral, formación para el empleo, bolsa de empleo, relación con empresas, y asesoramiento jurídico laboral. Según la responsable: “El departamento está bastante organizado ya que gran parte de la financiación del área proviene del Fondo Social Europeo, lo que implica una serie de exigencias por parte del financiador, como son: la realización de un itinerario personal individualizado por cada usuaria, contratación de técnicos especialistas para cada paso de la intervención, formación adaptada a las necesidades del usuario, máximo de diez alumnos por curso, y que las aulas reúnan las condiciones adecuadas. Aunque a veces son demasiado exigentes, porque solicitan que hagamos seguimiento a las usuarias un año después de haber finalizado la intervención con ellas, lo cual es bastante complicado, pues las mujeres cuando consiguen trabajo ya no vuelven por aquí a no ser que pierdan el empleo; además, cambian muy a menudo de dirección y teléfono y a veces nos resulta imposible”.

A continuación se describe cómo se desarrollan estos servicios:

- **Recepción**

Supone el primer contacto de las usuarias con la RED IMPULSO. Puede producirse a través de una llamada telefónica o presencialmente.

En general, si la persona llama por teléfono se le indica que la atención es personal y que puede acudir al servicio de Recepción en las oficinas de la RED IMPULSO. Cuando se trata de llamadas recibidas por casos de violencia de género, se deriva la llamada al departamento de Violencia de Género, desde donde gestionan, según sus propios protocolos, la apertura del expediente de usuaria y la información que requieren.

La recepción es llevada a cabo prioritariamente por la persona responsable de dicha tarea (trabajadora social contratada), si bien en la práctica también otras empleadas la realizan dependiendo de las necesidades.

Se realiza la entrevista con la usuaria en las instalaciones, siguiendo un formato donde se detalla la información requerida, que incluye datos de carácter personal, así como las necesidades expuestas por la persona y por las que solicita apoyo a la RED.

La persona responsable de la Recepción introduce la información recogida en estos formatos en la Base de Datos de Usuarías. En los casos en que la recepción es realizada por otra persona, deja las fichas en la mesa de Recepción para que la responsable las introduzca en la Base de Datos de Usuarías cuando pueda. En ocasiones, las fichas han desaparecido de la mesa, causando problemas no solo para la gestión del servicio, sino, principalmente, por el incumplimiento manifiesto de la Ley de Protección de Datos, pues en caso de ser denunciado habría que pagar una copiosa multa. Mientras se encuentra la solución al problema, la responsable exige que, cuando eso ocurra, se guarden las fichas en un cajón de la mesa hasta que la responsable introduzca la ficha en la base de datos.

En esta Recepción se busca resolver el máximo número de gestiones posibles en el momento, para evitar que la persona tenga que regresar o llamar para concretar futuras citas.

Si la persona usuaria es un varón, se le explican las particularidades del servicio, ya que está dirigido a mujeres, y se realiza la derivación a los centros convenidos, concertando una cita y recogiendo en la base de datos la gestión realizada.

• **Orientación Laboral**

Una vez que la mujer ha realizado la entrevista de recepción y sus datos están registrados en la ficha de Recepción, se le cita desde el departamento de orientación laboral para proceder a una entrevista de diagnóstico por una de las cuatro profesionales con las que se cuenta.

Durante esta entrevista se toman datos sobre la experiencia y el currículum vitae, qué tipo de trabajo demanda, objetivos profesionales, metas salariales, etc. Con ello se hace un primer diagnóstico sobre cualidades y hándicaps para el empleo. Posteriormente se establecen las tareas que han de realizar hasta la próxima visita, tanto la técnica como la usuaria.

Por otro lado, la técnica le informa del contenido del servicio, los pasos de la intervención y el compromiso de no abandono que debe asumir la usuaria para participar en el programa, en el que se incluye la obligatoriedad de acabar los cursos ofertados. El compromiso firmado se adjunta al expediente.

La técnica del departamento que entrevistó a la usuaria introduce la información en la Base de Datos de Empleo. Esta técnica de la RED será quien se ocupe en lo sucesivo de tratar con esta mujer, haciendo el seguimiento de su itinerario y manteniendo el archivo físico con toda la documentación generada en el proceso.

Se denomina Itinerario al plan de formación (ocupacional, en habilidades sociolaborales, técnicas de búsqueda de empleo, etc.) y búsqueda de trabajo que se concreta en el conjunto de tareas y objetivos marcados en la entrevista con la técnica de empleo. El diseño del itinerario personalizado de cada usuaria depende de su perfil profesional, por lo que en función de este, cada técnica propone una serie de actividades a la usuaria con el fin de aumentar sus posibilidades de empleo.

En el desarrollo del itinerario pueden identificarse posibles necesidades de formación ocupacional. En el caso de que efectivamente existan dichas necesidades se remite a la usuaria al servicio de Formación para el Empleo, donde será atendida por el personal de este departamento.

- **Formación para el empleo**

En el departamento de formación se realiza una entrevista de diagnóstico enfocado a detectar las necesidades de formación, para la que en ocasiones se consulta la información recogida por la técnica de orientación laboral respecto al perfil profesional de la mujer y su posible itinerario. Es posible que en la primera entrevista ya se hayan detectado necesidades de formación que serán parte de su itinerario, formación que puede impartirse desde la RED o desde otras entidades a las que se deriva, y se introduce el plan de formación en otras base de datos independiente de las anteriores: la Base de Datos de Formación.

A continuación se describen los distintos tipos de formación que se imparten en este servicio.

1. Formación prelaboral

Está dirigida a mujeres que no tienen los conocimientos mínimos del contexto cultural español. Se trata de cursos en los que se da a las mujeres herramientas para introducirse en la cultura española y con ello tener acceso al mercado de trabajo. Los contenidos están relacionados generalmente con el conocimiento del mercado laboral y el funcionamiento de las administraciones relacionadas con el tema.

2. Formación para la búsqueda de empleo

Talleres de capacitación para las mujeres en búsqueda de empleo enfocados a obtener los mejores resultados en entrevistas y procesos de selección. Habilidades sociolaborales: desarrollo de habilidades de comunicación, sociales, etc., para optimizar su éxito en el proceso de búsqueda de empleo. Asimismo, se les facilita información básica sobre los derechos que asisten a las mujeres trabajadoras.

Existe una hoja de firmas en las que se deja constancia de la asistencia de las mujeres a las diferentes sesiones. A la finalización del curso, se solicita a las usuarias que rellenen un formulario de satisfacción sobre el curso. Asimismo, la técnica que impartió el taller redacta una memoria de taller que incluye: contenido del taller, número y perfiles de las asistentes, resumen de los resultados de los cuestionarios de evaluación y otros datos que hayan destacado en el desarrollo del taller. Las hojas de firmas, los cuestionarios de evaluación y la memoria se adjuntan en la memoria final del programa financiador de la actividad.

3. Formación ocupacional

Se trata de cursos que buscan mejorar la empleabilidad de la mujer. Estos cursos son impartidos generalmente por profesionales externos a la organización.

Anualmente, la responsable del Área de Empleo realiza una planificación de los cursos de formación ocupacional en función de los recursos disponibles y de las necesidades de formación o posibilidades de ocupación que han detectado. Los contenidos de estos cursos están relacionados entre otros con medioambiente y desarrollo, cocina (cocinera, auxiliar de cocina), asistencia a personas dependientes, mantenimiento de parques y jardinería, etc.

Los técnicos del departamento de empleo se ponen en contacto con las mujeres que pueden estar interesadas y se les solicita confirmación de asistencia. Los grupos están forma-

dos por un número incluir de entre 8 y 17 mujeres. Se imparten generalmente en las instalaciones de la RED y su duración es de entre 30 y 250 horas.

Existe una hoja de firmas en las que se deja constancia de la asistencia de las mujeres a las diferentes sesiones. En la primera sesión se les informa de las normas de asistencia y retrasos necesarios para la obtención del título. A la finalización del curso, se solicita a las usuarias que rellenen un formulario de satisfacción sobre el curso. Al terminar el curso, a las mujeres que han cumplido con los requisitos establecidos de asistencia y/o conocimientos, la RED IMPULSO les expide un diploma acreditativo.

Una vez que la mujer ha terminado la formación programada, en el caso de que haya sido necesaria, continúa en la fase de la búsqueda activa de empleo.

Todos los documentos y registros relativos a una usuaria conforman el expediente de dicha usuaria.

- **Relaciones con empresas**

Los responsables del departamento y del proyecto realizan una labor de prospección y relación con las empresas para conseguir acuerdos puntuales o alianzas continuadas en el proyecto de empleo de la RED.

Para realizar la prospección cuentan, además de con el responsable, con cinco voluntarios que se dedican a la búsqueda activa de empresas. Los datos de las empresas con las que se colabora o se tiene contacto están contenidos en una Base de Datos de Empresas.

Puntualmente se ha tenido conocimiento, a través de usuarias, de que algunas empresas con las que tiene relación la RED establecían con ellas condiciones laborales fuera de la legalidad e incluso que les dispensaban un trato denigrante. “A la hora de realizar los contactos con las empresas, las técnicas no tienen siempre claro qué criterio utilizar para rechazar a priori la colaboración con una empresa, pues evidentemente ellas no manifiestan que maltratarán o explotarán a las mujeres que les enviemos” dice la responsable del área.

- **Gestión de empleo**

De forma continuada, los técnicos realizan una labor para combinar los perfiles de las muje-

res en búsqueda activa de empleo con las ofertas recibidas. Para ello, se hacen búsquedas en la base de datos de empleo atendiendo a los requisitos de la demanda de empleo y al perfil y disponibilidad de la mujer.

Uno de los indicadores que se utiliza para conocer el nivel de actividad de este servicio es el número de entrevistas a las que acuden las usuarias. Por ello, las técnicas trataban de convocar a las usuarias del servicio a cuantas más entrevistas mejor. Sin embargo, se viene evidenciando que muchas usuarias se quejan de que les resulta una pérdida de tiempo efectuar tantas entrevistas, en las que tienen muy pocas posibilidades por el número de candidatas.

Ahora el servicio está tratando de minimizar el número de veces que una mujer tiene que acudir a entrevistas “masificadas” (a las que son convocadas muchas personas), para lo cual se preselecciona solo a un reducido número de mujeres con un perfil adecuado a la demanda y, entre ellas, a aquellas con una mayor vulnerabilidad. Se contacta con las mujeres preseleccionadas por la RED para conocer su interés y disponibilidad por el puesto ofrecido. En ocasiones se envían a la empresa o particular los currículum vitae o perfiles de las mujeres preseleccionadas e interesadas.

Una vez que ha tenido lugar la entrevista, se contacta con todas las mujeres y el empleador para conocer el resultado y las experiencias de las mujeres, así como el trato dispensado por la empresa de cara a futuras colaboraciones. Aunque el financiador exige que realicen un seguimiento de la usuaria a los seis meses y al año de empezar a trabajar, en la mayoría de los casos resulta imposible llevarlo a cabo, bien por falta de tiempo, bien por desconocer los datos de contacto.

Generalmente, en los casos en los que se produce una contratación, no se vuelve a tener noticias de la usuaria, lo cual hace difícil saber hasta qué punto está a gusto en su empleo o incluso si continúa empleada al cabo de un tiempo.

