

PLAN DE GESTIÓN ANUAL PARA EMPRESAS DE INSERCIÓN Y SOLIDARIAS

MANUAL PRÁCTICO DE IMPLANTACIÓN

Ignacio Palacio Areitio



PLAN DE GESTIÓN ANUAL PARA EMPRESAS DE INSERCIÓN Y SOLIDARIAS

MANUAL PRÁCTICO
DE IMPLANTACIÓN

Ignacio Palacio Areitio

eQual



Unión Europea
Fondo Social Europeo


LAMEGI

Agrupación de Desarrollo LAMEGI

EUSKO JAURLARITZA GOBIERNO VASCO

JUSTITIA, LAN ETA GIZARTE
SEGURITZA SAIA

DEPARTAMENTO DE JUSTICIA,
EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL



BERRIZTAPEN
Asociación para la
incorporación social



Palacio eta giza bestelakoen
erakunde europar zere Euskadin
Red europea de lucha contra la pobreza
y la exclusión social en Euskadi
European anti poverty network
in the Basque Country



reas
euskadi
Red de Economía Alternativa y Solidaria
Red de economía alternativa y solidaria



Autor: Ignacio Palacio Areitio

D.L.: BI-3600-07

Diseño y Maquetación: Marra, S.L.

Traducción: Lete Itzulpenak Traducciones, S.L.

Impresión: Lankopi S.A.

Proyecto Equal LAMEGI

Berriztapen Elkarte

Cuevas Ekain 3, 1º • 48005 Bilbao

Tel.: 944 150 833 • Fax: 944 156 319

lamegi@lamegi.org

www.lamegi.org

Coordinación de la edición:



reas
euskadi

ekonomia alternatibo eta solidarioaren sare
red de economía alternativa y solidaria

REAS Euskadi

Red de Economía Alternativa y Solidaria

Cuevas Ekain 3, 1º • 48005 Bilbao

Tel.: 944 160 566 • Fax: 944 156 319

reaseuskadi@reaseuskadi.net

www.economiasolidaria.org

Esta publicación se incluye en un proyecto cofinanciado por la Iniciativa Equal del Fondo Social Europeo. El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de sus autores y autoras, y en ningún modo debe considerarse que refleja la posición de la Unión Europea.



Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 2.5

Este documento está bajo una licencia de Creative Commons. Se permite libremente copiar, distribuir y comunicar públicamente esta obra siempre y cuando se reconozca la autoría y no se use para fines comerciales. Si se altera o transforma, o se genera una obra derivada, sólo podrá distribuirse bajo una licencia idéntica a ésta. Licencia completa:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/es>

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Presentación	5
1. Introducción	7
1.1. Fundamentos del modelo	8
1.2. Qué requiere	10
2. Plan de trabajo	12
2.1. Esquema general: Ciclo de gestión	12
2.2. Metodología de trabajo y proceso de formulación	13
2.3. Calendario anual	14
3. Desarrollo del Plan de Gestión	19
3.1. Información de partida	19
3.2. Estructura y contenidos	20
3.3. Plan de gestión	21
3.4. Presupuestos	25
3.5. Planes de acompañamiento	30
4. Cómo utilizar el aplicativo	35
4.1. Características del aplicativo	35
4.2. Qué vamos a encontrar	35
4.2.1. Estructura del aplicativo	35
4.2.2. Pantallas de visualización	37
4.2.3. Glosario de comandos fundamentales	38
4.3. Apartados del aplicativo	40
4.3.1. Configuración de la empresa	40
4.3.2. Misión, Visión, Valores	43
4.3.3. Líneas Estratégicas de gestión	43

4.3.4. Plan de Gestión Anual	44
4.3.5. Cuadro de Mando de Seguimiento	48
5. Anexos	50
5.1. Listado de indicadores de uso común	50
5.2. Check list para analizar funcionamiento de las áreas de gestión	53
5.2.1. Desarrollo de funciones específicas	53
5.2.2. Desarrollo de elementos de EFQM	55
5.3. Herramientas para la priorización	57
5.4. Aspectos previos a considerar	57
5.4.1. Cómo vamos a estructurar la información y la actividad	57
5.4.2. Cuál es nuestro punto de partida	59
6. Bibliografía y enlaces de interés	64
6.1. Bibliografía básica	64
6.2. Otro material de interés	64
6.3. Enlaces	64

PRESENTACIÓN

Esta publicación forma parte de las actividades y productos desarrollados en el Proyecto Equal LAMEGI. Este proyecto tiene como finalidad crear una estructura de carácter social que implemente los mercados sociales de empleo y las cláusulas sociales como herramientas para favorecer la inserción socio laboral de personas en riesgo de exclusión social y situación desfavorecida. Para ello desarrolla, fundamentalmente, cuatro líneas de trabajo:

- Experimentar mercados sociales de empleo.
- Experimentar herramientas para favorecer el uso de cláusulas sociales en las administraciones públicas.
- Consolidar las empresas de inserción y solidarias como grupo social organizado.
- Experimentar la inclusión laboral como un elemento de la responsabilidad social en colaboración con las empresas.

Además, de modo transversal, se fomenta la participación de las personas en el proceso, la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, la dimensión transnacional, el diseño para todas las personas, la aplicación de nuevas tecnologías de la información y la evaluación como instrumento de mejora continua.

Este proyecto se enmarca en la Iniciativa Comunitaria Equal, que forma parte de una estrategia integral para el empleo, cuyo objetivo es la lucha contra cualquier forma de discriminación y desigualdad que se produzca en el mercado de trabajo y, en particular, contra aquellas basadas en el sexo, el origen étnico, las creencias o la edad.

Por lo que respecta a este Manual, se enmarca en la línea de trabajo del proyecto que persigue el fortalecimiento del sector de las empresas de inserción y solidarias, línea dinamizada por REAS Euskadi-Red de Economía Alternativa y Solidaria. Este trabajo ha consistido en impulsar la creación de la Asociación de Empresas de Inserción del País Vasco, constituida el pasado 4 de noviembre de 2007 por 42 empresas, así como en desplegar una serie de actividades, productos y grupos de trabajo que han buscado mejorar la labor de las empresas de inserción y solidarias a través de diferentes herramientas y actuaciones rela-

cionadas con el acompañamiento en los procesos de inserción, comercialización, desarrollo legislativo y, como recoge esta publicación, con las tareas de gestión.

Específicamente, el Proyecto Equal LAMEGI se propuso entre sus objetivos fortalecer la estructura de gestión de las empresas. Este objetivo responde a un diagnóstico compartido por el sector que demanda medidas y herramientas que mejoren este área. El origen y orientación social de estas empresas, así como la escasez de personal cualificado, ha hecho a menudo que se hayan descuidado aspectos centrales en la gestión empresarial. Aspectos, por otro lado, fundamentales a la hora de garantizar la viabilidad y sostenibilidad de estos proyectos empresariales. Con este manual se pretende aportar herramientas útiles que faciliten el trabajo a las personas responsables de la gestión en las empresas de inserción. Esperamos que, a medio plazo, suponga un primer paso para seguir trabajando otras acciones identificadas durante el trabajo de este Proyecto que fortalezcan todos los aspectos fundamentales del desarrollo de una empresa de inserción. Las labores de gerencia y gestión lo son.

Finalmente, sólo nos queda agradecer a todas las personas y entidades que han posibilitado la elaboración de esta publicación. A Ignacio Palacio, autor del texto y coordinador del grupo de trabajo que se ha reunido para diagnosticar las necesidades del sector en este ámbito y proponer medidas de mejora, así como para validar la herramienta. A las personas que han participado en dicho grupo de trabajo: responsables de la gestión de empresas de inserción del País Vasco y por lo tanto protagonistas directas en esta labor. A todas las entidades e instituciones públicas que con su participación en la Agrupación de Desarrollo del Proyecto Equal LAMEGI han impulsado este trabajo y, en especial, a Ana Artetxe y Aitor Miyar en quienes ha descansado el peso de su gestión y administración. Así como a Ana Santamaría e Iñaki Palmou que han aportado su buen hacer en el diseño y maquetación de la publicación.

REAS Euskadi
Noviembre de 2007

1. INTRODUCCIÓN

Este manual es uno de los productos de la línea de mejora de la gestión del proyecto Equal LAMEGI (2005-2007), que tiene entre sus objetivos el de “fortalecer la estructura de gestión de las Empresas de Inserción”.

Como parte del desarrollo de esta línea se creó en 2006 un grupo de trabajo constituido por empresas de inserción y entidades promotoras del País Vasco. Entre sus objetivos estaba determinar qué productos concretos se podían desarrollar en el ámbito de gestión para las Empresas de Inserción y entidades sociales dentro del proyecto.

Entre las conclusiones del grupo destacan dos demandas que son las que han dado origen a este manual: disponer de un manual breve para la implantación del Plan de Gestión en sus entidades y desarrollar una herramienta de planificación flexible, que permita aplicar una metodología común a todas las entidades del sector.

Por ello el manual tiene un doble objetivo:

- a. Servir de apoyo y referencia en los procesos de implantación de Planes de gestión en empresas de inserción y entidades sociales.
- b. Servir de manual para la utilización del aplicativo de gestión desarrollado dentro de este mismo programa Equal LAMEGI.

De este modo el manual ofrece:

- Una propuesta concreta de **plan de trabajo** que puede servir a las personas responsables de hoja de ruta para el desarrollo de las reuniones de elaboración del Plan (Capítulo 2).
- Una metodología, basada en **formatos contrastados** con diversas entidades de iniciativa social, para la formulación del Plan de Gestión anual (Capítulo 3).
- Un **manual de uso del aplicativo informático** vinculado, que permite la elaboración y el seguimiento del Plan de gestión (Capítulo 4).

En los anexos finales se desarrollan aspectos relacionados con la gestión estratégica (metodología para desarrollar un diagnóstico de posicionamiento estratégi-

co) y la calidad (desarrollo de la estructura de la empresa en áreas o macroprocesos de gestión y su vinculación con los criterios marcados por el modelo EFQM).

Puede leerse a modo de manual de gestión tradicional o ser utilizado para consulta concreta de alguno de los aspectos que en él se desarrollan. Lo realmente importante es buscar los elementos que nos permitan obtener mejores resultados.

El aplicativo informático al que va asociado puede descargarse gratuitamente de la web del Proyecto Equal LAMEGI (www.lamegi.org), junto con las actualizaciones y mejoras del aplicativo que también se colgarán en dicha página. Al descargar el programa base se solicitará una serie de datos básicos de identificación (razón social, localidad de domicilio social, e-mail), necesarios para poder avisar, de las novedades y actualizaciones vinculadas al aplicativo, a las personas y entidades que hayan descargado el programa base.

1.1. FUNDAMENTOS DEL MODELO

Gestionar consiste en dinamizar recursos limitados para lograr los objetivos para los que se creó la empresa. La limitación de recursos nos obliga a hablar de la optimización del resultado.

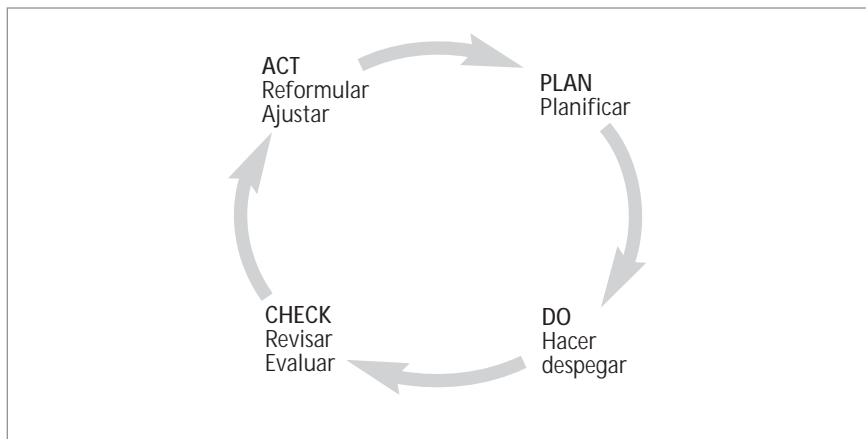
Optimización que es tanto o más importante cuando hablamos de gestión de entidades como las Empresas de Inserción y sus Entidades Promotoras, puesto que en ellas los recursos disponibles son aún más limitados, y las necesidades mayores y más urgentes...

La mejora en la gestión debe ser un objetivo asumido como prioritario por todas las entidades sociales.

Es nuestra obligación realizar la mejor gestión posible de los recursos que nos han sido encomendados, para así poder dar respuesta al máximo número posible de personas en situación de exclusión.

