

*Inserción sociolaboral de personas en situación o en riesgo de exclusión social.*

[www.fundacionlesmes.org](http://www.fundacionlesmes.org)



**Memoria de Presentación de  
Fundación Lesmes  
al Sello de Excelencia  
Europea 400+  
Año 2009**

C/ Manuel Altolaguirre, s/n  
09007—BURGOS

Teléfono: 947.24.45.11—Fax: 947.22.10.98  
Correo-e: [fundacionlesmes@fundacionlesmes.org](mailto:fundacionlesmes@fundacionlesmes.org)



# ÍNDICE

- INTRODUCCIÓN. PASADO Y PRESENTE DE LA ORGANIZACIÓN..... 1
- CRITERIO 1. LIDERAZGO ..... 4
- CRITERIO 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA..... 10
- CRITERIO 3. PERSONAS ..... 15
- CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS ..... 21
- CRITERIO 5. PROCESOS ..... 27
- CRITERIOS 6 - 9. RESULTADOS ..... 33
- CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES ..... 35
- CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS ..... 37
- CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD..... 39
- CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE ..... 41
- APÉNDICES..... 43



# ***INTRODUCCIÓN***



## INTRODUCCIÓN. PASADO Y PRESENTE DE LA ORGANIZACIÓN.

### NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

FUNDACIÓN LESMES

EMPRESAS DEPENDIENTES:

- CEISLABUR S.L.U.
- GRM EMPRESA DE INSERCIÓN S.L.U
- REUSAD EMPRESA DE INSERCIÓN S.L.U.

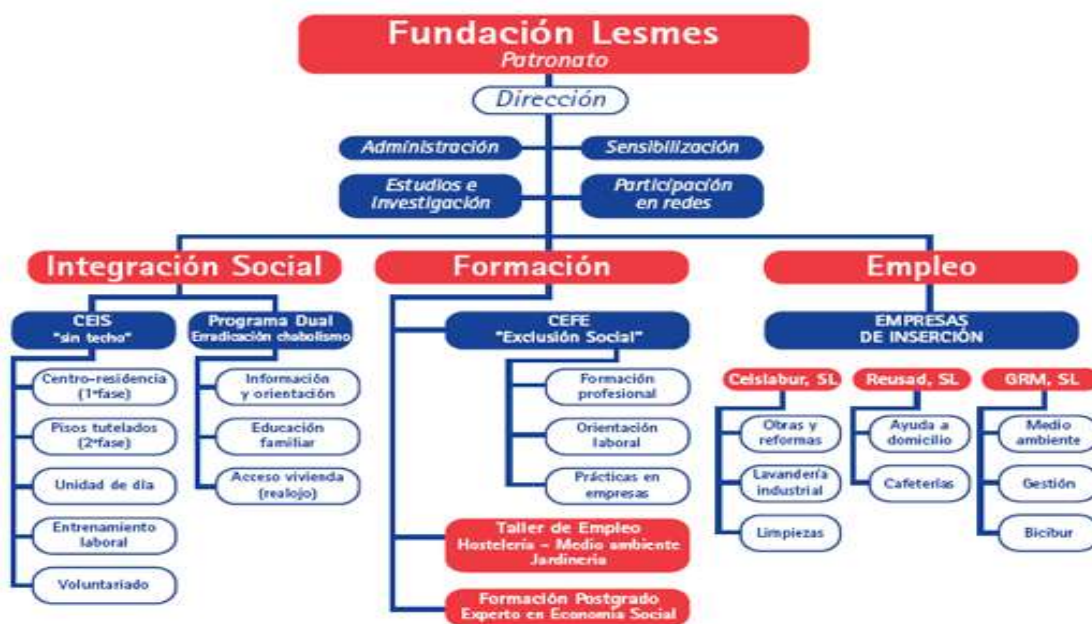
### ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La Fundación es una entidad sin ánimo de lucro dedicada a la inserción sociolaboral de personas en situación o riesgo de exclusión social.

Su **Patronato** está constituido por las siguientes entidades:



La actividad de la Fundación se estructura en tres áreas fundamentales: Integración Social, Formación y Empleo.



### INFORMACIÓN SOBRE LAS INSTALACIONES DE LA ORGANIZACIÓN

La sede se encuentra en el Centro de Integración Social (CEIS). Además la organización dispone de un Centro de Formación y Empleo (CEFE) y de otro edificio donde se ubican las Empresas de Inserción (Villalonquéjar).

Todos los edificios se encuentran en muy buen estado de conservación, destacando el CEIS (2002) y la sede de las empresas de inserción que se ha inaugurado en 2009. Asimismo, es importante destacar que no existen barreras arquitectónicas en los mismos

### TOTAL DE EMPLEADOS

En la Fundación y sus empresas trabajan de forma continua 55 personas, de las cuales 22 son técnicos de intervención social, 8 especialistas en las actividades productivas de las empresas, 3 técnicos de administración y 22 personas en inserción (40% del total).



### INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA ORGANIZACIÓN

#### a.- Historia de la organización

La *Fundación Lesmes* nace en 1996 en el seno del *Centro de Integración Social (CEIS)*, creado en 1987 para posibilitar la integración social de personas "sin hogar" y financiado por el Ayuntamiento de Burgos. Desde el CEIS, en el periodo 1995-97, se desarrolla un programa enmarcado en la *Iniciativa Comunitaria Empleo y Desarrollo de los Recursos Humanos – Horizon II*, cofinanciado por *Fondos Estructurales: Fondo Social Europeo y Fondo Europeo de Desarrollo Regional*.

Para estructurar dicho programa se crea el *Centro de Formación y Empleo (CEFE)*, especializado en la formación de personas en situación o riesgo de exclusión social. Durante este programa Horizon II, el equipo técnico de ambos centros (15 profesionales) constituye la Fundación Lesmes para dar respuesta a la necesidad de crear un dispositivo de inserción laboral. Posteriormente, el Ayuntamiento de Burgos, la Junta de Castilla y León, la Diputación de Burgos y la Federación de Asociaciones Empresariales acceden a formar parte de su patronato, consolidándose así una asociación local mixta de instituciones públicas y privadas en la lucha contra la exclusión. La Fundación, una vez constituida, asume la responsabilidad del CEIS y del CEFE y, por consiguiente,

de los proyectos Horizon II y después Integra (1998 – 2000).

Hoy la Fundación Lesmes desarrolla, además, otros programas:

- Programa "Dual" de integración social del colectivo gitano y de erradicación del chabolismo en Burgos.
- Formación de postgrado "Experto en Economía Social"
- Empresas de inserción:
  - CEISLABUR, S.L. (construcción, lavandería, limpieza, carpintería...)
  - REUSAD, S.L. (hostelería)
  - GRM, S.L. (medio ambiente, reciclaje y recogida selectiva de residuos)
- Investigación, sensibilización, etc.

Esta organización social constituye una **experiencia innovadora** porque:

- Supone una Asociación de Instituciones, que aúnan sus esfuerzos para combatir la exclusión social.
- Manifiesta cómo la complementariedad entre la iniciativa social y la Administración resulta imprescindible y evidencia una forma de materializar esta colaboración.
- Muestra una nueva fórmula de gestión y de organización, en Servicios Sociales, que resulta muy útil y prueba la eficacia de las Fundaciones modernas en el desarrollo de diferentes programas sociales.



## b.- El viaje hacia la calidad (incluida la autoevaluación)

La calidad está presente en la organización desde su origen concediendo una especial importancia a la planificación, a los procesos, a la formulación de objetivos y a la evaluación basada en indicadores. En la Planificación Estratégica de 2001, se decide implantar un Sistema de Gestión por Procesos en la Fundación y sus Empresas que se certifican según la norma ISO 9001:2000 desde febrero de 2003. La Fundación tiene un Sistema de Gestión de la Calidad complementado por Subsistemas en cada uno de los Programas y Empresas de inserción. En el año 2008, la entidad es seleccionada para participar en el programa TQM de la Fundación Luis Vives con el objeto de adoptar el modelo EFQM. Se realiza una 1ª autoevaluación obteniendo 330 puntos y se desarrollan algunos planes de mejora que finalizan en febrero de

2009, fecha en la que se realiza una 2ª autoevaluación en la que se consiguen 428 puntos. Los Planes de Mejora derivados de la 1ª autoevaluación incluyen aspectos como la realización de un plan de gestión de RR.HH., la implantación de un Sistema de Gestión de la PRL según la normativa OHSAS 18001, la implantación de un Sistema de Gestión Medioambiental según la normativa ISO 14001 y la mejora de la comunicación y de la Planificación Anual mediante un Cuadro de Mando.

En cuanto a las acciones formativas realizadas destacan, entre otras, las siguientes: curso de 2 horas sobre el Sistema de Calidad según ISO 9001 a toda la plantilla, curso de auditores ISO 9001, 2 sesiones formativas sobre el modelo EFQM a los coordinadores y responsables y 2 cursos sobre la implantación del modelo EFQM a 2 responsables del Sistema, de 50 horas.

## ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

### a.- Productos y servicios de la organización

El principal servicio de la Fundación es de carácter social, se dirige a la **inserción socio-laboral** de personas en situación o en riesgo de exclusión social. Dentro de este servicio general, Fundación Lesmes ofrece los siguientes servicios y productos según las 3 áreas principales de actuación:

#### 1.- Integración Social

**CENTRO DE INTEGRACIÓN SOCIAL**



- Residencia de 44 plazas: personas en situación de exclusión
- 2 pisos tutelados: convivencia semi-autónoma
- Servicio de Unidad de Día: personas en riesgo de exclusión
- Talleres prelaborales: recuperación de hábitos laborales
- Actividades socio-culturales: uso saludable del tiempo libre

**PROGRAMA DUAL**



- Formación: educación familiar, salud e higiene, habilidades sociales, economía familiar, uso y conservación de la vivienda, empleo...
- Realojo disperso en viviendas municipales
- Incentivos económicos variables individualizados

#### 2.- Formación socio-laboral

**CENTRO DE FORMACIÓN Y EMPLEO**



- Formación básica y ocupacional
- Orientación laboral y prácticas en empresas
- Proyectos de autoempleo, fomento de economía social
- Acompañamiento


**PROYECTOS ISLA**



- Formación en la empresa
- Inserción socio-laboral
- Acompañamiento


#### 3.- Empleo en Empresas de Inserción (formación, acompañamiento y apoyo psicosocial)

**CEISLABUR, S.L.**




- Obras , reformas, arreglos
- Limpiezas: obras, desescombros, saneamientos...
- Lavandería industrial

**GRM, S.L.**



- Gestor autorizado de residuos no peligrosos
- Recogida selectiva de residuos, reciclaje
- Gestión de Puntos Limpios Burgos

**REUSAD, S.L.**



- Cafeterías
- Comedor social
- Catering

### b.- Visión, misión y valores de la organización

Ante la necesidad de definir la situación presente y futura en la que se encuentra y queremos que se encuentre la Fundación (incluidos todos los programas y empresas de inserción), se inicia el proceso de reflexión estratégica que comienza con la definición de la Misión, la Visión y los Valores de la Fundación por parte del **Comité Asesor**.

En el siguiente cuadro se refleja la Misión, Visión y Valores del último Plan Estratégico correspondiente al periodo 2008-2012.

MISIÓN
<b>Integración socio-laboral de personas en situación o en riesgo de exclusión social</b>
<b>VISIÓN</b>
Una Fundación estable, con un patronato fuerte. Referente en Servicios Sociales en la Comunidad Autónoma. Relaciones estables con la administración. Empresas de inserción económicamente autónomas. Entidad progresista a nivel interno, con un equipo implicado en el proyecto de Fundación.
<b>VALORES</b>
Calidad Crecimiento personal Confianza mutua Criterio social Implicación Innovación Participación Profesionalidad Solidaridad y Tolerancia Respeto al medio ambiente Transparencia Consolidación y Viabilidad

### c.- Base de clientes de la organización

Con una extensión geográfica de la provincia de Burgos, consideramos clientes, en el amplio sentido de la palabra, los siguientes:

Personas en situación de exclusión social y/o laboral
Trabajadores en inserción
Financiadores (Administraciones Públicas)
Clientes de las Empresas de Inserción
Usuarios de los Puntos Limpios
Socios, Voluntarios y Empresas Colaboradoras
Sociedad
Organizaciones Sociales y Comunidades de Vecinos
Medios de Comunicación

### d.- Objetivos Estratégicos de la organización

Se Plantean como líneas prioritarias del **Plan Estratégico 2008-2012** las siguientes:

1. Estabilizar las relaciones con la Administración.
2. Apostar por las Empresas de Inserción y consolidar Programas.
3. Búsqueda de nuevos mercados y proyectos (innovación y creatividad).
4. Impulsar acciones que mejoren la comunicación, la cohesión, la motivación y la participación.
5. Sensibilización, divulgación e imagen. Proyección exterior (redes).

Cada año se revisan y actualizan los Objetivos Estratégicos.

### e.- Entorno externo en que está inmersa la organización

La Fundación Lesmes está integrada dentro de la red de Servicios Sociales de la Provincia de Burgos, con una estrecha relación con la Administración Pública (patronato) y con otras entidades sociales y redes.

Para mayor información ver criterio 4 "Alianzas y Recursos".



***CRITERIOS***  
***AGENTES FACILITADORES***



# **1.- LIDERAZGO**



## CRITERIO 1. LIDERAZGO INFORMACIÓN GENERAL

**Definición:** Los Líderes Excelentes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores y sistemas necesarios para que la organización logre un éxito sostenido y hacen realidad todo ello mediante sus acciones y comportamientos. En periodos de cambio son coherentes con el propósito de la organización; y, cuando resulta necesario, son capaces de reorientar la dirección de su organización logrando arrastrar tras ellos al resto de las personas.

- Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia.
- Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad.
- Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.
- Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.

### ¿A quiénes considera la organización líderes (formal e informalmente) y qué cantidad de líderes hay en los distintos niveles de la organización?

Dado que los trabajadores de la Fundación consideran como único y auténtico líder al Presidente de la misma, se ha iniciado un proceso de reparto del liderazgo entre otras personas de la organización buscando que el liderazgo sea compartido entre las siguientes figuras:

- **Presidente**, que en la actualidad coincide con la figura de **Director**.
- **Miembros del Patronato**, entre los que se encuentran representantes de las cuatro entidades jurídicas y cinco personas físicas, representantes de los “socios” o “fundadores”, que en su mayoría son trabajadores de la organización.
- **Miembros del Comité Asesor**, compuesto por cuatro representantes de los socios, elegidos en asamblea por periodos de cuatro años, con renovación del 50% cada dos años.
- **Coordinadores de los programas y centros** (seis) y **gerentes** de las empresas de inserción (cuatro).

Este proceso de “socialización” del liderazgo se ha llevado a cabo dentro del Plan de Mejora “Gestión de los RR.HH”.

### ¿Cómo se implican los líderes en el sistema de gestión de la organización?

Los líderes de la organización están implicados directamente en el sistema y animan al resto de las personas. El **Responsable General del Sistema de Gestión de la Calidad es el propio Presidente**. Cada programa, centro y empresa tiene un **Responsable de Calidad**, que en el 80 % de los casos son los propios coordinadores y gerentes, asumiendo funciones determinantes en el 100 %.

El hecho de que, en la mayoría de los casos, los Coordinadores y Gerentes (líderes) sean también los responsables de calidad de sus respectivos programas y empresas, hace que su implicación y participación en la implantación de cambios, mejora continua e impulso del Sistema de Gestión de la Calidad sean óptimas.

Por necesidad de reparto de tareas, en algunos casos no coinciden las figuras de coordinador/gerente y de responsable de calidad; lo cual no es impedimento para una efectiva implicación de los líderes en el Sistema de Gestión.

### Valores y comportamientos de la organización que crean su cultura y permiten evaluar a los líderes

Anualmente se revisa y mejora la eficacia de todos los trabajadores de la Fundación, entre ellos los líderes, mediante **evaluaciones del desempeño**. El proceso de evaluación del desempeño está especificado en una instrucción de trabajo. El Comité Asesor establece el “**programa anual de evaluación del desempeño**”. En cada programa o empresa de inserción, el coordinador o gerente es el “**responsable de evaluación**” de todos los trabajadores a su cargo.

Se realizan evaluaciones circulares en las que, por equipos y de forma anónima, todos evalúan a todos (incluido el coordinador o gerente) mediante cuestionarios anónimos individuales.

El “**responsable de evaluación**” recopila todos los cuestionarios de evaluación y se entrevista con cada trabajador para consensuar áreas de mejora del desempeño.

Por otra parte, cada coordinador o gerente es evaluado por todas las personas de sus correspondientes equipos y también por el Presidente, el cual es el “**responsable de evaluación**” y realiza las entrevistas con ellos.

En cuanto a la evaluación de desempeño del **Presidente**, ésta la realizan los **coordinadores o gerentes** y los miembros del **Comité Asesor**, realizando las funciones de “**responsable de evaluación**” un miembro de este Comité que se encarga de realizar la entrevista.

Se evalúan aspectos como: gestión de los recursos humanos, económicos y materiales, mantenimiento de las relaciones institucionales, competencia técnica, disponibilidad y dedicación, eficiencia y calidad de trabajo, participación y motivación de las personas hacia la misma y trabajo en equipo.

Otro aspecto importante de la cultura de la organización que incide en la evaluación de los líderes es el hecho de que **el Presidente es elegido cada 5 años**: la Fundación podría haber optado por la figura jurídica de patronos vitalicios, pero se ha hecho una opción mucho más democrática como es la renovación del cargo cada 5 años.

**Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia.**

## TÍTULO: REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

### ENFOQUE

La Fundación se encuentra actualmente en el segundo ciclo de planificación estratégica. Tras el periodo 2001-2007, para el Plan estratégico 2008-2012 (actualmente en vigor) se ajustaron la Misión, Visión y Valores a la realidad de la organización, dado su crecimiento y diversificación, quedando plasmados en dicho Plan.

El Plan estratégico se formula para periodos de 5 años. Basándose en la situación en la que se encuentra la organización, en la situación futura deseada para la misma y en cómo lo va a hacer para ir en esa dirección, **el Comité Asesor define la Misión, Visión y Valores de la Fundación** (ver introducción) que son remitidos a todos los trabajadores de la Fundación para que los tengan en cuenta para realizar la **reflexión estratégica**.

Se trata de la definición del camino que nos permite tomar decisiones: especificar objetivos viables, innovadores y motivadores y concretar acciones eficaces y eficientes para llegar a la meta deseada.

El proceso de reflexión estratégica se realiza tanto para la entidad de forma global como para cada una de sus programas y empresas de inserción. Todo ello es conducido por los líderes:

- Es coordinado por el **Presidente** (el Plan global) y por los **coordinadores** y **gerentes** (cada plan específico). En el proceso participan todas las personas.
- La Misión, Visión, Valores y Líneas Estratégicas son definidas y consensuadas en los Equipos Técnicos formados por los trabajadores (específicos) y en el Comité Asesor (global).
- Todo ello se aprueba en la Asamblea y en el Patronato de la Fundación.

### DESPLIEGUE

Se ha implantado un procedimiento específico para definir cómo realizar la **“Reflexión Estratégica”**.

Una vez definido el documento Misión, Visión y Valores de la Fundación por el Comité Asesor, se hace llegar a todos los trabajadores a través de los coordinadores/gerentes de cada programa/empresa para que cada uno realice una reflexión estratégica, para toda la Fundación, utilizando el análisis **DAFO**, herramienta que nos permite entender la realidad (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y

Oportunidades) y poder tomar decisiones (Corregirlas, Afrontarlas, Mejorarlas y Aprovecharlas).

Posteriormente se reúne el **Equipo Técnico** de cada programa/empresa (coordinador/gerente y trabajadores) y se consensua un análisis DAFO de la Fundación que se remite al **Comité Asesor**. El Comité se reúne y analiza todos los análisis DAFO y define las **Líneas Estratégicas** de la Fundación que se hacen llegar a los coordinadores/gerentes y que se aprueban en la **Asamblea General**.

En posteriores reuniones de los **Equipos Técnicos** de cada programa/empresa, el coordinador/gerente transmite las Líneas Estratégicas de la Fundación y se definen las **Líneas Estratégicas** de cada programa/empresa que son aprobadas en reunión del Comité Asesor. Estas Líneas Estratégicas se despliegan en **“objetivos a corto plazo”** para cada programa/empresa.

Para la definición del **Plan Estratégico 2008-2012** y de sus Líneas Estratégicas se han realizado reuniones de trabajo de los Equipos Técnicos y del Comité Asesor contando con la participación de todos los trabajadores y con la coordinación e impulso decidido de los líderes de cada programa/empresa y de la Fundación que actúan responsabilizándose directamente del proceso y animan al resto de las personas a la participación. Como resultado se ha formulado claramente la Misión, la Visión y los Valores de la Fundación Lesmes, están claramente definidas las Líneas Estratégicas de la Fundación y todas las áreas de la organización cuentan con una **Planificación Estratégica** coordinada por los líderes.

*La Misión, Visión y Valores de la entidad, así como las Líneas Estratégicas de cada programa o empresa se difunden a todo el personal y están disponibles en la intranet de Fundación Lesmes*

### EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Anualmente, antes de la primera Asamblea Ordinaria, el Comité Asesor realiza una evaluación y revisión de las Líneas Estratégicas de la Fundación, mediante el análisis de los resultados generales de la Fundación.

Con la misma periodicidad, los coordinadores/gerentes de cada programa/empresa reúnen a su equipo técnico y realizan una **evaluación y revisión de las Líneas Estratégicas de su programa/empresa** mediante el análisis del grado de consecución de los **Objetivos a Corto Plazo**.