Si es necesario, se concierta cita con el servicio de atención jurídica, que ofrece asesoramiento e información sobre cuestiones laborales, despidos, impagos, bajas, etc. Casi el 90% de las usuarias son inmigrantes, por lo que las demandas también se centran en renovación de permisos de trabajo y residencia, solicitud de visados temporales de empleo, etc., y, como comenta la abogada: “Aquí hay que saber de todo: laboral, penal, civil, extranjería,

derecho internacional, etc., y eso es imposible, yo puedo tener conocimientos básicos pero hay cosas que se me escapan”. Y así ha ocurrido en algún caso, que por no tener una información actualizada, alguna usuaria ha sido perjudicada a la hora de renovar su permiso de residencia y trabajo.

• Bajas de usuarias

Una vez que se han terminado las actividades que conllevan la prestación del servicio, no siempre se deja constancia en la base de datos de empleo ni en el expediente del servicio correspondiente, por lo que en las base de datos figuran en muchos casos más usuarias de las que realmente se están atendiendo.

Para la ejecución y seguimiento, se cuenta con objetivos comunes para todo el Área que coinciden con los presentados al organismo financiador. Al final de la ejecución del proyecto se analizan los resultados que sirven para realizar la planificación del año siguiente.

Objetivo específico	Indicador	Resultado esperado
Atender a las mujeres que acuden a la asociación con demandas de empleo.	Número de usuarias que acceden al servicio.	El 80% de las mujeres que acuden a la asociación sean atendidas en el servicio correspondiente.
En la fase de diagnóstico, establecer un itinerario personalizado coherente con las demandas.	Número de entrevistas realizadas.	De las mujeres atendidas, se realiza el itinerario con el 95% de las usuarias.
Adecuar el itinerario a las necesidades de la persona.	Número de itinerarios personalizados que finalizan.	El 75% de las usuarias finalizan el itinerario.
Ofrecer una formación de calidad ajustada a las necesidades.	Número de cursos realizados	Las usuarias realizan todos los cursos propuestos en el itinerario.
Ofrecer un asesoramiento jurídico ajustado a las necesidades.	Número de usuarias que reciben asesoramiento jurídico.	Se han satisfecho todas las demandas de asesoramiento planteadas.
Mejorar la empleabilidad de las usuarias.	Número de usuarias que acceden a un puesto de trabajo.	Consiguen acceder a un puesto de trabajo el 60% de las usuarias atendidas.
Aumentar el número de empresas con las que se colabora.	Número de empresas con las que se establece convenio de colaboración.	Se consigue firmar convenio con el 70% de las empresas que se contacta.
Conseguir para las usuarias, un empleo estable y de calidad	Número de mujeres que mantienen el empleo un año después de su incorporación.	El 50% de las usuarias mantienen el puesto de trabajo un año después.

BREVE DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS DEL ÁREA DE INMIGRACIÓN

El servicio de inmigración cada vez cobra mayor fuerza en la gestión de la organización, tanto por el aumento en la financiación que año tras año consiguen como por las prioridades de atención que ha marcado la Asamblea.

La recepción de usuarias se hace a través del programa de empleo, lo que en ocasiones origina problemas de aglomeración de personas en la recepción de la organización. Además, la técnica responsable tiene conocimientos básicos de inglés y francés pero no suficientes a veces para entender a las personas inmigrantes, que además se sienten incómodas por tener que expresar sus necesidades delante de tanta gente.

Dentro del departamento se llevan a cabo los siguientes servicios:

• Asistencia social

El servicio cuenta con dos empleadas a jornada completa y cuatro voluntarias a media jornada que facilitan la información sobre recursos comunitarios. Después de la entrevista en profundidad, se rellena un expediente con todos los datos personales y antecedentes migratorios, que se introducen en una base de datos de inmigración al final de la semana.

En el servicio se desarrolla un plan de intervención integral que contempla la orientación y asesoramiento social, la intervención y seguimiento en cada caso, y la coordinación con los recursos normalizados (servicios sociales, recursos o servicios educativos, sanitarios, vivienda, empleo). Se gestionan además las ayudas económicas puntuales.

• Asesoramiento jurídico

El departamento jurídico lo forman tres abogados, uno de ellos contratado a jornada completa, que prestan atención y gestión de demandas jurídicas de extranjería, básicamente sobre renovaciones de autorizaciones laborales, de residencia y trabajo, por arraigo y reagrupación familiar.

• Educación

Este departamento está enfocado a eliminar las primeras barreras de la integración a través de la enseñanza de la lengua castellana, cultura de la sociedad de acogida, conocimiento del medio social dirigido a adultos y la realización de talleres de habilidades sociales.

Este programa, aunque está financiado, se desarrolla con personal voluntario porque, como dice el responsable de inmigración: “Se ha demostrado que los equipos de voluntarios funcionan muy bien autónomamente. Los cursos están divididos por niveles de aprendizaje y los profesores se coordinan perfectamente tanto en la impartición de las clases como en el contenido de las mismas. De hecho, hemos recibido de otras entidades peticiones de nuestro manual de aprendizaje y estamos valorando la posibilidad de crear un grupo de trabajo con otras organizaciones para compartir materiales”.

- **Asistencia Psicológica**

Una de las demandas que más desapercibidas pasan por parte de las instituciones públicas o las ONG, y que afectan en gran medida a la población inmigrante, son las afecciones psicológicas. Desde el servicio de atención social se viene detectando que un alto número de usuarios presenta cuadros de estrés intenso, depresión o ansiedad, y que en muchos casos no están diagnosticados y menos aún cuentan con tratamiento. Desde la RED se presta un servicio de atención donde se trata el síndrome de Ulises, síndrome de estrés crónico que afecta a la población inmigrante. El servicio está gestionado por un psicólogo contratado y otro voluntario.

VII. RECURSOS HUMANOS

La gestión de los recursos humanos ha evolucionado mucho en la organización. No hay que olvidar que durante años ha sido una asociación formada solo por voluntarios y que ha ido realizando contratación de personal según se firmaban convenios con diferentes administraciones.

La gestión de las personas en la RED IMPULSO está descentralizada. Por una parte, el Departamento de Administración tiene encomendadas funciones relacionadas con nóminas, seguros sociales, bajas, etc., y desde el Departamento de Comunicación se coordina la gestión del voluntariado.

Las decisiones sobre la gestión de personas recae sobre Marta Salcedo, que ha realizado un listado sobre aquellos aspectos en los que debe cambiar; sobre todo:

- Política de retribución, que aunque no se encuentra recogida en ningún documento, sí que hay prácticas reconocidas. Por ejemplo, la retribución salarial se rige por el convenio de Oficinas y Despachos salvo para aquellas subvenciones que exigen un determinado convenio. Así, es frecuente encontrar a profesionales en puestos similares pero con retribuciones diferentes, cuestión que crea bastante malestar en los equipos aunque no se hable abiertamente. Peor es el asunto cuando se refiere a la gestión de los programas de las asociaciones federadas, ya que cada una tiene su propia política y es muy difícil conseguir un consenso.

Otra práctica habitual es que la contratación indefinida no tiene lugar hasta el tercer año de contratación por obra y servicio y, ante tal inseguridad, en bastantes ocasiones el personal prefiere buscar esa estabilidad laboral en otras organizaciones.

- La organización de las vacaciones no plantea ningún problema ya que el centro cierra en el mes de agosto, mes en que todos se van de vacaciones. Además, las jornadas de trabajo son flexibles porque en época de subvenciones las jornadas se alargan bastante.

Aunque la realidad es que como no existe la retribución por horas extras (solo esporádicamente), nadie cumple con su horario. La gerente va solucionando caso por caso, pero no existe una unidad de criterio.

- Plan de formación del personal contratado, que se elabora junto con el departamento de comunicación. Para elaborarlo se tienen en cuenta las demandas del personal, al que se le pregunta a la hora de redactar la solicitud de la subvención que lo financia. Además hay que adaptar esas necesidades a las de las asociaciones federadas,

principales clientes del programa subvencionado, y a veces no es fácil.

Sin embargo, cuando se pregunta a un empleado, la respuesta es la siguiente: “Aunque hay un programa de formación en línea para las asociaciones, los cursos no son muy adecuados para nuestro trabajo y a veces participamos los trabajadores. Realmente, solo accedemos a aquellos cursos gratuitos o que están disponibles por internet, pero fuera del horario laboral”.

- Una de las mayores dificultades es la selección de recursos humanos, y realizar una previsión de los puestos de trabajo para planificaciones a medio y largo plazo, ya que al estar sujetos a subvenciones es imposible conocer lo que pasará a dos o tres años vista. No se cuenta con un manual de funciones, por lo que cada vez que hay que seleccionar a alguien hay cierta indefinición a la hora de buscar el perfil adecuado y transmitirle a la persona cuáles serán sus funciones y responsabilidades.

Es cierto que hay una gran rotación de personas en determinados puestos, y Marta Salcedo se lamenta por ello, a pesar de que D.^a Paquita Peñaredonda defiende que “Ser trabajador de la RED IMPULSO implica un compromiso especial con la entidad, que no solo está relacionado con una forma de trabajar sino también con una forma de ser. Y eso implica muchas veces que se alarguen las jornadas de trabajo e incluso se trabaje los fines de semana. Por eso, cada vez que necesitamos a alguien nuevo, primero llamamos a conocidos a ver si alguien está interesado, o lo publicamos en alguna web del sector. Luego, son los trabajadores quienes acompañan en el proceso de incorporación a las nuevas incorporaciones, explicando las funciones y tareas y cómo llevarlas a cabo. El proceso, hasta que realmente hacen bien su trabajo, suele llevar meses porque no disponemos del tiempo necesario que deberíamos dedicarles y, en ocasiones, con las nuevas incorporaciones se resiente la calidad del servicio”.

Aunque existen reuniones de coordinación, los trabajadores echan en falta espacios donde debatir temas referidos a la organización y poder compartir sus ideas con el resto de los departamentos, o incluso aportar sugerencias o quejas. La presidenta no es muy partidaria de este tipo de foros porque considera que solo sirven para cotillear y cuestionar el trabajo de los compañeros. Es un sentir común, por parte de los trabajadores, que la organización no los valora lo suficiente.

Cuando una persona quiere presentar una queja, se usan medios informales hasta que llega a oídos de la gerente y trata de solucionarlo. Una de las cuestiones que levanta malestar en el equipo es la práctica que tienen los trabajadores más antiguos de tratar esos asuntos con la presidenta directamente, sin que la gerente tenga conocimiento o intervenga en el proceso.

La relación con el voluntariado se gestiona desde el Departamento de Comunicación, ya que es uno de los programas que más voluntarios asume. Como explica el responsable: “El proceso de incorporación de un nuevo voluntario es muy sencillo: cuando aparece una nueva demanda se concierta una entrevista en la que se le explican los servicios y las actividades que realizamos. Analizamos conjuntamente la experiencia, la disponibilidad horaria y el nivel de compromiso. Con esa entrevista, a mí ya me sirve para valorar la adecuación o no de la persona, y cuando ella misma ha seleccionado el servicio en el que quiere participar, se la deriva al responsable del área que será el que tutorice su incorporación. A veces los responsables se quejan de los voluntarios, pero personalmente creo que es que no los aceptan porque la gestión de voluntarios implica tiempo y dedicación y no disponen de ninguna de las dos cosas. Incluso en los casos en los que se trata de voluntarios con un conocimiento igual o superior que los propios remunerados, se les percibe como una amenaza hacia su puesto de trabajo. También es verdad que muchas veces los voluntarios no son muy formales y aparecen y desaparecen a su antojo; yo soy de la opinión de que aunque sean voluntarios hay que exigirles algún tipo de obligación o compromiso, ya que muchas veces me encuentro con que doy de alta en el seguro a voluntarios que no están o, por el contrario, hay otros que colaboran en la organización y no están asegurados y algún día seguro que tenemos algún problema, como, por ejemplo, los cibervoluntarios, ¿hay que asegurarlos?”.