Con la implantación del presente formato de Plan de Gestión Anual se pretende avanzar en una dinámica de **mejora continua** en línea con los modelos de excelencia en la gestión que, para funcionar, debe terminar implicando a toda la organización.

La base del modelo de gestión propuesto es el ciclo PDCA que va más allá de la mera formulación del Plan Anual. Precisamente el **ciclo de gestión** se inicia con las fases de revisión–evaluación (Check) y reformulación–ajuste (Act), como pasos previos a la planificación en si (Plan) y al despliegue de la misma (Do).



Esta dinámica de mejora continua sólo es posible si el modelo de gestión incorpora un sistema de indicadores de **medición y control de resultados** que permita identificar las desviaciones y establecer acciones correctoras tempranas.

Gestionar implica establecer objetivos a alcanzar, definir acciones concretas necesarias para lograrlos y especificar las personas responsables de su consecución.

“NO SE PUEDE GESTIONAR LO QUE NO SE MIDE” (Peter Drucker)

“SI NO LO MIDE, SÓLO ESTA PRACTICANDO” (Robert Galvin)

“SI NO LO MIDE, LA GENTE SABRÁ QUE NO VA EN SERIO EN CUANTO A CUMPLIRLO” (James Belasco)

“LAS MEDICIONES SON LA CLAVE.

SI USTED NO PUEDE MEDIRLO, NO PUEDE CONTROLARLO.

SI NO PUEDE CONTROLARLO, NO PUEDE GESTIONARLO.

SI NO PUEDE GESTIONARLO, NO PUEDE MEJORARLO” (James Harrington)

En resumen, establecer procesos de medición y control de resultados es el punto de partida de las dinámicas de mejora continua y de los modelos de gestión de la calidad.

1.2. QUÉ REQUIERE

La implantación del Plan de Gestión en una entidad debe realizarse teniendo en cuenta una serie de elementos previos para que se genere una mejoría real en la gestión. Los elementos previos necesarios para un adecuado despliegue de la dinámica de planificación son:

El Plan de Gestión pretende propiciar una mejora en la gestión de la entidad, que se traduzca en mejores resultados tanto económicos como sociales.

1. Implicación de la dirección/gerencia con la implantación de la dinámica de planificación y control.

La dirección es quien marca las líneas de trabajo de la empresa. Puede ser el motor o el freno de los procesos cambio. La implantación del Plan de Gestión es un proceso que debe ser liderado por la dirección/gerencia de inicio a fin.

Transformar la forma de gestionar la entidad supone ajustes a todos los niveles. La dirección debe actuar como referente en los momentos de duda, transmitir a toda la organización el camino a seguir y facilitar los cambios necesarios para que la entidad se adapte a una nueva manera de trabajar.

Para ello, la dirección debe conocer y aprender a manejar con fluidez todo lo relacionado con el proceso de despliegue del Plan de Gestión.

2. Dedicación de tiempo al proceso de planificación, al menos, por parte de todas las personas con responsabilidades de gestión.

El proceso de elaboración, despliegue, seguimiento y evaluación del Plan de Gestión requiere dedicación y reuniones entre las personas encargadas de desarrollarlo. Sin la inversión de tiempo necesaria, el Plan de Gestión no servirá para marcar el camino hacia la mejora de los resultados.

Los tiempos de planificación serán mayores al inicio, hasta que la dirección y el equipo de gestión asuman y se adapten a la nueva forma de trabajo. Por ello se debe tener claro que **implantar esta metodología supondrá, de partida, una importante inversión de tiempo** antes de ver sus beneficios.

3. Conocimiento adecuado de la situación competitiva de la entidad por parte de quienes van a participar en el proceso de decisión.

El Plan de Gestión Anual debe ser coherente y contribuir a alcanzar los objetivos a largo plazo de la empresa. Su elaboración requiere, al igual que la planificación de una ruta, tener claras dos referencias:

- Dónde queremos llegar (misión, objetivos estratégicos).
- Cuál es el punto de partida (situación del sector y posición competitiva de la entidad en el mismo).

El éxito del plan pasa por establecer objetivos y gestionar los recursos teniendo en cuenta nuestras fortalezas/debilidades y las amenazas/oportunidades que nos brinda el entorno.

Para ello, conviene que la empresa haya realizado un diagnóstico de posicionamiento competitivo o al menos que el equipo de gestión revise los principales factores que influyen en el sector y en la competitividad de la empresa.

4. Revisión del modo de organizar la información en la empresa, de forma que facilite los procesos de análisis, gestión y toma de decisiones.

Iniciar un proceso de mejora continua en toda la organización requiere reformular la forma de estructurar la información y controlar la entidad. En esta línea se propone ordenar toda la información de gestión de la empresa alrededor de dos ejes:

- Líneas de negocio¹

Agrupando los productos/servicios que ofrece la entidad en líneas de negocio/actividad que permitan una visión de la empresa resumida sin perder por ello la imagen de conjunto.

- Áreas de gestión y procesos²

Estableciendo las líneas de trabajo y los objetivos anuales sobre procesos y áreas de gestión (macroprocesos). Estos recogerán de forma ordenada todas las actividades desarrolladas por la empresa³ permitiendo un mayor control sobre la organización.

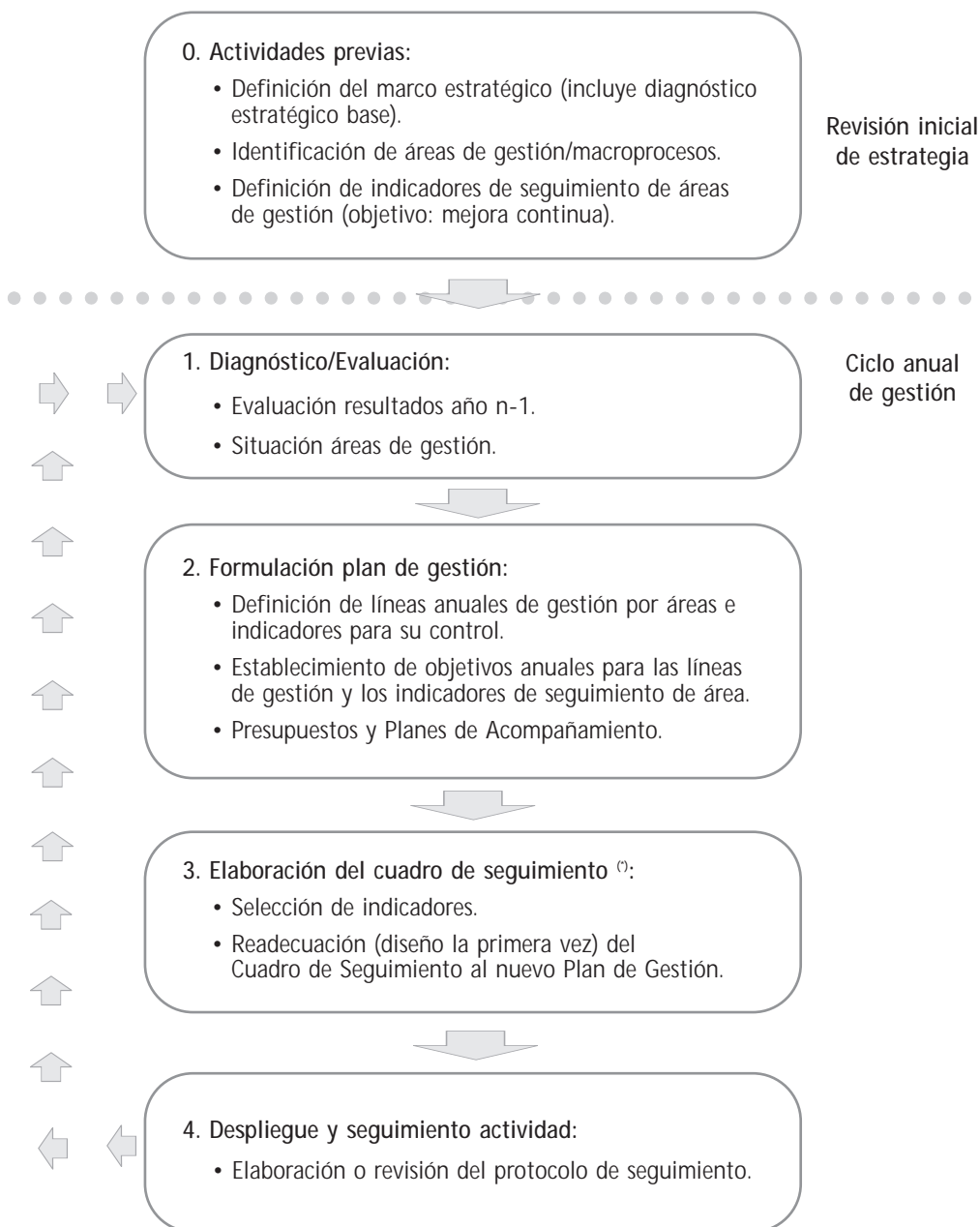
¹ Para ampliar ver el Manual de Gestión de Empresas de Inserción (EQUAL ITUN, 2004, páginas 39-42).

² Para ampliar ver el Manual de Gestión de Empresas de Inserción (EQUAL ITUN, 2004, páginas 53-61 y 101-106).

³ Al margen de la organización jerárquica establecida en el organigrama.

2. PLAN DE TRABAJO

2.1. ESQUEMA GENERAL: CICLO DE GESTIÓN



^(*) El aplicativo gestiona de forma automática los indicadores e informes, generando además automáticamente tablas comparativas interanuales.

El Plan de Gestión se estructurará sobre dos tipos de indicadores:

1. Indicadores de líneas anuales de gestión.
2. Indicadores de seguimiento de área.

En resumen, desarrollar el ciclo de gestión anual propuesto implica realizar las siguientes tareas:

1. Seleccionar líneas anuales de trabajo.
2. Identificar indicadores para las líneas seleccionadas.
3. Establecer objetivos anuales medibles tanto para las líneas anuales de gestión, como para los indicadores de seguimiento de las áreas.
4. Definir acciones a desarrollar y asignarlas a personas.
5. Medir y controlar los resultados.
6. Evaluar los resultados y definir acciones correctoras.

2.2. METODOLOGÍA DE TRABAJO Y PROCESO DE FORMULACIÓN

El trabajo de planificación requiere la combinación de dos recursos: **reuniones eficaces⁴** y **trabajo individual** en el período intermedio.

Las reuniones son para avanzar:

- Llegar a acuerdos.
- Tomar decisiones.

Además, para tener éxito, es necesario recordar que:

- El esfuerzo se concentra en el **último trimestre⁵**,
- por lo que es imprescindible fijar y respetar un **cronograma** que estructure el trabajo y
- permita a las personas que van a participar, principalmente gerencia y responsables de áreas, **dedicar** el tiempo necesario.

⁴ Para ampliar ver el Manual de Gestión de Empresas de Inserción (EQUAL ITUN, 2004, páginas 93 y 99).

⁵ Momento en el que se debe realizar una evaluación parcial del año en curso, para poder elaborar los presupuestos y el Plan de Gestión del año siguiente. Aunque el límite para elaborarlo es fin de año, las grandes empresas cierran sus procesos de planificación en los meses de Septiembre-Octubre.

La formulación del trabajo requerido comprende flujos de información en el sentido siguiente:

- La puesta en marcha del proceso por parte de la **dirección** hacia el equipo de responsables estableciendo un calendario de reuniones.
- El trabajo de consenso entre el **personal responsable de áreas** y la **dirección**⁶, en lo referente al diagnóstico, líneas clave, objetivos, recursos, presupuestos y planes de acompañamiento.
- La presentación, por parte de la **dirección**, de la propuesta de Plan de Gestión, para su aprobación por parte de la **Junta o Asamblea General**.

2.3. CALENDARIO ANUAL

En lo referente al calendario del ciclo de gestión hay que tener en cuenta que:

- Es un calendario anual.
- Se compone de cuatro partes, reuniones de contenido y frecuencia absolutamente diferentes:
 1. Evaluación preliminar del Plan de Gestión del año en curso (1 reunión).
 2. Formulación del Plan de Gestión del año siguiente (máximo 4 reuniones).
 3. Adaptación⁷ del Cuadro de Mando al nuevo Plan⁸ (1 reunión).
 4. Seguimiento/desarrollo del Plan de Gestión (5 reuniones).
- Cada fase tiene su propio formato de recogida de información.