<b>Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio</b>	<b>Despliegue</b>	<b>Medidas de la eficacia Referencias a resultados</b>
Evaluación continua del desempeño de los líderes.	Implantación de procedimientos específicos para la evaluación del desempeño de los líderes, para su formación y para la auditoría interna. Desde el origen de la entidad se realizan acciones formativas.	Datos de evaluación
Planes anuales de formación que incluyen a los líderes		Eficacia acciones formativas
Criterios de intervención, complementarios a los valores		Programa – memoria
Implicación de líderes en procesos de mejora: auditoría...	Todos estos enfoques se encuentran prácticamente desplegados en su totalidad, con gran implicación de los líderes.	Informes de mejora
Los líderes impulsan los cambios, teniendo en cuenta a los grupos de interés.		Resultados necesidades y satisfacción

**Criterio 1.-****LIDERAZGO**  
**Subcriterio 1B**

**Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.**

**TÍTULO: SISTEMA BASADO EN LA MEJORA CONTINUA****ENFOQUE**

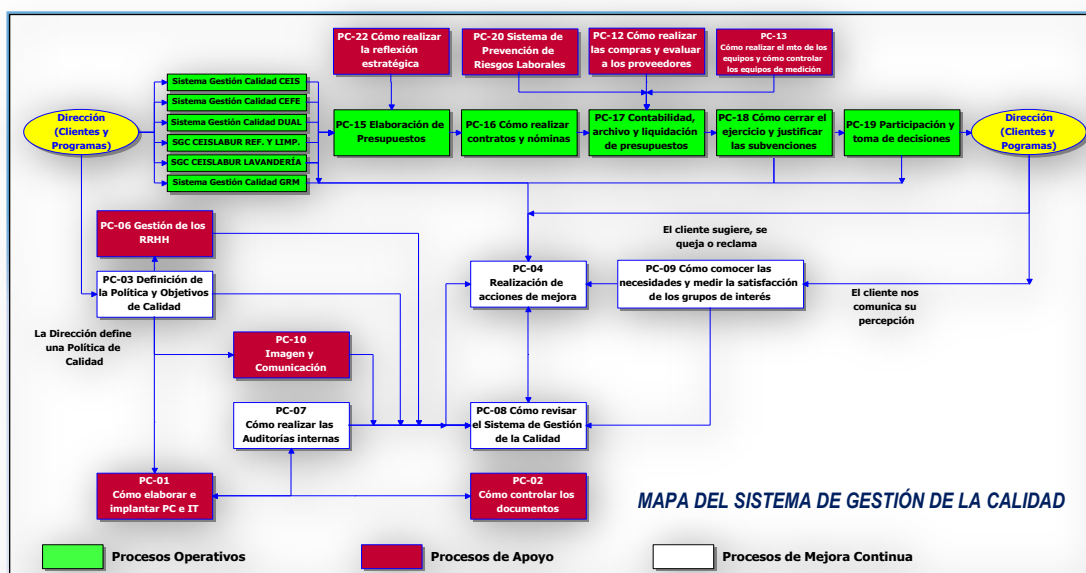
La implantación del sistema de gestión por procesos ha estado liderada desde el primer momento por la estructura de dirección, en concreto por el Presidente de la Fundación.

La Fundación tiene implantado y certificado un Sistema de Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001:2008 desde febrero de 2003. Este Sistema está basado en la mejora continua, implicándose todos los líderes en todos los procesos:

- En los referentes a la Política y Objetivos de la Calidad, fijándolos.

- En las Acciones de Mejora y en la composición de Grupos de Mejora, impulsándolas y liderando los Grupos.
- En la Gestión de los RR.HH. y su Evaluación del Desempeño, participando activamente en la misma.
- En el proceso de Auditoría Interna, llevándola a cabo.
- En la Detección de Necesidades y Medición de la Satisfacción de los Grupos de Interés, realizándola personalmente.
- Especialmente en la Evaluación y Revisión continua del Sistema de Gestión, formando los Equipos Técnicos y dirigiendo las reuniones de evaluación y revisión.

De la aplicación del sistema, se obtienen un grupo de indicadores que proporcionan retroalimentación continua y la entidad dispone de herramientas de control a disposición de los líderes, tales como un “cuadro de mando” y la emisión de informes mensuales por cada área.

**DESPLIEGUE**

El sistema está desplegado en un 90 % de la organización. En la práctica, es conocido por todas las personas, que lo aplican con una elevada participación. Los líderes hacen que la motivación de las personas sea la adecuada: consecución de una asistencia media a las reuniones de Gestión de la Calidad del 90 %.

En este momento se está desarrollando un sistema de movilidad y de incentivos.

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

El Sistema incluye un procedimiento de “Evaluación y Revisión del Sistema de Gestión de la Calidad” por los

líderes y la aplicación anual de este procedimiento lleva a la mejora continua.

El Responsable de Calidad de cada Programa/Empresa prepara un informe, dirigido a la Dirección de la Fundación, que refleja el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Mediante un análisis de estos informes y respondiendo a preguntas del tipo “¿es efectivo el Sistema de Gestión de la Calidad?”, la Dirección y Coordinador de Calidad de la Fundación, junto con el Equipo Técnico del Programa/Empresa, puede decidir continuar sin cambios o bien acometer cambios en el Sistema de Gestión mediante acciones correctoras o preventivas que se implantan siguiendo el procedimiento de *Acciones de Mejora*.

**Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio**

Organigrama y perfiles de puestos. Definición de funciones.  
Los líderes se involucran en la gestión externa e interna.  
Definidos procesos clave, estratégicos, operativos y soporte  
Proceso para medir, revisar y mejorar los resultados clave.

**Despliegue**

Implantación de la Norma ISO 9001, con procedimientos específicos.  
Todos estos enfoques se encuentran totalmente desplegados en la organización.

**Medidas de la eficacia  
Referencias a resultados**

Datos plan de RR.HH.  
Responsables de Calidad  
Indicadores Calidad  
Cuadro de Mando

**Los líderes interactúan con clientes, partners y representantes de la sociedad**

**TÍTULO: ORGANIZACIÓN DE INTERÉS PÚBLICO**

**ENFOQUE**

El **Órgano de Gobierno** de la Fundación Lesmes es un patronato compuesto por entidades públicas y privadas y representantes de socios fundadores, que representan a los principales grupos de interés.

La mayoría de los líderes son técnicos y expertos en el ámbito social y todos ellos están en permanente contacto con usuarios, clientes y otros grupos de interés relacionados con su programa/empresa.

Se ha implantado un procedimiento para “*conocer las necesidades y medir la satisfacción de los grupos de interés*”, siendo los líderes (coordinadores y gerentes) los responsables directos de dicho proceso en sus programas o empresas de inserción.

Los líderes llevan a cabo un intenso trabajo en red en diferentes ámbitos (local, regional, estatal y europeo) y participan en numerosas jornadas, congresos y seminarios. La entidad participa activamente en las siguientes redes.

<b>Equalbur</b> (presidencia)	<b>Feclei</b> (presidencia)	<b>Enred.psh</b> (presidencia)
<b>Faedei</b>	<b>Feantsa</b>	<b>Plataforma norte “sin techo”</b>
<b>Asociación Española de Fundaciones</b>	<b>Plan Estratégico Ciudad de Burgos</b>	<b>Emplealia</b>  <b>Aeress</b>

**DESPLIEGUE**

Anualmente, el **Responsable General del Sistema de Gestión de la Calidad** de la Fundación establece los *requisitos de medición de la satisfacción de los grupos de*

*interés y el método de medición de la satisfacción o clima laboral.* Estos documentos están a disposición de los líderes de cada programa/empresa en la intranet de la Fundación.

También anualmente, el coordinador/gerente y el responsable de calidad de cada programa/empresa consensuan qué *información se quiere recabar y el método a emplear* (excepto el clima laboral) definiendo plazos y fechas, grupos de interés a consultar e instrumentos a utilizar (entrevistas, encuestas, reuniones, etc.).

Posteriormente, proceden a medir la satisfacción de los grupos de interés (trabajadores incluidos) aplicando personalmente el método definido: entrega y recogida de encuestas, entrevistas, reuniones, etc.

Los datos recogidos reciben tratamiento estadístico y el coordinador/gerente, junto con el responsable de calidad de cada programa/empresa redacta un *informe anual de medición de satisfacción de los grupos de interés* y lo remiten al **Responsable General del Sistema de Gestión de la Calidad** de la Fundación que realiza un *informe general de satisfacción de los grupos de interés de la Fundación*.

Adicionalmente, se ha implantado un procedimiento para la *“realización de acciones de mejora”* que contempla el tratamiento de las reclamaciones y propuestas de mejora recibidas de los grupos de interés y el posterior análisis e implantación de acciones de mejora.

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

La información recogida durante la comunicación con los grupos de interés (reclamaciones y propuestas de mejora recibidas, medición de satisfacción de grupos de interés, medición de clima laboral, etc.) se refleja en *informes anuales por programa/empresa y de toda la Fundación* y se analiza dando lugar a la realización de Acciones de Mejora. Las conclusiones de este análisis se utilizan para llevar a cabo la revisión del Sistema de Gestión por la Dirección.

<b>Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio</b>	<b>Despliegue</b>	<b>Medidas de la eficacia</b> <b>Referencias a resultados</b>
La entidad da reconocimiento a personas y equipos por su contribución al desarrollo de la Misión	Existen infinidad de reconocimientos y elementos motivadores. En este momento se está definiendo un procedimiento interno y fijando criterios.	Nombramiento Patronos Honorarios
La entidad apoya y participa en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente y a mejorar los derechos sociales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos que relacionan inserción sociolaboral con medio ambiente:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa de Inserción GRM (servicios medioambientales)</li> <li>• Empresa Educabur (colaboración con Aula de Medioambiente Caja de Burgos)</li> <li>• Gestión de puntos limpios</li> <li>• Mantenimiento y limpieza de ríos y zonas degradadas, Camino de Santiago, Vías verdes...</li> <li>• Recogida selectiva</li> </ul> </li> <li>• Instalación de Placas Solares en dos centros de la entidad</li> <li>• Implantación de un sistema conforme con ISO 14001 (sin certificar)</li> <li>• Colaboración con Foro Solidario Caja de Burgos</li> <li>• Campañas de Sensibilización Social</li> </ul>	Todo ello se encuentra parcialmente desplegado en la actualidad. Algunos aspectos han alcanzado un gran despliegue, encontrándose otros en fase de definición.	Indicadores del cuadro de mando y de proyectos y memorias Procesos medioambiente Estatutos (Fundación y empresas) Registro de Empresas de Inserción

**Criterio 1.-****LIDERAZGO**  
**Subcriterio 1D**

**Los líderes refuerzan una cultura de Excelencia entre las personas de la organización.**

**TÍTULO: TRABAJO EN EQUIPO, LIDERAZGO COMPARTIDO****ENFOQUE**

Desde su origen, en la Fundación existe una cultura de **trabajo en equipo**, claramente implantada en todos sus centros, programas y empresas de inserción. Las decisiones se toman en pequeños equipos de trabajo o **Equipos Técnicos** de los que los líderes (coordinadores/gerentes) forman parte. Se produce así un **liderazgo compartido** y se favorece la participación y por tanto, la motivación de todas las personas de la organización.

Desde la definición de la propia identidad de la Fundación: misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas, hasta la formulación de objetivos individuales se lleva a cabo de forma consensuada.

La entidad ha implantado procedimientos que regulan la participación y la comunicación. Existe además una instrucción de trabajo de *acogida* para la *incorporación de personas*. Los líderes participan y animan a participar en las acciones y en los equipos de mejora a todos los trabajadores de la Fundación. Las funciones del presidente son un ejemplo de ello. Está permanentemente accesible para los trabajadores, patronato, socios, etc.

**DESPLIEGUE**

Esta cultura de trabajo en equipo y de liderazgo horizontal esta totalmente desplegada en la organización.

Se ha implantado un procedimiento para la "*participación y toma de decisiones*" en el que se regula cómo los grupos de interés, especialmente los trabajadores de la Fundación, participan en la toma de decisiones animados por los líderes.

Los canales de participación en la Fundación Lesmes se estructuran según la siguiente tabla:

ÓRGANOS DE PARTICIPACIÓN y TOMA DE DECISIONES	Nº de miembros	Frecuencia de las reuniones
COMISIONES	Mínimo 4, recomendable 6. Un portavoz elegido por la comisión	Según necesidades
COORDINADOR EQUIPO TÉCNICO	Los de cada programa. Coordinador nombrado por la Dirección	Semanal
DIRECCIÓN	1	-
COMITÉ ASESOR	4 miembros más la Dirección	Según necesidades
ASAMBLEA	Todos los socios s/ RRI	Mínimo 2 anuales
PATRONATO	Mínimo 3. máximo 11 s/ Estatutos	Mínimo 2 anuales

Asimismo, siguiendo la instrucción de trabajo para realizar la Acogida de los nuevos trabajadores anteriormente mencionada, se canaliza la información y la formación, entre otras cosas, sobre las vías y medios de participación en la toma de decisiones de la Fundación y sus programas y empresas de inserción.

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

Existen indicadores y procedimientos estructurados para evaluar y revisar el trabajo en grupo y la participación de los líderes y el resto de las personas. Se recogen actas e informes de todas las reuniones (internas y externas) y se revisa permanentemente la metodología de trabajo. Actualmente existe un grupo de mejora compuesto por líderes y no líderes, para realizar innovaciones en las funciones de los líderes que avancen en este liderazgo compartido.

<b>Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio</b>	<b>Despliegue</b>	<b>Medidas de la eficacia Referencias a resultados</b>
Existen algunos métodos no formales de reconocimiento: flexibilidad, horario laboral, reparto de tardes en los casos en lo que es posible...	El Comité Asesor decide y aplica dichos métodos. Prácticamente desplegado en su totalidad	Planes de RR.HH. Actas del Comité Asesor
Se ha creado un grupo de trabajo para la mejora del Reconocimiento. Se está trabajando en un sistema de incentivos.	En fase de aprobación	Informe grupo de mejora
Existe un procedimiento para detectar las expectativas de las personas	Procedimientos implantados y aplicados en la totalidad de la entidad. Enfoques desplegados, con la participación de todas las personas de la entidad	Indicadores de clima laboral
El enfoque de género y el respeto a la diferencia son dos ejes transversales en toda la actividad de la entidad		Planes de RR.HH.

**Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización.**

**TÍTULO: ORGANIZACIÓN PIONERA EN INCLUSIÓN SOCIAL**

**ENFOQUE**

La Fundación Lesmes es, desde su origen, una entidad muy innovadora y creativa, siendo pionera en todos sus programas. La entidad ha realizado un plan de inversiones y se garantizan los recursos para producir los cambios. Se han constituido las primeras empresas de inserción de Castilla y León, el primer Centro de Inserción para personas sin hogar de la Comunidad Autónoma, el primer Centro de Formación especializado en personas en situación de exclusión social y se lleva a cabo un programa de realojo que ha conseguido acabar con un poblado chabolista de la ciudad (más de 70 familias realojadas). Todo ello ha sido impulsado por sus líderes, que, además, han dinamizado los recursos necesarios. Dada su naturaleza, la entidad está sujeta a permanente innovación y a la implantación de programas de carácter experimental (Isla...).

La organización, en su viaje hacia la Calidad, ha puesto en marcha planes de mejora impulsados por sus líderes que suponen un compromiso con la **cultura del cambio**. Estos



planes incluyen la realización de un **plan de gestión de RR.HH.**, la implantación de un Sistema de Gestión de la PRL según la normativa **OHSAS 18001**, la implantación de un Sistema de Gestión Medioambiental según la normativa **ISO 14001** y la mejora de la **comunicación** y de la Planificación Anual mediante un **Cuadro de Mando**.

**DESPLIEGUE**

El cambio forma parte de la cultura de la organización y se materializa a través de la implantación del procedimiento de **“Reflexión Estratégica”** (ver subcriterio 1A), el cual posibilita la identificación y selección de los cambios a introducir.

Los coordinadores/gerentes, en el seno de los Equipos Técnicos, deciden las innovaciones en los programas y empresas, y los nuevos proyectos a desarrollar buscando financiación a través de subvenciones y otros ingresos. La cultura del **cambio** y de la **creatividad** esta desplegada por toda la entidad y forma parte del trabajo diario. La constante reflexión y la innovación son impulsadas por la totalidad de los líderes.

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

Todas las iniciativas de la Fundación Lesmes son evaluadas y revisadas periódicamente, según se establece en los propios procesos operativos. Al tratarse de actividades que reciben financiación exterior, también están sometidas a evaluación y revisión de carácter externo.

<b>Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio</b>	<b>Despliegue</b>	<b>Medidas de la eficacia</b> <b>Referencias a resultados</b>
Existe una fuerte implicación de todos los profesionales en la implantación del sistema de calidad con los cambios funcionales y de organización que esto supone.	Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad, que establece funciones, responsabilidades, dando participación a todas las personas. Todos estos enfoques se hallan desplegados en la organización, con la participación de la totalidad de los líderes y responsables de calidad y de la mayoría de las personas y de los grupos de interés (todos los prioritarios, según procedimiento específico).	Cuadro de mando Sistema de indicadores
Los cambios se realizan con la participación de los grupos de interés y teniendo como prioridad sus necesidades.		Proyectos y memorias de los programas
A través de los grupos de mejora se analizan, estudian y proponen soluciones a problemas detectados, planteando objetivos de mejora y cronograma de actuaciones.		Informes de los grupos de mejora.
Los cambios se comunican siguiendo el procedimiento de comunicación interna y externa.		Sistema de comunicación interna
Se mide la efectividad de los cambios llevados a cabo a través de las acciones de mejora		Efectividad de las acciones de mejora

## ***2.- POLÍTICA Y ESTRATEGIA***



## CRITERIO 2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA INFORMACIÓN GENERAL

**Definición:** Las Organizaciones Excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés y en la que se tiene en cuenta el mercado y sector donde operan. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

- La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.
- La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.
- La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.
- La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.

### ¿Cuáles son los grupos de interés clave de la Organización?

Grupos de interés	Ponderación
Usuarios (incluyendo trabajadores en inserción)	20
Trabajadores (no en inserción)	20
Financiadores (Administración ...)	20
Clientes de las empresas o talleres, usuarios puntos limpios	20
Socios, voluntarios y empresas colaboradoras	5
Sociedad	5
Organizaciones sociales y comunidades de vecinos	4
Medios de comunicación	4
Proveedores	2
	100

Esta ponderación de los grupos de interés se basa en la aplicación del principio del 80-20, de modo que los grupos de interés más importantes son los que se constituyen como objeto de la Misión de la Fundación Lesmes.

### ¿Cuáles son las estrategias clave de la Organización y cómo utiliza el aprendizaje continuo /benchmarking para orientar el desarrollo de la estrategia?

Del Plan Estratégico 2008-2012 se derivan las Líneas Estratégicas de la Fundación, algunas de las cuales son las siguientes:

1. Consolidar la organización como agrupación de entidades públicas y privadas contra la exclusión.
2. Fomentar la implantación de una herramienta nueva: Las Empresas de Inserción.
3. Conseguir la implicación y la participación de todas las personas que colaboran en la Fundación.
4. Lograr la implicación de las administraciones y de la sociedad.

5. Alcanzar la motivación, integración y participación de los usuarios.
6. Gestión de la Calidad en la organización, basado en:
  - La mejora continua.
  - La satisfacción de las necesidades de los distintos grupos de interés.
7. Actuando con los siguientes criterios de intervención:
  - Individualizadamente.
  - Con una planificación y una evaluación.
  - De forma integral, teniendo en cuenta todas las áreas de la persona.
  - Buscando un compromiso de cambio del usuario.
  - Favoreciendo la promoción de la persona, de forma no asistencialista.
8. Todo ello trabajando en redes y con responsabilidad social.

### ¿Cuáles son los procesos clave y cómo se decide la propiedad de los procesos?

El sistema de gestión por procesos implantado, certificado según la Norma ISO 9001:2008, se configura en seis subsistemas, con procesos operativos, específicos para cada programa o empresa de inserción y procesos comunes de mejora y de apoyo.

#### PROCESOS CLAVE. FUNDACIÓN LESMES

<b>FUNDACIÓN (comunes)</b>	Política y objetivos Acciones de mejora Gestión de RR.HH. Auditorías internas Revisión del SGC Necesidades y satisf. de grupos de interés Imagen y comunicación Control documental Compras y proveedores Contabilidad y gestión de personal Medio ambiente
<b>CEIS</b>	Prevención Riesgos Laborales Acogida y observación Inserción Pisos tutelados y autonomía Unidad de Día Taller ocupacional
<b>DUAL</b>	Acogida, Información, Orientación Educación familiar Realojo Asentamientos e infraviviendas
<b>CEFE</b>	Preparación de cursos Selección de beneficiarios Ejecución de cursos Orientación e inserción laboral
<b>CEISLABUR Obras</b>	Elaboración de presupuestos Planificación y ejecución de obras
<b>CEISLABUR Lavandería</b>	Requisitos del cliente Planificación de la producción
<b>GRM</b>	Recepción de usuarios Depósito y almacenamiento de residuos Gestión de residuos peligr. y no peligr.

El sistema establece claramente los responsables de la calidad y los de cada uno de los procesos.

**La política y estrategia se basa en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.**

**TÍTULO: NECESIDADES Y SATISFACCIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS**

**ENFOQUE**

La Fundación basa sus programas de intervención social en una **observación diaria de la realidad social** de las personas beneficiarias, como son las personas sin hogar, colectivos de etnia gitana, inmigrantes, jóvenes en situación o riesgo de exclusión social, población penitenciaria, drogodependientes, mujeres víctimas de violencia de género, etc.