Puntualmente se realiza alguna actividad de captación de voluntariado, a propósito de jornadas universitarias, pero por lo general son las propias personas las que se acercan a la RED para ofrecer su colaboración. No están identificadas las funciones que a priori pueden ser desempeñadas por personas voluntarias, depende en gran medida de sus preferencias, de los perfiles y experiencia que posean y de las necesidades de la RED.

Se ha detectado una gran rotación del voluntariado y han sido frecuentes las quejas, tanto del personal contratado como de las personas voluntarias, sobre cómo integrar su trabajo en la operativa de la RED. En muchos casos se les asignan tareas para las que no están capacitados o no tienen clara la visión de la organización en temas clave que afectan a la relación con los usuarios. También se han recibido quejas sobre la falta de información y participación del voluntariado, que le hace sentirse como mano de obra gratuita, o sobre la sensación de pérdida de tiempo que tienen algunos voluntarios porque no se les asigna trabajo que realmente sientan que aporta valor, o porque cada día se les piden tareas distintas por lo que nunca acaban de profundizar en nada.

No se realizan reuniones de voluntarios de la organización y tampoco tienen un medio donde participar o dar su opinión sobre la RED. Cada asociación gestiona el tema del voluntariado de manera independiente y muy diversa.

VIII. GESTIÓN DE PROGRAMAS

La gestión de las subvenciones es responsabilidad de cada departamento. Marta, como gerente, coordina los equipos en cada momento del ciclo del proyecto. Uno de los momentos críticos es la solicitud de las subvenciones por la carga de trabajo que suponen, ya que, además de prestar los servicios, los responsables de cada departamento deben coordinarse con sus equipos para preparar los proyectos. Son responsables, además, de preparar la convocatoria de los proyectos de las asociaciones que se presentan a través de la federación, lo que implica coordinarse con las asociaciones, preparar la formulación y pasarlo a Gerencia para la supervisión. Para la formulación se supervisan los resultados del año anterior, que sirven de referencia para el siguiente año; o se mejoran los resultados esperados, aumentando el número de usuarios, lo que lleva en algunos casos a establecer objetivos irreales o de difícil consecución.

Año tras año se repiten las quejas de los responsables sobre la ausencia de criterios establecidos para la presentación de los proyectos, y las asociaciones federadas, con tal de aumentar la financiación, se presentan a todas las líneas de la convocatoria, llegando a preparar cada responsable entre cuarenta y sesenta proyectos por convocatoria, además de los suyos propios. También, hay que mejorar el seguimiento y la justificación para evitar requerimientos de la Administración, que en casos ha supuesto la devolución de parte de la subvención por una justificación no adecuada del gasto.

IX. COMUNICACIÓN INTERNA

La estructura de la organización por áreas, permite que la comunicación de los departamentos en cada área sea fluida y efectiva. Los departamentos tienen establecido una reunión semanal en la que planifican el trabajo de la semana y analizan las incidencias y reparto de tareas, independientemente de otras reuniones que se puedan organizar en los departamentos para cuestiones puntuales. La gerente está presente en todas las reuniones, y no se recoge en un acta ya que cada uno toma nota de los asuntos tratados y las cuestiones no resueltas se supervisan en las reuniones posteriores. En algunas ocasiones, los departamentos se quejan unos de otros, tanto por la atención a los usuarios como por cuestiones relacionadas con la coordinación del trabajo, sobre todo en época de solicitud de subvenciones, y Marta Salcedo es consciente de que esta falta de comunicación tiene que ser resuelta; sin embargo, es difícil encontrar espacios de encuentro cuando la jornada laboral se dedica a la atención a los usuarios. Incluso, en muchos casos, para la gestión de los proyectos, los técnicos aprovechan el final de la jornada laboral para comentar las incidencias del día o aspectos sobre las tareas realizadas incluso entre diferentes departamentos del área. Los técnicos consideran estos momentos muy enriquecedores, ya que no solo comentan la jornada sino que también comparten información sobre contenidos técnicos del servicio, información sobre otras organizaciones, etc.

La herramienta de comunicación más utilizada es el correo electrónico. Cada servicio y departamento tiene una dirección electrónica donde se realizan la mayoría de las comunicaciones de la organización, incluso las relacionadas para la gestión del personal, como la solicitud de vacaciones, que se dirige a la gerente.

La comunicación con los voluntarios también se realiza vía correo electrónico, pero solo para comunicaciones institucionales como la información de campañas, felicitaciones, convocatoria de encuentros o la publicidad de los cursos de formación. Pero todo lo relativo a la prestación del servicio, la información la remite cada responsable del servicio, ya que es una de sus funciones.

Sin embargo la organización, no cuenta con ningún mecanismo donde los voluntarios o incluso los empleados puedan aportar sugerencias, quejas o mejoras de forma anónima.

Desde el Departamento de Comunicación se gestionan además dos intranet. Una sirve como herramienta de comunicación con el personal de la federación, en la que se recoge la infor-

mación institucional y se informa de los eventos en los que participa la presidenta en representación de la RED IMPULSO.

La otra intranet está dirigida a las asociaciones federadas y es la menos desarrollada hasta el momento. Se informa de las intervenciones de la presidenta y cada asociación tiene un espacio reservado para la información relativa a los proyectos que ejecuta y se gestionan a través de la federación.

Para conocer las necesidades de información se realizó el año pasado una encuesta cuyos resultados no han sido valorados para la planificación de actividades (Anexo 3).

X. COMUNICACIÓN EXTERNA

El Área de Comunicación, además de las funciones ya comentadas anteriormente, tiene asignadas otras tareas relacionadas con la comunicación externa de la organización. Desde esta área se realiza la **memoria anual** de la RED IMPULSO, que además de la difusión de las actividades de la RED, se utiliza como ejercicio de rendición de cuentas para la base social de la organización.

El responsable del área siempre ha insistido en que el documento no debe ser muy extenso y ha de ser fácil de leer, y se ha optado por mantener año tras año la misma estructura de contenidos. El informe anual comienza con una carta de la presidenta, D.^a Paquita Peñarredonda, en la que se recoge una revisión a la gestión del año y a los principales acontecimientos. A continuación se hace una relación de las áreas y departamentos de la RED, a través de la explicación de los distintos servicios y programas, en la que en algunos casos se facilitan datos sobre usuarios atendidos, perfiles y resultados, pero esos datos no están disponibles en todos los programas.

Cuenta, además, con una sección para las asociaciones federadas, donde no existe ningún criterio de información establecido, por lo que la información es variada: desde entidades que informan de sus actividades en el año, hasta las que reflexionan sobre algún tema de actualidad.

La parte final de la memoria se centra en el enfoque económico y, como organización sometida a auditoría, se adjunta el balance y la cuenta de resultados.

La memoria anual se edita en papel y se hace llegar a los socios y financiadores y, para darle mayor difusión, también está accesible en la web, a través de un enlace de descarga directa. Sin embargo, no existe ningún espacio en la web para que las partes interesadas puedan realizar sugerencias o comentarios.

XI. RELACIONES INSTITUCIONALES E INCIDENCIA POLÍTICA

La RED IMPULSO es miembro desde hace cuatro años de la Plataforma Internacional de Lucha contra la Exclusión Social, organización considerada como la más representativa del sector dentro del panorama internacional. La Plataforma Internacional cuenta con diferentes grupos y comisiones de trabajo al que la RED es invitada, pero hasta ahora no ha participado por falta de recursos económicos. Por ahora, la participación de la RED IMPULSO se centra en las aportaciones que Marta Salcedo hace a los documentos técnicos remitidos por la plataforma.

A nivel nacional, el año pasado la organización ingresó en la Plataforma de ONG de Acción Social, que reúne a la mayoría de las organizaciones del Tercer Sector. La participación en la plataforma estatal es considerada como una alianza estratégica por parte de la Junta Directiva, y por ello, la organización ha firmado la *Declaración de compromiso por la Calidad en el Tercer Sector de Acción Social* (Anexo I). La intención de la Junta Directiva es que la RED participe activamente en las comisiones de trabajo de la plataforma, aunque todavía no se han definido las responsabilidades dentro del equipo de la RED.

Las tareas relacionadas con relaciones institucionales están a cargo de la presidenta, principalmente, y también de la gerente. El equipo técnico participa de manera habitual en congresos, talleres y jornadas sobre temas relacionados con la exclusión social, y es frecuente que se le invite a participar en cursos de formación o en la preparación de documentos o artículos.

Además, debido a la amplia red de relaciones sociales con las que cuenta D.^a Paquita Peñaredonda, se están iniciando conversaciones con diferentes departamentos de Responsabilidad Social de empresas con la finalidad de captación de fondos y como ofertantes de puestos de trabajo en el programa de empleo.

En cuanto a la incidencia política, ha sido una de las líneas prioritarias de acción desde su origen, ya que siempre se ha considerado desde la RED IMPULSO que la razón de ser de la organización no solo era la intervención social sino también la reivindicación y la lucha contra las desigualdades sociales, económicas, etc. Hasta el momento se han llevado a cabo denuncias puntuales, pero no se han articulado campañas anuales de denuncia e incidencia, aunque ahora es uno de los objetivos estratégicos marcados por la Asamblea.

Sin embargo, el hecho de financiarse con subvenciones públicas o prestar servicios en régimen de concierto con administraciones, no ha permitido a la organización contar con la libertad suficiente para realizar campañas significativas, y menos aún en coordinación con todas las asociaciones de la RED.

Se han realizado denuncias puntuales por parte de las federadas ante ciertas prácticas administrativas en materia de inmigración, y este tema preocupa especialmente a la presidenta, ya que considera que como máxima representante de la organización debe ser ella quien decida el mensaje a transmitir y la oportunidad o no de realizar tal denuncia. La realidad es que D.^a Paquita, como representante política, no quiere transmitir mensajes contrarios a su partido, por lo que sus decisiones de un marcado carácter político varían según la denuncia afecte a su partido o a la oposición. Esto ha llevado a que, en ocasiones, las asociaciones hayan realizado comunicados que posteriormente han sido matizados por la RED a través de su presidenta, con el consiguiente malestar de las asociaciones federadas e incluso del equipo de la RED.

Aunque la presidenta quiera mantener siempre que pueda la portavocía en estos temas delicados y controlar el mensaje, no siempre es posible, ya que la gerente acude a foros en nombre de la RED sin consensuar previamente el mensaje, o no es raro que los medios de comunicación llamen a la organización pidiendo la opinión al primero que contesta. Y es que, en general, no están claros los mensajes sobre los diferentes temas problemáticos en los que trabaja la organización, por lo que hay gran incertidumbre sobre qué decir.

XII. EXPERIENCIA EN CALIDAD

La Junta Directiva de la RED IMPULSO, conocedora de que cada vez es mayor el número de financiadores, sobre todo de administraciones públicas, que solicitan en sus convocatorias de subvenciones la acreditación sobre sistemas de gestión de calidad, ha decidido, como línea estratégica, fomentar la implementación del sistema de gestión de calidad de la RED IMPULSO. La finalidad es que primero se inicie el proceso en la sede de la federación, por contar con mayor experiencia y recursos, para luego poder replicar y gestionar el conocimiento con el resto de las organizaciones federadas. Aunque se es consciente de la imposibilidad de liberar personal para que se dedique a ello en exclusiva, se ha decidido crear un grupo en la organización para repartir las cargas de trabajo.