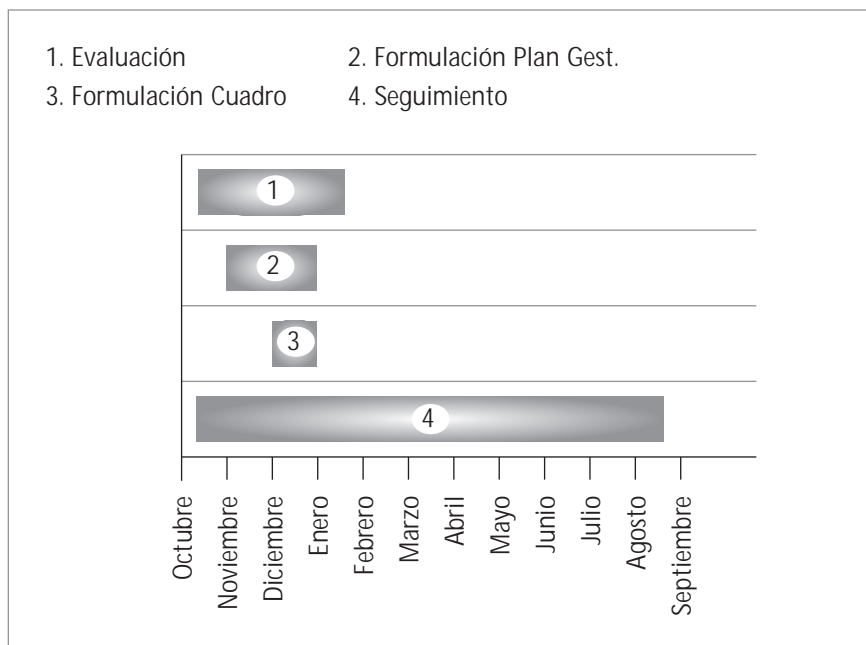
a. Calendario anual

El calendario anual quedaría como sigue:

⁶ En los casos en los que el ciclo de gestión esté más consolidado, el diagnóstico y la reflexión sobre líneas de actuación y objetivos de cada área, podría alcanzar a otras personas de las mismas.

⁷ El aplicativo actualiza automáticamente el Cuadro de Mando de Seguimiento y los informes de seguimiento relacionados.

⁸ Si gestionamos sobre la base de procesos y macroprocesos (áreas), habrá dos tipos de indicadores cuya validez deberá ser revisada: los indicadores propios de cada proceso que se mantendrán estables a lo largo del tiempo y los específicos del área fruto de las líneas de gestión priorizadas cada año.



b. Propuesta de contenido de reuniones

A modo de orientación, para las personas encargadas de dinamizar los procesos de planificación, se presenta a continuación un cronograma con las reuniones necesarias para el desarrollo del Ciclo de gestión⁹:

Fase 1. Diagnóstico/Evaluación

Reunión	Participantes	Objetivos
Diagnóstico de las áreas de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Responsable o Equipo del área. 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar resultados y funcionamiento general del área. Elaborar un listado de problemas y puntos fuertes. Realizar un ABC con los problemas identificados. Elaborar un informe con las principales conclusiones del diagnóstico.

⁹ Para ampliar información sobre contenidos y proceso de reuniones para el despliegue del modelo de gestión por procesos o del diagnóstico estratégico ver el Manual de Gestión de Empresas de Inserción (EQUAL ITUN, 2004, páginas 95 a 98).

Fase 2. Formulación del Plan de Gestión

Reunión	Participantes	Objetivos
Elaboración del plan de gestión del área.	<ul style="list-style-type: none"> Responsable o Equipo del área. 	<ul style="list-style-type: none"> Consensuar las líneas de área prioritarias para el año. Fijar indicadores para cada línea. Revisar la validez de los indicadores de seguimiento del área. Establecer objetivos anuales para las líneas definidas y para los indicadores de seguimiento del área. Desplegar acciones básicas a desarrollar para alcanzar los objetivos. Definir y presupuestar los recursos materiales y humanos necesarios.
Integración de líneas de actuación en un único Plan de Gestión.	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de responsables. 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la coherencia de las líneas propuestas con el marco estratégico. Identificar disfunciones entre objetivos de áreas y problemas de asignación de recursos. Consensuar y priorizar líneas de acción globales para la empresa. Revisar objetivos y asignación final de recursos materiales y humanos. Elaborar los Planes de Acompañamiento. Realizar un primer ajuste presupuestario.
Aprobación del Plan de Gestión.	<ul style="list-style-type: none"> Consejo de Administración/ Consejo Rector/ Asamblea General. 	<ul style="list-style-type: none"> Presentar las líneas maestras del Plan de Gestión, así como los planes de inversiones y contratación de personal. Presentar los presupuestos previstos en el Plan. Aprobar el Plan de Gestión con las modificaciones que pudieran considerarse oportunas.

Reunión	Participantes	Objetivos
Adaptación del Plan de Gestión a cada área.	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable o Equipo del área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar las líneas específicas del área finalmente aprobadas en el Plan de Gestión, así como los planes de inversiones y contratación de personal para el área. • Explicar los ajustes realizados al equipo. • Asignar personas responsables del despliegue de las diferentes acciones previstas.
Presentación del Plan de Gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Toda la plantilla de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sumar a la totalidad del equipo humano al proceso de implantación del Plan de Gestión. • Presentar principales objetivos por líneas de actividad. • Explicar el proceso de implantación y seguimiento. • Gestionar las dudas que pudieran surgir.

Fase 3. Adaptación del Cuadro de Mando al nuevo Plan¹⁰

Reunión	Participantes	Objetivos
Diseño (Revisión) del Cuadro de seguimiento del Plan de Gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente – Director/a (responsable de área de planificación y control si la hubiera). 	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar de cada área los indicadores clave. • Elaborar un documento que sirva de soporte para la recogida de la información. • Realizar una propuesta de protocolo de seguimiento.
Aprobación del Cuadro de seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de responsables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar el modelo de Cuadro propuesto. • Consensuar el protocolo de seguimiento.

¹⁰ El aplicativo gestiona de forma automática los indicadores e informes, generando además automáticamente tablas comparativas interanuales.

Fase 4. Despliegue y seguimiento del Plan de Gestión

Reunión	Participantes	Objetivos
Reuniones de seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de responsables. 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento de las medidas correctoras acordadas en la sesión anterior. Presentar evolución de resultados por áreas. Acordar medidas correctoras en caso de detectar desviaciones.
Evaluación por área de resultados finales.	<ul style="list-style-type: none"> Responsable o Equipo del área. 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar principales desviaciones. Explicar sus causas. Proponer acciones correctoras para evitar repetición en un futuro.
Evaluación global de resultados finales.	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de responsables. 	<ul style="list-style-type: none"> Informar de principales desviaciones por áreas. Explicar sus causas. Elaborar una propuesta de acciones correctoras a nivel global de la empresa para su inclusión en el siguiente Plan de Gestión.

3. DESARROLLO DEL PLAN DE GESTIÓN

El presente apartado aporta las indicaciones necesarias para formular el Plan de Gestión. Si se desea abordar el ciclo de gestión completo, se puede optar por consultar, bien el manual de gestión de ITUN en el que se hace un desarrollo exhaustivo del mismo, bien el capítulo 4 del presente documento, centrado en la explicación del aplicativo que aporta algunas referencias básicas.

3.1. INFORMACIÓN DE PARTIDA

El Plan de Gestión anual surge de la evaluación del ciclo de gestión anterior. Para realizar esta evaluación, la **información que conviene recoger previamente**, debería incluir, los siguientes aspectos:

- Previsión de cierre de cuentas anuales.
- Resultados de encuestas de satisfacción (personal, clientes, entidades colaboradoras).
- Resultados y desviaciones sobre los objetivos en cuanto a:
 1. Líneas anuales de actuación.
 2. Indicadores de seguimiento de las diferentes áreas.
- Problemas detectados en el área.

En el anexo 5.2. se detalla un checklist para analizar el funcionamiento de las áreas de gestión, que puede enriquecer el diagnóstico.

Esta información, en muchos casos estimaciones, debe ser analizada con anterioridad a las reuniones de trabajo.

Se trata de identificar (1) posibles áreas de mejora y (2) puntos fuertes que unidos a oportunidades identificadas puedan orientar las líneas de trabajo del año siguiente.

Se recomienda recoger las distintas valoraciones que se vayan haciendo por escrito, de forma ordenada, para facilitar el trabajo de evaluación e identificación de prioridades.

Principales desviaciones identificadas		
	Áreas de mejora	Puntos fuertes
A. Resultados líneas gestión anuales:		
B. Resultados indicadores de área:		
C. Problemas identificados en el año:		
D. Resultados del Check List:		

3.2. ESTRUCTURA Y CONTENIDOS

El Plan de Gestión Anual puede concretarse en un documento que recoja las líneas de gestión establecidas para el año, estructurando los objetivos a conseguir y detallando las acciones a desarrollar así como los recursos precisos para alcanzar las metas fijadas.

El documento de Plan de Gestión **facilita el control** y seguimiento de la actividad de la empresa y además permite una **difusión cómoda y rápida** entre los equipos y personal de la entidad de los objetivos anuales de la empresa.

La **estructura formal** que puede revestir el plan de cara a su aprobación y/o presentación ante terceros incluye los siguientes apartados:

1. Encuadre del Plan de Gestión.
 - Resumen de Líneas Estratégicas Básicas.
 - Evaluación resultados ejercicio anterior/en curso.
2. Líneas de trabajo y objetivos para el año (agrupados por áreas).
3. Cronograma de acciones (con las principales acciones a implantar por parte de cada área).
4. Plan de inversiones (incluyendo la financiación de las mismas).
5. Plan de incorporación de personal.
6. Cuentas Anuales:
 - Cuenta de Resultados.
 - Balance.
 - Presupuesto de Tesorería.

Por supuesto, la estructura y contenidos puede adaptarse a la realidad de cada entidad si bien los apartados 2 y 6 son imprescindibles en cualquier caso.

3.3. PLAN DE GESTIÓN

El objetivo es definir de manera estructurada las líneas de trabajo prioritarias para cada una de las áreas de la empresa y establecer los objetivos anuales tanto para las líneas de trabajo como para los indicadores de seguimiento de cada área.

El Plan de Gestión sirve a la vez para acercarnos a los objetivos estratégicos y avanzar en la mejora continua de cada área.

En el plan anual deberán convivir dos niveles de gestión:

- a. **Líneas anuales de gestión**, que marcan las prioridades de cada año y por tanto deberán ser anualmente definidas en función del diagnóstico realizado y los objetivos estratégicos vigentes.
- b. **Indicadores de seguimiento de área**, sirven para evaluar si un área concreta está funcionando adecuadamente y no varían de año en año por lo que permiten analizar tendencias interanuales.

El Plan de Gestión responderá a las siguientes preguntas:

- Qué vamos a hacer este año (Líneas de trabajo).
- Qué queremos conseguir en concreto (Objetivos).
- Quién lo hará posible (Responsable).
- Cómo lo lograremos (Acciones).
- Con qué recursos (Recursos).

El Plan incluye un esbozo de las acciones previstas para lograr los objetivos establecidos.

Es fundamental **no marcar un número excesivo de líneas u objetivos** por área, para evitar que el modelo de gestión sea demasiado complejo y costoso de gestionar. Hay que valorar el esfuerzo que supone el cálculo de un indicador frente al valor que va a aportar para la toma de decisiones.

En caso de exceso de líneas o indicadores habrá que priorizar y quedarnos con algunos –los principales–. Para el proceso de selección se pueden utilizar las Matrices incluidas en el Anexo 5.3. del Manual.

El formato de Plan de Gestión en el que se propone recoger esta información es el siguiente:

Fecha de realización:	Periodicidad actualización:
Equipo que elabora el análisis:	

Área vinculada	Línea de trabajo	Resp.	Indicador ¹¹	Periodicidad medición	Clave (S/N)	Objetivo (valor)	Responsable	Despliegue de acciones	Fechas	
									Inicio	fin

Cada fila representaría un indicador y un objetivo, por lo que para una misma línea puede haber más de una fila, en tanto en cuanto haya más de un objetivo vinculado.

Para recoger los objetivos anuales vinculados a los indicadores de seguimiento de un área, simplemente se dejará sin rellenar el campo de "Línea de trabajo"¹².

¹¹ Todos los indicadores nuevos tendrán la consideración de indicadores clave.

¹² En el aplicativo informático se generan automáticamente todas las líneas relacionadas con estos indicadores, a falta de fijar el objetivo concreto para el año.

Aunque puede variar en función de la empresa, la **formulación definitiva** del Plan de Gestión Anual suele pasar por 2 momentos o fases:

a. Elaboración del Plan de Gestión por áreas

Los pasos a dar para realizar el primer diseño del Plan de Gestión se inician con la formulación de las líneas de trabajo y objetivos de seguimiento de cada área.