Se realiza un estudio continuo de los diferentes datos actualizados y se produce un contacto permanente con los distintos grupos. Es necesario aclarar que en un gran número de ocasiones, no se corresponden las demandas de estas personas (que pueden ser económicas o incluso de sustancias nocivas), con sus verdaderas necesidades (habilidades sociales para su vida autónoma y su inserción social). Esto impone la utilización de técnicas complementarias (actualización de la información sobre las necesidades de los grupos de interés, fundamentalmente de los usuarios y de los trabajadores, reflejándose en los correspondientes proyectos y memorias, en los apartados de "Fundamentación" y "Población diana") a las propias encuestas de satisfacción, aunque por supuesto, también se utilizan de forma sistemática según el procedimiento implantado para **"conocer las necesidades y medir la satisfacción de los grupos de interés"** (consultar subcriterio 1C)

Mediante este procedimiento son identificadas las necesidades y expectativas de los grupos de interés más importantes (ver subcriterio 1 D) y basándose en los resultados se realiza la programación de las acciones de mejora.

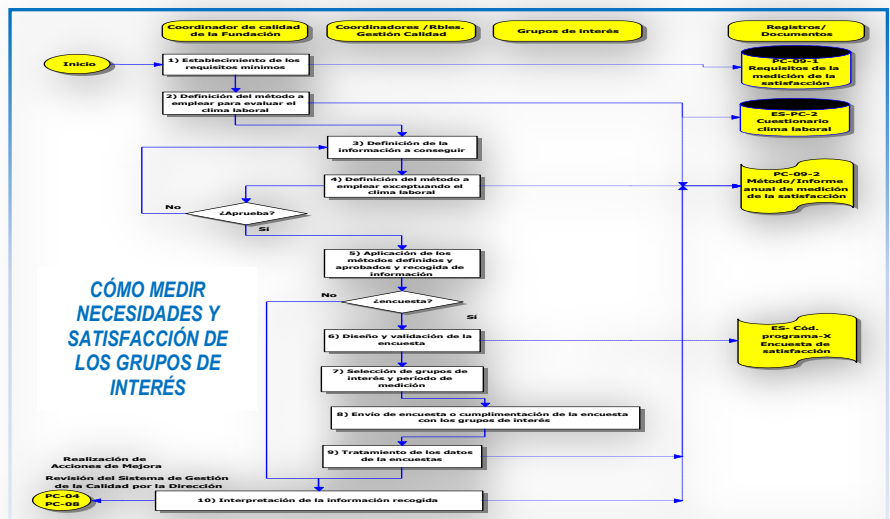
**DESPLIEGUE**

Partiendo de los informes anuales de necesidades y satisfacción de los grupos de interés, este enfoque se despliega a través del procedimiento de **"Reflexión Estratégica"** (descrito en subcriterio 1A) y del **Sistema de Indicadores (Cuadro de Mando)**, constituyendo el pilar fundamental para definir la Política y la Estrategia.

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

El procedimiento para **"conocer las necesidades y medir la satisfacción de los grupos de interés"** incluye un análisis de los datos obtenidos y de la "calidad" de los mismos. Este análisis lo realizan conjuntamente el coordinador/gerente y el responsable de calidad de cada programa/empresa. El resultado del análisis se plasma en un informe que se envía al **Responsable General del Sistema de Gestión de la Calidad** de la Fundación.

Posteriormente, en la aplicación del procedimiento de Revisión del Sistema de Gestión de la Calidad se tienen en cuenta estos informes para mejorar la medición de las necesidades y satisfacción de los grupos de interés. Este proceso se realiza con una periodicidad anual.



La Política y Estrategia se revisan anualmente (ver subcriterio 1A). Dicha revisión, entre otras cosas, se basa en las necesidades y grado de satisfacción de los grupos de interés.

<b>Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio</b>	<b>Despliegue</b>	<b>Medidas de la eficacia</b> <b>Referencias a resultados</b>
Los grupos de interés han participado en la elaboración del plan estratégico y en diseño de los planes operativos. La dinámica de reuniones favorece la participación de todos (usuarios y trabajadores en inserción; administraciones y clientes).	Implantación de procesos de programación y reflexión estratégica.	Indicadores y eficacia del sistema de comunicación
Se revisa la planificación operativa periódicamente en reuniones de coordinación y de equipos.	Enfoques muy desplegados, con gran participación de las personas de la entidad y de la mayor parte de los grupos de interés prioritarios.	Fundamentación de memorias y proyectos
Se realizan análisis continuos de la realidad en la que opera la Fundación, mediante estudios propios y externos. La participación en redes favorece este análisis.		Revisión Plan estratégico
Se realiza análisis DAFO y se identifican las oportunidades que ofrece la realidad social.		

**Criterio 2.-****POLÍTICA Y ESTRATEGIA**  
**Subcriterio 2B**

**La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.**

**TÍTULO: CUADRO DE MANDO: SISTEMA DE INDICADORES****ENFOQUE**

La entidad dispone de un sistema de indicadores que han sido perfeccionados durante varios años (prácticamente desde el origen de la entidad) que ofrece a la organización información precisa que sirve de base para establecer la estrategia global y las acciones de mejora.

El sistema de indicadores está adaptado a la estructura de resultados EFQM y está implantado a nivel global de la Fundación y a nivel particular de cada uno de los Programas y Empresas de Inserción.

En las reuniones mensuales de coordinadores y gerentes, los indicadores se controlan y analizan, por programa/empresa y globalmente, a través de informes mensuales y mediante un “**Cuadro de Mando**”.

El sistema de indicadores está formado por los siguientes grupos de parámetros:

Clave	Éxito	Tasa inserción, finalización procesos, realojos...
	Capacidad	Tasa de ocupación media, % de puestos para TIs
Clientes	Alcance	Nº de programas, Nº de usuarios, Nº de clientes
Sociedad	Impacto	Nº de apariciones en prensa, jornadas, actos...
Personas	Rendimiento	Puntuación evaluación del desempeño, Horas de formación/persona

Económicos	Crecimiento	Ingresos (propios + subvenciones)
	Viabilidad	Resultados (ingresos - gastos)
Percepción	Satisfacción	Nivel de satisfacción usuarios – financiadores - clientes empresas – otros grupos de interés
Mejora	Acciones de mejora	
Procesos	Funcionamiento	Ceis: media de estancia real/programada Lavandería: Productividad kilos lavados/trabajador ...

**DESPLIEGUE**

El sistema de indicadores esta totalmente desplegado en todos los programas y empresas de inserción.

Desde el inicio de la actividad de la Fundación se han elaborado indicadores y se ha evolucionado hasta el actual Cuadro de Mando a través de numerosas revisiones del sistema de indicadores.

El coordinador/gerente realiza la recogida de datos de cada programa/empresa y cada mes emite un informe mensual de gestión que recibe la Dirección de la Fundación, la cual se encarga de la consolidación de los datos y la actualización del Cuadro de Mando.

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

Mensualmente, con ocasión de la reunión de coordinadores y gerentes, se analizan los indicadores del Cuadro de Mando. Cada vez que un indicador (mensual, semestral, anual...) ofrece valores que se salen de los intervalos aceptables, se implantan acciones de mejora según el procedimiento de “**Realización de Acciones de Mejora**”. También se recogen propuestas de mejora del propio sistema de indicadores.

Adicionalmente, una vez al año como mínimo, se evalúa y se revisa el propio sistema de indicadores durante la Revisión del Sistema de Gestión de la Calidad por la Dirección, recogiendo las aportaciones de los coordinadores/gerentes en sus reuniones mensuales.

**Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio**

La entidad utiliza datos económicos y demográficos y los analiza para la fundamentación de sus programas.

Se analizan todos los indicadores de proceso para elaborar los planes.

Se definen objetivos para todas las líneas de actuación

**Despliegue**

Implantación de un procedimiento de programación y evaluación, informes mensuales y cuadro de mando. Con una larga trayectoria en la implantación de estos sistemas de indicadores, su despliegue es total, siendo elevada la participación.

**Medidas de la eficacia**  
**Referencias a resultados**

Datos de la programación y de las evaluaciones y memorias

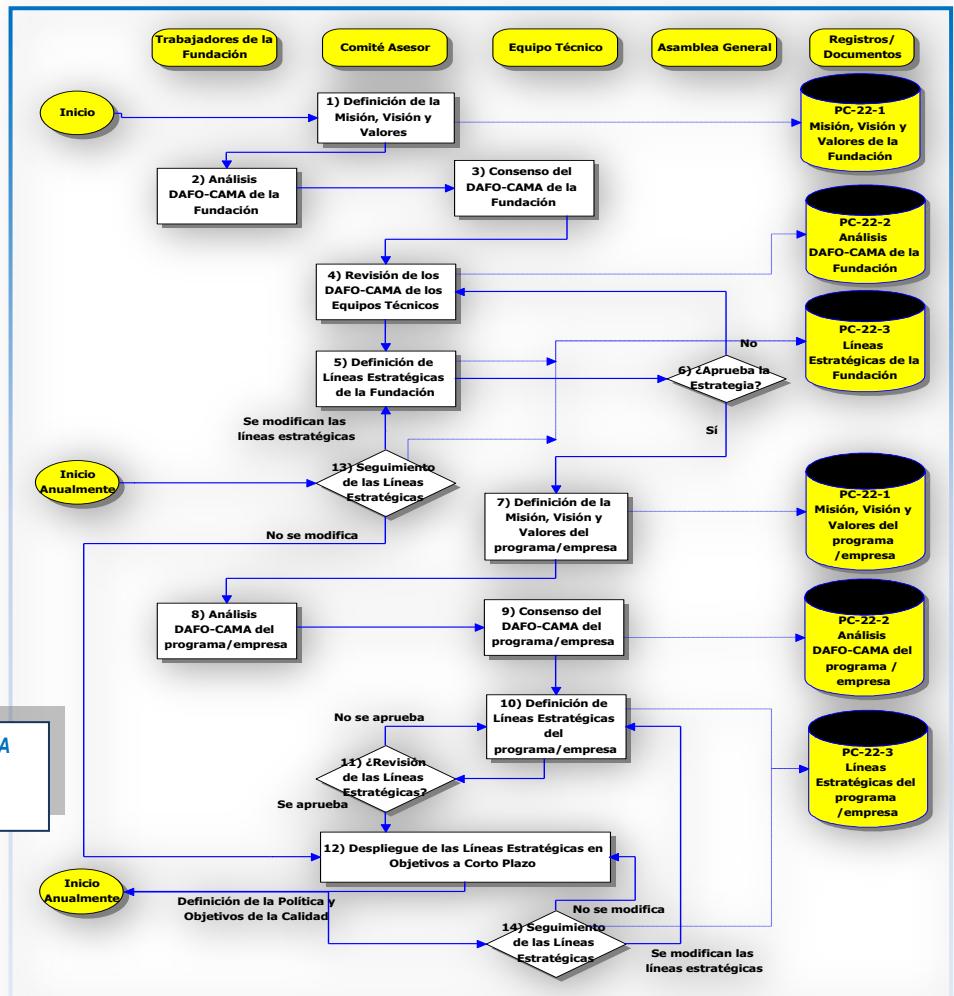
La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.

**TÍTULO: REVISIÓN DE LA POLÍTICA Y LA ESTRATEGIA**

**ENFOQUE**

El **Plan Estratégico** actualmente vigente en Fundación Lesmes corresponde al periodo **2008 - 2012**. El primer Plan Estratégico fue elaborado en 2001. Tomando como referencia las expectativas de los grupos de interés, se han definido perfectamente la **Misión, Visión y Valores, la Política y las Líneas Estratégicas de la Fundación** y sus programas y empresas de inserción. Existe un procedimiento implantado para realizar, anualmente, la **revisión y actualización del Plan Estratégico y de las Líneas Estratégicas** denominado "**Reflexión Estratégica**" (ver descripción en subcriterio 1A). La Programación Operativa, por tanto, se basa en la Estrategia, la cual parte de la Misión, Visión y Valores. La **Política de Calidad** refleja los conceptos fundamentales de la excelencia. En todo el proceso participan los partners. Todo ello, incluida la revisión anual, se realiza con una óptica global, de toda la entidad y para cada uno de los programas y empresas de inserción.

**CÓMO REALIZAR LA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA**



**DESPLIEGUE**

La Política y la Estrategia se han realizado de forma consensuada, participando todas las personas de la organización y los principales grupos de interés. Se encuentra totalmente desplegada en la entidad y conectada con la Programación Operativa.

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

Según lo reflejado en el procedimiento implantado para realizar la "**Reflexión Estratégica**", anualmente el Comité Asesor realiza un seguimiento de la Estrategia de la Fundación para lo cual analiza el Sistema de Indicadores estudiando el Cuadro de Mando.

Esta revisión se realiza siempre antes de la primera Asamblea ordinaria del primer semestre del año.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia Referencias a resultados
Se realizan acciones preventivas basadas en las no conformidades potenciales, tal y como establece el procedimiento de acciones de mejora	Implantación de un procedimiento para las acciones de mejora.	Efectividad acciones de mejora
La organización identifica y aprovecha las oportunidades	Responsabilidad de los líderes con participación de buena parte de las personas.	Planificación estratégica Presentación de convocatorias...
El Patronato, compuesto por diferentes partners, participa en la definición de la política y la estrategia.		
Existe un cuadro de mando para el control y seguimiento de los resultados clave.	Cuadro de mando totalmente desplegado.	Indicadores cuadro de mando

## Criterio 2.- POLÍTICA Y ESTRATEGIA

### Subcriterio 2D

La política y estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.

#### TÍTULO: SISTEMA ORGANIZADO MEDIANTE MAPAS DE PROCESOS

#### ENFOQUE

El Sistema de Gestión de la Calidad de la Fundación Lesmes se basa en la **gestión por procesos**, organizados en **mapas** para cada subsistema.

Están identificados los procesos clave y determinados sus propietarios.

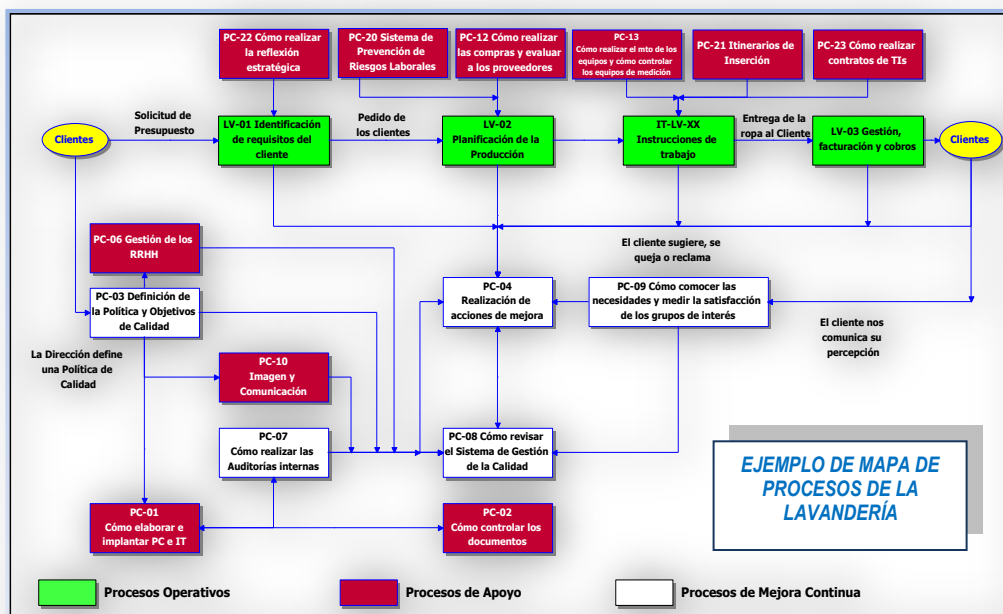
De esta forma se despliega la Política y la Estrategia. La entidad tiene claramente definidos los Objetivos, las Metas y las Acciones.

La entidad comunica sistemáticamente la Política y Estrategia a los grupos de interés y mide su grado de satisfacción.

Se ha implantado un procedimiento específico para la *comunicación interna y externa*, apoyado en un sistema que incluye reuniones, informes y una intranet. Están claramente definidos los grupos de interés.

#### DESPLIEGUE

El sistema de gestión por procesos llega a todas las áreas y a todas las personas de la entidad. Los procedimientos están totalmente desplegados, así como los resultados obtenidos.



#### EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La Política y la Estrategia de la entidad, así como su despliegue y comunicación, se evalúa y revisa anualmente según el procedimiento implantado al efecto desde la implantación del sistema basado en la Norma ISO 9001.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia Referencias a resultados
Se utilizan herramientas de gestión para controlar los indicadores.	Implantación de los <i>procesos de mejora continua</i> (en blanco en el mapa de procesos de ejemplo en esta página), según ISO 9001. Enfoques totalmente desplegados. Participación de todas las personas de la organización y de la mayoría de los grupos de interés prioritarios.	Datos del cuadro de mando y de los informes mensuales
Todos los procesos han sido desarrollados con la participación de todos los miembros de los equipos implicados.		Datos sobre participación
Las mejoras se incorporan tras la evaluación de la efectividad de los procesos.		Efectividad de las acciones de mejora
Se ha creado un grupo de mejora para la comunicación.		Informe grupo mejora



## **3.- PERSONAS**



### CRITERIO 3. PERSONAS INFORMACIÓN GENERAL

**Definición:** Las Organizaciones Excelentes gestionan, desarrollan y hacen que aflore todo el potencial de las personas que las integran, tanto a nivel individual como de equipos o de la organización en su conjunto. Fomentan la justicia e igualdad e implican y facultan a las personas. Se preocupan, comunican, recompensan y dan reconocimiento a las personas para, de este modo, motivarlas e incrementar su compromiso con la organización logrando que utilicen sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

- Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.
- Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.
- Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.
- Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.
- Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

**¿Cómo está compuesto el personal de la Organización? Incluya cifras globales y desgloses relevantes, por ejemplo, por niveles, centros de trabajo, a tiempo parcial o total, personal de plantilla, temporal, etc.**

La Fundación se estructura en unos **servicios comunes de Dirección y Administración** (5 personas a tiempo completo)

y en distintos equipos de trabajo distribuidos en programas y empresas de inserción: ver tabla adjunta.

Dependiendo de las necesidades de los programas y empresas existen trabajadores a tiempo parcial y temporales. Asimismo, en las empresas de inserción hay trabajadores en inserción que, además de trabajadores, son considerados usuarios o clientes de la Fundación Lesmes.

**¿Aplica la Organización alguna norma de certificación o de reconocimiento externo a la gestión de Personas, por ejemplo, "Investors in People" (R.U.), Excelencia a través de las Personas, etc.?**

La organización no aplica ninguna norma de certificación a la Gestión de las Personas. Incluye estos procedimientos en el alcance de la Norma ISO 9001:2008.

En concreto, existe implantado un procedimiento para la **gestión global de los Recursos Humanos** en el que se contemplan aspectos como la **selección** de recursos humanos, la **acogida**, la evaluación del **desempeño** y la **participación**, la planificación de la **formación** de los recursos humanos, la medición del **clima laboral** y un sistema de **reconocimientos e incentivos**.

La estabilidad de la plantilla juega un papel importante para la buena marcha de los programas y las empresas de inserción, por lo que la mayor parte de los trabajadores son fijos (60 %). Se realizan numerosas acciones para conseguir una efectiva conciliación de la vida familiar y laboral, facilitando horarios flexibles y contratos a tiempo parcial entre otras iniciativas.

## PERSONAS DE FUNDACIÓN LESMES

PROGRAMA EMPRESA	FUNCIÓN	PROGRAMA EMPRESA	FUNCIÓN
DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN	DIRECTOR	CEISLABUR OBRAS Y LIMPIEZAS	GERENTE
	ECONOMISTA		ENCARGADO
	RBLE. CONTABILIDAD		RESP. IT. INSERCIÓN
	RBLE. GESTIÓN PERSONAL		COMERCIAL
	RBLE. CALIDAD - PRL – MEDIO AMBIENTE		RESP. GEST. CALIDAD
	OFICIAL ADMINISTRATIVO		RESP. PRL
CENTRO DE INTEGRACIÓN SOCIAL	COORDINADORA		TRABAJO EN INSERCIÓN
	PSICÓLOGA	PROGRAMA DUAL	TRAB. SOCIAL
	TRABAJADORA SOCIAL		EDUCADOR
	EDUCADOR		EQ. ASENTAMIENTOS E INFRAVIVIENDAS
	EDUCADOR LABORAL		EQ. DE VIVIENDA
	CELADOR		RESP. GEST. CALIDAD
	RESP. GEST. CALIDAD		RESP. PRL
RESP. PRL	REUSAD		GERENTE
CEISLABUR LAVANDERÍA		GERENTE	ENCARGADAS DE CAFETERÍA
		RESP. GEST. COMERCIAL	COCINERA
		RESP. PRODUCCIÓN	OFICIALES
		RESP. IT. INSERCIÓN	TRABAJADORES EN INSERCIÓN
	RESP. GEST. CALIDAD	GRM MEDIO AMBIENTE	GERENTE
RESP. PRL	RESP. RECOGIDA Y TRATAMIENTO		
TRABAJADORES EN INSERCIÓN	RESP. EDUC. MEDIOAMBIENTAL		
CENTRO DE FORMACIÓN Y EMPLEO	COORDINADORA		RESP. PUNTO LIMPIO
	TUTORES EDUCADORES		RESP. IT. INSERCIÓN
	TRABAJADORA SOCIAL		RESP. GEST. CALIDAD
	ORIENTADORA LABORAL		RESP. PRL
	RESP. GEST. CALIDAD	TRABAJADORES EN INSERCIÓN	
RESP. PRL			

**Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.**

**TÍTULO: ORGANIZACIÓN HORIZONTAL Y PARTICIPATIVA**

**ENFOQUE**

El proceso mediante el cual la organización establece la Política, Estrategia y Planes de Recursos Humanos se desarrolla con la implicación de todas las personas, regulado a su vez por un procedimiento de “*gestión general de los Recursos Humanos*” y un *Reglamento Interno*. La entidad define Planes de Recursos Humanos anuales alineados con la Política y la Estrategia. Están claramente definidos el organigrama y los perfiles de todos los puestos que definen los conocimientos necesarios y las funciones.