Según informa Marta Salcedo, en la última reunión de coordinación, la Junta Directiva dio luz verde para la implantación de un sistema de gestión de calidad en la RED IMPULSO. Y para iniciar el proceso propone la creación de un grupo de trabajo en el que estén representadas todas las personas de la organización, empleados y voluntarios, para dotarlo de mayor representación. Aunque la participación es voluntaria, el perfil requerido es el de personas con antigüedad en la organización, que conozcan la trayectoria, participativas y con capacidad de resolución.

En la reunión se aprueba que formen parte del comité de calidad:

- Marta Salcedo, gerente
- Gema Soler, responsable del Área de Inmigración
- Estefanía Calvo, responsable del Área de Violencia de Género.
- Lucas Martínez, profesor de castellano en el Área de Inmigración (voluntario)
- María Sevilla, responsable del Área de Empleo

Se decide además que María sea la responsable del grupo, ya que es la única que cuenta con formación especializada en temas de calidad gracias a un máster que realizó el año pasado. Además, tiene formación específica en sistemas de gestión de calidad, procesos de implementación, auditorías internas y sistemas de certificación.

Para empezar a planificar el trabajo, han recopilado toda la información que sobre calidad se ha trabajado en la organización, documentos realizados por un voluntario que tiempo atrás desarrolló la siguiente documentación.

A. DOCUMENTOS DE IDENTIDAD

MISIÓN

Ayudar a aquellas personas que se encuentren en situaciones de necesidad y vulnerabilidad social en la Comunidad de Madrid, especialmente las que se encuentran enfermas o padecen toxicomanía, sin posibilidad de ninguna ayuda social. Para ello actuaremos con las instituciones públicas, como transmisores de la realidad de estos colectivos excluidos, a través de programas de prevención y educación.

VISIÓN

Ser referente como organización de la sociedad civil, en la atención a personas con dificultades de integración social, y promover la autonomía, independencia y desarrollo personal a través de una atención integral e integradora, en colaboración con instituciones públicas y privadas.

Ser representativos en la sociedad a través de nuestros mensajes para conseguir una sociedad más justa, plural e integradora.

VALORES

Como principio básico, creemos en los valores inherentes a las personas y principalmente en:

- La DIGNIDAD HUMANA, como mínimo necesario para que las personas sean agentes de los procesos de cambio.
- El COMPROMISO de las personas e instituciones para buscar soluciones a situaciones que provocan desigualdades sociales.
- La SOLIDARIDAD, como valor que mueve, organiza, fomenta y apoya nuestra manera de actuar en la sociedad.
- La VOLUNTARIEDAD, tanto en las acciones como en las personas, sin esperar contraprestación alguna.
- La IGUALDAD DE OPORTUNIDADES, que equipare en situación de justicia social a aquellas personas que no tienen oportunidades de promoción y desarrollo, tanto personal como en otras esferas.

B. PARTES INTERESADAS

La identificación de partes interesadas fue llevada a cabo en la entidad por un voluntario que intentó implantar la gestión de la calidad hace un par de años. La documentación gene-

rada sirvió a la gerente en el momento de su incorporación para conocer el estado de la organización. Del documento se extraen las siguientes conclusiones:

Relación de partes interesadas de la RED IMPULSO

1. Usuarios de los servicios de la sede

Los usuarios son la razón de ser de la organización, y como tal, la organización enfoca sus principales actividades para la satisfacción de necesidades y expectativas manifestadas por ellos.

En los últimos años, el perfil del usuario de la asociación ha sufrido las mismas transformaciones que las producidas en la sociedad en los últimos veinte años. La organización nació para atender a aquellos colectivos excluidos que no encontraban respuesta en los servicios sociales o dispositivos públicos de atención. En esta trayectoria, el Estado ha ido asumiendo a través de los distintos servicios públicos algunas de las coberturas que venía ofreciendo la RED, y han ido apareciendo otros colectivos con necesidades y situaciones personales en las que era necesario intervenir, como es el caso de las personas inmigrantes y las mujeres víctimas de violencia de género.

Aunque hasta ahora se ofrecían servicios asistencialistas que enfocaban el modelo de intervención en la satisfacción de la necesidad inmediata, desde la incorporación de la nueva gerente se están enfocando los programas a la promoción del desarrollo de las personas, para eliminar las barreras de la exclusión, y a la autonomía en el desarrollo personal, social, económico, etc.

En líneas generales, los usuarios están contentos con los servicios que se ofrecen desde la organización, y así lo demuestran en varias de las encuestas de satisfacción que se realizan una vez año (ANEXO 2), seguramente motivados por la gratuidad de los servicios o por el temor de no volver a ser atendidos.

Sin embargo, se están recibiendo quejas de población autóctona sobre los servicios empleados para inmigrantes, que en muchos casos se cubrían con fondos propios, pero desde la llegada de la crisis económica se han cuadruplicado las demandas por parte de la población autóctona y el Ministerio no nos permite atenderlas.

2. Familiares de los usuarios

En los orígenes de la asociación no se valoró que fuera un grupo de interés priorizado pero,

sin embargo, se convirtieron en parte importante para el desarrollo de algún servicio, como el de *Una vida sin drogas*, en el que la experiencia demostró que para que el usuario finalizase el programa con éxito y conseguir la rehabilitación de los jóvenes, era necesario la colaboración de la familia en el proceso de desintoxicación. Así se empezaron a crear grupos de autoayuda, al principio gestionados por los terapeutas, que luego funcionaron de manera autónoma, y en los que los familiares colaboraban en la entidad como voluntarios, fruto de su satisfacción por el éxito del programa. No obstante, la presencia de las familias prácticamente ha desaparecido, al igual que los usuarios de esta área de actuación.

Sin embargo, últimamente, se está dando una situación que recuerda a la vivida anteriormente en la asociación. Es relativamente frecuente que familiares de las usuarias del programa de atención a víctimas de violencia, sobre todo de etnia gitana, acudan a la asociación intentando localizar a su familiar (información que por motivos de seguridad no se facilita en ningún caso), lo que provoca algún altercado y al final la presencia de la policía en la sede, con la consiguiente intranquilidad del resto de los usuarios. Esta situación se está convirtiendo en insostenible y necesita de una respuesta rápida por parte de la organización.

3. Asociaciones federadas

Este es un grupo de interés que cada vez va cobrando mayor relevancia, ya que por un lado está alcanzando un gran nivel de representatividad a escala estatal, y, por otro, porque la RED IMPULSO es una organización de prestigio, reconocida tanto por su participación en diferentes foros como por la coherencia de sus acciones y la representación de una política de renombre, con lo que cuentan con una buena imagen corporativa.

Las asociaciones vienen reivindicando desde hace tiempo más protagonismo, manifestado en varias asambleas. Las principales peticiones se centran en que la federación les provea de fondos para la realización de programas y el intercambio de experiencias de los técnicos que prestan los mismos servicios en las diferentes localizaciones.

4. Trabajadores de la organización

Son una parte importante en la gestión de la entidad, sin ellos no podría llevarse a cabo el cumplimiento de la misión. Aunque la gestión de los recursos humanos nunca ha sido una prioridad, desde hace un tiempo se ha visto la necesidad de evitar el alto índice de rotación que se viene sufriendo, especialmente en la prestación de servicios. No solo por la adaptación del personal, sino por la prestación del servicio, ya que se resiente en la atención a los usuarios.

5. Voluntarios

El número de voluntarios siempre ha variado a la largo de la trayectoria de la organización. En la actualidad es más difícil encontrar voluntarios para algunas áreas, que son realmente donde quizás se necesitaría reforzar los recursos humanos, pero no hay financiación suficiente.

Siempre se ha mantenido como política que no existieran diferencias en los equipos humanos, ya sean contratados o voluntarios. Como la política de gestión del voluntariado es inexistente, siempre se ha valorado positivamente que cuando llegaba una nueva demanda se asignara al servicio que el propio voluntario seleccionaba. En algunos casos, el personal contratado encargado de la supervisión se quejaba al coordinador de la falta de habilidades o aptitudes de algunos voluntarios para desarrollar la labor encomendada. Los trabajadores se quejan de que el voluntariado sea intocable y no se pueda renunciar a su participación, por tratarse de una organización de voluntariado.

Por otro lado, la permanencia media del voluntariado es bastante corta. A excepción de cinco voluntarios que llevan desde el origen, los voluntarios abandonan la asociación antes de cumplir los ocho meses, en muchos casos desmotivados con las tareas asignadas o porque no se tienen en cuenta sus aportaciones, por lo que dejan de sentirse de utilidad y desaparecen.

En algunos casos ha empezado a repercutir en la imagen de la organización, ya que la oficina municipal del voluntariado, principal fuente de voluntarios, hace tiempo que no les deriva.

6. Financiadores

Las relaciones con los distintos financiadores es bastante heterogénea, según sean privados o públicos, o incluso empresas. También lo son las exigencias con respecto a la gestión de los diferentes proyectos que financian. Las instituciones públicas, normalmente, centran sus exigencias en que la justificación económica sea coherente y se ajuste a lo establecido en las memorias adaptadas, y que se ciña a lo recogido en el manual de gestión de subvenciones del Ministerio. No es la primera vez que se ha tenido que devolver alguna subvención por no ajustarse las facturas al formato legal exigido, o por incluir gastos no subvencionables, y es que en los programas que se ejecutan en las asociaciones federadas apenas se tiene tiempo para supervisar desde Madrid las facturas y se entregan directamente al Ministerio.

Con las instituciones privadas, la relación es más estrecha. Aunque básicamente se centra en la difusión del patrocinio del proyecto, también es relativamente frecuente que visiten los proyectos personalmente y que la justificación del proyecto se centre más en la parte social y la consecución de logros con el proyecto financiado.

ANEXO I**Declaración de compromiso por la Calidad en el Tercer Sector de Acción Social**

La Acción Social a favor de los colectivos más desfavorecidos no puede entenderse ni llevarse a cabo sin una conjunción de esfuerzos entre las administraciones públicas, en sus diversos niveles de competencias, las iniciativas empresariales y las organizaciones del Tercer Sector que vienen actuando como agentes complementarios, tanto para la provisión de servicios como para el cambio de actitudes ciudadanas en torno a los problemas sociales.

Las ONG de Acción Social se sienten comprometidas con la tarea de conseguir una sociedad más igualitaria, en la que se reduzcan las diferencias entre la ciudadanía, de forma que los componentes de colectivos más desfavorecidos tengan acceso, en condiciones de igualdad, a las oportunidades de bienestar de las que dispone el conjunto de la sociedad.

Este compromiso plantea la necesidad de que las ONG redoblen sus esfuerzos para que, desde los valores y principios que le son propios, informen sobre su actuación y trabajen con mayor calidad en sus respectivos ámbitos.

En consecuencia, las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social abajo firmantes, en el marco del Congreso sobre Calidad, Tercer Sector y Política Social, celebrado en Madrid los días 12 y 13 de diciembre de 2006:

Declaran

Que las personas destinatarias de sus actuaciones, programas y servicios, tienen derecho a recibir estos con la mayor calidad posible.

Que son conscientes de que el entorno social demanda estructuras cada vez más participativas, eficaces, eficientes y transparentes para canalizar de forma adecuada las manifestaciones ciudadanas de solidaridad.

Que la participación ciudadana, a través del voluntariado, el asociacionismo y otras formas constituyen un instrumento esencial para el cumplimiento de sus objetivos.