Para ello se debe seguir un esquema de trabajo organizado que puede ser similar a este:

- Definir las líneas de trabajo a desarrollar por el área en el ejercicio¹³.
- Establecer indicadores relevantes para cada una de ellas (al menos uno por línea).
- Realizar una primera asignación de líneas a responsables.
- Definir objetivos anuales tanto para las líneas anuales de gestión como para los indicadores de seguimiento de cada área.
- Elaborar un listado de acciones propuestas para tratar de alcanzar los objetivos marcados, que incorpore fechas de inicio y de fin de cara a realizar un seguimiento de dichas acciones.
- Estimar los recursos materiales y humanos necesarios.
- Elaborar una previsión de presupuesto para determinar la rentabilidad obtenida, así como posibilidades de financiación de cada área.

b. Revisión y consolidación del Plan

Una vez elaborado el Plan área por área, es necesario repasar todas las líneas, objetivos y recursos necesarios formulados en el mismo, para identificar posibles sinergias o problemas entre líneas.

Se trata de dar coherencia global al Plan de Gestión, prestando especial atención a la distribución de los recursos disponibles entre las líneas anuales de gestión y estableciendo algún criterio de priorización en caso de ser necesario.

Si bien la revisión correspondería al equipo de dirección, en caso de no contarse con un equipo, esta podría ser realizada por la dirección de acuerdo con el siguiente esquema:

- Repasar la coherencia de las líneas de gestión y los objetivos establecidos para el año.

¹³ En caso de problemas al priorizar líneas entre sí, se pueden utilizar las matrices incluidas en el Anexo 5.3. del Manual.

- Ordenar y revisar las necesidades de recursos mediante el formato de Planes de Acompañamiento.
- Abordar los posibles problemas derivados de la asignación de recursos mediante la priorización de líneas y objetivos¹⁴.
- Preparar los Planes de Acompañamiento, en los que se detalla el esfuerzo en inversiones, formación, personas y comunicación.
- Presupuestar el Plan de Gestión.
- Elaborar el documento final de Plan de Gestión para su presentación a la aprobación definitiva.

3.4. PRESUPUESTOS

El Plan de Gestión irá acompañado, al menos, de cuenta de resultados y tesorería para tratar de validar su consistencia económico-financiera. Este control permitirá a la empresa:

- Anticiparse a situaciones desfavorables, adoptando medidas correctoras con prontitud.
- Realizar un análisis de la situación del negocio, deteniéndose en partidas, como gastos, consumos, etc.
- Disponer de información para planificar y asignar las partidas de tesorería necesarias.
- Tener con antelación conocimiento de futuros problemas de liquidez o insolvencia.
- Disponer de información para tomar decisiones sobre costes, política de precios, etc.

Se propone elaborar 2 formatos:

- Cuenta de Resultados (que conviene tener preparada para que permita el seguimiento del resultado real).
- Presupuesto de Tesorería (que se mantendrá actualizado y servirá para ver necesidades reales de tesorería a varios meses vista).

¹⁴ Para el proceso de selección se pueden utilizar las Matrices incluidas en el Anexo 5.3. del Manual.

A) Cuenta de resultados

RESULTADOS	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4		Total año		Año anterior	% Desv.
	Real	%	Real	%	Real	%	Real	%	Real	%		
	Prev.		Prev.		Prev.		Prev.		Prev.			
AÑO:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
1. INGRESOS ACTIVIDAD												
Ventas actividad												
Ventas Línea 1												
Ventas Línea 2												
...												
Ventas Línea n												
Subvenciones a Explotación												
Otros - Descuentos												
Diferencia en ventas												
2. GASTOS ACTIVIDAD	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Consumos												
Mercaderías/materias primas												
Otros aprovisionamientos												
Subcontratación												
Variación existencias												
Gastos variables												
Transporte												
Descuentos en ventas												
Comisiones												
Mantenimiento												
Provisión insolvencias												
3. MARGEN BRUTO (1-2)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

RESULTADOS	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4		Total año		Año anterior	% Desv.
	Real	Prev. %	Real	Prev. %	Real	Prev. %	Real	Prev. %	Real	Prev. %		
AÑO:												
4. GASTOS GENERALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Arrendamientos												
Gastos de personal												
Servicios Profesionales												
Reparación y conservación												
Gastos exteriores												
Seguros												
Suministros (luz, teléfono, agua, gasoil)												
Tributos												
Diversos												
Amortizaciones												
5. RESULTADO ANT FINANC (3-4)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6. RESULTADOS FINANCIEROS (i-ii)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
i) Ingresos Financieros												
ii) Gastos Financieros												
Intereses financiación												
Comisiones y otros gastos financieros												

RESULTADOS	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4		Total año		Año anterior	% Desv.
	Real	Prev. %	Real	Prev. %	Real	Prev. %	Real	Prev. %	Real	Prev. %		
AÑO:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. RESULTADO EXPLOTACIÓN (5+6)												
iii) Ingresos Extraordinarios												
iv) Gastos Extraordinarios												
8. BENEFICIO ANTES IMPUESTOS (7 +iii- iv)												
9. IMPUESTOS												
10. BENEFICIO (8-9)												
CASH-FLOW (Beneficio + Amortización)												

B) Presupuesto de Tesorería

ENTRADAS	MES 1	MES 2	...	MES 12	TOTAL
Capital social					
Créditos bancarios					
Préstamos a Largo Plazo					
Subvenciones					
Ventas Línea 1 cobradas					
Ventas Línea 2 cobradas					
...					
Ventas Línea n cobradas					
I.V.A. repercutido					

Total Entradas					
-----------------------	--	--	--	--	--

SALIDAS	MES 1	MES 2	...	MES 12	TOTAL
Compras a proveedores					
Publicidad					
Transportes					
Alquiler					
Limpieza					
Mantenimiento					
Material de oficina					
Suministros					
Servicios exteriores					
Diversos					
Inversiones					
Gastos primer establecim.					
Gastos de Constitución					
I.V.A. soportado					

SALIDAS	MES 1	MES 2	...	MES 12	TOTAL
Fianzas o depósitos					
Seguros					
Tributos					
Comisión de vendedores					
Sueldos					
Seguridad Social					
I.R.P.F.					
Gastos financieros					
Amortización del préstamo					
I.V.A. a pagar a Hacienda					
Total Salidas					
COBROS-PAGOS					
Caja inicial					
Caja final					

Ambos formatos están sacados del Manual de PREMIE. Si se desean más modelos se puede consultar el Manual de Gestión de Empresas de Inserción (ITUN, 2004).

3.5. PLANES DE ACOMPAÑAMIENTO

Se trata de tablas auxiliares pensadas para recoger, a modo de resumen, algunas de las conclusiones y **compromisos vinculados a las acciones** incluidas en el Plan de Gestión. Facilita su seguimiento y evita retrasos e incumplimientos.

El modelo básico de plantilla es el mismo para los 4 planes que presentamos:

- Plan de Inversiones.
- Plan de Incorporaciones de personal.
- Plan de Acciones de Comunicación.
- Plan de Formación.

PLAN DE INCORPORACIÓN PERSONAL

Año:											
Área	Puesto a cubrir	Jornadas previstas	Fecha incorpo.	Coste	Aprobado (x)	Comentarios	Ppto. Ec. realizado	Fecha real	Desv. Jorn.	Desv. €	Desv. Fechas
										0,00	0
										0,00	0
										0,00	0
										0,00	0
										0,00	0
										0,00	0
										0,00	0
										0,00	0
										0,00	0
										0,00	0
										0,00	0
Totales				0,00	0				0,00	0,00	0
Observaciones: Posibilidad crear subtotales por áreas...											

PLAN DE COMUNICACIÓN

Año:									
Área	Acción	Fecha prev.	Coste prev.	Aprobado (x)	Comentarios	Presupuesto Ec. realizado	Fecha real	Desv. €	Desv. Fechas
								0,00	0
								0,00	0
								0,00	0
								0,00	0
								0,00	0
								0,00	0
								0,00	0
								0,00	0
								0,00	0
Totales			0,00	0		0		0,00	0
Observaciones: Posibilidad crear subtotales por áreas...									

4. CÓMO UTILIZAR EL APLICATIVO

4.1. CARACTERÍSTICAS DEL APLICATIVO

El objetivo del aplicativo es ayudar al desarrollo del ciclo de gestión en la empresa, proporcionando una herramienta que permita realizar el diagnóstico, formular el plan de gestión, seguirlo y evaluarlo.

Se trata de una herramienta:

- Que favorece la aplicación de las nuevas tecnologías a la gestión.
- Flexible, que permite un uso sencillo en entidades pequeñas, a la vez que da un amplio soporte a entidades de mayor tamaño y complejidad.
- Que integra en su diseño:
 - la gestión por procesos,
 - y el acceso a series históricas de los principales indicadores de gestión.
- Que ofrece posibilidades adicionales como la elaboración de diagnósticos estratégicos.

Este programa está elaborado bajo licencia Creative Commons¹⁵. Puede descargarse gratuitamente de la web del Proyecto Equal LAMEGI (www.lamegi.org), en la que también podrán encontrarse las actualizaciones del programa así como otra documentación de interés para Empresas de Inserción y Solidarias.

4.2. QUÉ VAMOS A ENCONTRAR

4.2.1. Estructura del aplicativo

El aplicativo se divide en 6 áreas, accesibles en todo momento a través de la barra de navegación superior:

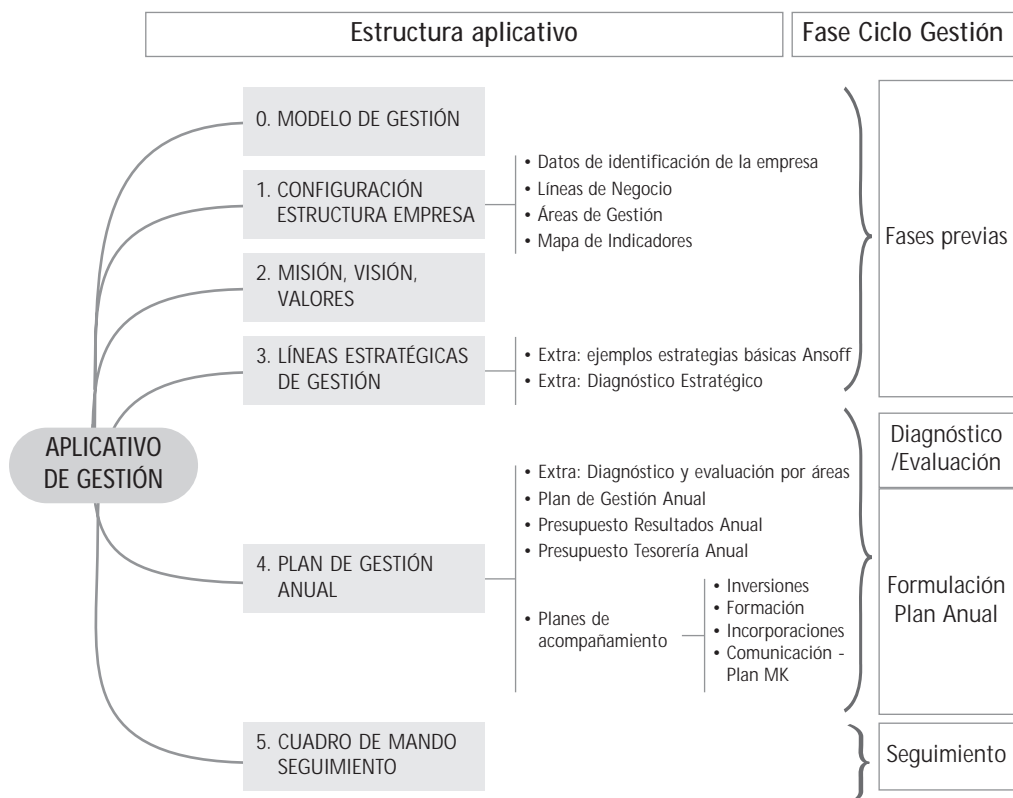
Modelo de gestión	Configuración estructura empresa	Misión, Visión y Valores	Líneas estratégicas de gestión	Plan de gestión anual	Cuadro de mando seguimiento
-------------------	----------------------------------	--------------------------	--------------------------------	-----------------------	-----------------------------

1. **Modelo de gestión:** Introducción al aplicativo (objetivos, Ciclo de Gestión, ideas generales sobre cómo usar el programa y dinámica de reuniones).
2. **Configuración estructura de la empresa:** Datos básicos sobre la empresa que luego se emplearán en el Plan de Gestión (líneas de negocio, áreas/procesos e indicadores).