La Fundación se estructura en equipos interdisciplinares, impulsados por coordinadores/gerentes de cada programa/empresa.

**DESPLIEGUE**

Basándose en la definición de la Política y los objetivos de calidad, el procedimiento de “*gestión de los Recursos Humanos*” establece las competencias necesarias para cada puesto de trabajo, ocupándose la Dirección junto con el coordinador/gerente del programa/empresa de la definición del *Organigrama* y de los *Perfiles de los puestos*. Cada coordinador/gerente detecta y propone a la Dirección las *necesidades de contratación* de Recursos Humanos para su programa/empresa. La Dirección puede también detectar directamente dichas necesidades y estudia las posibilidades económicas. La Dirección aprueba el desarrollo de un proceso de selección de personal.

Para la *Selección de los Recursos Humanos* se dispone de un archivo de curriculum vitae y de una bolsa de trabajo constituida por personas que han tenido relación previa con la entidad. Asimismo, se facilita la promoción interna para cubrir vacantes o nuevos puestos. En el caso de no poder cubrir un puesto mediante promoción interna o con

la bolsa de trabajo, la Dirección nombra un *Comité de Selección* que establece y realiza las pruebas de selección pertinentes a los candidatos.

La Dirección y el coordinador/gerente seleccionan al candidato de entre las personas mejor puntuadas en las pruebas de selección y proponen la contratación al candidato. La Dirección informa de la contratación al *Comité Asesor* siguiendo el *Reglamento de Régimen Interior* de la Fundación.

Los nuevos trabajadores, son recibidos en el programa/empresa de que se trate siguiendo un procedimiento de “*Acogida*”, según el cual se les hace entrega de un *manual de acogida* y se les proporciona información sobre la Fundación Lesmes y sobre los Sistemas de Gestión de la Calidad, la Prevención de Riesgos

Laborales y el Medio Ambiente.

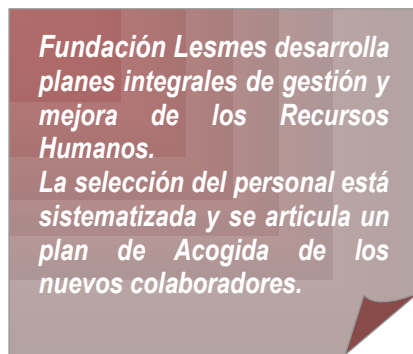
Para posibilitar la mejora continua de los Recursos Humanos, la entidad tiene implantado un procedimiento

para realizar la “*Evaluación del Desempeño y la Participación*” de todos los trabajadores. Esta evaluación se realiza anualmente y de forma individual mediante entrevistas con cada trabajador.

La planificación de los Recursos Humanos y de la participación de las personas está totalmente desplegada en la organización

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

En las reuniones mensuales de coordinadores y gerentes se realiza una evaluación y una revisión, al menos con una frecuencia anual, de los planes de RR.HH. En estas reuniones se plantean acciones de mejora si procede. El plan de RR.HH. incluye formación, evaluación del desempeño, clima laboral y responsabilidad social



<b>Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio</b>	<b>Despliegue</b>	<b>Medidas de la eficacia Referencias a resultados</b>
Existe un procedimiento definido para el proceso de selección de personal	Existe un procedimiento específico para la Gestión de los RR.HH. y varias Instrucciones de Trabajo para Selección, Acogida, formación, evaluación del desempeño. Todo ello está implantado en su totalidad.	Informes de selección
La entidad actúa con criterios de responsabilidad social garantizando la igualdad de oportunidades y ofreciendo unas condiciones laborales y unas tablas salariales que mejoran sustancialmente la legislación laboral aplicable.		Acuerdo de condiciones laborales
Se ha definido un proceso de consulta para las personas para medir su satisfacción		Tablas salariales
Existe un protocolo de bienvenida para los trabajadores de nuevo ingreso.		Planes de formación
Implicación de todas las personas en el desarrollo de los Planes de RR.HH.		Informes de clima laboral
		Procedimiento de acogida
		Registro individual y grupal de los Planes de RR.HH.

**Criterio 3.-****PERSONAS**  
**Subcriterio 3B**

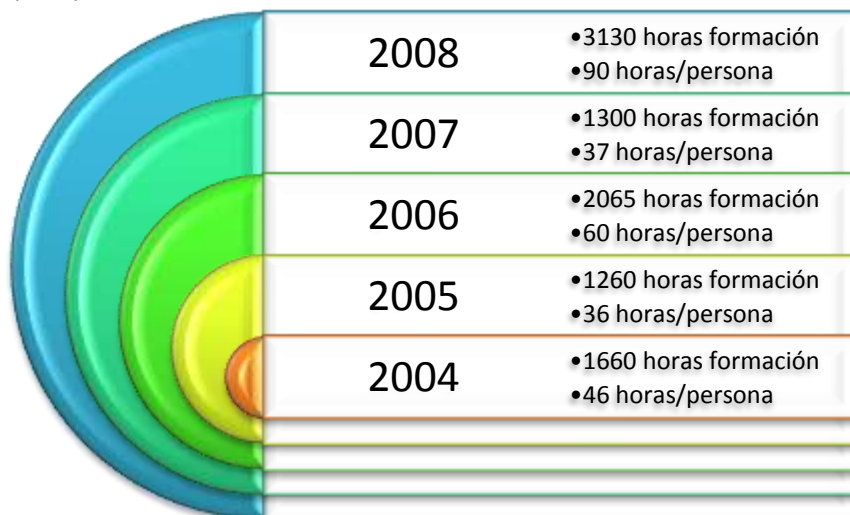
**Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas de la organización.**

**TÍTULO: LA FORMACIÓN COMO BASE DE LOS PLANES DE RR.HH.**

**ENFOQUE**

La organización tiene identificadas, clasificadas y definidas las características de los puestos de trabajo y las competencias necesarias de las personas que los ocupan en el documento "Perfil del Puesto"

La determinación de las necesidades formativas de las personas surge, principalmente, de lo descrito en el perfil del puesto ocupado, pero también se tienen en cuenta las inquietudes personales de los trabajadores y las necesidades del conjunto de la organización. Partiendo de la determinación de necesidades se desarrollan planes de formación sistemáticos alineados con la Estrategia, cuya eficacia es evaluada y revisada por los líderes, con la participación de todos.



La gestión de la formación continua de las personas está incluida en el procedimiento de "gestión general de los Recursos Humanos". La entidad aprovecha acciones formativas externas y desarrolla algunas internas. Existe un presupuesto individual para formación.

Desde el origen, la Fundación ha concedido una gran importancia a la formación. Una característica especial de la entidad es que una buena parte de su plantilla

(empresas de inserción) está compuesta por trabajadores en inserción, los cuales tienen la doble condición de usuarios y trabajadores. Ello supone un nivel importante de participación de dicho grupo de interés al situarse en un status que equipara sus derechos. Dichos trabajadores disponen de planes de formación específicos, a cargo de técnicos de inserción y tutores, que potencian el desarrollo de sus habilidades laborales y sociales

**DESPLIEGUE**

Las acciones de formación están totalmente desplegadas en la entidad subiendo desde el nivel de los trabajadores hasta el nivel de la Dirección.

Anualmente, cada trabajador registra sus propias necesidades de formación comparando su curriculum con el Perfil de su puesto de trabajo y teniendo en cuenta sus inquietudes personales. Este documento se entrega al coordinador/gerente que, una vez recogidos los de todos los trabajadores, los hace llegar a la Dirección de la Fundación.

La Dirección, los coordinadores/gerentes y los trabajadores pueden proponer acciones formativas que, una vez realizadas, se incluyen en el "Registro Individual de Formación".

Los coordinadores y gerentes, teniendo en cuenta las necesidades individuales de formación de sus trabajadores, elaboran el "Plan de RR.HH." del año siguiente en el que reflejan las necesidades formativas de su programa/empresa. También realizan un informe de las acciones formativas realizadas durante el ejercicio pasado.

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

Anualmente, los coordinadores y gerentes realizan una evaluación de cada acción formativa llevada a cabo, valorando si el grado de aprovechamiento y la utilidad

práctica de la misma ha repercutido positivamente en la actividad de la organización. Realizan un informe que junto con la planificación de las acciones formativas del año siguiente, envían a la Dirección.

La evaluación de las acciones formativas se realiza en las reuniones de los Equipos Técnicos de cada programa/empresa. Se pueden determinar mejoras en el procedimiento y las acciones formativas en sí.

**Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio**

En la organización existe desde su origen una cultura de trabajo en equipo ofreciendo formación continua para ello

En la entidad se ha implantado un proceso para la formulación de objetivos globales, por equipos e individuales, todos ellos alineados

La organización ha implantado un proceso para evaluar el rendimiento de las personas. Todos los objetivos se plantean con la participación de todas las personas implicadas

**Despliegue**

Existen procedimientos implantados para todos estos enfoques, realizándose informes, al menos anualmente.

**Medidas de la eficacia**  
**Referencias a resultados**

Actas de las reuniones e informes de Acciones formativas y de RR.HH.

Sistema de objetivos e indicadores. Informe.

Informes de evaluación del rendimiento

**Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la organización.**

**TÍTULO: ENTIDAD DE ECONOMÍA SOCIAL**

**ENFOQUE**

La Fundación es una entidad de **Economía Social** por varias razones:

- Es una entidad sin ánimo de lucro, de carácter social.
- Ha sido creada por sus propios trabajadores.
- Funciona de forma asamblearia, democrática y en sus Órganos de Gobierno existe una alta participación de los trabajadores y de entidades públicas.
- Una parte importante de sus beneficiarios son trabajadores simultáneamente.

Los nuevos proyectos y las actuaciones y los grupos para la mejora son planteadas por cualquiera de las personas de la organización

La participación de las personas está regulada por un procedimiento específico de *“Participación y toma de Decisiones”*, que incluye los Estatutos de la Fundación y el Reglamento de Régimen Interior, así como el sistema de reuniones (ver los canales de participación en subcriterio 1D)

**DESPLIEGUE**

La participación y toma de decisiones está desplegada en todos los niveles de la entidad. Se puede afirmar que alcanza el 90 %.

El procedimiento se inicia cuando a través del Sistema de Calidad, de los resultados técnicos y económicos o de cualquier actividad de la Fundación, se plantea la necesidad de tomar una decisión y ejecutarla.

La necesidad se puede plantear en una **Comisión**, en un **Programa/Empresa** (en las reuniones del **Equipo Técnico**) o directamente por **la Dirección**.

Se valora si la decisión puede ser tomada y ejecutada directamente por la propia comisión o programa o en caso contrario se traslada la decisión a la Dirección.

Cuando la decisión llega a la Dirección, ésta puede resolverla directamente contando, siempre que sea posible, con el apoyo del **Comité Asesor** en función de la urgencia o del grado de importancia.

**El Patronato** es el órgano supremo de decisión según el Reglamento de Régimen Interior y los propios Estatutos de la Fundación.

En todas las reuniones se levanta la correspondiente **Acta de reunión**.

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

Existen indicadores específicos para medir y evaluar el grado de implicación y participación de las personas: nº de actividades internas y externas en las que participa cada trabajador y nº medio de participaciones por trabajador.

Programa	Participante	Nº de Participaciones	Comité Asesor	Coordinadores / Formación	Sensibilización / Actos	Calidad	Protección Datos	Riesgos	Medio ambiente	EFQM	Redes exteriores
Ceis	1	5		1						1	3
	2	5					1		1		3
	3	1			1						
	4	1				1					
	5	2	1					1			
Cefe	1	1			1						
	3	1	1								
	4	1						1			
	5	6		1		1			1	1	2
Empresas	8	1		1	1	1	1				
	2	3						1	1		
	8	3		1		1	1				
	9	2		1				1			
	10	5		1		1	1	1	1		
	11	8	1	1	1	1	1	1		1	1
Dual	1	7		1			1		1	1	3
	2	3	1		1			1			
	5	2			1	1					
Administración	1	10		1	1	1	1		1	1	4
	3	1						1			
	4	4				1	1		1	1	
		<b>42</b>	<b>76</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>16</b>

<b>INDICADOR DE PARTICIPACIÓN:</b>			
Nº DE PARTICIPACIONES	=	1,81	
Nº TOTAL DE SOCIOS			
Fecha de actualización tabla e índice:	12-05-09		

Con ocasión de las Asambleas (2 veces/año) se analizan y evalúan estos indicadores comprobando si se han alcanzado los objetivos planteados.

<b>Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio</b>	<b>Despliegue</b>	<b>Medidas de la eficacia</b> <b>Referencias a resultados</b>
La organización desarrolla habitualmente acciones formativas e informativas de carácter interno en las que se puede implicar cualquier persona.	La gestión por procesos adoptada establece las responsabilidades en cada proyecto y cada cambio viene acompañado de nuevas funciones. Existe trayectoria de trabajo en equipo	Informes de RR.HH. Material didáctico Actas/Comisiones
El diseño y ejecución de nuevos proyectos se realiza con una elevada participación de las personas siendo asumidos por los equipos existentes.		Actas reuniones de equipos Memorias de proyectos
El trabajo en equipo es uno de los valores básicos de la entidad.		Política de la calidad Criterios de intervención Registros de participación.
Fomento de la Participación	Elecciones cada 5 años, renovación de los miembros del Comité Asesor cada 2.	Procedimiento para la participación y toma de decisiones

**Criterio 3.-****PERSONAS**  
**Subcriterio 3D**

**Existencia de un diálogo entre las personas y la organización.**

**TÍTULO: SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA****ENFOQUE**

En Fundación Lesmes se ha implantado un proceso de "Comunicación e Imagen" y un "Sistema de Comunicación Interna". Este Sistema se basa en varias herramientas:

- Informes de programas, empresas, comisiones y equipos técnicos.
- Reuniones de coordinadores, comité asesor, asamblea, equipos técnicos.
- Actas: difusión de las conclusiones de las reuniones.
- Intranet, donde está accesible toda la información referente a la Fundación y su Sistema de Gestión de la Calidad.
- Cuadro de Mando: el Sistema de Indicadores está a disposición de todas las personas.

Existen canales verticales y horizontales de comunicación como la intranet y correo electrónico.

Se realizan acciones formativas internas, en las que además se comparte información, experiencias y conocimiento.

**DESPLIEGUE**

El Sistema de Comunicación Interna está desplegado en toda la organización, a todos los niveles: participación de los trabajadores en las reuniones de los Equipos Técnicos, reuniones de coordinadores/gerentes, actas disponibles, etc.

La comunicación es bidireccional entre los trabajadores y los órganos directivos de la Fundación y sus programas/empresas.

Fundación LESMES		SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA			
Tipo de información (Mensaje)		Rble. de enviar información (Emisor)	Destinatario del mensaje (Receptor)	Medio de comunicación (Canal)	Periodicidad
1	Liquidación de los presupuestos de los programas y empresas	Administración	Coordinadores de Programas y Empresas	Correo electrónico	Mensual: el día 20 del mes siguiente al de referencia
2	Seguimiento de la actuación de los Programas y Empresas. Informes mensuales (de cada programa y empresa) según las plantillas establecidas.	Coordinador del Programa y de la Empresa	• Dirección • Coordinadores otros Programas y Empresas	• Correo electrónico • Reunión de Coordinadores	Mensual: el 1 <sup>er</sup> lunes del 2 <sup>o</sup> mes siguiente al de referencia
3	Seguimiento de la actuación de las Comisiones Informes (de cada comisión) según la plantilla establecida.	Portavoz de la Comisión	• Dirección • Comité Asesor		Semestral: 15 días antes de la Asamblea
4	Registro de Vacaciones y Bajas	Coordinador del Programa y de la Empresa	Administración	Correo electrónico	Mensual: el día 28 del mes de referencia
5	Planificación de vacaciones				Anual antes del 30 de mayo y sus modificaciones
6	Comunicación de bajas y altas		Dirección	Cualquier medio, preferiblemente: personal, telefónico o e-mail	Cuando se produzca
7	Acta de las reuniones de las empresas	Empresas	Dirección	Correo electrónico	Cada reunión
8	Actas Asamblea y otros documentos	Dirección	Todos	Carpeta en la red	Cuando se genere la información
9	Actas Comité Asesor y otros documentos				

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

El Sistema de Comunicación Interna se evalúa y se revisa anualmente en reuniones de la Dirección con el Comité Asesor por un lado y con los coordinadores/gerentes por otro.

Existe un Grupo de Mejora específico designado para implantar acciones de mejora relacionadas con la comunicación interna.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia Referencias a resultados
Sistema de comunicación basado en reuniones	Reuniones internas y externas, con actas o informes de cada una.	Actas e informes
Utilización de Tecnologías de la Información y la Comunicación	Gran parte de los profesionales cuentan con ordenador, conexión a Internet y una cuenta de correo electrónico. El sistema dispone de servidores y redes internas.	Inventario Cuentas de correo
Proceso de mejora continua	Las propias acciones de mejora constituyen un canal de comunicación y de discusión de cambios	Partes de acciones de mejora

**Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.**

### TÍTULO: RESPONSABILIDAD SOCIAL E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

#### ENFOQUE

Dada su naturaleza, la Fundación Lesmes incluye la Responsabilidad Social como parte de su Misión. Más por tratarse de una entidad creada por sus propios trabajadores. La Política de la organización establece esta prioridad, que se concreta en varios elementos:

- Las tablas salariales aplicadas son sensiblemente superiores a las correspondientes a la legislación aplicable y a los habituales en el sector.
- Se favorece la movilidad interna.
- Se favorece la flexibilidad laboral y la conciliación de la vida laboral y familiar.

Se ha implantado un procedimiento para “*Conocer las necesidades y medir la satisfacción de los grupos de interés*” en el cual se identifican periódicamente las necesidades de las personas de la organización y se evalúa su grado de satisfacción. En la medida de lo

posible, la entidad atiende las demandas y necesidades de las personas.

#### DESPLIEGUE

La Responsabilidad Social y la Igualdad de Oportunidades están completamente desplegadas en toda la organización.

Anualmente, el Coordinador de la Calidad establece el “*Método anual de medición de la satisfacción*” para valorar y medir el *Clima Laboral*, el cual será común para todos los programas/empresas. La medición del clima laboral se realiza mediante un cuestionario incluido en el procedimiento.

Una vez recogidos los cuestionarios individuales, se recopila la información y se emite un “*Informe anual de medición de la satisfacción*”.

De este informe se deriva la implantación de mejoras en las condiciones laborales de los trabajadores.

#### EVALUACIÓN Y REVISIÓN

Desde el ejercicio 2008, se realizan evaluaciones y revisiones de la satisfacción de las personas y de la cobertura de sus necesidades.

Como consecuencia de ello, actualmente está en marcha un grupo de trabajo que está elaborando una instrucción para establecer fórmulas de reconocimiento a los trabajadores: promoción interna e incentivos principalmente.

<b>Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio</b>	<b>Despliegue</b>	<b>Medidas de la eficacia Referencias a resultados</b>
Sistema de prevención de riesgos, implantado según la Norma OHSAS 18001 (en fase de implantación, sin certificar)	Implantación de procedimientos específicos para la PRL, desde el origen de la entidad.	Registros de los procedimientos de prevención de riesgos
Mediciones anuales del clima laboral	Desde el año 2008, para todas las personas de la entidad.	Actas y procedimientos Buenos resultados de las mediciones
Grupo de mejora para diseñar un proceso para <i>la aplicación de incentivos y otros reconocimientos (movilidad y promoción interna)</i>	En fase de aprobación	Informe grupo de mejora

# **4.- ALIANZAS Y RECURSOS**



## CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS INFORMACIÓN GENERAL

**Definición:** Las Organizaciones Excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, sus proveedores y recursos internos en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. Durante la planificación, y al tiempo que gestionan sus alianzas y recursos, establecen un equilibrio entre las necesidades actuales y futuras de la organización, la comunidad y el medio ambiente.

- Gestión de las alianzas externas.
- Gestión de los recursos económicos y financieros.
- Gestión de los edificios, equipos y materiales.
- Gestión de la tecnología.
- Gestión de la información y del conocimiento.

**¿Cómo contribuyen a la Política y Estrategia de la organización las alianzas externas y la gestión de los diversos recursos (mencionados en los subcriterios 4a-4e)?**

La naturaleza y el origen de la **Fundación Lesmes** hacen que las Alianzas sean una de las claves de su razón de ser

y existir. La propia entidad, la composición de su Patronato, es una agrupación de entidades para la consecución de **un fin común: la lucha contra la exclusión social**. Esta Misión hace que se trabaje con colectivos de personas, lo que obliga a la generación de nuevas alianzas. Por último, por tratarse de servicios innovadores que, además, implican acciones de carácter reivindicativo, resulta imprescindible el trabajo en red, con otras entidades.

Por otro lado, el funcionamiento de la entidad depende de la generación de recursos y su gestión. Se trata de recursos públicos y privados, además de la propia facturación por los servicios (empresas de inserción principalmente). La entidad, su patrimonio, nació de la concesión de fondos europeos. Es una estructura compleja, con programas, centros y muy diversas actividades económicas en sus empresas de inserción: servicios sociales, de formación, lavandería, limpiezas, obras y reformas, carpintería, medio ambiente, hostelería... Ello hace imprescindible una óptima gestión de todo tipo de recursos y obliga a un control exhaustivo.

Alianzas y Recursos contribuyen directamente a la Política y Estrategia de la organización, por formar parte de su propia identidad.