Por ello y para atender a la exigencia de las personas, de la sociedad y de las propias organizaciones, los abajo firmantes:

Se comprometen

1. A incorporar en sus sistemas de gestión los valores, principios y criterios del Plan Estratégico para el Fomento de la Calidad en las ONG de Acción Social, y en concreto:
 - a. El respeto por la dignidad humana y la defensa de los derechos.
 - b. La solidaridad entre quienes componen las organizaciones y entre estas y las personas destinatarias de sus servicios y actuaciones, así como el reconocimiento del derecho de estas últimas a participar en la toma de decisiones que les afecten.
 - c. La gestión de las organizaciones de acuerdo con las necesidades y las expectativas de las personas destinatarias finales.
 - d. El fomento de la participación de todas las personas involucradas, como valor primordial para conseguir una mayor motivación y eficiencia en los servicios.
 - e. La promoción de la corresponsabilidad y el compromiso de todas las personas implicadas en la organización, facilitando procesos de descentralización en la toma de decisiones.
 - f. El fomento de la profesionalidad en las políticas de recursos humanos y el trabajo bien hecho, en función de los criterios técnicos y científicos más avanzados, así como de una estricta ética profesional.
 - g. La gestión eficaz y eficiente de la globalidad de la misión de la organización en su quehacer cotidiano.
2. A respetar y cumplir los principios de transparencia y responsabilidad en las organizaciones.
3. A implicar a las administraciones públicas, iniciativas empresariales y otros agentes sociales en el compromiso del fomento de la calidad.
4. A generar sinergias entre las organizaciones del Tercer Sector de Acción Social para conseguir objetivos conjuntos e incorporar la cultura de la calidad en el Tercer Sector.

Madrid, diciembre de 2006

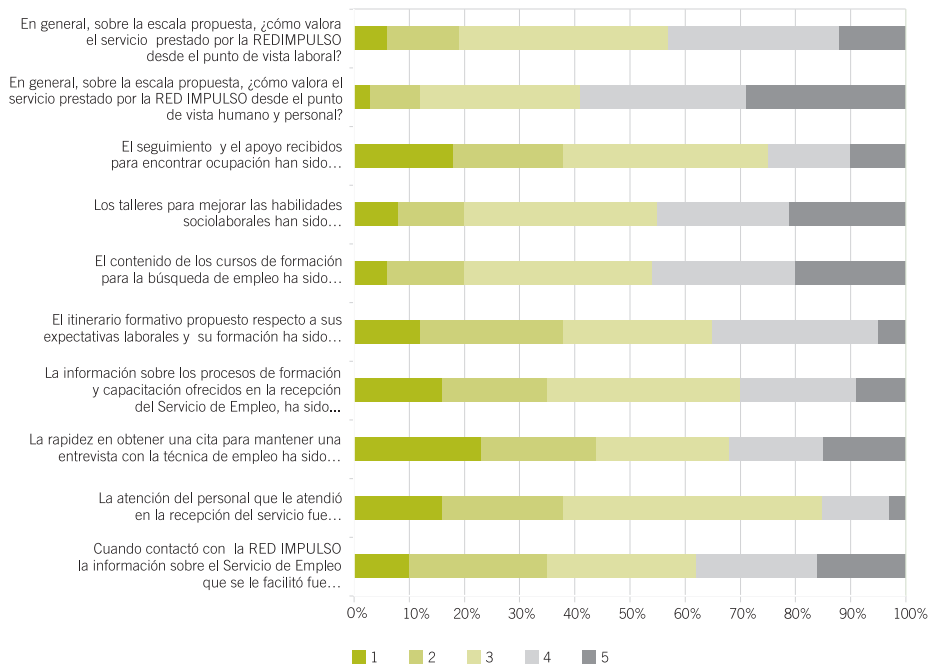
ANEXO 2**Encuesta de satisfacción de las usuarias del servicio de inserción laboral**

La encuesta se ha desarrollado con las usuarias del Área de Empleo para valorar su grado de satisfacción respecto a la calidad en la prestación del servicio y la utilidad del mismo para su inserción laboral. La encuesta recoge la opinión anónima de las 127 mujeres con las que se ha desarrollado un itinerario de empleo personalizado durante el año 2008.

Dada la heterogeneidad cultural de las demandantes del Servicio de Empleo, las preguntas se han formulado de forma sencilla. Las respuestas se estructuran numéricamente entre el 1 (muy poco útil /muy inadecuado), 3 (adecuado), hasta el 5 (muy útil /muy adecuado).

Nº	Pregunta	1	2	3	4	5
1	Cuando contactó con la RED IMPULSO la información sobre el Servicio de Empleo que se le facilitó fue...	10%	25%	27%	22%	16%
2	La atención del personal que le atendió en la recepción del servicio fue...	16%	22%	47%	12%	3%
3	La rapidez en obtener una cita para mantener una entrevista con la técnica de empleo ha sido...	23%	21%	24%	17%	15%
4	La información sobre los procesos de formación y capacitación ofrecidos en la recepción del Servicio de Empleo, ha sido...	16%	19%	35%	21%	9%
5	El itinerario formativo propuesto respecto a sus expectativas laborales y su formación ha sido...	12%	26%	27%	30%	5%
6	El contenido de los cursos de formación para la búsqueda de empleo ha sido...	6%	14%	34%	26%	20%
7	Los talleres para mejorar las habilidades sociolaborales han sido...	8%	12%	35%	24%	21%
8	El seguimiento y el apoyo recibidos para encontrar ocupación han sido...	18%	20%	37%	15%	10%
9	En general, sobre la escala propuesta, ¿cómo valora el servicio prestado desde la RED IMPULSO desde el punto de vista humano y personal?	3%	9%	29%	30%	29%
10	En general, sobre la escala propuesta, ¿cómo valora el servicio prestado desde la RED IMPULSO desde el punto de vista laboral?	6%	13%	38%	31%	12%

SATISFACCIÓN USUARIAS

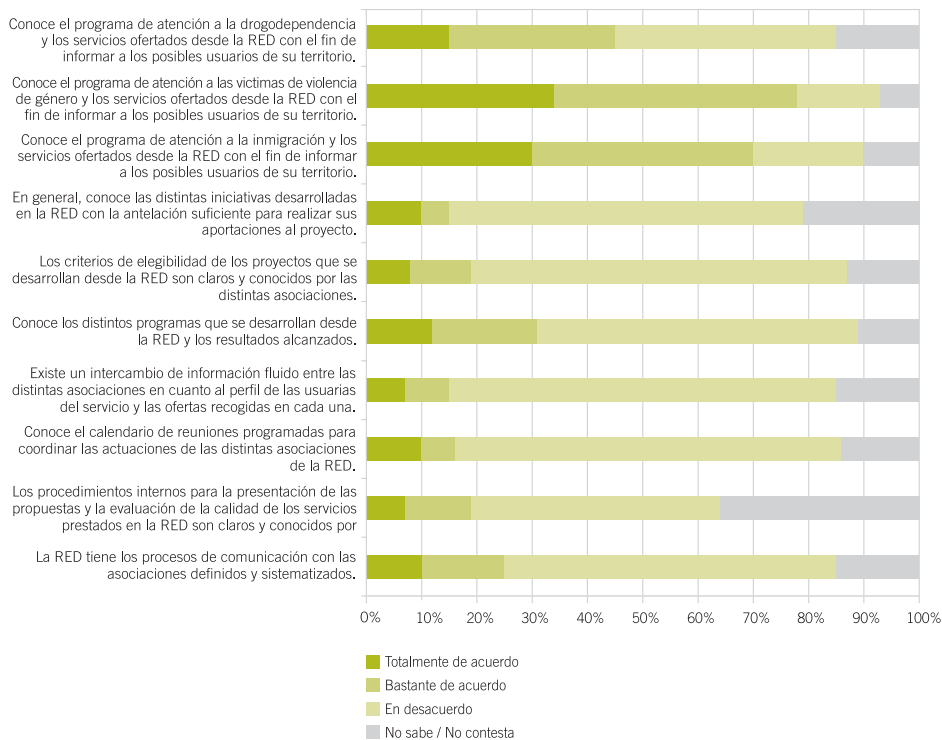


ANEXO 3**Encuesta sobre calidad de los procesos de comunicación interna de RED IMPULSO**

La encuesta se ha desarrollado con los directores de las 23 asociaciones integrantes de la red con el fin de valorar el grado de conocimiento y coordinación en los programas y servicios desarrollados por la RED y las distintas asociaciones que la conforman.

Nº	Pregunta	Totalmente de acuerdo	Bastante de acuerdo	En desacuerdo	No sabe/ No contesta
1	La RED tiene los procesos de comunicación con las asociaciones definidos y sistematizados.	10%	15%	60%	15%
2	Los procedimientos internos para la presentación de propuestas y la evaluación de la calidad de los servicios prestados en la RED son claros y conocidos por su asociación.	7%	12%	45%	36%
3	Conoce el calendario de reuniones programadas para coordinar las actuaciones de las distintas asociaciones de la RED.	10%	6%	70%	14%
4	Existe un intercambio de información fluido entre las distintas asociaciones en cuanto al perfil de las usuarias del servicio y las ofertas recogidas en cada una de las asociaciones.	7%	8%	70%	15%
5	Conoce los distintos programas que se desarrollan desde la RED y los resultados alcanzados.	12%	19%	58%	11%
6	Los criterios de elegibilidad de los proyectos que se desarrollan desde la Red son claros y conocidos por las distintas asociaciones.	8%	11%	68%	13%
7	En general, conoce las distintas iniciativas desarrolladas en la RED con la antelación suficiente para realizar sus aportaciones al proyecto.	10%	5%	64%	21%
8	Conoce el programa de atención a la inmigración y los servicios ofertados desde la RED con el fin de informar a los posibles usuarios de su territorio.	30%	40%	20%	10%
9	Conoce el programa de atención a las víctimas de violencia de género y los servicios ofertados desde la RED con el fin de informar a los posibles usuarios de su territorio.	34%	44%	15%	7%
10	Conoce el programa de atención a la drogodependencia y los servicios ofertados desde la RED con el fin de informar a los posibles usuarios de su territorio.	15%	30%	40%	15%

NECESIDADES DE COMUNICACIÓN INTERNA



DESARROLLO DE PRÁCTICAS Y ACTIVIDADES

1. Fase de lanzamiento (I)

1.1. Decisión de actuación

Actividad

Ante el encargo de la Junta Directiva de iniciar el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad de la RED IMPULSO, se ha creado el Comité de Calidad. Se deberá:

1. Analizar la idoneidad del comité de calidad, respondiendo a los siguientes dilemas:
 - ¿Es adecuada y representativa la selección de personas realizada?
 - ¿La selección se atiene a la combinación adecuada entre poder de decisión, liderazgo, conocimiento de la organización, conocimiento en calidad y representatividad?
 - ¿Debería incluirse algún representante de la Junta Directiva? ¿Y de las asociaciones miembros de la RED?
 - En caso de no estar conforme con la selección realizada para el comité de calidad, haz una propuesta de quién debería formar parte del comité de calidad.
2. Sobre la comunicación a la organización del inicio del proceso:
 - ¿Cómo debería hacerse? ¿Qué información transmitir, a quiénes, de qué manera?
 - ¿Qué riesgos puede haber ante una comunicación no adecuada?
 - ¿Es necesaria la formación en calidad del comité antes de hacer la comunicación a toda la organización del inicio del proceso?