¹⁵ Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 2.5
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/es>

3. **Misión, Visión, Valores:** Declaración de principios que debe ser referencia continua para la gestión de la empresa, también en la definición del Plan de Gestión Anual.
4. **Líneas Estratégicas:** Líneas prioritarias a medio plazo, hacia las que los Planes Anuales nos deben acercar. Este apartado incluye una completa herramienta para el diagnóstico estratégico.
5. **Plan de Gestión Anual:** Espacio para la formulación del Plan y establecimiento de objetivos que nos sirvan para el despliegue y buen funcionamiento del mismo. También incluye herramientas informáticas de apoyo a su elaboración (conjunto de plantillas de Word y Excel).
6. **Cuadro de Mando:** Apartado que da la posibilidad de supervisar el cumplimiento del Plan a lo largo del año. Permite generar informes de seguimiento, además de incluir un sistema de evaluación periódica de resultados.

La relación entre las diferentes partes del aplicativo y el ciclo de gestión puede reflejarse gráficamente de la siguiente manera:



4.2.2. Pantallas de visualización

Se ha procurado que la visualización de las pantallas mantenga en todo momento la misma estructura para que el manejo del programa sea lo más sencillo posible.

La pantalla se organiza de la siguiente manera:

① Modelo de gestión Configuración empresa Misión, Visión y Valores Líneas estratégicas Plan de gestión anual Cuadro de mando

② Datos de identificación de la empresa Líneas de negocio Áreas de gestión Indicadores

③ INDICACIONES DE CUMPLIMENTACIÓN MARCO TEÓRICO ARCHIVOS DE APOYO + AÑADIR RECUPERAR ELIMINADOS IMPRIMIR MODIFICADO 8/11/2007

Código	Nombre del área	Naturaleza			
100	PRODUCCIÓN	OPERATIVO			
101	Productos para la administración	OPERATIVO			
102	Productos para uso personal	OPERATIVO			
200	COMERCIAL	OPERATIVO			
400	GESTIÓN	ESTRATÉGICO			
300	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	APOYO			
301	GESTIÓN LABORAL	APOYO			
302	GESTIÓN CONTABLE	APOYO			

④ + AÑADIR

① MENÚ PRINCIPAL (6 áreas)

② SUBMENÚ (área en curso)

③ BARRA DE COMANDOS

④ ÁREA DE TRABAJO

La opción activa en cada momento aparece destacada en otro color en la barra de Menús y Submenús.

- Un **menú superior principal**, que permite el acceso a las 6 áreas de las que consta el aplicativo (por ejemplo “Configuración estructura empresa”).
- Un **submenú de contenidos**, en el que se despliegan los formatos a rellenar para cada una de las 6 áreas principales (en este caso “Datos identificación de la empresa”, “Líneas de negocio”, “Áreas de gestión” e “Indicadores”).
- Una **barra de comandos/botones**, con las acciones que se pueden realizar con cada formato, más archivos e información de apoyo.
- **Espacio de trabajo** que permitirá:
 - Visualización rápida de la información incluida hasta la fecha.
 - Posibilidad de acceder y gestionar los formularios de introducción de datos.
 - Generación de informes con todos los datos incorporados en los diferentes formatos.








Es importante familiarizarse con la estructura de la herramienta y con la forma de presentar la información, para que el centro del trabajo sea precisamente la Planificación y no la herramienta de apoyo.

4.2.3. Glosario de comandos fundamentales




La barra de opciones/botones está separada en 2 zonas:

- Izquierda: con instrucciones de cumplimentación, teoría y archivos de apoyo para la introducción de contenidos en el plan anual.
- Derecha: con las opciones habituales de imprimir, añadir y fecha de última modificación.

A continuación se presenta una breve descripción de la utilidad de los botones del aplicativo.

Botones izquierda	Botones derecha
 INDICACIONES DE CUMPLIMENTACIÓN Instrucciones breves para la cumplimentación del apartado.	 VISUALIZAR INFORME Permite visualizar e imprimir, todos los datos del apartado, incluidos los que sólo salen en los formularios individualizados de líneas, áreas e indicadores de seguimiento.
 MARCO TEÓRICO Desarrollo de conceptos teóricos vinculados, que pueden servir de ayuda para entender y cumplimentar mejor el apartado.	 RECUPERAR ELIMINADOS Opción que permite acceder a líneas/áreas/indicadores borrados, para (1) recuperarlos y (2) eliminarlos definitivamente.
 ARCHIVOS DE APOYO Archivos con explicaciones, plantillas e incluso aplicaciones que pueden ayudar a la cumplimentación del apartado.	 IMPRIMIR Imprimir la información que se ve en la pantalla.
	 Fecha de la última modificación del apartado para valorar vigencia contenidos.

Además, también se utilizan en el área de trabajo los siguientes controles:

- 
 AÑADIR Para incorporar, en cada caso, nuevos registros.
- 
 Para entrar al formulario de detalle y cumplimentar los datos necesarios.
- 
 Para eliminar registros del Plan Anual (líneas, áreas, indicadores, etc.). Para no perder información, los registros eliminados no se borran directamente, sino que quedan guardados en una zona de almacenamiento temporal de donde pueden ser recuperados o eliminados definitivamente.

4.3. APARTADOS DEL APLICATIVO

4.3.1. Configuración de la empresa

En este apartado se gestionará toda la información básica necesaria para configurar la empresa de cara a iniciar el proceso de planificación y gestión.

Fundamentalmente hacemos referencia a fijar 3 parámetros críticos:

- Estructura de Líneas de Negocio.
- Estructura de Áreas y Procesos.
- Indicadores de seguimiento para las áreas y procesos¹⁶.

La información que se vaya introduciendo en estos apartados irá actualizando de forma automática los formatos del resto del programa (por ejemplo al introducir una nueva área, se nos creará el apartado correspondiente en las plantillas de diagnóstico, DAFO, formulación del plan de gestión, etc.).

Además, la dinámica de seguimiento basada en Cuadros de Mando está estructurada en informes vinculados a su vez con las áreas y los indicadores (con tratamiento diferenciado en función de que sean claves o no).

a. Datos de identificación

En esta pantalla se introduce información de identificación de la empresa, contacto, estructura organizativa, de modo que se puedan personalizar los contenidos y los informes del aplicativo.

b. Líneas de negocio

A través del formulario se pueden introducir las líneas de negocio que se hayan definido para la empresa, así como una descripción de cada una de ellas, para que un cambio en la persona encargada no haga peligrar la continuidad del sistema por no conocer los códigos correspondientes.

La definición de líneas de negocio permite organizar y resumir la información sobre productos/servicios ofertados. Se empleará para el desarrollo del "Diagnóstico Estratégico" y es importante contemplarla a la hora de formular el "Plan de Gestión Anual".

c. Áreas de gestión

Este apartado permite añadir, modificar y eliminar/recuperar áreas de gestión mediante las que estructurar toda la información del aplicativo de gestión. Realmente se trata de cubrir todas las actividades que debe desarrollar la empresa definiendo los procesos o áreas de responsabilidad necesarias.

¹⁶ Así como selección de aquellos indicadores que, por su relevancia, deben estar presentes en los informes de seguimiento de dirección (además de en los informes de seguimiento para el equipo del área).

Las áreas son las unidades básicas de planificación que darán estructura al propio Plan de Gestión.

Si la empresa no tiene experiencia previa en la gestión se recomienda **empezar por un número muy limitado de áreas/procesos** para una primera toma de contacto. No obstante, el programa permite estructurar el modelo organizativo en macroprocesos y procesos a través de los códigos asignados a los mismos para las entidades que así lo deseen.

Un posible ejemplo de áreas genéricas que podrían recoger toda la actividad de la entidad serían: producción/servicios, comercial, personas, inserción, administrativo financiera y/o gestión. Para facilitar el seguimiento de las áreas, el programa permite imprimir un listado exhaustivo de las mismas con todos los datos necesarios para su seguimiento y gestión.

Gestionando las áreas identificadas se debe poder gestionar el 100% de la entidad.

En caso de precisar más información para cumplimentar este apartado, además del Manual del EQUAL ITUN¹⁷, el propio aplicativo incluye como materiales de apoyo en el marco teórico: (a) ejemplos de mapas de procesos y (b) una herramienta para seleccionar procesos críticos de cara a centrar en ellos los esfuerzos de gestión.

d. Indicadores

Esta pantalla nos permitirá gestionar toda la información sobre indicadores de seguimiento vinculados a alguna de las áreas de gestión previamente definidas.


En el Plan de Gestión se establecerán objetivos anuales para cada indicador.

Se trata de organizar un sistema de indicadores para cada área/proceso que permita avanzar en la dinámica de mejora continua. No es conveniente definir un número excesivo de los mismos para evitar hacer demasiado complejo el proceso seguimiento.


























¹⁷ Para ampliar información sobre el modelo de gestión por procesos ver el Manual de Gestión de Empresas de Inserción (EQUAL ITUN, 2004, páginas 53 a 61).

Algunos de estos indicadores tendrán la consideración de “claves” porque, más allá de servir para el seguimiento del desarrollo de un área, ofrecerán también información de relevancia sobre objetivos generales de la empresa.

PLAN DE GESTIÓN ANUAL PARA EMPRESAS DE INSERCIÓN Y SOLIDARIAS
MANUAL PRÁCTICO DE IMPLANTACIÓN

eQual  LAMEGI

Modelo de gestión	Configuración empresa	Misión, Visión y Valores	Líneas estratégicas	Plan de gestión anual	Cuadro de mando
Datos de identificación de la empresa		Líneas de negocio		Áreas de gestión	
INDICACIONES DE CUMPLIMENTACIÓN		MARCO TEÓRICO		ARCHIVOS DE APOYO	
+ AÑADIR		RECUPERAR ELIMINADOS		IMPRIMIR	
				MODIFICAR 15/11/2008	

Nombre del indicador	Código	Área de gestión			
% de productos erróneos	100	PRODUCCIÓN			
FACTURAS EMITIDAS	100	PRODUCCIÓN			
Jornadas imputadas a la línea de trabajo	100	PRODUCCIÓN			
Volumen producción prods. adm.	101	Productos para la administración			
Volumen producción prods. pers.	102	Productos para uso personal			
Ventas línea administración	200	COMERCIAL			
Ventas línea personas	200	COMERCIAL			
Nº de contratos gestionados	301	GESTIÓN LABORAL			
Elaboración de un PG actualizado	400	GESTIÓN			

+ AÑADIR

MODIFICAR

Código

Área de gestión

Persona que lo mide

Periodicidad de medición

Clave

Aclaraciones

Tipo de indicador

La estructura de menú y su funcionamiento es muy similar a la comentada en el apartado anterior definición de áreas de gestión.

4.3.2. Misión, Visión, Valores

Mediante este sencillo formulario se pueden incorporar las definiciones de Misión, Visión y Valores de la empresa como parte fundamental del modelo de gestión. Esta formulación se puede imprimir y debería ser conocida por toda la plantilla para que esté presente en el día a día de la entidad como marco de referencia y orientación.

4.3.3. Líneas Estratégicas de gestión

Aunque no es el objetivo prioritario del aplicativo, este menú permite recoger de forma estructurada¹⁸ las principales Líneas Estratégicas de la entidad a un doble nivel –estrategia por línea de negocio y estrategia general de la empresa¹⁹– al que se puede acceder a través de un submenú.

Las líneas estratégicas marcan los objetivos de gestión a medio/largo plazo y deben ser tenidas en cuenta en la planificación a corto.

El programa permite añadir, modificar y eliminar líneas, de forma que cuando se revise el Plan Estratégico se pueda adecuar la definición de líneas estratégicas para que sirvan de referencia para próximos Planes de Gestión. Además, en el menú de archivos de apoyo se incluye una completa herramienta para el diagnóstico estratégico²⁰.

En este momento no se trata tanto de fijar objetivos cuantificables exhaustivos, como de marcar orientaciones globales de gestión respondiendo a la pregunta de ¿qué queremos haber conseguido en el plazo de 5 años?

Si la entidad no formula Planes Estratégicos, es preferible realizar una breve reflexión y esbozar unas líneas estratégicas generales, sin necesidad de concretar todos los aspectos que recoge el formulario.

Al igual que con la Misión, Visión y Valores, esta definición se puede imprimir y debería ser conocida por toda la plantilla y tenida en cuenta en el momento de la formulación del Plan de Gestión Anual.