ALIANZAS					
ESTRATEGIAS	AÑO	VALOR AÑADIDO	IMPULSORAS	AÑO	VALOR AÑADIDO
La principal alianza se materializa en el propio Patronato de la Fundación					
Asociación Plan Estratégico Ciudad de Burgos	Desde 2000	Cumplimiento de la misión de la entidad y participación en el desarrollo de la ciudad	Convenios de Colaboración con el Ayuntamiento de Burgos para la gestión de ICEIS, CEFE, DUAL y Puntos Limpios	Desde 1996	Cumplimiento de la misión de la entidad
Grupo de trabajo del Ministerio de Fomento de "expertise en vivienda y comunidad gitana"	2007	Innovación y Desarrollo y coordinación con entidades que trabajan con el colectivo gitano	Programas europeos: HORIZON II, INTEGRÁ	1996-2000	Innovación y Desarrollo
Consejo Asesor Programa Dual	Desde 1997	Participación en la erradicación del chabolismo	Programas europeos: EQUILIBUR, EQUILIBRED	2001-2008	Coordinación con entidades locales
Convenios Universidades	Desde 1996	Investigación y formación	Programas europeos: emi-equal y participación en dos grupos de trabajo de la Unidad Administradora de la UAFSS	2005-2008	Fomento del nuevo marco legislativo y de ayudas a las I+D
Colaboración ITCL (Instituto Tecnológico de Castilla y León)	Desde 2001	Calidad, Medio Ambiente, Prevención y TICs	FELEI (Presidencia), FAEDE y ENSIE (Asociaciones Europeas, Española y Regional de Empresas de Inserción)	Desde 2001	Impulso de las empresas de inserción, fomento del nuevo marco legislativo
Colaboración Fundación Luis Vives	Desde 2005	Calidad, Formación e intercambio	Asociación Equilbur (Presidencia)	Desde 2001	Interfazación con administraciones (lobby)
Consejo Regional de Economía Social	Desde 2008	Participación e intercambio	Plataforma norte de "sin techo"	Desde 1997	Coordinación con entidades que trabajan con "sin hogar"
Emplea.es	Desde 2007		enRED psh (Presidencia) FEANTSA España y Europe	Desde 2005	
Asociación de Fundaciones	Desde 1997		FAAS (Senca.es)	Desde 2009	Sensibilización e instrumento financiero
Colaboración con cajas de ahorros	Desde 1997	Desarrollo de proyectos	Convenios con la Diputación Provincial y Ayto. de la Provincia para acciones medioambientales y de inserción socio-laboral	Desde 2003	Cumplimiento de la misión de la entidad
Colaboración con Fundación la salud	Desde 2004	Transparencia	Convenios Ministerio de Sanidad y Política Social	Desde 2001	
Colaboración con Centros Especiales de Empleo	Desde 1997	Intercambio	Colaboración con la Junta de Castilla y León (Empleo, Servicios Sociales y Economía Social)	Desde 1997	

**Gestión de las alianzas externas.****TÍTULO: TRABAJO EN RED****ENFOQUE**

La organización mantiene alianzas importantes con Organizaciones, Instituciones, Empresas y Administraciones de acuerdo con la misión:

- Patronato de la Fundación
- Ayuntamiento de Burgos (4 Convenios de colaboración y otros contratos puntuales)
- Diputación de Burgos (2 Convenios y otros acuerdos y contratos)
- Junta de Castilla y León (cofinanciación de diferentes programas de la Fundación)
- Confederación de Asociaciones Empresariales (Convenios con empresas para la realización de prácticas para la inserción laboral y para el patrocinio de la Fundación)
- Ayuntamientos de la provincia para acciones de inserción socio-laboral a través de actuaciones medioambientales.
- Ministerio Asuntos Sociales (cofinanciación de 3 programas)
- Entidades financieras (cofinanciación de programas: Caja Madrid, La Caixa)
- Caja de Burgos (créditos blandos, contratos a empresa de inserción, cofinanciación de

proyectos, colaboración con dos de sus centros: Foro Solidario y Aula de Medio Ambiente)

- UNED: organización del Curso “Experto en Economía Social” y recepción de alumnos en prácticas
- Universidad de Burgos y otros Centros Educativos: recepción de alumnos en prácticas
- Instituto Tecnológico de Castilla y León (ITCL): implantación de nuevas tecnologías y sistemas de gestión personalizados para los programas y empresas, asesoramiento en calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales.
- Fundación Luis Vives (formación, intercambio y asesoramiento en EFQM)
- Fundación Lealtad (evaluación de los principios de transparencia)
- Participación en redes (ver tabla anterior y punto 1C)

**DESPLIEGUE**

La Gestión de las Alianzas y el trabajo en Red están totalmente desplegados, con una alta participación de las personas.

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

Se evalúa y revisa periódicamente la Gestión de las Alianzas, incluyendo la participación de los trabajadores de la entidad

<b>Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio</b>	<b>Despliegue</b>	<b>Medidas de la eficacia Referencias a resultados</b>
Alianzas con los proveedores	La entidad tiene implantado un proceso para la evaluación sistemática de proveedores	Informes e Indicadores del procedimiento
Financiación adicional a través del sector privado	Campañas de sensibilización y de captación de fondos	Indicador de impacto
Desarrollo de proyectos en común con otras entidades	Existe una cultura de realizar proyectos comunes con otras entidades para generar sinergias de acuerdo con la política y estrategia	Proyectos Horizon, Triada, Integra, Equalbur, Equalred, Emiequal

**Criterio 4.-****ALIANZAS Y RECURSOS****Subcriterio 4B****Gestión de los recursos económicos y financieros.****TÍTULO: SERVICIOS DE GESTIÓN CERTIFICADOS EN ISO 9001:2008****ENFOQUE**

La organización ha implantado procesos específicos para la elaboración y control de presupuestos; gestión de contratos y nóminas; contabilidad, archivo y liquidación de presupuestos y cierre de ejercicio y justificación de subvenciones. El certificado ISO 9001 incluye en su alcance los servicios de gestión y administración de empresas y/o ONGs. Los procedimientos implantados son:

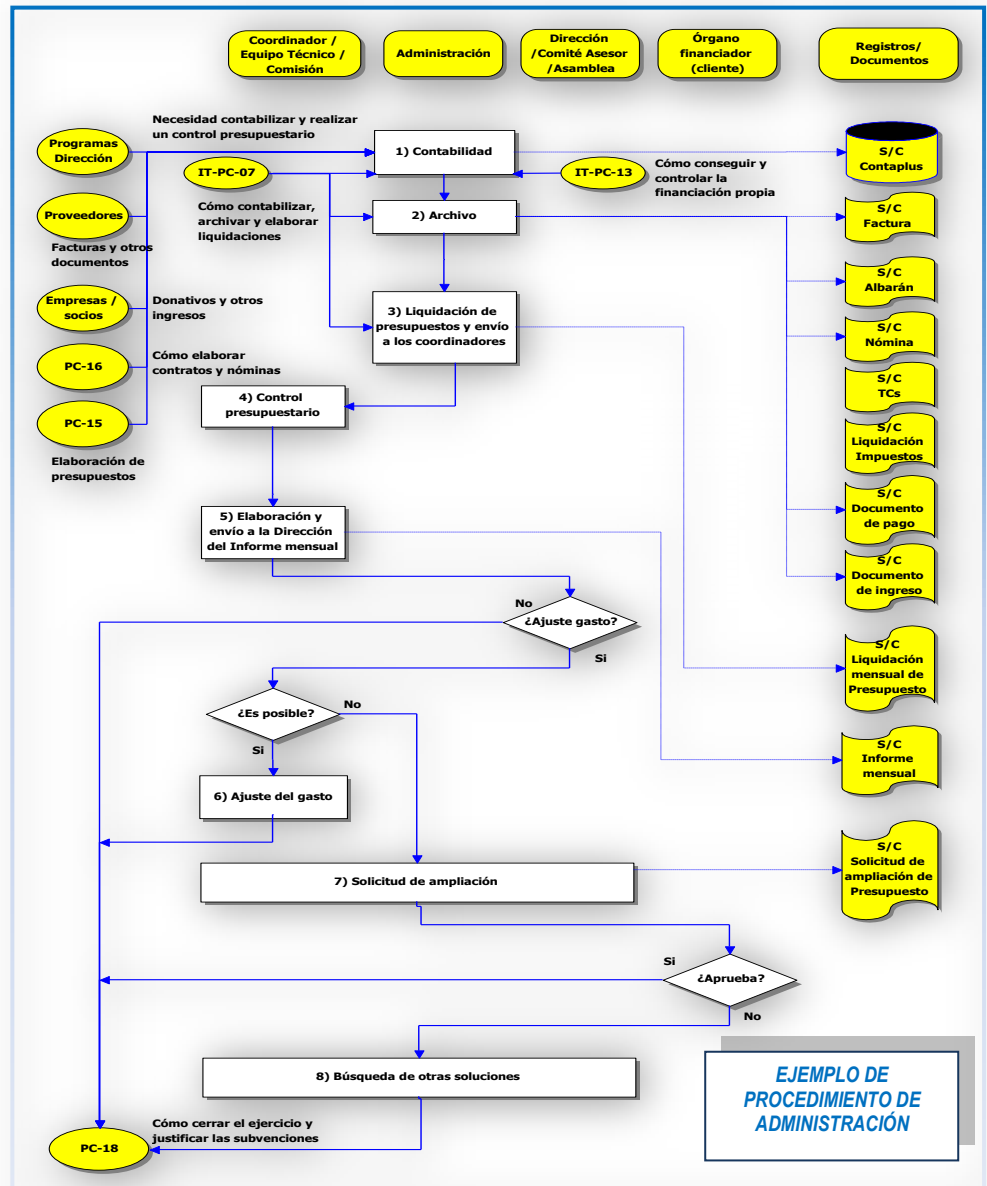
- Elaboración de presupuestos
- Cómo realizar contratos y nóminas
- Cómo dar de alta
- Cómo dar de baja
- Cómo realizar una variación / suspensión
- Cómo elaborar nóminas
- Cómo preparar la documentación para un contrato
- Cómo contabilizar, archivar y elaborar liquidaciones (ver ejemplo)
- Cómo conseguir y controlar la financiación propia
- Cómo cerrar el ejercicio y justificar las subvenciones
- Cómo realizar el cierre contable
- Cómo realizar las declaraciones y liquidaciones de impuestos
- Cómo realizar las copias de seguridad de administración
- Cómo controlar el inventario

**DESPLIEGUE**

La gestión económica y financiera está totalmente desplegada, abarcando todas y cada una de las áreas de actividad de la entidad. La información está disponible para todas las personas a través de la intranet.

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

Existe un procedimiento para evaluar y revisar la gestión económica y financiera, cuya aplicación ha supuesto numerosas acciones de mejora continua.

**Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio****Despliegue****Medidas de la eficacia  
Referencias a resultados**

Existen auditorías económicas externas de cuentas

Se realiza desde el año 2004

Informes de Auditorías  
Ninguna incidencia

Planificación financiera y Memoria económica.

Se lleva a cabo un control presupuestario global y en cascada de cada programa y de cada partida presupuestaria

Informes mensuales  
Cuadro de mando

**Gestión de los edificios, equipos y materiales.****TÍTULO: GESTIÓN SOSTENIBLE DE ACTIVOS****ENFOQUE**

Desde su origen, la Fundación Lesmes ha mantenido un esfuerzo inversor (construcción de un centro de inserción y rehabilitación de un centro de formación), canalizando fondos muy diversos, entre los que se incluyen: Fondos Estructurales, procedentes de la UE (FSE y FEDER), fondos municipales, y de otras administraciones públicas, aportaciones privadas (empresas, cajas de ahorros, particulares...) y recursos propios. En la actualidad está finalizando un plan de inversiones, centrado en las empresas de inserción (construcción y equipamiento de dos naves y un edificio de oficinas).

La entidad ha implantado procesos para el mantenimiento de locales, instalaciones y equipos y para el control de los equipos de medición. Existe un **Responsable de Mantenimiento** en cada centro, programa o empresa. Se gestiona la seguridad de los activos mediante los seguros correspondientes. El sistema de prevención de riesgos se realiza midiendo cualquier impacto negativo de los activos.

**DESPLIEGUE**

El procedimiento implantado para *“realizar el mantenimiento de los equipos y el control de los equipos de medición”* se inicia con la creación o actualización del plan de mantenimiento preventivo del programa/empresa. Este plan lo elaboran conjuntamente el coordinador/gerente y el Responsable de Mantenimiento. El plan de mantenimiento está formado por un **listado de fichas de mantenimiento** y por las propias **fichas de**

**mantenimiento preventivo** individualizadas para cada equipo (de trabajo o de medición), en las que constan las operaciones de mantenimiento a realizar, las fechas y el trabajador que debe ejecutarlas o **encargado de mantenimiento**, el cual registra la ejecución de las operaciones de mantenimiento realizadas en la propia ficha de mantenimiento del equipo.

En el caso de equipos de medición, el coordinador/gerente decide si debe realizarse una **calibración o verificación** del equipo y el responsable de mantenimiento determina el **laboratorio** autorizado o acreditado al que enviar el equipo. Si se puede realizar internamente, el encargado de mantenimiento del equipo procede a su calibración y registra el resultado.

Cualquier persona que detecte una **avería o anomalía de funcionamiento** en un equipo o instalación, se lo comunica al Responsable de Mantenimiento que se encarga de la gestión de la avería y su registro.

Se puede considerar que todos los procesos implantados para la gestión y el mantenimiento de locales, instalaciones y equipos están desplegados en un 75 %.

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

Anualmente, se realiza la evaluación y revisión de los planes de mantenimiento preventivo de los equipos de trabajo. El Responsable de Mantenimiento procede a revisar las **fichas de mantenimiento** de cada equipo, analizando el tipo de averías producidas, tiempos de parada y costes de reparación. Si los indicadores de mantenimiento (**tiempo de parada y coste de reparaciones**) no son satisfactorios, el responsable de mantenimiento, junto con el coordinador/gerente, revisa y actualiza el plan de mantenimiento preventivo, modificando las fichas de mantenimiento.

<b>Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio</b>	<b>Despliegue</b>	<b>Medidas de la eficacia Referencias a resultados</b>
Los procesos medioambientales tienen en cuenta los impactos medioambientales.		
Se tiene en cuenta la disminución y reutilización de los residuos en el sistema de gestión medioambiental en proceso de implantación. Todo ello se facilita con una empresa de inserción propia de servicios medioambientales que gestiona los puntos limpios.	En fase de implantación	En proceso
Elaboración, revisión y control del inventario, que permanece continuamente actualizado.	Existe un proceso para la elaboración, revisión y control del inventario, que permanece continuamente actualizado (anualmente).	Inventario
Apuesta por las energías renovables.	Instalación de placas solares (térmicas y electrovoltaicas) en dos de los edificios	Registros de consumos

**Criterio 4.-****ALIANZAS Y RECURSOS****Subcriterio 4D****Gestión de la tecnología.****TÍTULO: INVERSIÓN EN TECNOLOGÍA****ENFOQUE**

La Fundación Lesmes considera de suma importancia el desarrollo de un sistema de tratamiento de la información, teniendo en cuenta el número de personas que la forman y su diversidad de funciones. Por esta razón, la entidad se apoya en la tecnología para el cumplimiento de la Misión de la organización. Se ha realizado una evidente inversión en nuevas tecnologías y adecuación de herramientas informáticas a fin de adaptarse a las necesidades actuales. Además, el trabajo en equipo está considerado como un valor clave en la metodología utilizada.

El sistema tecnológico de tratamiento de la información tiene las siguientes características:

- Todas las personas tienen acceso al sistema de información, independientemente del equipo informático que utilicen y en función de las necesidades de su trabajo.
- Se dispone de sistemas de comunicación interna para permitir la interconexión entre las personas: correo electrónico, teléfono, fax y mensajería.
- La información es accesible desde los centros de la Fundación Lesmes, protegiéndose el acceso mediante los procesos de seguridad establecidos.
- Se dispone de una Intranet privada en la que la información de ámbito interno está disponible para las personas de la entidad.
- El departamento de Administración dispone de herramientas informáticas adecuadas para para el desarrollo de su actividad.
- La entidad dispone de una página web pública como medio de difusión al exterior.
- Se han implantado bases de datos y programas de gestión personalizados en cada programa/empresa, desarrollados por el socio tecnológico de la entidad (Instituto Tecnológico de Castilla y León).
- Todos los recursos anteriores se ponen a disposición y en conocimiento de las personas a través de acciones informativas y formativas.

**DESPLIEGUE**

Desde el comienzo de la Fundación, se ha procedido al desarrollo técnico de los medios de trabajo con las limitaciones económicas que tienen las entidades de estas

características. Se han desarrollado las siguientes acciones:

- Dotación de equipo informático, con conexión a internet de banda ancha, a todos los trabajadores en todos los centros de trabajo.
- Redes de área local dotadas de servidor en los centros con mayor número de equipos informáticos.
- Servidores centralizados en la sede de la Fundación, interconectados con el resto de equipos informáticos, realizando funciones de archivo centralizado, gestor de bases de datos y comunicaciones.
- Desarrollo de una intranet que permite el acceso a la información desde cualquier conexión a Internet, a través de una cuenta de usuario.
- Todos los trabajadores disponen de correo electrónico y conexión a internet.



- Desarrollo de aplicaciones propias, a través de nuestro socio tecnológico, para la gestión de los procesos de cada programa/empresa.
- Instalación y mantenimiento de la aplicación de gestión administrativa.
- Desarrollo de una página web para la presencia pública de la entidad.
- Implantación de un procedimiento para controlar los equipos informáticos y realizar copias de seguridad de la información
- Formación de los trabajadores a través de cursos, manuales, etc.

La Gestión de la Tecnología alcanza al 80 % de las personas de la entidad.

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

Se realizan evaluaciones no sistemáticas de la gestión de la tecnología. Existen acciones de mejora implantadas.

<b>Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio</b>	<b>Despliegue</b>	<b>Medidas de la eficacia Referencias a resultados</b>
Se realizan copias de seguridad informáticas de manera periódica.	Instrucciones de trabajo	Registros Instrucciones de Trabajo.
La mejora se apoya en la tecnología	Intranet	Eficacia acciones de mejora
Protección de Datos de carácter personal	Existe un grupo de trabajo, con apoyo exterior, que está desarrollando los procesos	Informe grupo de trabajo
Acceso a las TIC's de los usuarios	Convenio F. Bip Bip. 2 aulas de informática, con internet	20 puestos

**Gestión de la información y del conocimiento.**

**TÍTULO: INNOVACIÓN, FORMACIÓN  
COMUNICACIÓN Y APRENDIZAJE**

**ENFOQUE**

El sistema de gestión de la calidad implantado desde 2002 está basado en la **gestión del conocimiento**. Están definidas y acotadas las funciones de las personas, asegurando que el conocimiento y el aprendizaje se mantengan dentro de la entidad y no se pierdan, afianzando el crecimiento y la eficiencia. El hecho de que la Fundación esté sujeta a cambios continuos hace que la formación y la comunicación sean dos pilares de vital importancia para el óptimo funcionamiento.

Existen procesos y registros que hacen que no se pierda la experiencia y procesos implantados para asegurar la información:

- Cómo implantar procedimientos
- Cómo controlar la documentación
- Comunicación e imagen
- Bases de datos y herramientas de gestión de la información personalizada para cada programa y empresa.



Por último, está consolidada una cultura de reuniones de trabajo en las diferentes áreas, evidenciando el trabajo en equipo y la transmisión de información.

**DESPLIEGUE**

Por un lado, disponer de un sistema basado en la gestión por procesos (documentos y registros) garantiza que toda

la información de lo que se hace y de cómo se hace, quede reflejada y permanezca tanto en los propios procedimientos, como en los correspondientes documentos y registros. Además, el sistema establece las funciones y responsabilidades en cada proceso.

Por otro lado, mediante el sistema de comunicación interna y externa, se asegura que dicha información llega a las personas que la necesitan

Desde 2002 la Fundación tiene implantadas tres Bases de Datos de Usuarios personalizadas, desarrolladas por el ITCL (Instituto tecnológico de Castilla y León), para cada programa (CEIS, CEFE y DUAL). La gestión del conocimiento está desplegada a través de la intranet.

Todo ello se complementa con una formación continua de todas las personas de la entidad en el sistema gestión de la calidad.

Se han desarrollado herramientas formativas propias (TRIADA y NOVA 1.0), para facilitar la gestión del conocimiento y de la información.



**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

Los procedimientos y el sistema están sometidos a evaluaciones y revisiones constantes (con una frecuencia mínima anual). Las Bases de Datos han sido revisadas en tres ocasiones para adaptarlas a las necesidades constantemente cambiantes.

<b>Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio</b>	<b>Despliegue</b>	<b>Medidas de la eficacia Referencias a resultados</b>
Plan de seguridad informática	Copias de seguridad	Registros del sistema
Memoria anual "FUNDACIÓN LESMES". Memorias anuales de cada programa y empresa.	Distribución vía postal y electrónica	Memorias
Formación universitaria y de postgrado	Convenios con Universidades para recibir alumnos en prácticas e impartir formación de postgrado	Registros Informe mensual Memorias del curso de Experto en Economía Social

# **5.- PROCESOS**



## CRITERIO 5. PROCESOS INFORMACIÓN GENERAL

**Definición:** Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés y generar cada vez mayor valor para ellos.

- Diseño y gestión sistemática de los procesos.
- Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.
- Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.
- Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

**Señale los principales grupos de clientes y mercados de la Organización y los Procesos que tienen relación con ellos.**

En el siguiente cuadro se muestran cuáles son los procesos relacionados con los diversos grupos de interés (ver criterio 2, información general) de Fundación Lesmes.