2. Fase de identificación, análisis y diagnóstico (IAD)

2.1. Actuación coherente con los principios y valores de la organización

2.1.1. Referentes de la organización: Misión, Visión, Valores y Estrategia.

Finalidad de la actividad

Elaborar una Misión, una Visión y unos Valores que sean el reflejo de lo que la RED IMPULSO quiere ser en la actualidad.

Descripción de la actividad

1. La RED IMPULSO tiene redactada una Misión, pero no la Visión ni los Valores; en la organización hay quien piensa que es suficiente.

- ¿La Misión existente de la RED IMPULSO puede considerarse actualizada?
2. Tomando como referencia los objetivos estratégicos y conclusiones de la Asamblea del 2009, así como la descripción de la entidad en la actualidad:
- Proponer una redacción de Misión que incluya los aspectos más importantes de la RED IMPULSO, como son:
 - Naturaleza de la organización
 - Usuarios/Beneficiarios
 - Ámbitos de actuación clave
 - Objetivo principal de la organización
 - Proponer una redacción de Visión. A continuación se presentan algunos temas sobre los que se pueden incluir referencias:
 - Impactos de los proyectos y servicios
 - Forma de trabajar
 - Financiación de la organización/proyectos
 - Nivel de repercusión pública
 - El manejo de conocimiento técnico
 - El equipo humano
 - Transparencia y rendición de cuentas

2.1.2. Despliegue de la estrategia: de la Misión a las actividades, servicios/proyectos y sus resultados

Finalidad de la actividad

Comprobar hasta qué punto son coherentes la Misión, la Visión y los Valores de la organización con los objetivos estratégicos, políticas, origen y aplicación de recursos, servicios y proyectos desarrollados, resultados obtenidos, etc. En resumen, sería cuestionar hasta qué punto lo que dice la organización que quiere ser a nivel estratégico, está más o menos cerca de lo que realmente hace (qué servicios presta, a qué colectivos atiende, qué mensajes transmite, etc.).

La finalidad de esta actividad es analizar la coherencia de este proceso en la RED IMPULSO, detectar posibles áreas de mejora a través de las incoherencias que puedan resultar del análisis realizado.

Descripción de la Actividad:

Esta actividad está muy relacionada con la anterior, y para ello se necesitará el resultado de

la actividad precedente. Dado que para la redacción de la nueva Misión y Visión se han tomado como referencia los objetivos estratégicos de la Asamblea 2009, no tiene sentido realizar un análisis de coherencia en este caso.

Se propone realizar un análisis de coherencia entre los contenidos de la Misión, la Visión y los objetivos estratégicos respecto de la realidad de la actuación de la RED según se describe en el caso. Para ello, se debe contrastar hasta qué punto los datos operativos y económicos sobre la actuación de la organización son coherentes con las preferencias marcadas por los documentos estratégicos. Especialmente en cuanto a:

- Ámbitos de actuación: prestación de servicios sociales, sensibilización, incidencia y denuncia, y apoyo a la red asociativa. Atendiendo a los recursos destinados a cada uno de estos ámbitos, ¿es coherente con los objetivos estratégicos?
- Prestación de servicios: recursos empleados, tanto económicos como humanos en las distintas áreas (empleo, violencia, inmigración, drogas)
- Perfiles de las personas destinatarias: ¿se está atendiendo al perfil marcado por los documentos estratégicos en cuanto al número de personas usuarias y a los recursos empleados?
- Origen de los fondos: Según los datos del caso, ¿se están siguiendo las directrices sobre captación de fondos? Teniendo en cuenta el escaso peso relativo de los fondos de libre disposición respecto de los ligados a proyectos, ¿qué limitaciones presenta esto de cara a cumplir con lo expuesto en los objetivos estratégicos? ¿Necesita la organización adoptar alguna estrategia económica o financiera para que puedan alcanzar los objetivos?
- Ámbito geográfico: ¿se están siguiendo las directrices sobre hacia dónde enfocar los esfuerzos en el apoyo a asociaciones de la RED?

Identifica las acciones de mejora que se desprenden de las incoherencias detectadas para incluir en el Plan de Calidad.

2.2. Legitimación social e integración estratégica de la organización con las partes interesadas

2.2.1. Partes interesadas: identificación, necesidades, expectativa, sistemas de relación y participación

Finalidad de la actividad

Identificar cuáles son las partes interesadas de la RED y, dentro de ellas, cuáles son priori-

tarias; conocer qué necesidades y expectativas tienen respecto de la organización; y analizar hasta qué punto existen sistemas de relación adecuados con cada una de ellas.

Descripción de la Actividad

1. A partir de la información que se presenta en el caso, identificar a las partes interesadas de la RED IMPULSO. ¿Pueden establecerse algunas de ellas como prioritarias de acuerdo a la misión y objetivos estratégicos de la organización? Identifica cuáles.
2. Identificar cuáles son las expectativas respecto de la RED, de aquellas que se consideran prioritarias. Para ello, utilizar la información contenida en el caso en aquellas partes interesadas en que se aporte, y, en las que no haya información, realizar un ejercicio ficticio tratando de entender cuáles son estas necesidades y expectativas.
3. Hacer una priorización de las expectativas de las principales partes interesadas que sea coherente con la misión y objetivos estratégicos de la RED. Para ello se puntuará de 0 a 4, siendo 4 la mayor prioridad.
4. Identificar en el caso propuesto qué sistemas de relación con sus partes interesadas tiene implantada la organización en relación a los usuarios del Área de Empleo. Para ello se identificarán formas de comunicación, participación, reclamaciones, denuncias, etc.
5. A partir de las ausencias y deficiencias identificadas en la tarea del punto anterior, proponer acciones de mejora encaminadas al establecimiento de sistemas de relación con las partes interesadas, que integren el Plan de Calidad.

Parte interesada	Subgrupo	Identificación de expectativas y necesidades	Fijación de objetivo	Medición y evaluación	Rendición de cuentas	Retroalimentación

2.3. Organización de los recursos humanos

2.3.1. Gobierno de la organización

Finalidad de la actividad

El objetivo de esta actividad es analizar si el Gobierno de la organización es representativo, si es eficiente y si tiene claramente definidas sus funciones respecto a las de gestión.

Descripción de la Actividad

1. Evaluar si el Gobierno de la organización está definido en cuanto a los órganos de gobierno, selección y representatividad de los miembros, y procedimientos sobre toma de decisiones relevantes, códigos de buen gobierno, responsabilidades y supervisión de la gestión
 - Los miembros de la Junta Directiva, incluida su presidenta, llevan más de diez años en sus cargos, ¿qué ventajas e inconvenientes le ves a esta situación?
 - ¿Crees que la Junta Directiva es representativa de las distintas realidades de las asociaciones que conforman la RED? ¿Es cuestionable la participación en este órgano de gobierno de todas las asociaciones?
 - ¿Deberían establecerse objetivos para el trabajo de la Junta Directiva? ¿Cómo podría evaluarse su trabajo de cara a la rendición de cuentas ante la Asamblea?
 - Respecto a la creación del Comité Ejecutivo, que es el que realmente está tomando en muchas ocasiones las decisiones que corresponden a la Junta Directiva, ¿hasta qué punto debe optarse por la operatividad en la toma de decisiones, a través del Comité Ejecutivo, frente a la representatividad y legitimidad que puede tener la Junta Directiva al completo?
 - ¿Crees que existen las herramientas adecuadas para que la Junta Directiva realice la función de supervisión sobre el desempeño de la gestión de la organización? ¿Qué sistemática debería utilizarse para ello?
2. Identificar las relaciones entre gestión y gobierno, para analizar si están definidas claramente las distintas funciones y responsabilidades asociadas a la gestión y el gobierno, y el grado de vinculación entre ellas.
 - Proponer un listado de funciones básicas que deba desarrollar la Junta Directiva, y otro para la Gerencia
 - Identificar aquellas funciones donde más dificultad exista en trazar el límite entre Junta Directiva y Gerencia, y sobre las que habría que desarrollar unos criterios más detallados
3. Del resultado del análisis realizado en los puntos anteriores, redactar una propuesta de acciones de mejora para incluir en el Plan de Calidad

2.3.2. Organización: funciones, responsabilidades, comités y grupos

Finalidad de la actividad

Analizar cómo funcionan las relaciones y jerarquías en órganos, áreas, departamentos y asociaciones, en cuanto a la delimitación de funciones y responsabilidades en la gestión, coordinación de actividades, generación de conocimiento, etc.

Descripción de la actividad

1. Analiza la estructura de la organización y el organigrama presentado en el caso.
 - Identifica las necesidades de coordinación a través de ejes horizontales y verticales. ¿Se podrían establecer relaciones entre áreas que mejorasen la coordinación y la calidad técnica de su trabajo?
 - ¿Consideras que la estructura de la organización es la más adecuada? Plantear un nuevo organigrama que se base en la naturaleza de los servicios, en vez de en los perfiles de las personas usuarias, como ocurre con el actual organigrama. Analizar los pros y los contras de ambas alternativas.
 - Parecen estar surgiendo dificultades en el cruce de responsabilidades entre la dirección de las asociaciones y la coordinación técnica de los proyectos de ámbito estatal, ¿qué acciones pueden llevarse a cabo para resolver esta situación?
 - ¿Podrían proponerse acciones para mejorar la calidad técnica del conjunto de asociaciones de la RED con una mayor coordinación y trabajo en equipo por temas y puesta en común de conocimiento?

Del resultado del análisis realizado en los puntos anteriores, redactar una propuesta de acciones de mejora para incluir en el Plan de Calidad.

2.3.3. Personas colaboradoras: empleadas y voluntarias

Finalidad de la actividad

Identificar los problemas y áreas de mejora relacionados con la gestión de los recursos humanos que permitan a la organización desarrollar el potencial y las capacidades de las personas implicadas a través del desarrollo de equipos multidisciplinares que faciliten la participación y el sentimiento de pertenencia a la organización.

Descripción de la actividad

1. Identificar acciones de mejora relacionadas con los siguientes temas en cuanto al personal remunerado:

- Definición de puestos de trabajo, responsabilidades y funciones, dedicación, perfil requerido para el puesto, formación, experiencia, habilidades, etc.
 - Política de Recursos Humanos: ¿sería útil tener un documento donde establecer el enfoque de la organización en este tema?
 - Proceso de selección: cómo mejorar para encontrar a las personas adecuadas a las necesidades de la organización. ¿Podrían incluirse criterios para primar la selección de colectivos vulnerables de acuerdo con los valores de la organización o podría suponer una merma en la calidad de la organización?
 - Proceso de incorporación: ¿resulta eficiente el actual sistema de incorporaciones? ¿cómo mejorar?
 - ¿Es necesaria una política de remuneración en la RED? ¿Debería ser de aplicación también en las asociaciones?
 - ¿Es adecuado el planteamiento actual de la formación de personal remunerado? ¿Cómo mejorar?
 - Uno de los problemas que se identifican en el caso es la rotación de trabajadores y la fuga de profesionales y su repercusión en la gestión del conocimiento de la organización. ¿Cuáles pueden ser las causas?
 - Participación del personal remunerado: ¿qué acciones podrían ayudar a que el personal se sintiese más parte del proyecto? ¿Se conoce su opinión? ¿Pueden quejarse sin temer represalias?
 - ¿Qué otras medidas deberían establecerse, formalmente relacionadas con la gestión de las personas, para mejorar su calidad de vida, sentimiento de realización personal y profesional y que a la larga suponga un deseo de permanecer en la organización?
2. Identificar acciones de mejora relacionadas con los siguientes temas en cuanto a la gestión del voluntariado:
- ¿Cuáles crees que son las causas de la gran rotación del voluntariado en la RED?
 - ¿Es correcta la forma de seleccionar y asignar tareas a las personas voluntarias? ¿Cómo se podría mejorar?
 - ¿Cómo mejorar la percepción que tiene el personal remunerado respecto de la función de los voluntarios en la organización?
 - ¿Se debería incluir a los voluntarios en los planes de formación de la RED?
 - Participación del voluntariado: ¿qué acciones podrían ayudar a que se sienta más parte del proyecto? ¿Se conoce su opinión?
 - ¿Sería conveniente elaborar un reglamento interno para los voluntarios donde se describan sus derechos y deberes?