¹⁸ Para cada línea se recogen responsables, indicadores, objetivos a alcanzar, fecha de cumplimiento y acciones vinculadas previstas.

¹⁹ Que recogerá los objetivos estratégicos no vinculados con el desarrollo de líneas de negocio, sino con la mejora de las áreas de gestión o con la empresa en su globalidad.

²⁰ Para más información se puede consultar el Anexo 5.4.2. de este manual o el Manual de Gestión de Empresas de Inserción (EQUAL ITUN, 2004, páginas 53 a 61).

4.3.4. Plan de Gestión Anual

Este menú permite acceder a todos los elementos directamente relacionados con la elaboración del Plan de Gestión Anual:

- Evaluación año anterior.
- Modelo de Plan de Gestión.
- Modelos de Presupuestos Económicos.
- Planes de Acompañamiento.

Para cumplir el objetivo de contar con un Plan de Gestión Anual, estrictamente bastaría con formular el plan y los presupuestos económicos asociados. No obstante, para lograr los mejores resultados, se recomienda realizar un diagnóstico previo basado en la evaluación del año anterior y poner por escrito de forma separada los principales compromisos adquiridos en el Plan de Gestión vinculados con inversiones, personal o comunicación.

Los planes de acompañamiento sirven para recordar compromisos adquiridos en el Plan de Gestión.

El modelo de Plan de Gestión que se propone integra dos grandes categorías de objetivos anuales:

- **Líneas anuales de gestión:** Relacionadas con la consecución de los objetivos a largo plazo de la empresa, se trata de las líneas de trabajo prioritarias marcadas para el año. Estos objetivos pueden variar cada año en función de la situación de la empresa y la estrategia más adecuada para alcanzar los objetivos estratégicos.
- **Indicadores de seguimiento de área:** Relacionados con la mejora continua de cada una de las áreas. Aunque no variarán entre ejercicios, pues marcan los aspectos fundamentales a gestionar en cada área para lograr mejorar su funcionamiento, los objetivos cuantitativos sí deberán ser actualizados anualmente (al igual que las acciones para lograrlos).

El Plan de Gestión englobará:

- Líneas anuales de gestión.
- Indicadores de seguimiento de área.

a. Diagnóstico

En este caso se trata de recoger de forma ordenada áreas de mejora y puntos fuertes identificados en cada área de gestión. Si bien el manual sí aporta una metodología básica de diagnóstico²¹ (ver punto 3.1. Información de partida), en el aplicativo se opta por dar libertad a las entidades en cuanto a la forma de recoger la información.

Por ello, en este apartado no se establece un formato estándar para el diagnóstico previo, aunque sí se facilita una **plantilla de diagnóstico** base en Word que puede servir de orientación en caso de no disponer de metodología propia.

Los documentos de diagnóstico anual se adjuntarán al aplicativo a través de este submenú.

El diagnóstico se realizará como documento externo al aplicativo, almacenado donde la entidad considere. No obstante, para mantener el carácter integral del aplicativo y para facilitar la consulta de los diagnósticos, el **documento resultante debería recogerse dentro del aplicativo**.

Para ello, la ventana de trabajo muestra los archivos de diagnóstico activos con una breve descripción y permite añadir nuevos archivos, así como eliminar o modificar los documentos ya incorporados que se abrirían en su origen pero desde el aplicativo.

b. Formulación del Plan de gestión

En este apartado debe confluír toda la información recabada hasta el momento de modo que se pueda formular el Plan de Gestión Anual, estableciendo las líneas de gestión anuales y los objetivos que permitan medir el grado de éxito en la consecución del Plan.

Las acciones que se pueden realizar dentro de este apartado son:

1. Introducir líneas anuales de gestión

A través del submenú de Líneas Anuales, seleccionando el año correspondiente y empleando el comando "Añadir".

En la ventana que se abre a continuación se establecen todos los parámetros necesarios para su despliegue (descripción, acciones, responsable...) y para su seguimiento (indicador de control, periodicidad del seguimiento...).

²¹ Para más información se puede consultar el Manual de Gestión de Empresas de Inserción (EQUAL ITUN, 2004, páginas 62 a 67).

Sólo queda marcar el objetivo para el año seleccionado.

Para fijar más de un indicador para una línea:
volver a introducir la línea como si fuera
totalmente distinta, pero con el nuevo indicador.

2. Introducir objetivos (líneas de gestión e indicadores de seguimiento de área)

A través de los correspondientes submenús, seleccionando el año correspondiente y pinchando en el indicador para el que se desea marcar objetivos.

La pantalla de introducción/periodificación de objetivos es la misma que se usará para introducir los datos reales de seguimiento (podremos acceder a ella desde este menú “Plan de Gestión” o desde el de “Cuadro de Mando”).

3. Consultar e imprimir los Planes de Gestión elaborados

Seleccionando el año correspondiente y utilizando o el botón de “Visualizar Informe” de la barra de comandos.

El informe resultante, con todos los objetivos para todas las áreas, sería el Plan de Gestión Anual de la entidad. No obstante, siendo conscientes del grado de despliegue que pueden tener algunos Planes (con un elevado número de indicadores), se ha definido un sistema de generación de informes totalmente flexible que permite seleccionar:

- Año de consulta.
- Área cuyo Plan Anual se quiere consultar.
- Posibilidad de mostrar únicamente los indicadores clave²².

Para presentaciones más breves y concretas del Plan, utilizar sólo indicadores “clave”.

Este sistema de informes flexibles permite entregar informes adaptados al interés de las personas destinatarias (por ejemplo, para las reuniones del equipo de un área sólo interesaría el Plan del Área concreta; para la presentación del Plan a la plantilla probablemente habría que presentar todas las áreas, pero se podrían seleccionar sólo los indicadores clave para evitar ser demasiado exhaustivos).

²² Los de las líneas anuales de gestión y los de seguimiento de área que se hayan marcado como “claves”.

c. Presupuesto Resultados Anual

El Plan de Gestión Anual no puede estar completo sin una previsión de Cuenta de Resultados que lo acompañe, puesto que es la traducción en resultados económicos de las acciones previstas en el plan.

Al igual que sucedía con el Diagnóstico, no se establece un formato estándar de Cuenta de Resultados. Si bien se recomienda **desglosar por líneas de negocio** la cuenta de resultados, el formato y nivel de detalle debe adaptarse a la capacidad de gestión y análisis de la empresa.

El formato y nivel de detalle debe adaptarse a la capacidad de gestión y análisis de la empresa.

Con el formato y estructura que resulte, la previsión de Cuenta de Resultados debe recogerse dentro del aplicativo mediante la opción de añadir archivo que ofrece este submenú.

Para aquellas entidades que no dispongan de un modelo propio de cuenta de resultados detallada, se facilita una **plantilla de Cuenta de Resultados** base en Excel que puede servir de orientación.

d. Presupuesto Tesorería Anual

Se trata de realizar una previsión sobre los cobros y los pagos, mes a mes, en función de la evolución prevista de la actividad, para detectar saldos ociosos (puntas de tesorería) y tensiones de tesorería.

Este epígrafe tiene el mismo planteamiento que el de la Cuenta de Resultados:

- Libertad para formular un formato de Presupuesto Anual de Tesorería sobre la base de las necesidades concretas de cada entidad.
- **Plantilla predefinida en formato Excel** que puede servir como modelo en caso de necesidad.
- Asociación de la ruta de ubicación del archivo que contiene el presupuesto de tesorería al aplicativo, para poder modificarlo desde el mismo y que quede integrado en el aplicativo de gestión.

e. Planes de Acompañamiento

Tal y como se refleja en el apartado 3.5. Planes de Acompañamiento de este manual, este submenú contiene las tablas auxiliares que recogen los compromisos incluidos en el Plan de Gestión vinculados a:

- Inversiones.
- Incorporaciones de personal.
- Acciones de Comunicación.
- Formación.

Facilitan el seguimiento del Plan de Gestión y evitan retrasos e incumplimientos.

Al igual que con los presupuestos económicos, con los Planes de Acompañamiento el modelo ofrece:

- Libertad para formular un formato de Planes de Acompañamiento propio, sobre la base de las necesidades concretas de cada entidad.
- Plantillas predefinidas en formato Excel que pueden servir como modelo en caso de necesidad.
- Integración de los planes en el aplicativo asociando la ruta de ubicación de los archivos seleccionados para poder modificarlos sin necesidad de salir del programa.

4.3.5. Cuadro de Mando de Seguimiento

El programa permite realizar un completo seguimiento del Plan Anual con informes y formatos diseñados específicamente a tal fin. El menú “Cuadro de Mando” ofrece:

- Un acceso cómodo para introducir datos de seguimiento actualizados de los diferentes indicadores de gestión, a través de la tabla de seguimiento que se carga por defecto al entrar en este menú²³. Pulsando sobre cada indicador se puede acceder a la serie completa y detallada del mismo (mes a mes).

Introducir los datos de seguimiento: a través de la tabla principal que aparece al entrar al menú.

- Informes de seguimiento totalmente flexibles, por, área y tipo de indicador para cualquier año en el que se hayan introducido datos. La posibilidad de filtrar los indicadores que incluyen los informes permite entregar informes adaptados al interés de las personas destinatarias²⁴.

²³ En la que se pueden filtrar los indicadores por año, área y tipo de indicador.

²⁴ Por ejemplo, en caso de que hubiera un elevado número de indicadores, para las reuniones de seguimiento de Cuadro de Mando del equipo de dirección se podría llevar un Informe de seguimiento de todas las áreas, pero sólo con los indicadores clave.

Los indicadores clave incluyen todos los indicadores de las Líneas de Gestión Anuales y aquellos así marcados de entre los indicadores de seguimiento de área.

- Un espacio para recoger **informes de evaluación de resultados periódicos** organizados por año. En caso de no disponer de un modelo propio de evaluación y seguimiento de Cuadro de Mando en este apartado se adjunta **plantilla predefinida en formato Word**.

Se dispone de plantilla de Word para realizar los informes periódicos de evaluación del Cuadro de Mando.

5. ANEXOS

5.1. LISTADO DE INDICADORES DE USO COMÚN

Los siguientes indicadores pueden servir de referencia para la formulación cuantitativa de los objetivos a alcanzar o de los indicadores a utilizar en el Cuadro de Mando.

Al definir la estructura de indicadores es muy importante recordar:

- a. Limitar el número de indicadores por área/proceso.
- b. Seleccionar únicamente los que mejor ayuden al seguimiento de los objetivos propuestos.

Habrà que elegir la mejor forma de presentarlos e interpretarlos para sacar conclusiones, teniendo en cuenta factores como:

- El formato del propio indicador: números naturales, ratios o porcentajes.
- Las unidades de medida, que para un mismo objetivo pueden ser diversas.
- La forma de presentarlos: puede ser en valor absoluto, acumulado, como porcentaje sobre el total, comparado con datos históricos o con la previsión.
- El período de tiempo que abarca el indicador (si son cifras anuales, mensuales, trimestrales...).
- La periodicidad para la actualización de las mediciones (cada cuánto tiempo se realiza el seguimiento del indicador).

a. Indicadores del Área de Producción/Prestación de Servicios

- ⊕ N° unidades producidas (*)
- ⊕ Volumen stock materias primas (*)
- ⊕ Jornadas asignadas a producción (*)
- ⊕ N° unidades defectuosas (*)
- ⊕ Horas trabajadas / N° servicios prestados
- ⊕ Pedidos retrasados / Total pedidos
- ⊕ Unidades defectuosas / Unidades producidas
- ⊕ Producción realizada / Producción prevista
- ⊕ Jornadas Línea A / Total jornadas producción
- ⊕ Unidades producidas / Total horas producción
- ⊕ Ventas precio coste / Stock materias primas
- ⊕ Horas producción efectiva / Total h. disponibles
- ⊕ N° quejas y reclamaciones / Total pedidos

b. Indicadores del Área Comercial/ de Gestión de Clientes

- ⊕ N° clientes categoría A (*)
- ⊕ Ventas (*)
- ⊕ Personal comercial (*)
- ⊕ Margen comercial medio (*)
- ⊕ Valoración satisfacción clientes (*) (con diferentes aspectos)
- ⊕ Clientes encuestados / Total clientes
- ⊕ Ventas realizadas / Ventas previstas
- ⊕ Ventas / Jornadas personal ventas
- ⊕ N° clientes / Jornadas personal ventas
- ⊕ Visitas clientes / Total jornadas producción
- ⊕ Ofertas aceptadas / Ofertas emitidas
- ⊕ Clientes repetidores / Total clientes
- ⊕ Quejas resueltas / Quejas recibidas

c. Indicadores del Área de Gestión de Personas

- ⊕ N° jornadas contratadas (*)
- ⊕ Valoración satisfacción general
- ⊕ Valoración formación recibida
- ⊕ N° de sugerencias / mejoras
- ⊕ N° grupos de mejora
- ⊕ Puestos cubiertos con promoción interna / Total puestos a cubrir
- ⊕ N° accidentes / Total plantilla
- ⊕ Días de baja / Total días trabajados
- ⊕ Bajas voluntarias (*) / Total contratados/os
- ⊕ Contratos fijos / Total contratos
- ⊕ Encuestas respondidas / Total plantilla
- ⊕ Personal en grupos de mejora / Total personal
- ⊕ Gasto en formación / N° empleados/as
- ⊕ N° trabajadores/as asistentes a cursos / Total plantilla

(*) Puede ser en número absoluto o por línea de negocio.