GRUPOS DE INTERÉS	PROCESOS RELACIONADOS
Usuarios y trabajadores en inserción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de la Política y objetivos de calidad</li> <li>- Realización de acciones de mejora</li> <li>- Necesidades y satisfacción de los grupos de interés</li> <li>- Cómo elaborar itinerarios de inserción</li> <li>- Cómo realizar contratos de trabajadores en inserción</li> <li>- Sistema de prevención de riesgos laborales</li> <li>- Procedimientos específicos de programas e itinerarios</li> </ul>
Trabajadores (no en inserción)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de la Política y objetivos de calidad</li> <li>- Realización de acciones de mejora</li> <li>- Gestión de los RR.HH.</li> <li>- Cómo realizar las auditorías internas</li> <li>- Necesidades y satisfacción de los grupos de interés</li> <li>- Imagen y comunicación</li> <li>- Participación y toma de decisiones</li> <li>- Sistema de prevención de riesgos laborales</li> <li>- Cómo realizar la reflexión estratégica</li> </ul>
Financiadores, Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidades y satisfacción de los grupos de interés</li> <li>- Cómo cerrar el ejercicio y justificar las subvenciones</li> </ul>
Clientes de las empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de la Política y objetivos de calidad</li> <li>- Realización de acciones de mejora</li> <li>- Necesidades y satisfacción de los grupos de interés</li> <li>- Procedimientos específicos de las empresas de inserción</li> </ul>
Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidades y satisfacción de los grupos de interés</li> <li>- Imagen y comunicación</li> <li>- Como organizar campañas de sensibilización</li> </ul>
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagen y comunicación</li> </ul>
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cómo realizar las compras y evaluar a los proveedores</li> </ul>

## Haga constar los productos y servicios de la Organización

El principal servicio de la Fundación es de carácter social: persigue la **inserción socio-laboral** de personas en situación o en riesgo de exclusión social. Ver apartado de [Introducción](#) para consultar los productos y servicios de la organización.

**¿Aplica la Organización alguna norma de certificación o de reconocimiento externo a la gestión de Procesos como, por ejemplo, ISO 9001, ISO 14001, etc.? ¿Cómo se establecen los objetivos para los Procesos?**

La Fundación Lesmes y sus Empresas de Inserción tienen implantado un Sistema de Gestión de la Calidad Certificado según la Norma ISO 9001, desde febrero de 2003.

Este Sistema de Gestión incluye un procedimiento para la "Definición de la Política y Objetivos de Calidad". La Dirección junto con el Comité Asesor establece la Política de Calidad para la Fundación y sus programas y empresas de inserción. Esta Política se difunde a todos los grupos de interés a través de la Asamblea General, el Sistema de Comunicación Interna y la Intranet.

Los **Objetivos de Calidad** de cada programa/empresa se fijan en las reuniones de los Equipos Técnicos con la participación y/o supervisión de la Dirección de la Fundación y se evalúa su cumplimiento en la memoria anual que se elabora para cada programa/empresa. Anualmente, la **Dirección** junto con el **Comité Asesor** establece los **Objetivos de Calidad** de la Fundación Lesmes. Para la consecución de estos **Objetivos**, el **Comité Asesor** y los **Equipos Técnicos** de cada programa/empresa preparan un **Programa de Metas y Acciones** por programa/empresa. Con la frecuencia establecida en cada caso, los **Responsables de Calidad** miden los **indicadores** marcados en cada procedimiento. La **revisión formal** del cumplimiento de los **Objetivos de Calidad** y de la adecuación de la **Política de Calidad** se realiza en la reunión mantenida por la **Dirección** con el **Comité Asesor** para efectuar la **revisión del Sistema de Gestión de la Calidad** según procedimiento específico.

**Diseño y gestión sistemática de los procesos.**

**TÍTULO: SISTEMA CERTIFICADO SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2008 DESDE 2003**

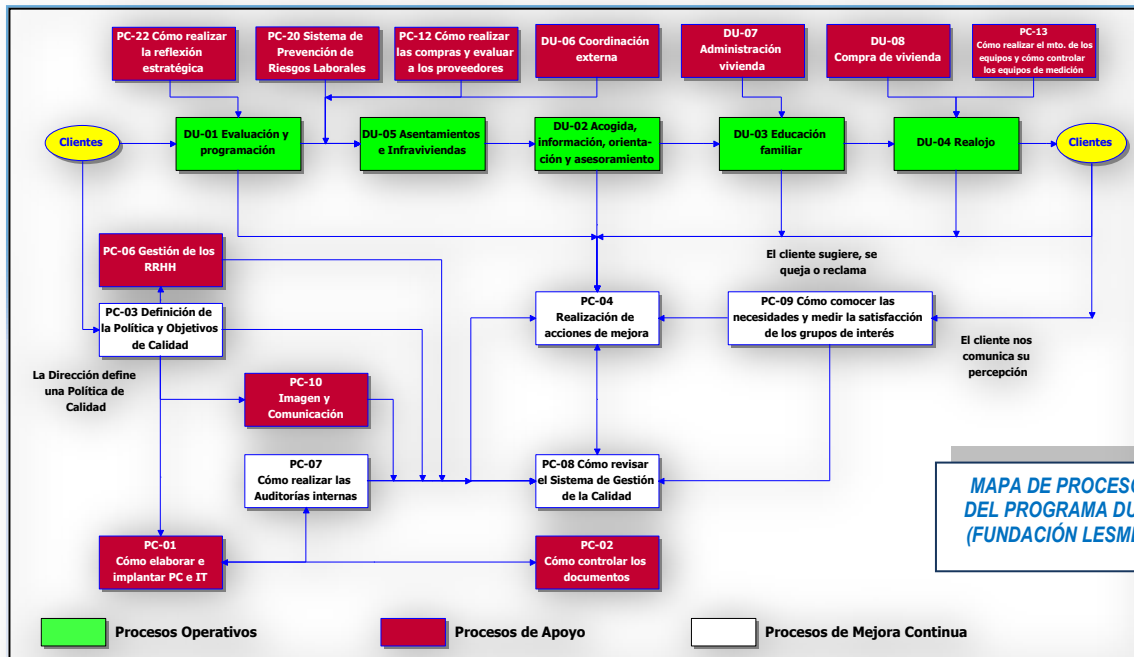
**ENFOQUE**

La Fundación ha adoptado un Sistema de Gestión por Procesos, estructurado en seis subsistemas: programas CEIS, DUAL y CEFE y empresas CEISLABUR

LAVANDERÍA, GRM y CEISLABUR OBRAS Y REFORMAS.

Durante el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad se adoptó esta estructura debido a la propia configuración de la Fundación y a la existencia de características propias y diferenciadoras en cada uno de los programas/empresas. De este modo existen procesos comunes a todos los programas/empresas y procesos específicos para cada programa/empresa.

Existe una clara predisposición y una elevada participación de todos los profesionales para el desarrollo de los procesos.



**DESPLIEGUE**

Está desplegada la gestión por procesos en toda la organización. El alcance incluye la práctica totalidad de actividades que lleva a cabo la entidad e implica a la totalidad de las personas.

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

El propio sistema se basa en la evaluación y en la mejora continua. Existe, además, un procedimiento para “revisar el Sistema de Gestión de la Calidad”.

La revisión del Sistema de Gestión de la Calidad se realiza una vez al año como mínimo. El Responsable de Calidad de cada programa/empresa elabora un informe que refleja el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

Este informe incluye información relativa a la consecución de los objetivos, evolución de los indicadores, no conformidades o reclamaciones detectadas, acciones correctoras implantadas, medición de la satisfacción de los grupos de interés, resultados de auditorías internas, etc.

Durante la reunión de revisión del Sistema, la Dirección, el Coordinador de Calidad de la Fundación Lesmes, junto con el Equipo Técnico del programa/empresa, revisan dicho informe y valoran la conveniencia o no de hacer modificaciones en el Sistema de Gestión de la Calidad. Las conclusiones de la Revisión se reflejan en un Informe de Revisión del Sistema.

Si se decide implantar cambios en el Sistema, se aplica el procedimiento de “Realización de acciones de mejora”.

Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio	Despliegue	Medidas de la eficacia Referencias a resultados
En fase de implantación OHSAS 18001	A pesar de las mejoras necesarias en este aspecto, la organización se adapta a la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y está orientada a la mejora	Registros de los procedimientos de prevención
Medio ambiente ISO 14001	En fase de implantación	En proceso
Sistema de indicadores	Están establecidos los indicadores de rendimiento de los procesos.	Registro de indicadores
Auditoría	Existen auditorías periódicas de procesos. Internas y externas. Existe un equipo de auditores formado y con experiencia.	Informes de auditorías



**Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.**

**TÍTULO: ORGANIZACIÓN CENTRADA EN EL USUARIO ENFOQUE**

La evolución histórica de **Fundación Lesmes** desde su constitución en 1996 es un **proceso claramente orientado al usuario y cliente**, buscando el cumplimiento de la **Misión** de la entidad.

El organigrama de la entidad está estructurado en **tres áreas fundamentales: Integración Social, Formación y Empleo** (ver apartado I. Introducción). Este organigrama muestra claramente cómo la razón de ser de la entidad es el Usuario/Cliente hacia el cual están orientadas todas y cada una de las acciones de la organización.

Estas tres áreas fundamentales hacen referencia a las tres dimensiones más importantes de la persona en sociedad: **integración social** (ser parte de la sociedad), **formación** para el empleo y **trabajo** en una empresa. Dando

respuesta conjunta, mediante la coordinación de actividades, a estas tres grandes necesidades de las personas en situación o en riesgo de exclusión, **Fundación Lesmes da cumplimiento global a su Misión.**

Asimismo, existe un proceso específico para **“Conocer las necesidades y medir la satisfacción de los grupos de interés”** que se evalúa y revisa su eficacia desde 2002.

Además se realiza una segmentación, clasificación y **priorización de grupos de interés**, de **usuarios** y de **clientes**, atendiendo a cada segmento de manera individualizada. Atendiendo a esto, se desarrollan modificaciones en los servicios e incluso se implementan nuevos servicios si es necesario.

Esta segmentación/clasificación atiende a **criterios de selección** como edad, tiempo viviendo en la calle, nivel de dependencias, salud física, salud mental, tiempo sin trabajar, formación básica (estudios), interés por la formación, deseo de estabilidad, relación con la familia (y social) y vinculación con la comunidad. La mayor parte de las personas usuarias de la globalidad de los servicios de

**FUNDACIÓN LESMES basa sus Servicios en la satisfacción de las necesidades de sus usuarios y clientes.**

la entidad habitualmente puntúan bajo en casi todos los indicadores anteriores.

**DESPLIEGUE**

La orientación hacia el usuario y el cliente está totalmente desplegada en la organización.

Las tres grandes áreas de intervención de la entidad se han desarrollado a lo largo de la existencia de la misma siguiendo un proceso evolutivo lógico que nace de la vocación por el usuario/cliente:

1. Servicios de Integración de personas “sin techo”: CEIS.
2. Se observa la necesidad de profundizar en el área laboral y “enseñar” a trabajar a los usuarios del CEIS y se crean los “Talleres ocupacionales”.
3. Debido a las características de los usuarios, se observa la conveniencia de convertirse en “centro colaborador del INEM” y organizar formación adaptada a las personas.
4. A través de proyectos europeos, se crea el CEFE para dar respuesta a las necesidades formativas de los usuarios: formación básica y ocupacional, orientación laboral, prácticas en empresas, fomento del autoempleo, etc. Se abre cualquier persona en situación o riesgo de exclusión (no sólo sin hogar)
5. Se van creando alternativas laborales reales, a través de las empresas de inserción (Ceislabor, Grm y Reusad) para potenciar las posibilidades de satisfacción de la necesidad de los usuarios de encontrar un empleo.
6. Se plantea un nuevo servicio, programa DUAL que supone una innovación en este campo, para integrar socialmente a personas ocupantes de infraviviendas y chabolas. Se busca la erradicación del chabolismo.

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

En cada programa/empresa, durante las reuniones del **Equipo Técnico**, se analizan los resultados de la aplicación del procedimiento para **“conocer las necesidades y medir la satisfacción de los grupos de interés”** y, en función de los mismos y de forma autónoma, de acuerdo con la entidad financiadora, se plantean mejoras e innovaciones en los productos y servicios prestados a sus usuarios/clientes. Si estas mejoras afectan a más de un programa/empresa o a la situación de las personas de la entidad, las decisiones las toma el **Comité Asesor**.

La introducción de nuevos programas o servicios y los cambios profundos en las estructuras de la Fundación, cuando se ha obtenido financiación, se deciden en la **Asamblea** y, finalmente, son autorizados por el **Patronato**. Existe un procedimiento para **“Realizar la Reflexión Estratégica”** que permite la implantación de mejoras en los productos y servicios de la Fundación Lesmes.

<b>Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio</b>	<b>Despliegue</b>	<b>Medidas de la eficacia Referencias a resultados</b>
Se tienen en cuenta las Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades de la entidad a la hora de plantear las metas.	Análisis DAFO individual y grupal	Reflexión estratégica
Innovación y creatividad	Se crean programas nuevos atendiendo a la mejora del servicio que se presta y a la necesidad detectada	Programación
Diseño de la formación adaptada a las características de los usuarios	La organización ha publicado herramientas formativas adaptadas a las necesidades de sus usuarios	Proyecto Triada Proyecto Nova Material didáctico propio

**Criterio 5.-****PROCESOS**  
**Subcriterio 5D**

**Producción, distribución y servicio de atención, de los productos y servicios.**

**TÍTULO: SERVICIOS SOCIALES ESPECIALIZADOS****ENFOQUE**

Fundación Lesmes es una entidad que realiza servicios sociales específicos y está consolidada e integrada dentro de la red de servicios sociales de Burgos y de su tejido social. Todos los programas y empresas de inserción establecen sus procesos específicos y las formas de actuación y protocolos. Todos ellos disponen de servicios de información y atención a usuarios/clientes y canales para las posibles reclamaciones y sugerencias. La organización asegura el cumplimiento de los proyectos adjudicados mediante la presentación de las pertinentes

Memorias de Justificación en función de las convocatorias de las subvenciones.

Adicionalmente, la entidad edita, desde su creación, Memorias anuales de cada programa y empresa y de la Fundación como conjunto.

La especialización de los servicios sociales prestados se plasma en los "Itinerarios Individualizados" o "Planes de Inserción Individualizados" que se diseñan con cada usuario, según los procedimientos establecidos en cada programa. En las empresas de inserción, se desarrollan según el proceso implantado para "elaborar itinerarios de inserción", mediante el cual primero se realiza una acogida protocolizada del trabajador en inserción y se elabora el "Plan individual de inserción del trabajador".

Mediante tutorías con el usuario de cada programa o el trabajador en inserción, se realiza un seguimiento de su

evolución, introduciéndose modificaciones en el Plan Individual si procede.

**DESPLIEGUE**

Los potenciales beneficiarios de la entidad conocen sus servicios a través de la promoción realizada en toda la red de servicios sociales.

Anualmente se envía la memoria de Fundación Lesmes a toda la red de servicios sociales y a otras entidades: Administraciones Públicas, clientes, socios (patronato), colaboradores, redes, universidades, visitas recibidas, etc. La edición de memorias alcanza las 1000 unidades cada año.

Los servicios ofertados por los programas y empresas de inserción se difunden a través de la edición y distribución de dípticos, la página web de la Fundación, la asociación Feclei y la participación en redes.

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

Todos los programas y servicios de la entidad se evalúan y se revisan anualmente mediante el procedimiento "Definición de la política y objetivos de calidad" (ver criterio 5, información general), el cual se aplica tanto a nivel de la organización en su conjunto, como en cada programa y empresa de inserción.

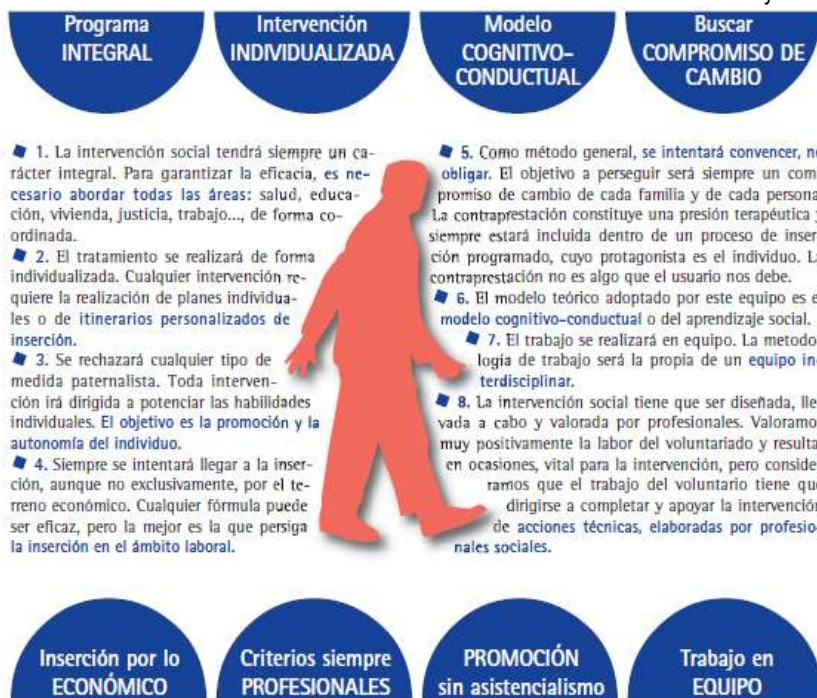
<b>Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio</b>	<b>Despliegue</b>	<b>Medidas de la eficacia Referencias a resultados</b>
Manual de imagen. Difusión y sensibilización	La organización comunica y promueve sus programas y servicios.	Materiales de difusión Web
Procedimientos para la realización de la acción comercial en las empresas	Implantación de dichos procedimientos en las empresas de inserción.	Registros de los procedimientos Nº de participaciones en jornadas (ver indicador de Impacto)
Impacto social. Intercambio de experiencias.	Participación en redes, jornadas, etc.	

**Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.**

**TÍTULO: SERVICIOS INDIVIDUALIZADOS**

**ENFOQUE**

Como se ha descrito en el anterior subcriterio, dentro de cada programa la relación con los usuarios es individual y adaptada a las circunstancias de cada persona. El asesoramiento y seguimiento a los mismos es duradero y se realizan acciones de acompañamiento.



Para la individualización de los servicios se tienen en cuenta los *Criterios de Intervención* que son los siguientes:

1. Programa INTEGRAL
2. Intervención INDIVIDUALIZADA
3. Modelo COGNITIVO-CONDUCTUAL
4. Buscar COMPROMISO DE CAMBIO
5. Inserción por lo ECONÓMICO
6. Criterios siempre PROFESIONALES

7. PROMOCIÓN sin asistencialismo
8. Trabajo en EQUIPO

Como se ha explicado anteriormente, en el diseño de los servicios o en la implantación de mejoras en los mismos se tienen en cuenta las *opiniones y necesidades* de los usuarios/clientes mediante el procedimiento para “*conocer las necesidades y medir la satisfacción de los grupos de interés*”.

Asimismo, el procedimiento para la “*Realización de acciones de mejora*”, contempla la recepción y tratamiento de las reclamaciones, sugerencias y propuestas de los usuarios y clientes de la entidad (ver subcriterio 5B). Este tratamiento da lugar a la implantación de **mejoras** en el servicio y, por tanto, **en la relación con el cliente**.

**DESPLIEGUE**

Los *Criterios de Intervención* están totalmente desplegados en la entidad, ya que forman parte de la *Política de Calidad*, conocida y compartida por todos. Asimismo, la individualización de los servicios es inherente a la propia forma de funcionar de la entidad, por lo que forma parte de la cultura de la misma y está desplegada totalmente.

El despliegue del proceso para recoger las reclamaciones, sugerencias y propuestas de los usuarios/clientes está totalmente desplegado en la organización, de modo que cualquier persona de la entidad puede recepcionar dicha aportación del cliente formal o informalmente y a partir de ahí se inicia la apertura de un “*Parte de Acción de Mejora*” y se pone en marcha todo el procedimiento.

**EVALUACIÓN Y REVISIÓN**

Los procesos correspondientes a este aspecto se evalúan y revisan, anualmente, con ocasión de la aplicación del procedimiento para “*Revisar el Sistema de Gestión de la Calidad*” (ver subcriterio 5A).

<b>Enfoques adicionales aplicables a este subcriterio</b>	<b>Despliegue</b>	<b>Medidas de la eficacia Referencias a resultados</b>
<p>Sistema de Procesos Específicos, basados en la relación con los clientes (25 procesos).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEIS (5 procesos): Programación, Acogida y observación, Inserción, Pisos tutelados, Unidad de día.</li> <li>• DUAL (5 procesos): Evaluación y Programación, Asentamientos e infravivienda, Acogida, Educación familiar, Realajo.</li> <li>• CEFÉ (5 procesos): Programación, Captación, Preparación cursos, Ejecución y seguimiento, Orientación e Inserción laboral, Evaluación.</li> <li>• OBRAS Y LIMPIEZAS (2 procesos): Comercial, Planificación obras y limpiezas.</li> <li>• LAVANDERÍA (4 procesos): Comercial, Producción, Gestión.</li> <li>• MEDIO AMBIENTE (4 procesos): Recepción, Depósito, Almacenamiento y Gestión de residuos.</li> </ul>	<p>Registros de los procedimientos correspondientes.</p>
<p>Procesos de mejora continua. Revisión del Sistema.</p>	<p>Se obtienen, tratan y evalúan los indicadores y se produce una revisión del Sistema de Gestión de la Calidad de forma sistemática desde el año 2002</p>	

# ***CRITERIOS RESULTADOS***



## CRITERIOS 6 - 9. RESULTADOS INFORMACIÓN GENERAL

**Definición:** Logros que alcanza la organización.

6. **Resultados en los Clientes** - Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a sus clientes.
7. **Resultados en las Personas** - Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.
8. **Resultados en la Sociedad** - Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.
9. **Resultados Clave** - Las Organizaciones Excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a los elementos clave de su política y estrategia.

### Tendencias generales en los resultados

La Fundación Lesmes obtiene, en general, **resultados positivos** y el grado de consecución de los objetivos planteados es elevado. La **tendencia general de resultados es positiva**, al menos desde que se recoge la totalidad de los indicadores actuales, desde la implantación del sistema de gestión de la calidad conforme a la Norma ISO 9001:2000, en el ejercicio 2002. Existe un procedimiento que establece cuáles son los indicadores a medir en cada área y cómo se realiza su cálculo (**programación y objetivos y plantillas de informes mensuales**).