Del resultado del análisis realizado en los puntos anteriores, redactar una propuesta de acciones de mejora para incluir en el Plan de Calidad.

2.4. Organización de actividades

2.4.1. Procesos claves y de apoyo

Finalidad de la actividad

Identificar, clasificar e interrelacionar los procesos de la organización

Descripción de la actividad

Analizar los procesos de la organización siguiendo el siguiente esquema:

1. Identificar los procesos existentes en la organización
2. Diferenciar entre procesos clave, de apoyo y estratégicos
3. Dibujar el mapa de procesos

2.4.2. Documentos del sistema de gestión la calidad

Finalidad de la actividad

Identificar los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad que existen y definir acciones para elaborar o revisar los que se consideren necesarios para asegurar la eficacia del sistema de gestión de la calidad.

Descripción de la actividad

1. Identificar todos los documentos que existen en la actualidad y que formarán parte del sistema de gestión de calidad de la RED IMPULSO, siguiendo la siguiente clasificación: estratégicos, políticas, procedimientos y registros.
2. Completar el listado anterior con los documentos que no existen en la actualidad pero que se consideran prioritarios para el sistema de gestión de calidad. Para ello se puede consultar el resultado de algunas de las actividades realizadas anteriormente, donde ya se han identificado algunos documentos importantes que elaborar.
3. ¿Qué acciones hay que llevar a cabo para asegurarnos de que se implanta un sistema de gestión documental? ¿Cómo establecer quién los elabora, quién los aprueba, quién los conserva, criterios de homogeneidad, codificación, archivo y accesibilidad, etc.?
4. ¿Cómo evitar la excesiva burocratización de la organización? ¿Debe documentarse todo?

2.5. Calidad en productos y servicios

2.5.1. Legislación y normativa: requisitos derivados de la reglamentación

Finalidad de la actividad

Tener identificados, documentados y actualizados los requisitos legales obligatorios para

realizar las actividades, productos y servicios, ponerlos a disposición del personal apropiado y asegurar que se cumplan.

Descripción de la actividad

Atendiendo a la información recogida en el caso, identificar acciones de mejora en relación a las siguientes cuestiones:

- ¿Están identificados todos los requisitos legales que afectan a la organización?
- ¿Está actualizada esta documentación? ¿Existe algún responsable de su actualización?
- ¿Está recogida en un sitio accesible para quien quiera conocerla?
- ¿Es conocida por la organización y las personas?

Del resultado del análisis realizado en los puntos anteriores, redactar una propuesta de acciones de mejora para incluir en el Plan de Calidad.

2.5.2. Los productos y servicios: características de Calidad

Finalidad de la actividad

Evaluar si los servicios y productos de la organización están orientados al cliente final. Para llevarlo a cabo, se realizará un análisis de las formas de trabajo de la organización para conocer las características de los productos y servicios y los criterios de calidad de los mismos.

Descripción de la actividad

Para simplificar la resolución del caso, se propone centrarse exclusivamente en los servicios del Área de Empleo destinados a usuarias. Evidentemente, este mismo ejercicio habría que repetirlo hasta analizar todos los servicios que presta la organización, sin entender por servicios únicamente aquellos destinados a personas usuarias de los servicios sociales, sino también los destinados a otras partes interesadas, como socios, financiadores, voluntarios, etc.

1. Identificar los distintos servicios que se prestan desde el Área de Empleo
2. Identificar las partes interesadas más importantes relacionadas con cada servicio
3. Identificar las expectativas y necesidades de las partes interesadas más relevantes de cada servicio. El resultado de esta tarea puede consultarse en la actividad 2.2.1 de este caso práctico.
4. Identificar otros requisitos que hay que cumplir en la prestación de los servicios: legislación, exigencias de financiadores, compromisos de la propia organización, etc.
5. Teniendo en cuenta las expectativas y necesidades de las partes interesadas y los otros

requisitos que cumplir, identificar las características de calidad más relevantes de cada servicio del Área de Empleo

6. Para cada una de las características de calidad más relevantes de cada servicio, proponer un método de medición e indicadores, identificando si se trata de indicadores de rendimiento, impacto o percepción

Para la definición de acciones de mejora que integren el Plan de Calidad se proponen las siguientes cuestiones en relación al análisis realizado anteriormente:

- ¿Cubren los servicios los requisitos de calidad definidos? ¿Estos requisitos satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes y usuarios?
- ¿Se está ofreciendo un producto con la calidad comprometida o con la esperada por los clientes y otras partes interesadas?
- ¿Cómo se puede mejorar la atención y la calidad de vida de los clientes?
- ¿Existe algún documento donde la RED exponga a las personas destinatarias de sus servicios de empleo sus compromisos de calidad?

2.5.3. Sistemas de medición, análisis, evaluación y mejora

Finalidad de la actividad

Identificar los procesos fundamentales de la organización para incluir el sistema de mejora continua en la organización, así como las herramientas para su gestión a través de indicadores, objetivos, resultados y áreas de mejora.

Descripción de la actividad

Esta actividad es continuación de la anterior, por lo que también se propone para su resolución centrarse únicamente en los servicios del Área de Empleo. Evidentemente, el sistema de mejora continua debe ser asumido en todos los procesos de la organización.

Teniendo en cuenta la tabla de indicadores que existe actualmente en la RED IMPULSO y su sistema de evaluación de resultados:

- ¿Cuentan los procesos con sistemas de medición e indicadores que permitan ver la evolución de los resultados de los requisitos de calidad y proyectar los futuros resultados?
- ¿Cuenta con objetivos cuantitativos y cualitativos para cumplir las expectativas del cliente, así como indicadores para evaluar su cumplimiento?
- ¿Existe algún mecanismo para evaluar los resultados? ¿Se está midiendo la satisfacción de los clientes y de las otras partes interesadas?

- Los resultados conseguidos a través de la evaluación, ¿son utilizados para la propuesta de mejoras en la posterior planificación?

Del resultado del análisis realizado en los puntos anteriores, redactar una propuesta de acciones de mejora para incluir en el Plan de Calidad.

2.6. Sistemas de información

2.6.1. *Sistemas de información: comunicación interna y gestión del conocimiento*

Finalidad de la actividad

Identificar problemas y acciones de mejora relacionadas con la gestión del conocimiento y comunicación interna que permitan a la organización poner en valor el conocimiento acumulado y establezcan sistemáticas de comunicación que faciliten la participación y el sentimiento de pertenencia de las personas de la organización respecto de ella.

Descripción de la actividad

1. Identificar los distintos perfiles de usuarios internos de información. ¿Se debe incluir a las asociaciones como usuarios de comunicación interna o externa?
2. A partir de la información recogida en el caso, identifica necesidades concretas de información de los distintos usuarios internos. ¿Qué acciones de mejora propones para solucionarlo?
3. Identifica las diferentes bases de datos que se están utilizando en el área de empleo. ¿Podría mejorarse la gestión de la información de esta área?
4. Atendiendo a los diferentes tipos de información que pueden considerarse dentro de la comunicación interna (contenidos relacionados: con datos operativos y de gestión, con conocimiento técnico, con personal remunerado, con el voluntariado, con la rendición de cuentas, con la Gerencia y el Gobierno) ¿qué otras propuestas realizarías para mejorar la gestión del conocimiento, la participación y la operativa de la RED IMPULSO?
5. ¿Sería conveniente nombrar un responsable interno de comunicación interna? ¿Es necesario un plan de comunicación interna para la RED IMPULSO?

Del resultado del análisis realizado en los puntos anteriores, redactar una propuesta de acciones de mejora para incluir en el Plan de Calidad.

2.6.2. *Comunicación externa: incidencia, sensibilización y captación*

Finalidad de la actividad

Identificar problemas y acciones de mejora asociadas a la comunicación externa que per-

mitan a la organización, por un lado, cumplir sus diferentes objetivos de transmitir eficazmente mensajes a las diferentes partes interesadas y, por otro, dar cumplimiento a la Misión, la Visión y los Valores de la organización.

Descripción de la actividad

1. Proponer objetivos de comunicación de la RED cuando transmite mensajes a sus partes interesadas, entre los que podrían encontrarse: denuncia e incidencia política, sensibilización, captación de socios y donantes, captación de voluntarios, información sobre prestación de servicios a usuarios.
2. Con la información que describe el caso, contestar a las siguientes cuestiones:
 - **Mensaje.** ¿Existe un proceso establecido para la definición de los mensajes? ¿Está correctamente orientado al objetivo que se persigue y es coherente con los referentes estratégicos de la organización?
 - **Planificación de acciones.** ¿Periódicamente se realiza una planificación de las acciones de comunicación? ¿Se establecen objetivos y responsabilidades, se asignan recursos y posteriormente se evalúan los resultados obtenidos para analizar desviaciones?
 - **Homogeneidad.** ¿Existen directrices sobre la forma y contenidos de las comunicaciones externas de la organización? ¿Se ha definido quiénes y con qué criterios deben desarrollar labores de portavocía de la RED?
 - **Rigurosidad de la información.** ¿Existen procedimientos que aseguren que la información que se transmite es fiable y rigurosa?
 - **Captación responsable.** ¿Los mensajes y métodos de captación son coherentes con los referentes estratégicos de la organización?
 - **Plan de comunicación externa.** ¿Es conveniente agrupar las acciones relativas a la comunicación externa en un plan?

Del resultado del análisis realizado en los puntos anteriores, redactar una propuesta de acciones de mejora para incluir en el Plan de Calidad.

2.6.3. *Transparencia y rendición de cuentas*

Finalidad de la actividad

Identificar problemas y acciones de mejora para que la organización establezca un sistema de transparencia y rendición de cuentas que satisfaga a sus partes interesadas, reforzando de esta manera su legitimidad social.

Descripción de la actividad

1. A continuación se citan algunos tipos de información que pueden ser considerados a la hora de la rendición de cuentas a las diferentes partes interesadas. En el caso de la RED IMPULSO, ¿cuáles crees que deberían comunicarse? ¿A qué partes interesadas? ¿A través de qué canal?