(**) Fines de contrato voluntarios, a decisión del propio trabajador/a.

d. Indicadores del Área de Inserción

- ⊕ Jornadas personal inserción / Total Jornadas ^(*)
- ⊕ Dias trabajados personas de inserción / Σ Total dias laborales personas de inserción ^(*)
- ⊕ Dias de baja personas de inserción / Total dias personas de inserción ^(*)
- ⊕ Personas de inserción que finaliza proceso / Total personas de inserción que causa baja ^(**)
- ⊕ Bajas voluntarias personal inserción / Total personal inserción contratado
- ⊕ Personal inserción en grupos de mejora / Total personal inserción
- ⊕ Trabajadoras/as de inserción que cumplen objetivos / Total trabajadoras/es de inserción
- ⊕ Desviación sobre el nº previsto de sesiones de seguimiento con personal inserción

e. Indicadores del Área de Gestión Financiera y de Recursos

- ⊕ Beneficio explotación ^(*)
- ⊕ Gastos financieros
- ⊕ Beneficio / Activo
- ⊕ Beneficio / Fondos Propios
- ⊕ Ventas / Ventas previstas ^(*)
- ⊕ Gastos / Gastos previstos ^(*)
- ⊕ Inversiones / Inversiones previstas ^(*)
- ⊕ Gastos administración / Total gasto a los gastos de categoría A (principales gastos de la empresa)
- ⊕ Cash flow (Beneficio + Amortización) - evolución
- ⊕ Fondo de maniotbra (Activo circulante – Pasivo circulante) - evolución
- ⊕ Inversiones / Cash Flow
- ⊕ Activo Circulante / Pasivo circulante (Solvencia)
- ⊕ Exigible a corto y largo plazo / Total Pasivo
- ⊕ Valor patrimonial

f. Indicadores del Área de Dirección y Organización

- ⊕ Numero de reuniones de seguimiento del Cuadro de Mando
- ⊕ Reuniones realizadas / Reuniones previstas
- ⊕ Cumplimiento de la fecha prevista para la elaboración del Plan de Gestión del año siguiente
- ⊕ Cumplimiento de la fecha prevista para la presentación de resultados de evaluación del Plan de Gestión del año anterior a trabajadoras/as – Asamblea
- ⊕ Numero de informes de seguimiento del Cuadro de Mando.
- ⊕ Informes realizados / Informes previstos
- ⊕ Grupos de mejora promovidos
- ⊕ Nº de trabajadoras/as con las que se ha mantenido reuniones para evaluar y marcar objetivos personales

(*) Puede ser en numero absoluto o por línea de negocio.

(**) Ratio de éxito en la inserción. Personal que alcanza objetivos de inserción entre el total de personal de inserción que se marcha de la empresa (porque logra objetivos o porque no los logra pero decide abandonar, etc.).

5.2. CHECK LIST PARA ANALIZAR FUNCIONAMIENTO DE LAS ÁREAS DE GESTIÓN

Es positivo incorporar al diagnóstico de las distintas áreas de la empresa diferentes variables de análisis que nos ayuden a identificar líneas de trabajo para el Plan de Gestión Anual.

En esta línea se propone revisar las áreas, a modo de check list, desde 2 puntos de vista:

- Grado de **desarrollo de sus funciones** específicas.
- Grado de respuesta a las **recomendaciones** que propone el **modelo EFQM** de calidad.

El enfoque de **check list** (se hace o no) permite revisar múltiples aspectos del funcionamiento de las distintas áreas de forma rápida y sencilla.

Se propone, en la medida que se va revisando el listado, recoger a modo de DAFO los factores de los que estamos más alejados (debilidades) y aquellos a los que damos una respuesta por encima de la media (fortalezas).

De esta forma, al terminar el check list se dispondrá de un DAFO que complementará el diagnóstico y nos ayudará a identificar posibles objetivos de cara al año.

5.2.1. Desarrollo de funciones específicas

Funciones del área de producción/prestación de servicios:

- Definir y organizar los medios materiales y humanos de producción.
- Desarrollar nuevos productos y servicios que respondan a las nuevas necesidades del mercado.
- Promover mejoras en los procesos y métodos de trabajo que deriven en:
 - Mayor volumen de producción.
 - Mejora en la calidad de los productos/servicios.
 - Reducción de los costes de fabricación.
 - Disminución de los plazos de entrega.
- Control y optimización de los stocks de materiales y suministros para los procesos productivos (salvo que se defina una función específica de compras).

Funciones del área comercial/de gestión de clientes:

- Mantener un sistema de vigilancia de clientes y competidores que permita estar permanentemente en alerta frente a cambios en el mercado.

- Definir y actualizar periódicamente la cartera de productos y servicios de la empresa.
- Fijar los precios de venta.
- Elegir los canales de distribución.
- Controlar el envío y transporte de productos a clientes.
- Definir la política de comunicación externa y publicidad de la empresa.
- Administrar las existencias de producto final.
- Asegurar la coordinación y el flujo de información con otras áreas (especialmente con producción).

Funciones del área de gestión de personas:

- Aumentar la satisfacción del personal de la empresa y mejorar el clima social.
- Gestionar los protocolos de selección e incorporación de personal.
- Desarrollar planes de formación adaptados a las necesidades de la organización.
- Evaluar el desempeño de las trabajadoras y los trabajadores.
- Diseñar y desplegar la política de promoción y comunicación interna en la empresa.
- Gestión administrativa del personal.

Funciones del área de inserción:

- Gestiona aspectos específicos ligados a los puestos designados como “de inserción”. Entre las funciones que pueden resultarle propias destacan:
 - Identificar puestos susceptibles de ser cubiertos con personas en proceso de inserción.
 - Selección e incorporación del personal que vaya a realizar el proceso de inserción en la empresa.
 - Evaluar las personas que se incorporan y diseñar para cada una de ellas un Plan Personal de Empleo/Inserción específico.
 - Evaluar el desempeño y cumplimiento de los objetivos.
 - Gestionar el proceso de transición hacia el mercado laboral normalizado de las personas que han terminado sus procesos de inserción.
 - Tramitaciones con la Administración (convenios de inserción, ayudas sociales...).

Funciones del área de gestión financiera y de recursos:

- Cumplir con las obligaciones legales y fiscales de la empresa.
- Gestión contabilidad general y analítica.
- Control de tesorería.
- Gestionar de forma coordinada las inversiones anuales de la empresa.
- Disponer de información contable y financiera fiable y puntual y suministrarla cuando se requiera desde otras áreas de la empresa.
- Conseguir las mejores condiciones de los proveedores de recursos.
- Reducir los gastos administrativos.

Funciones del área de dirección y organización:

- Participar en la elaboración de la estrategia de la empresa.
- Dirigir/liderar la elaboración de planes anuales y presupuestos.
- Supervisión y control de los planes de empresa, y de la evolución de las distintas áreas.
- Animar la participación de las personas en la empresa, delegando, promoviendo las sugerencias, asumiendo errores y socializando éxitos.
- Solucionar los conflictos internos (como por ejemplo las diferencias en los ajustes a realizar al Plan de Gestión Anual).
- Promover la comunicación interna, con política de puertas abiertas y propiciando momentos que favorezcan esa comunicación.

5.2.2. Desarrollo de elementos de EFQM

Aspectos a revisar sobre protocolos generales de procesos:

- Progresar en la definición sistematizada de procesos dentro de la empresa (5a).
- Incorporar a los procesos implantados el PDCA, para identificar vías de mejora de resultados (5b).
- Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios sobre la base de necesidades y expectativas de la clientela (5c).
- Aportar mejoras en cuanto a distribución, servicio atención al cliente y composición de los productos/servicios (5d).

Área comercial/de gestión de clientes:

- Implicación con clientes, aliados y sociedad (1c).

- Comunicación e implantación de la política y estrategia (2e).
- Gestionar y mejorar las relaciones con la clientela (5e).

Área de gestión de personas:

- Motivar, reconocer y apoyar a las personas de la organización (1d).
- Planificar, gestionar y mejorar los procesos ligados a personal (3a).
- Identificar, desarrollar y mantener los conocimientos y capacidades de las personas de la organización (3b).
- Promover la implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización (3c).
- Promover el diálogo entre las personas y con la entidad (3d).
- Promover sistemas de recompensa, reconocimiento y atención a las personas (3d).

Área de inserción:

- Si bien el Modelo no contempla aspectos específicos a revisar en esta área, le son de aplicación recomendaciones tenidas en cuenta en otras categorías.

Área de gestión financiera y de recursos:

- Gestión de los recursos económicos y financieros desde la perspectiva de luchar para lograr rentabilidad, solvencia (4b).
- Gestión óptima de los edificios y maquinarias de la empresa (4c).
- Gestión de la tecnología para mejorar la competitividad (4d).

Área de dirección y organización:

- Actuar como referente para la empresa en cuanto al desarrollo de la Misión, Visión y Valores (1a).
- Implicación personal para mejorar de forma continua el sistema de gestión de la organización (1b).
- Implicación con clientes, aliados y sociedad (1c).
- Motivar, reconocer y apoyar a las personas de la organización (1d).
- Tener en cuenta en la estrategia de la empresa necesidades e intereses de los distintos grupos de interés (2a).
- Medir rendimientos, creatividad aprendizaje, etc. como base para el modelo de planificación (2b).

- Desarrollo y revisión de la política y estrategia (2c).
- Despliegue de la estrategia a través de un esquema de procesos clave (2d).
- Comunicación e implantación de la política y estrategia (2e).
- Gestionar alianzas externas que refuercen el papel de la organización en el mercado (4a).
- Disponer de un sistema de información semejante presenta fuerzas (4e).

5.3. HERRAMIENTAS PARA LA PRIORIZACIÓN

Se incluyen a continuación 2 herramientas que pueden servir para priorizar procesos, líneas, objetivos, etc. para su consulta o adaptación.

Matriz 1:
(impacto cliente/necesidad mejora)

IMPACTO EN CLIENTE	Alto			
	Medio			
	Bajo			
		Baja	Media	Alta
		NECESIDAD DE MEJORA		

Matriz 2:
(impacto resultados/urgencia)

IMPACTO EN RESULTADOS	Alto			
	Medio			
	Bajo			
		Baja	Media	Alta
		URGENCIA		

5.4. ASPECTOS PREVIOS A CONSIDERAR

5.4.1. Cómo vamos a estructurar la información y la actividad

La información debe recogerse en función de cómo va a ser utilizada en el Plan de Gestión Anual y de los resultados que queremos medir a través del mismo. En este sentido, se debe dedicar un tiempo a revisar la forma en la que la empresa tiene organizada la información y cómo traducir esta organización al modelo de gestión.

Los elementos básicos que estructuran el sistema de información son: líneas de negocio y áreas de gestión²⁵. Los pasos a dar en cada caso son los siguientes:

Líneas de negocio:

- Elaborar un listado rápido del conjunto de productos/servicios que ofrece la empresa.
- Agrupar en Líneas de negocio, productos y servicios con características similares (según se ha indicado con anterioridad).
- Puede ser interesante elaborar una tabla de caracterización de las diferentes líneas de negocio en la que sería interesante recoger²⁶:
 - Denominación de la línea.
 - Descripción de la misma (para unificar la forma de interpretarlas).
 - Margen aportado al negocio (% de ganancia sobre € de ventas que aporta).
 - Importancia relativa sobre ventas de cada línea (% de ventas de cada una sobre las ventas totales).
 - Evolución de las ventas por línea de negocio (% de variación inter-anual).
 - Número de clientes "A" por línea.
 - Jornadas laborales dedicadas a cada línea (anotando junto a las jornadas totales dedicadas, el número de las mismas que son de inserción).
 - Inversiones realizadas en cada línea.