### Segmentación de resultados

Los resultados se miden de forma separada por programa/empresa y también se obtienen los resultados globales de la Fundación, concretamente se miden en las siguientes áreas.

- Centro de Integración Social, CEIS
- Centro de Formación y Empleo, CEFE
- Programa DUAL
- Lavandería Industrial, CEISLABUR
- Obras, reformas y limpiezas, CEISLABUR
- Servicios de medio ambiente, GRM
- Servicios de hostelería, REUSAD
- Otros servicios de inserción socio-laboral

Se miden los siguientes indicadores, con las particularidades y especificidades de cada actividad.

#### 1.- Éxito

Dependiendo del programa o empresa de que se trate, el **éxito** se define como la **tasa de inserción** (en todos los programas y empresas de inserción), **tasa de finalización de fases o de cursos** (CEIS y CEFE), **tasa de realojos** (DUAL). El indicador se mide en %. El valor global de la Fundación es la **media** de los valores de los programas y empresas de inserción.

#### 2.- Capacidad

Dependiendo del programa o empresa de que se trate, la **capacidad** se define como la **tasa de ocupación media** (programas) y **% de trabajadores en inserción** (empresas de inserción). El indicador se mide en %. El valor global de

la Fundación es la **media** de los valores de los programas y empresas de inserción.

#### 3.- Alcance

Dependiendo del programa o empresa de que se trate, el **alcance** se define como el **nº de usuarios de los servicios** (programas) y el **nº de usuarios y clientes** (empresas de inserción). El indicador se mide en nº de personas alcanzadas. El valor global de la Fundación es la **suma** de los valores de los programas y empresas de inserción.

#### 4.- Impacto

Se define como el **nº de participaciones en actos públicos, apariciones en prensa, actos de sensibilización, visitas recibidas, participación en jornadas como ponentes, publicaciones, etc.** El indicador se mide en unidades. El valor global de la Fundación es la **suma** de los valores de los programas y empresas de inserción añadiendo los valores obtenidos por la Fundación como conjunto indivisible.

#### 5.- Rendimiento

Se define como el **rendimiento de las personas**, agrupando en el indicador las **horas de formación realizadas** y el resultado de la **evaluación del desempeño**. El nº de horas de formación se indica en % considerando un 100% cuando se realizan 150 horas o más. La evaluación del desempeño se puntúa de 0 a 100. El indicador se mide en %. El valor global de la Fundación es la **media** de los valores de los programas y empresas de inserción.

#### 6.- Crecimiento

Son los **ingresos de cada programa o empresa de inserción**, teniendo en cuenta los ingresos propios y las subvenciones recibidas. El indicador se mide en miles de euros. El valor global de la Fundación es la **suma** de los valores de los programas y empresas de inserción.

#### 7.- Viabilidad

Es el **resultado económico de cada programa o empresa de inserción**, calculándose como (Ingresos – Gastos). El indicador se mide en miles de €. Dado que Fundación Lesmes no tiene ánimo de lucro se establece 0 como objetivo para este indicador. El valor global de la Fundación es la **suma** de los valores de los programas y empresas de inserción.

#### 8.- Satisfacción

Es el resultado obtenido por término medio en las **encuestas de satisfacción y detección de necesidades de los grupos de interés: nivel de satisfacción de usuarios, de financiadores, de trabajadores (encuesta de clima laboral) y de otros grupos de interés.** Estas encuestas ofrecen un valor de satisfacción comprendido entre 1 (baja satisfacción) y 5 (alta satisfacción). El indicador se mide en puntos de satisfacción (1 – 5). El valor global de la Fundación es la **media** de los valores de los programas y empresas de inserción.

#### 9.- Mejora

Es el **nº de acciones de mejora de cada programa o empresa de inserción.** El indicador se mide en unidades. El valor global de la Fundación es la **media** de los valores de los programas y empresas de inserción.

## 10.- Funcionamiento

Dependiendo del programa o empresa de que se trate, el **funcionamiento** se define de la siguiente forma:

- **CEIS.** Valor medio de los indicadores “*cumplimiento programación ASC*” y “*tiempo medio de estancia*”.
- **CEFE.** Valor medio de los indicadores “*cumplimiento de la programación de cursos*” y “*cumplimiento de la programación de horas de formación*”.
- **DUAL.** Valor medio de los indicadores “*cumplimiento de la programación de sesiones de educación familiar*” y “*% familias con deuda < 3000 €*”.
- **CEISLABUR Reformas y Limpiezas.** Valor medio de los indicadores “*media estancia de los trabajadores de inserción en la empresa*” y “*% cumplimiento programación de las obras y limpiezas*”.
- **CEISLABUR Lavandería.** Valor medio de los indicadores “*media estancia de los trabajadores de inserción en la empresa*” y “*productividad o Kg. de ropa lavada por trabajador*”.
- **GRM.** Valor medio de los indicadores “*media estancia de los trabajadores de inserción en la empresa*” y “*% entradas en puntos limpios sobre una estimación de 60.000 anuales*”.
- **REUSAD.** Valor del indicador “*media estancia de los trabajadores de inserción en la empresa*”.

El indicador de funcionamiento se mide en %. El valor global de la Fundación es la **media** de los valores de los programas y empresas de inserción.

Se formulan objetivos sobre todos estos aspectos.

Es necesario matizar que estos indicadores se formulan en % para facilitar la comparación entre periodos y programas y no pueden entenderse aislados. En la mayor parte de las ocasiones, se establece un techo inalcanzable y se le otorga el valor de 100 % y el valor del indicador se formula en esta escala de 0 a 100 %. Por tanto, cuando decimos, por ejemplo, que la tasa de ocupación es del 70 % o que el éxito en los realojos es del 60 %, quiere decir que hemos fijado un máximo de 12 realojos anuales (algo

prácticamente imposible con los recursos actuales) y que todas las mediciones se realizan con este punto de referencia.

Es decir, se puede haber fijado un objetivo de realojos del 60 % del máximo posible. Si se obtiene un valor para este indicador de 70 %, no significa que el objetivo se ha cumplido parcialmente, sino que el objetivo se ha alcanzado y sobrepasado.

Estas medidas permiten la comparación entre programas y el análisis de la tendencia.

**Relaciones causa-efecto y referencias cruzadas que se pueden establecer entre los Agentes Facilitadores y los Resultados mostrados en las páginas posteriores**

Los procesos de mejora continua conectan directamente los Agentes Facilitadores con los Resultados, tal y como podemos observar en los indicadores de Mejora y de Funcionamiento. También se puede observar la estrecha relación entre los indicadores de los procesos de la calidad y los resultados obtenidos.

RESULTADOS	SUBCRITERIOS AGENTES
CLIENTES	1C, 2A, 3B, 4A, 4C, 4D, 4E, 5C, 5D, 5E, 7, 8, 9
PERSONAS	1D, 1A, 2, 3, 4E, 6, 9
SOCIEDAD	1A, 1C, 2C, 2D, 3A, 4A, 4C, 5
CLAVE	1B, 2C, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

## ***6.- RESULTADOS EN LOS CLIENTES***



## CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

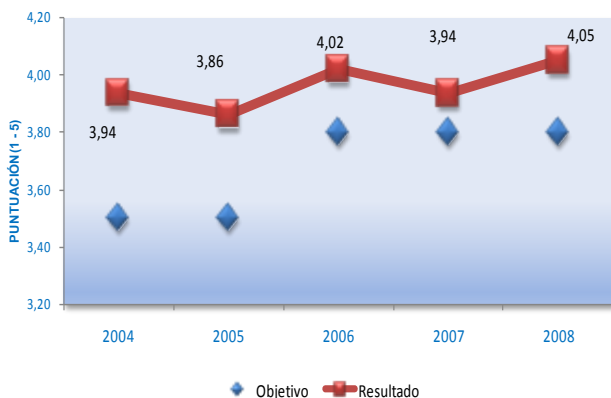
### Medidas de percepción. Subcriterio 6A

Se obtienen resultados positivos de las mediciones sistemáticas de la **satisfacción de los clientes**, en todos los programas y centros, desde el año 2002.

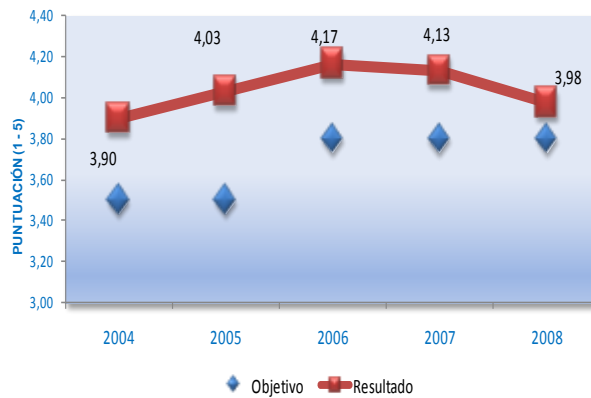
Existe una tendencia positiva en los resultados obtenidos, desde dicho ejercicio.

### SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

FUNDACIÓN – DATOS GLOBALES



CEIS

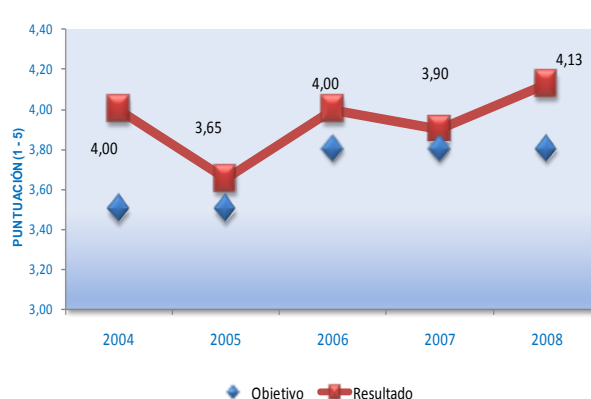


Valores medios de la **satisfacción de los usuarios y clientes** de Fundación Lesmes, obtenidos a través de las encuestas de satisfacción llevadas a cabo en todos los programas y empresas.

DUAL



CEISLABUR - LAVANDERÍA



Resultados adicionales	Segmentación	Tendencias	Objetivos	Comparaciones	Causas
Recogida constante de sugerencias	Por programas y empresas	Positiva	Detección de necesidades	Entre áreas y empresas	Detección de necesidad y satisfacción
Importancia relativa de los ítems			Mejora de la encuesta		
Nivel de respuesta			Mejorar la obtención de resultados		

## CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

### Indicadores de rendimiento. Subcriterio 6B

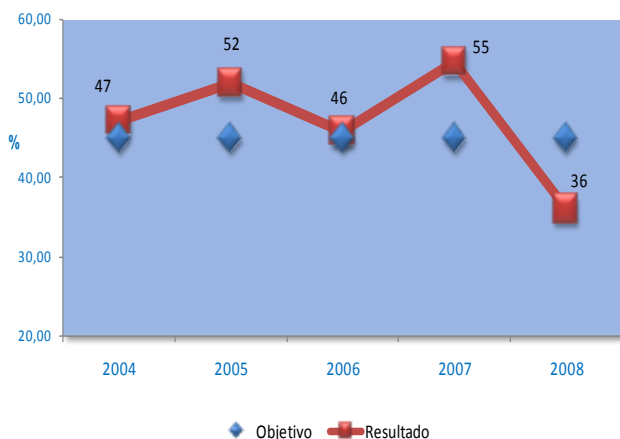
La Administración y otros organismos financiadores adjudican los proyectos de forma sistemática a la entidad. En ningún caso se han dejado de otorgar los proyectos que tienen continuidad.

Los indicadores como nº de programas, nº y cuantía de subvenciones, nº de usuarios, nº de clientes de empresas, ofrecen una clara tendencia positiva.

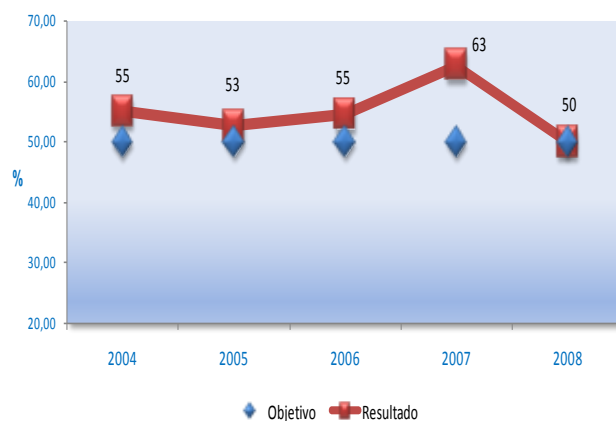
Existe un aumento del número de usuarios de los programas, con una tendencia positiva, al menos desde el año 2002.

Los resultados de inserción, realojo y cumplimientos de itinerarios personales son positivos, con una tendencia creciente desde las primeras mediciones sistemáticas.

**1.- ÉXITO**  
FUNDACIÓN – DATOS GLOBALES



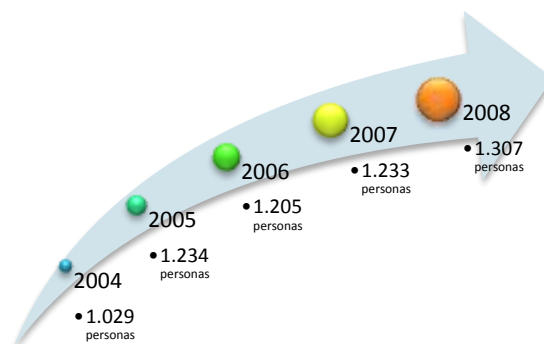
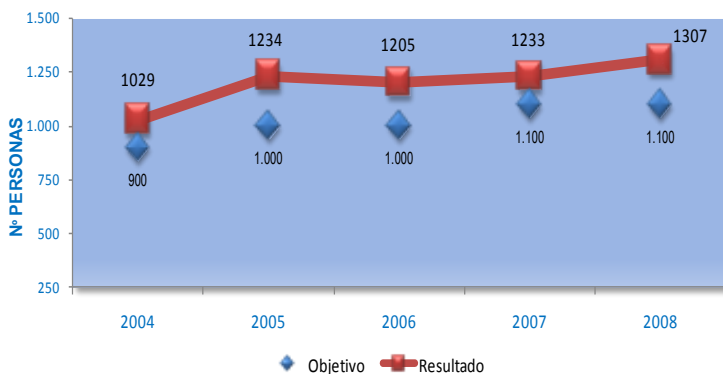
**2.- CAPACIDAD**  
FUNDACIÓN – DATOS GLOBALES



Valores medios del **éxito** de Fundación Lesmes, obtenidos a través de los indicadores de éxito específicos de todos los programas y empresas.

Valores medios de la **capacidad** de Fundación Lesmes, obtenidos a través de los indicadores de capacidad específicos de todos los programas y empresas.

**3.- ALCANCE**  
FUNDACIÓN – DATOS GLOBALES



Valores acumulativos del **alcance** de Fundación Lesmes, obtenidos sumando los indicadores de alcance específicos de todos los programas y empresas.

Resultados adicionales	Segmentación	Tendencias	Objetivos	Comparaciones	Causas
Sistema de indicadores sobre las acciones y actividades (Ej: cursos, animación sociocultural, etc.)	Por programas y empresas, diferenciado por acciones y actividades	Positiva	Medición de la eficacia de cada acción	Entre áreas y empresas	Mejora de la eficiencia

# **7.- RESULTADOS EN LAS PERSONAS**



## CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

### Medidas de percepción. Subcriterio 7A

#### SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS. CLIMA LABORAL

La medición formal de la satisfacción de las personas (CLIMA LABORAL) de la Fundación Lesmes se ha realizado por primera y única vez en 2008. El nivel de participación ha sido muy elevado, recibándose 51 encuestas de 53 posibles (96% de participación). En todos los programas y empresas la participación ha sido muy elevada.

La puntuación que se puede otorgar a cada pregunta de las encuestas va desde 1, que corresponde con la menor valoración, hasta 5, la mayor valoración. Asimismo, se puede elegir un valor de percepción de importancia (1 – 5) para cada pregunta.

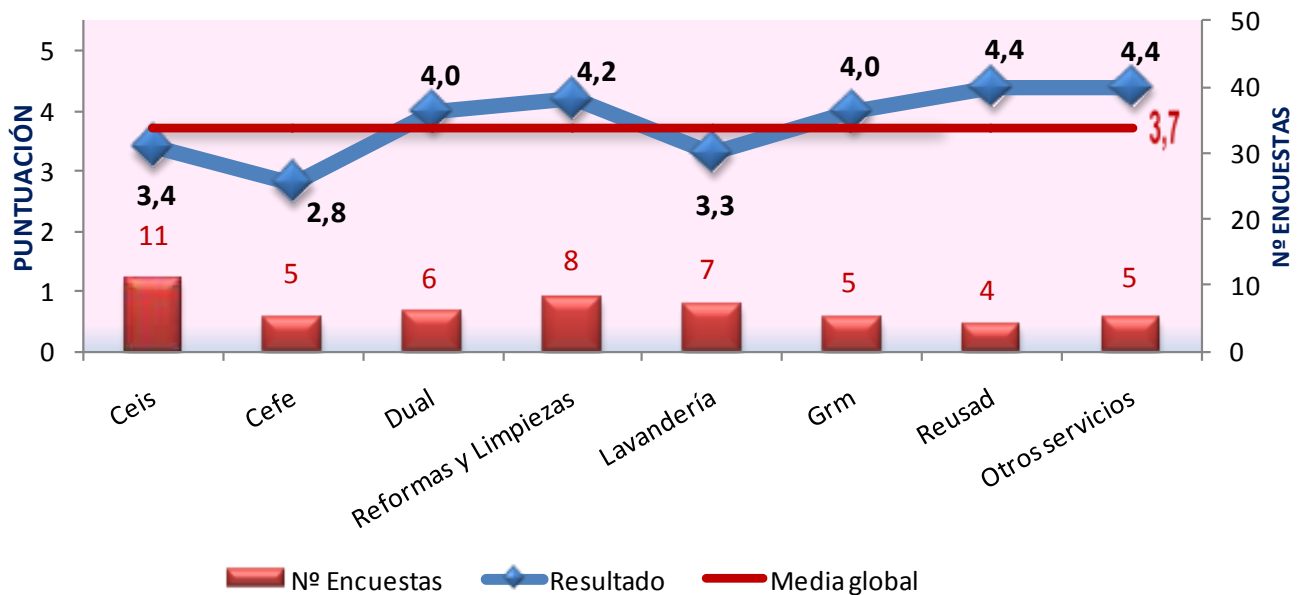
El resultado medio de toda la organización ha sido de 3,7, lo cual indica un índice de satisfacción medio-alto, teniendo en cuenta que la puntuación 4 se corresponde con la respuesta “bastante satisfecho”.

El aspecto mejor valorado es el ítem “Se facilita la realización de actividades personales: médicos, atención a familiares, permisos para formación, estudios...”

Se valora también muy positivamente el ítem “Formación y la preocupación de la Fundación por la misma”, así como el ítem de “Autonomía y capacidad de iniciativa en el trabajo”. Además, son aspectos muy bien valorados la “Definición de funciones” y la “Adecuación de las condiciones laborales” a las mismas.

Otros aspectos valorados positivamente son: la “Comparación de los salarios con el sector profesional” y los aspectos “Existen canales para hacerme escuchar” y “Las relaciones interpersonales en el trabajo son buenas”.

#### SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS. CLIMA LABORAL



Resultados adicionales	Segmentación	Tendencias	Objetivos	Comparaciones	Causas
Aspectos sobre conciliación de vida laboral y familiar (Informes sobre el plan de RR.HH.)	Por programas y empresas, diferenciado por acciones y actividades	Positiva	Mejorar la satisfacción	Entre áreas y empresas	Responsabilidad social
Valoración individual de la formación (registros individuales)			Mejorar la satisfacción con la formación		Mejorar la formación

## CRITERIO 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

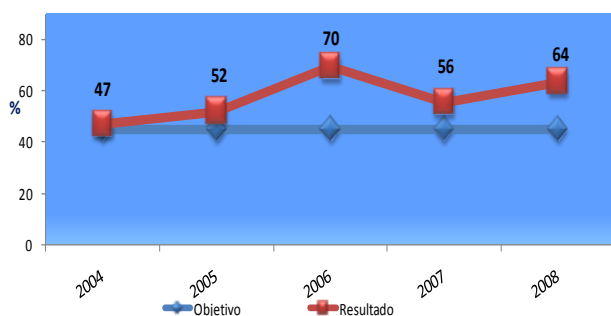
### Indicadores de rendimiento. Subcriterio 7B

Resultados de participación y desempeño positivos.