- Referencias e Identidad de la organización: Misión, Visión, Valores, Estatuto, Códigos de Conducta suscritos
- Estructura organizativa: estructura y composición de los órganos de gobierno, Junta Directiva, Comité Ejecutivo, organigramas, redes y aliados
- Estrategia: ámbitos de actuación, servicios prestados, planificación estratégica y operativa
- Resultados operativos: memoria de actividades, resultados de los proyectos, programas y servicios, evaluaciones e impacto
- Origen y aplicación de fondos: resultados financieros, origen de los recursos, aplicación de recursos, resultados de la auditoría externa, criterios éticos en la aceptación de fondos y colaboraciones
- Gestión interna: políticas, protocolos de actuación y buenas prácticas, procedimientos, información sobre resultados de la política de recursos humanos
- Aportar otras informaciones importantes no incluidas anteriormente

2. Para identificar acciones que permitan establecer una sistemática en la rendición de cuentas, analizar las siguientes cuestiones:

- ¿Deben de asignarse responsabilidades en cuanto al proceso de rendición de cuentas? ¿A quiénes debe afectar?
- ¿Toda la información es publicable o comunicable a las partes interesadas? ¿Cuáles son los criterios que deben marcar los límites en la confidencialidad de la información?
- ¿Cómo asegurar que la información que se presenta a las diferentes partes interesadas se adecúa a lo que ellas demandan?
- A día de hoy, ¿la información que maneja la RED es suficientemente fiable como para publicarla? ¿Cómo mejorar su fiabilidad?
- ¿Qué es preferible: publicar información, a pesar de tener dudas sobre su fiabilidad, o no publicar ninguna información sobre la que se tengan dudas, a riesgo de parecer una organización oscurantista?
- ¿Es conveniente elaborar una política de rendición de cuentas de la RED, donde se establezcan los principios sobre los que se asienta, grupos de interés, tipo de información, procedimientos por desarrollar, etc.?

Del resultado del análisis realizado en los puntos anteriores, redactar una propuesta de acciones de mejora para incluir en el Plan de Calidad.

3. Fase de Planificación (P)

3.1. Elaboración del Plan de Calidad

Finalidad de la actividad

Conseguir un listado de acciones de mejora que suponga un plan de calidad coherente, coordinado, y que incluya acciones para satisfacer las expectativas y necesidades de las partes interesadas, identificadas como prioritarias para la organización. Y asignar a cada acción de mejora que integra el Plan de Calidad un nivel de prioridad en base a criterios como impacto, viabilidad, prioridad estratégica u otros, que permitan tomar decisiones sobre cómo aplicar los recursos limitados de la organización de la manera más eficiente y coherente con la estrategia de la organización.

Descripción de la actividad

Para facilitar la realización de esta actividad se ha elaborado un resumen de plan de calidad para la RED IMPULSO con el que trabajar algunas tareas. Sin embargo, de ser posible sería más interesante realizar esta actividad con el Plan de Calidad que incluya las acciones de mejora identificadas a lo largo de la resolución de las actividades precedentes de este caso.

La siguiente tabla contiene solo algunos ejemplos de acciones de mejora propuestas para la RED IMPULSO, no pretende ser exhaustiva. Puede completarse el listado de acciones incluyendo aquellas que se consideren más importantes.

1. Asignar prioridades a cada una las acciones del Plan de Calidad atendiendo a la realidad de la RED, según los siguientes criterios:

- **Viabilidad.** Según los recursos y capacidades de la RED IMPULSO:

1	No es variable
2	Muy difícil de realizar
3	Es posible con esfuerzo
4	Es fácil de implementar

- **Impacto.** Se trata de estimar cuál será el nivel de impacto sobre la calidad, de llevarse a cabo correctamente la acción.

4	Impacto muy alto
3	Impacto alto
2	Impacto medio
1	Impacto bajo

- **Importancia estratégica.** Teniendo en cuenta las prioridades marcadas por los objetivos estratégicos, asignar a cada acción un nivel de prioridad coherente.

4	Importancia estratégica muy alta
3	Importancia estratégica alta
2	Importancia estratégica media
1	Importancia estratégica baja

2. Asignar prioridad global a cada acción. Para ello, se puede optar por algún tipo de fórmula para calcular la media aritmética; darle diferentes grados de ponderación a cada criterio según su importancia; o simplemente analizar acción a acción las puntuaciones dadas en cada criterio y asignar una global que atienda al siguiente gradiente:

4	Prioridad muy alta
3	Prioridad alta
2	Prioridad media
1	Prioridad baja

PROBLEMA	Código Acción	ACCIÓN	VIABILIDAD	IMPACTO	ESTRATÉGICO	PRIORIDAD
ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES						
La Misión, Visión y Valores no están actualizados.	1	Establecer Misión, Visión y Valores que respondan a la realidad de la organización				
La Junta Directiva no tiene definida sus funciones y responsabilidades como miembro del órgano de dirección.	2	Definir las funciones y responsabilidades de la Junta Directiva y de cada uno de sus miembros, y hacerlas públicas				
El Comité Ejecutivo no está recogido en los estatutos, ni tampoco se conoce sus funciones ni cuándo opera.	3	Definir formalmente cuáles son las funciones y responsabilidades del Comité Ejecutivo y comunicarlas a toda la organización				
No existe coordinación entre Presidencia y Gerencia.	4	Definir las funciones de la Junta directiva y la Gerencia y comunicarlas a toda la asociación				
RECURSOS HUMANOS						
Las funciones del personal no están recogidas por escrito, por lo que, cuando hay una nueva incorporación, el equipo debe explicar todo lo relativo a su trabajo.	5	Redactar el manual de funciones de la organización, donde se recojan los perfiles de los puestos, funciones y tareas				
No existe una planificación ni definición de los puestos requeridos, tanto para personal contratado o voluntario.	6	Desarrollar la previsión de los puestos de trabajo, ya sean voluntarios o no. Establecer las directrices para la selección de empleados o captación de voluntarios, según proceda				
Los voluntarios no están motivados y existe un alto índice de rotación.	7	Desarrollar procesos de diálogo con los voluntarios para conocer sus necesidades y expectativas. Pensar en acciones de motivación y reconocimiento				
No existe una política de retribución y las retribuciones no son iguales en el personal.	8	Hacer una política de retribución donde se establezcan los criterios retributivos, aumentos, etc.				

PROBLEMA	Código Acción	ACCIÓN	VIABILIDAD	IMPACTO	ESTRATÉGICO	PRIORIDAD
GESTIÓN DE PROGRAMAS		PLAN DE CALIDAD				
No se realiza una previsión sobre los programas para presentar a la convocatoria.	9	Realizar unas instrucciones técnicas previas a la solicitud en las que se recojan los requisitos de presentación de proyectos				
Los objetivos de los proyectos y servicios no son reales, se copian y actualizan los del año anterior	10	Desarrollar los objetivos de los programas con indicadores que permitan conocer el grado de consecución de los mismos y sirvan para la evaluación del programa				
Los programas no cuentan con objetivos propios; solamente los tienen los que se utilizan en las subvenciones, que en muchos casos no son reales.	11	Establecer objetivos para los programas de la RED e incluir indicadores y el sistema de evaluación				
La justificación económica de los proyectos no se adecúa a los requisitos del organismo que subvenciona.	12	Durante la ejecución, realizar un seguimiento y supervisión de los proyectos subvencionados de la parte económica y social				
SERVICIOS		PLAN DE CALIDAD				
Empleo: existen multitud de bases de datos.	13	Nombrar responsables de las bases de datos y unificarlas para no perder la información. Aplicar los criterios de seguridad marcados por ley				
Comunicación: la web no tiene un buzón de sugerencias ni un espacio para presentar quejas.	14	Establecer el proceso y el mecanismo para la solución de quejas y sugerencias: responsable, proceso, información, comunicación, etc. Hacerlo público y accesible vía web				
Inmigración: Hay técnicos que no asesoran bien a los usuarios por no tener la información actualizada.	15	El responsable del área deberá mantener la información actualizada, así como fomentar la creación de espacios de intercambio entre los técnicos de las diferentes áreas				

PROBLEMA	Código Acción	ACCIÓN	VIABILIDAD	IMPACTO	ESTRATÉGICO	PRIORIDAD
RECURSOS ECONÓMICOS						
No conocemos el número de subvenciones a las que nos vamos a presentar en el año.	16	Realizar una base de datos con las subvenciones existentes y planificar objetivos para la financiación de los próximos años				
No existe un plan de captación de fondos.	17	Realizar una base de datos con las subvenciones existentes y planificar objetivos para la financiación de los próximos años				
En la relación con empresas, algunas de ellas van en contra de nuestra Visión.	18	Establecer criterios éticos y transparentes para relación con empresas				
La mayor parte de la financiación está sujeta a proyectos.	19	Realizar un plan de captación de fondos no vinculados a través de captación de socios, venta de servicios, etc				
PLANIFICACIÓN, EVALUACIÓN Y MEJORA						
Hay objetivos estratégicos, pero no existe una planificación estratégica.	20	Realizar un Plan Estratégico para la organización				
La Junta directiva no tiene su trabajo planificado, pero el equipo operativo sí.	21	Realizar la planificación operativa para la Junta directiva				
La Junta Directiva no lleva a cabo una evaluación formal de su trabajo.	22	Definir el mecanismo de evaluación del trabajo de la Junta Directiva e implementarlo				
No están identificados los mecanismos de análisis de necesidades y expectativas de las partes interesadas, ni está definido ni implementado el ciclo de relación.	23	Definir el ciclo de relación con las partes interesadas e implementarlo				
COMUNICACIÓN INTERNA						
No existe comunicación entre los distintos departamentos de los servicios de la RED IMPULSO.	24	Crear grupos de trabajo transversales relacionados con las líneas de intervención que sirvan para unificar criterios de intervención y actuación en todos los servicios de la RED				

PROBLEMA	Código Acción	ACCIÓN	VIABILIDAD	IMPACTO	ESTRATÉGICO	PRIORIDAD
Las asociaciones federadas desconocen lo que se realiza en la federación; no hay comunicación directa.	25	Establecer líneas de comunicación a través de un boletín o una hoja informativa que mantenga a las asociaciones informadas				
Los técnicos no cuentan con espacios donde poder compartir los conocimientos técnicos.	26	Organizar desayunos por áreas y departamentos en los que se compartan los conocimientos. Se realizarán una vez por semana, y cada mes por áreas.				
REPRESENTACIÓN INSTITUCIONAL E INCIDENCIA POLÍTICA						
La Presidenta bloquea las acciones de denuncia cuando son contrarias a sus intereses.	27	Definir mecanismos objetivos para realización de denuncias, sin que se centre en una persona				
Cada organización realiza sus denuncias sin que exista unidad con la federación.	28	Definir desde la federación el mensaje institucional que se quiere transmitir				
Las campañas de denuncia no están planificadas, no se establecen metas ni objetivos, ni se planifican de antemano.	29	Desarrollar un plan en el que se planifiquen: el mensaje, los recursos económicos, el público destinatario, los objetivos de la campaña e indicadores de medición				

3.2. Evaluación del Plan de Calidad

Finalidad de la actividad

Establecer una sistemática para la evaluación del Plan de Calidad que valore los impactos producidos sobre la calidad.

Descripción de la actividad

1. Proponer, para las acciones de mejora calificadas como de prioridad 4 en la actividad anterior, cómo se va a evaluar, de manera que permita identificar hasta qué punto las acciones realizadas han tenido el impacto deseado para resolver los problemas o representar mejoras en la calidad.
2. Teniendo en cuenta el grado de madurez de la organización en temas de gestión de la calidad, haz una propuesta de plazos para realizar el seguimiento y la evaluación del Plan de Calidad.
3. ¿Quiénes deben participar en el seguimiento y en la evaluación del Plan de Calidad y con qué funciones cada uno?



Teléfono 91 535 10 26 • Fax 91 535 05 82

www.plataformaong.org

www.observatoriodecalidad.org



MINISTERIO
DE SANIDAD, POLÍTICA SOCIAL
E IGUALDAD

SECRETARÍA GENERAL
DE POLÍTICA SOCIAL
Y CONSUMO

DIRECCIÓN GENERAL
DE POLÍTICA SOCIAL,
DE LAS FAMILIAS
Y DE LA INFANCIA