Áreas de gestión²⁷:

- Elaborar un listado inicial de procesos organizativos.
- Agrupar los procesos en función de su naturaleza en "macroprocesos" que faciliten la comprensión y coordinación de los procesos operativos y clasificarlos según su naturaleza en uno de los tres grupos siguientes:
 1. Operativos.
 2. De apoyo.
 3. Estratégicos.

²⁵ Si la situación de la empresa lo permite, se podría abarcar la definición de un modelo más completo, llegando al detalle de identificar los procesos que forman parte de cada área (macroproceso).

²⁶ El aplicativo permite recoger de una forma básica este aspecto del modelo de gestión.

²⁷ Si la situación de la empresa lo permite, se podría abarcar la definición de un modelo más completo, llegando al detalle de identificar los procesos que forman parte de cada área (macroproceso).

- Contrastar los procesos identificados con los necesarios para satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés (¿hay alguno sobre el que no incidimos a través de los procesos identificados?).
- Elaborar el mapa de procesos, clasificando los mismos en estratégicos, de apoyo u operativos, y cuidando reflejar las interrelaciones entre procesos operativos.
- Identificar los procesos considerados críticos sobre los que tendremos que actuar en la formulación del Plan de Gestión, atendiendo a dos criterios:
 - Impacto sobre el cliente.
 - Necesidad de mejora.

A la hora de definir el modelo de gestión, conviene observar qué hacen otras organizaciones del sector: cómo organizan otros la información, qué indicadores utilizan, etc. Ello permitirá comparar datos con otras empresas, con datos sectoriales, etc. y ayudará a marcar objetivos de mejora.

Para acelerar los procesos de mejora también se recomienda buscar momentos de encuentro con otras empresas, con las que poder contrastar los problemas, comparar indicadores y compartir buenas prácticas.

5.4.2. Cuál es nuestro punto de partida

El punto de partida para la toma de decisiones adecuadas de gestión es el posicionamiento de la empresa en el sector, que puede ser analizado a través de la realización de un proceso de Diagnóstico Estratégico.

Si bien el aplicativo incorpora esta herramienta dentro del apartado de "Líneas Estratégicas de Gestión", a continuación se detalla de forma resumida la metodología para la elaboración de un Diagnóstico Estratégico:

Para ello se propone utilizar dos herramientas diferentes:

1. Matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).
2. Matriz atractivo del mercado/posicionamiento (Matriz McKinsey-General Electric).

MATRIZ DAFO

Debilidades y Fortalezas: factores internos, propios de la empresa, que perjudican o benefician nuestra capacidad de competir frente a terceros. Lo importante es que al tratarse de aspectos internos, podemos trabajar sobre ellos para modificarlos (eliminar-reducir debilidades y potenciar las fortalezas).	
Puntos Débiles	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Escaso poder inversor. • Baja implicación equipo humano. • Falta de procedimientos de coordinación. • Limitación de espacios de la nave. • Dispersión y falta de coordinación de objetivos en áreas clave. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa urgencia desde la administración por incorporar el textil a sus políticas de recuperación de RSU. • Proteccionismo mercados exteriores y fructuaciones moneada. • Respecto a trapo y reciclado, entrada de nuevos sustitutos. • Entrada productos textiles países en vías de desarrollo.
Puntos Fuertes	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en cuanto a implantación local en recogida/minorista. • Apoyo de Cáritas: acceso a financiación. • Modelo de tienda en colaboración con Cáritas permite implantación con ventaja. • Gestor integral del textil, favorece respaldo institucional. • Entidad local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruptura progresiva de la asimilación: utilización ropa segunda mano = Ir mal vestido. • Sector en crecimiento. • Posibilidad de que el voluntariado desarrolle programas de sensibilización (recogida y consumo responsable de ropa). • Posibilidad de abordar alianzas estratégicas. • Buena situación para acceder a subvenciones y ayudas para la mejora de redes comerciales, internacionalización y gestión.

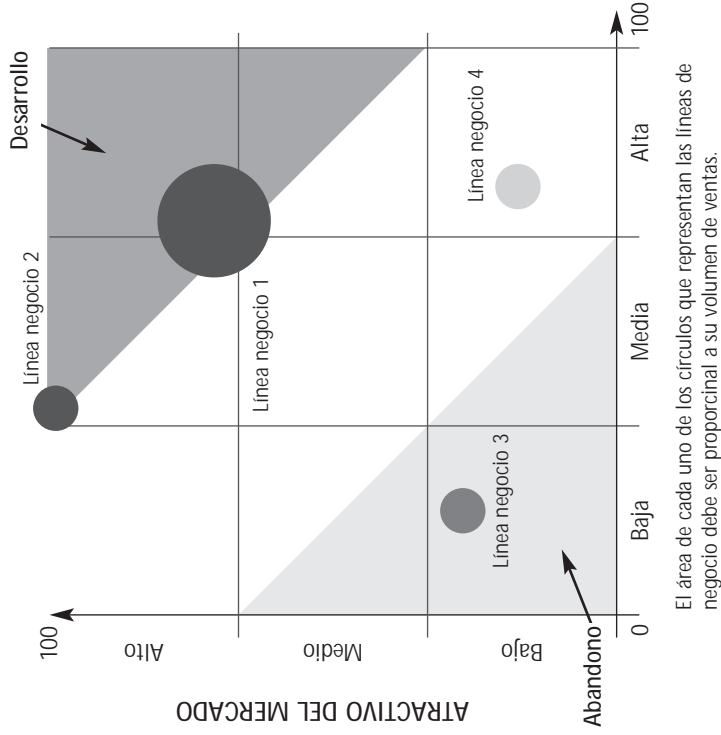
Amenazas y Oportunidades: factores externos, ajenos a la empresa, sobre los cuales esta no tiene posibilidad de actuar, si no es de forma paliativa (tratando de minimizar el impacto de la amenaza, y que no depende de la empresa el que suceda o no) y que afectan a su competitividad a futuro en el mercado.

Se trata de que, una vez identificados los 4 factores que componen la matriz y nuestra situación como empresa, orientemos las decisiones de gestión a largo y corto plazo hacia la corrección paulatina de los puntos débiles detectados, y hacia la utilización de los puntos fuertes para evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

MATRIZ McKinsey – General Electric

Permite determinar la estrategia más idónea para las líneas de negocio teniendo en cuenta 3 factores:

- 1. Atractivo del mercado:** se valora teniendo en cuenta factores que inciden en el interés de mantenerse/penetrar en dicho mercado con perspectiva de futuro, como por ejemplo: tendencia de crecimiento, rentabilidad que aporta, creación de puestos de trabajo, grado de competencia entre empresas, posibilidad de entrada de productos sustitutos...
 - 2. Posición competitiva:** se valora a partir de la posición que la empresa puede ocupar en el mercado por comparación de nuestra organización con lo que los grupos de interés demandan (factores clave de éxito) y lo que nuestros competidores les ofrecen.
 - 3. Volumen de negocio que representa:** el área de los círculos que representan las líneas de negocio indica el volumen de negocio que suponen.
- En función de la posición²⁸ que ocupe una línea de negocio en la matriz habrá que tomar decisiones a medio-largo plazo que tendrán reflejo en los planes de gestión.



El área de cada uno de los círculos que representan las líneas de negocio debe ser proporcional a su volumen de ventas.

²⁸ Al expresarse en modo de gráfico, nos va a exigir cuantificar de algún modo las opiniones. Para ello en las tablas que valoran la posición competitiva y el atractivo del mercado se han introducido valoraciones numéricas que permitan tomar medias con base homogénea que poder utilizar para esta matriz.

El análisis que proponen ambas matrices implica evaluar:

1. Situación del entorno/mercado de la empresa.
 2. Perfil competitivo de la empresa frente a su competencia.
- Analizar las tendencias del macroentorno buscando aspectos que puedan afectar a alguna de nuestras líneas de negocio.
 - Factores económicos.
 - Factores socio-culturales.
 - Factores tecnológicos.
 - Factores político-legales.
 - Factores ecológicos y medioambientales.
 - Analizar el atractivo de los mercados/sectores para cada una de nuestras líneas de negocio en cuanto a las siguientes variables:
 - Evolución de ventas en el sector/estadio del ciclo de vida²⁹.
 - Rentabilidad media del sector.
 - Capacidad de generación de puestos de trabajo estables.
 - Grado de rivalidad entre empresas competidoras.
 - Barreras de entrada y/o de salida³⁰.
 - Poder de negociación de clientes³¹.
 - Poder de negociación de proveedores.
 - Amenaza de productos sustitutivos³².
 - Repasar el listado de Grupos de Interés para tratar de identificar otras potenciales Amenazas u Oportunidades que pudieran surgir de sus expectativas y requerimientos.

²⁹ Identificar cuál es la tendencia que siguen las ventas en el sector, o bien si el mismo está en fase de Lanzamiento, Crecimiento, Madurez o Declive.

³⁰ Las barreras de entrada son positivas para las empresas que ya están en el sector, al tratarse de factores que dificultan que otras empresas puedan entrar a competir con quienes ya están dentro (p.ej. mercados regulados por la administración en los que no entran nuevas empresas hasta que haya nueva demanda). Las barreras de salida son lo contrario: factores que dificultan que las empresas que desarrollan una actividad la abandonen (p.ej. por las inversiones que ha habido que acometer) y por lo tanto negativos para las empresas ubicadas en ese sector.

³¹ El poder de negociación de clientes y proveedores hace referencia al volumen de clientes y proveedores en el sector. Cuantos menos clientes/proveedores haya más poder tendrán, lo cual perjudica a los pequeños.

³² Se refiere al posible peligro de aparición de nuevos productos sustitutivos, esto es, que dejen fuera del mercado al producto con el que veníamos trabajando.

- Revisar la propia competitividad de la empresa, valorando el propio desempeño siempre en relación con las empresas competidoras.
 - Productos/Servicios (gama, calidades, servicios posventa, diseño, imagen).
 - Precios.
 - Comunicación (publicidad, red comercial, promociones).
 - Redes de distribución/proximidad al cliente.
 - Recursos de apoyo disponibles para el desarrollo de la actividad (calidad del personal, de los recursos materiales, de la dirección).
 - Capacidad financiera.

A partir del trabajo realizado:

- Elaborar la Matriz DAFO, analizando el entorno en busca de Amenazas y Oportunidades, y buscando en la propia empresa sus Puntos Fuertes y Puntos Débiles.
- Elaborar la Matriz atractivo del mercado/posicionamiento (Matriz McKinsey-General Electric), posicionando en la misma las diferentes líneas de negocio de la empresa

6. BIBLIOGRAFÍA Y ENLACES DE INTERÉS

6.1. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

Euskalit, Fundación Vasca para la Calidad: *Calidad Total*. Zamudio, Euskalit, 2002, Material formativo inédito.

Palacio Areitio, Ignacio: *Manual de gestión de Empresas de Inserción*. Bilbao, Proyecto EQUAL ITUN, 2004.

Salgueiro, Amado: *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid, Ed. Díaz de Santos, 2001, ISBN 84-7978-492-X.

Thibaut, Jean Pierre: *Manual de diagnóstico en la empresa*. Madrid, Ed. Paraninfo, 2002, ISBN 84-283-2089-6.

6.2. OTRO MATERIAL DE INTERÉS

Cánovas Sánchez, Francisco y Pardavilla Martínez, Balbino: *La gestión de la calidad en los servicios sociales*. Madrid. Ed. MTAS - IMSERSO, 2004, ISBN 84-84446-068-1.

Luis Vives, Fundación: *Manual para la gestión de entidades no lucrativas*. Madrid, Fundación Luis Vives-Caja Madrid, 2003.

Martínez, Natxo et al: *Herramientas profesionales en las Empresas de Inserción*. Bilbao, Proyecto EQUAL ITUN, 2004.

Sainz de Vicuña, José María: *El plan de marketing en la práctica*. Madrid, Ediciones ESIC, 1995, ISBN 84-7356-120-1.

Sainz de Vicuña, José María: *El plan estratégico en la práctica*. Madrid, Ediciones ESIC, 2003, ISBN 84-7356-335-2.

UNAD: *Manual de creación de empresas de inserción*. Madrid, 2000.

6.3. ENLACES

www.lamegi.org

www.catalogosocial.net

www.ituna.org

www.economiasolidaria.org

www.ensie.org

www.aeress.org

www.ripess.net

www.euskalit.net

www.programapremie.net

www.ongconcalidad.org

www.q-ong.org

www.unad.org/biblioteca

www.fundacionluisvives.org/publicaciones/libros.html

www.navactiva.com

www.spri.es