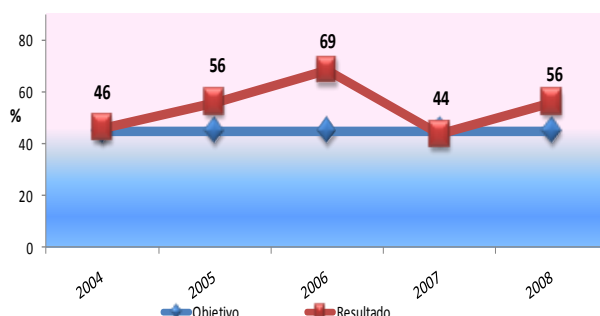
Resultados de formación excelentes, con una tendencia positiva, al menos desde 2002. Desde esta fecha, se dispone de datos referentes a la formación y a su eficacia, entendiendo éstos como relacionados directamente con el rendimiento de las personas. Desde 2008, se realiza una evaluación sistemática y circular del desempeño. El indicador se obtiene de ambos componentes: formación y evaluación del desempeño

### RENDIMIENTO

**FUNDACIÓN – DATOS GLOBALES**

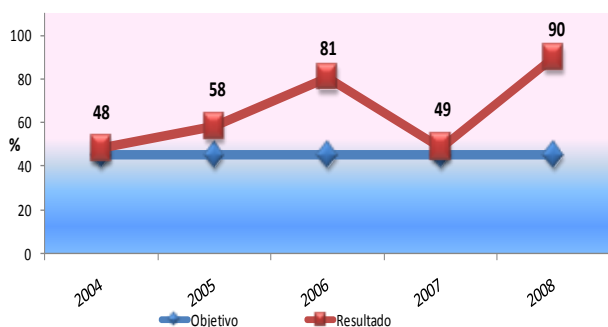


**CEIS**

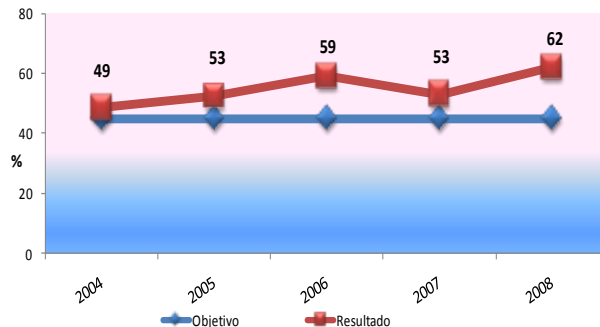


Valores medios del **rendimiento** de Fundación Lesmes, obtenidos a través de la media entre las horas de formación y la evaluación del desempeño de los trabajadores en todos los programas y empresas.

**GRM**



**CEISLABUR - LAVANDERÍA**



Resultados adicionales	Segmentación	Tendencias	Objetivos	Comparaciones	Causas
Participación	Por programas y empresas, diferenciado por acciones y actividades	Positiva	Medición de cada variable para detectar áreas de mejora	Entre áreas y empresas	Mejora de la eficiencia de las personas
Eficacia de la formación					
Accidentalidad					
Absentismo					

## **8.- RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**



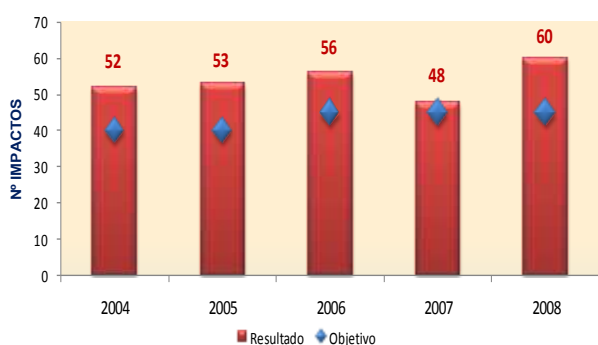
## CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

### Medidas de percepción. Subcriterio 8A

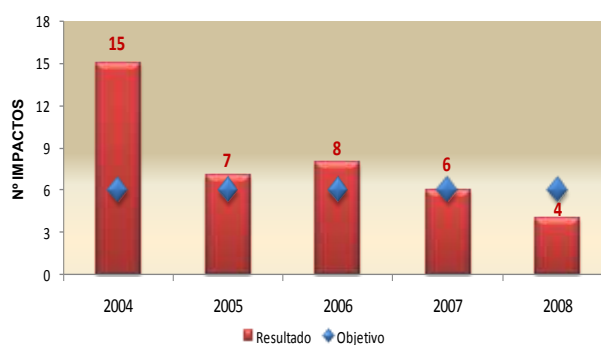
- Organización reconocida de interés general por tratarse de una Fundación.
- La entidad desarrolla sistemáticamente campañas de sensibilización social, realiza actos públicos y sesiones en colegios y edita materiales con objeto de mentalizar sobre grupos desfavorecidos.
- La Fundación se implica y participa activamente en diferentes órganos de la comunidad.
- La entidad genera empleo de inserción.
- La organización se preocupa por el impacto medioambiental de sus actividades.
- Existe un manual de imagen externa.
- La entidad actúa con principios de transparencia.

### IMPACTO

#### FUNDACIÓN – DATOS GLOBALES

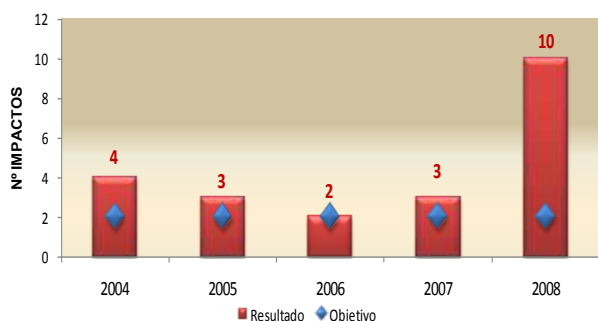


#### CEIS

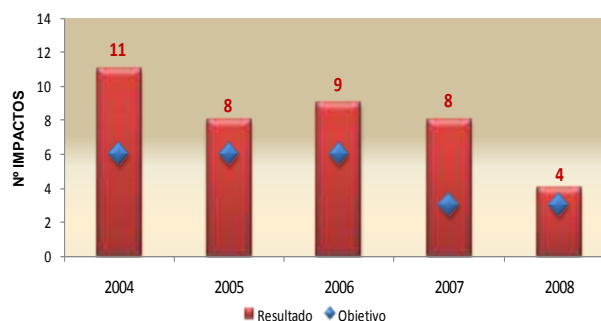


Valores acumulativos del **impacto** de Fundación Lesmes, obtenidos a través de la suma de los valores obtenidos en todos los programas y empresas.

#### CEFE



#### DUAL



**Resultados  
adicionales**

**Segmentación**

**Tendencias**

**Objetivos**

**Comparaciones**

**Causas**

Alto grado de  
compromiso con la  
sociedad

Sin mediciones, debido al alto esfuerzo económico

## CRITERIO 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

### Indicadores de rendimiento. Subcriterio 8B

La entidad evalúa el impacto que su actuación tiene en la sociedad y para medirlo utiliza los siguientes indicadores, los cuales presentan unos resultados y una tendencia positiva mantenida durante varios años:

- Apariciones en prensa. Actos de sensibilización. Visitas recibidas. Participación en jornadas como ponentes. Publicaciones. Colaboración con Universidades y otros centros docentes recibiendo alumnos en prácticas, realizando un curso de postgrado y participando en proyectos de investigación.

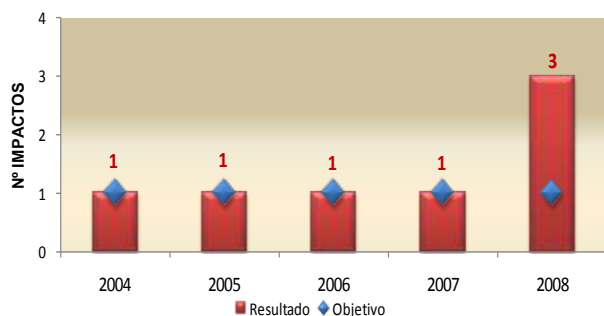
La Fundación ha obtenido algunos reconocimientos, nominaciones y premios

- Calificación como buena práctica (GOOD) en el 7º Concurso Internacional de Buenas Prácticas de Naciones Unidas para la Mejora del Entorno Urbano (Dubai 2008).
- Calificación como buena práctica (GOOD) en el 5º Concurso Internacional de Buenas Prácticas de Naciones Unidas para la Mejora de las Condiciones de Vida (Dubai 2004).
- El programa de realojo de la entidad ha sido considerado buena práctica en el Informe sobre Racismo y Xenofobia en los Estados Miembros de la UE (pág. 90).
- El Centro de Integración Social ha sido premiado por la Fundación Telefónica como proyecto de Prácticas Ejemplares.
- El CEIS también ha sido seleccionado como “Experiencia Modélica en la Acción contra la Exclusión Social” por la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Fundación Lesmes ha sido seleccionada por el Ministerio de Vivienda y la Fundación Secretariado Gitano para participar en un grupo de expertos en Vivienda y Comunidad Gitana

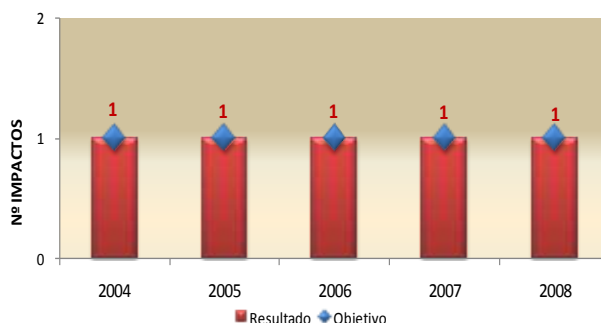
La entidad recibe y realiza visitas para posibilitar el intercambio de experiencias

### IMPACTO

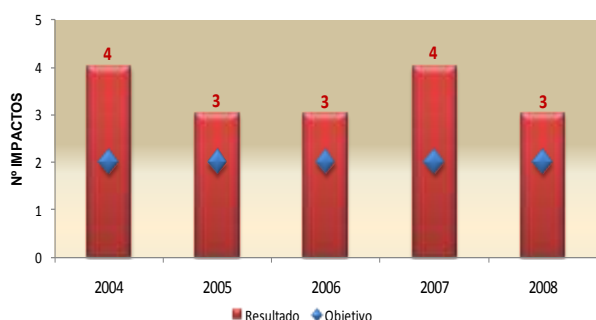
**CEISLABUR – OBRAS Y LIMPIEZAS**



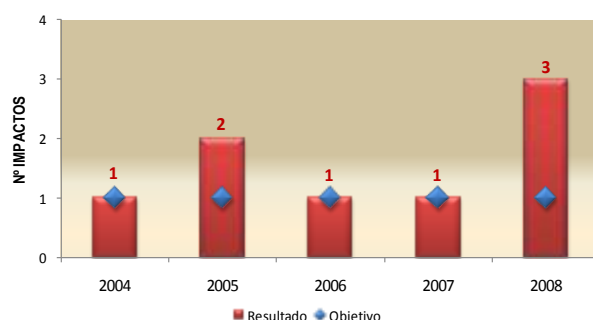
**CEISLABUR -LAVANDERÍA**



**GRM**



**REUSAD**



**Resultados  
adicionales**

**Segmentación**

**Tendencias**

**Objetivos**

**Comparaciones**

**Causas**

Informe de la  
Fundación Lealtad  
de Transparencia y  
Buenas Prácticas

## ***9.- RESULTADOS CLAVE***



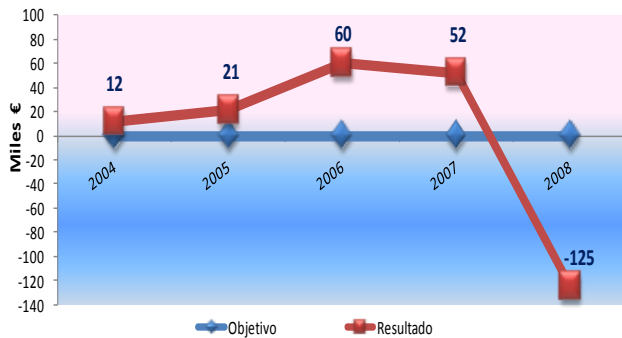
## CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE

### Resultados Clave del Rendimiento de la Organización. Subcriterio 9A

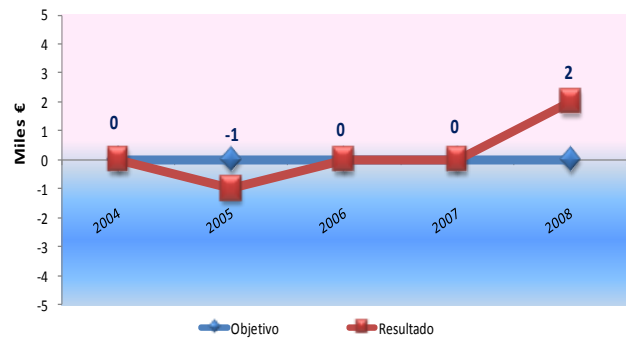
- Mínimas desviaciones presupuestarias imputables a causas internas.
- Crecimiento de ingresos y facturación.
- Resultados positivos sostenidos en el tiempo. Auditoría Externa de Cuentas.
- La entidad ha realizado un gran esfuerzo inversor acompañado de subvenciones de capital.
- Claramente identificados, formulados, clasificados y medidos durante años los indicadores de éxito y de resultados clave no económicos, ofreciendo resultados positivos de forma sostenida. Se formulan con carácter global y por programas y empresas y están alineados con la Misión y Visión.

### 1.- VIABILIDAD

**FUNDACIÓN – DATOS GLOBALES**



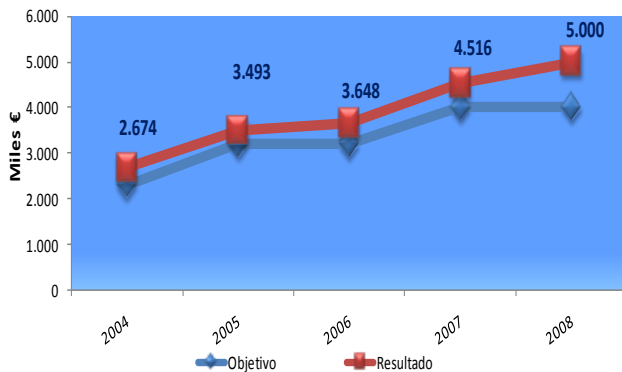
**CEFE**



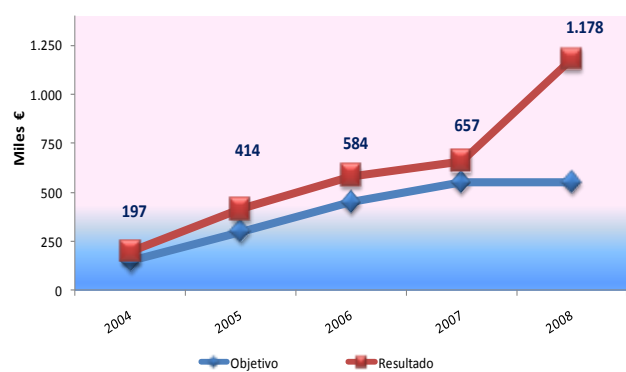
Valores acumulativos de la **viabilidad** de Fundación Lesmes, obtenidos a través de la suma de los resultados económicos (Ingresos – Gastos) de todos los programas y empresas.

### 2.- CRECIMIENTO

**FUNDACIÓN – DATOS GLOBALES**



**CEISLABUR – OBRAS Y LIMPIEZAS**



Valores acumulativos del **crecimiento** de Fundación Lesmes, obtenidos a través de la suma de los Ingresos de todos los programas y empresas.

Resultados adicionales	Segmentación	Tendencias	Objetivos	Comparaciones	Causas
Resultados sobre el cumplimiento de la misión, referentes a objetivos y acciones	Por programas y empresas	Positiva	Detección de áreas de mejora y de cambios necesarios	Entre áreas y empresas	Mejora de la Política y Estrategia

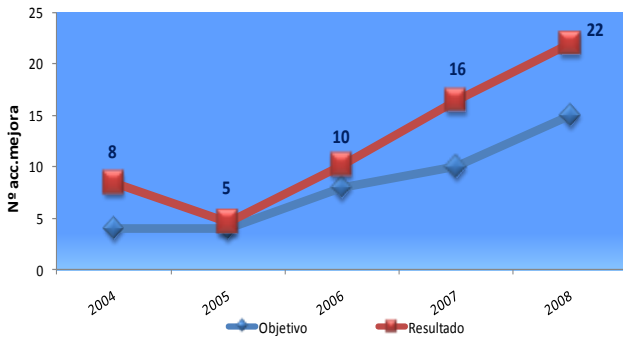
## CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE

### Indicadores Clave del Rendimiento de la Organización. Subcriterio 9B

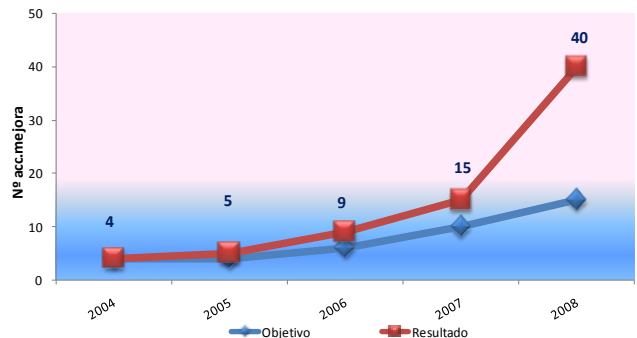
- Se obtienen resultados y tendencias positivas según los indicadores de procesos globales y segregados por programas y empresas.
- Existen procedimientos específicos para la contabilidad, control presupuestario y justificación de subvenciones. Se lleva a cabo una contabilidad analítica.
- La organización atiende sus compromisos económicos y su responsabilidad con los empleados y proveedores en plazo y fecha.
- La entidad ha dispuesto y dispone de una alta capacidad crediticia.
- Los datos obtenidos de los resultados clave son una de las bases para la generación de acciones de mejora.

### 1.- MEJORA

**FUNDACIÓN – DATOS GLOBALES**



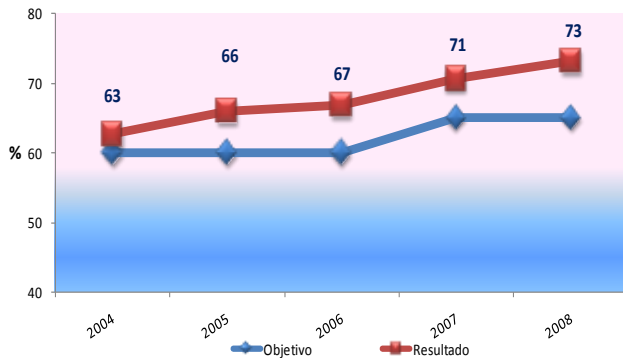
**DUAL**



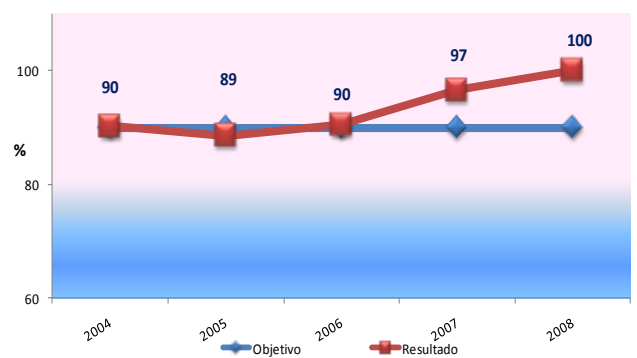
Valores medios de la **mejora** de Fundación Lesmes, obtenidos a partir del número de acciones de mejora de todos los programas y empresas.

### 2.- FUNCIONAMIENTO

**FUNDACIÓN – DATOS GLOBALES**



**CEFE**



Valores medios del **funcionamiento** de Fundación Lesmes, obtenidos a partir de los diferentes valores de funcionamiento de todos los programas y empresas.

Resultados adicionales	Segmentación	Tendencias	Objetivos	Comparaciones	Causas
Resultados de los indicadores de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad	Por programas y empresas	Positiva	Medición de la eficacia de los procesos	Entre áreas y empresas	Revisión del Sistema
Nuevos acuerdos (Conciertos) con la administración	Por programas		Estabilizar las relaciones con la administración y agilizar los procesos	No procede	Estabilización y consolidación los programas

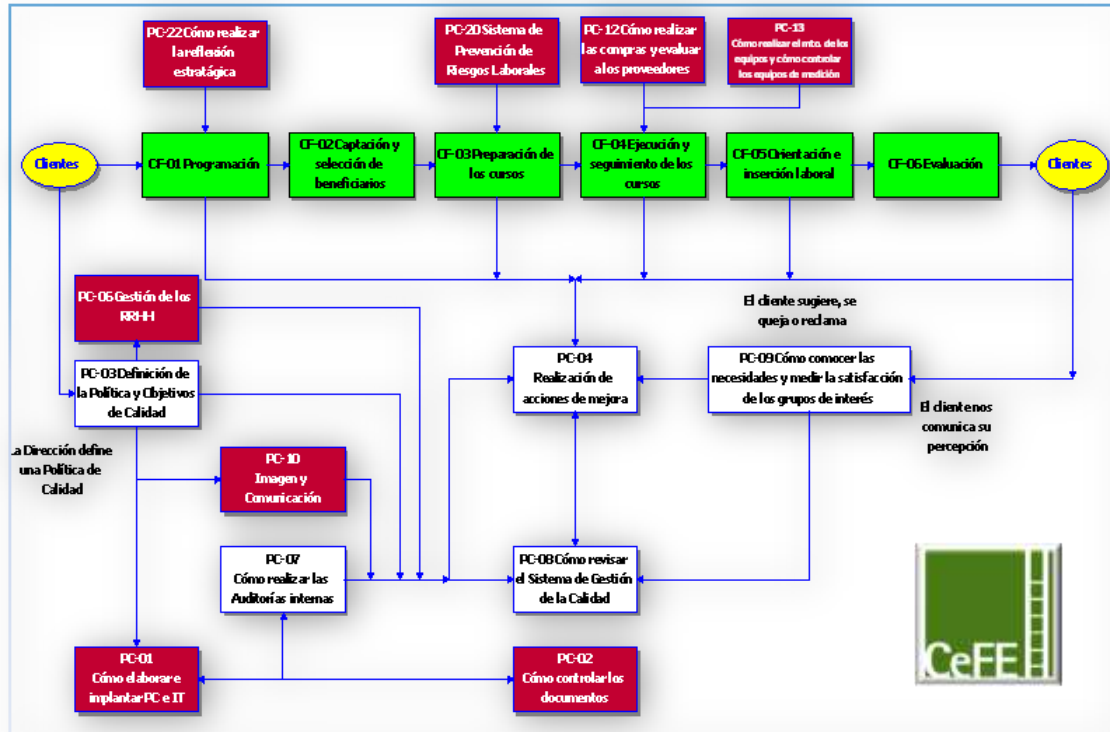
# ***APÉNDICES***



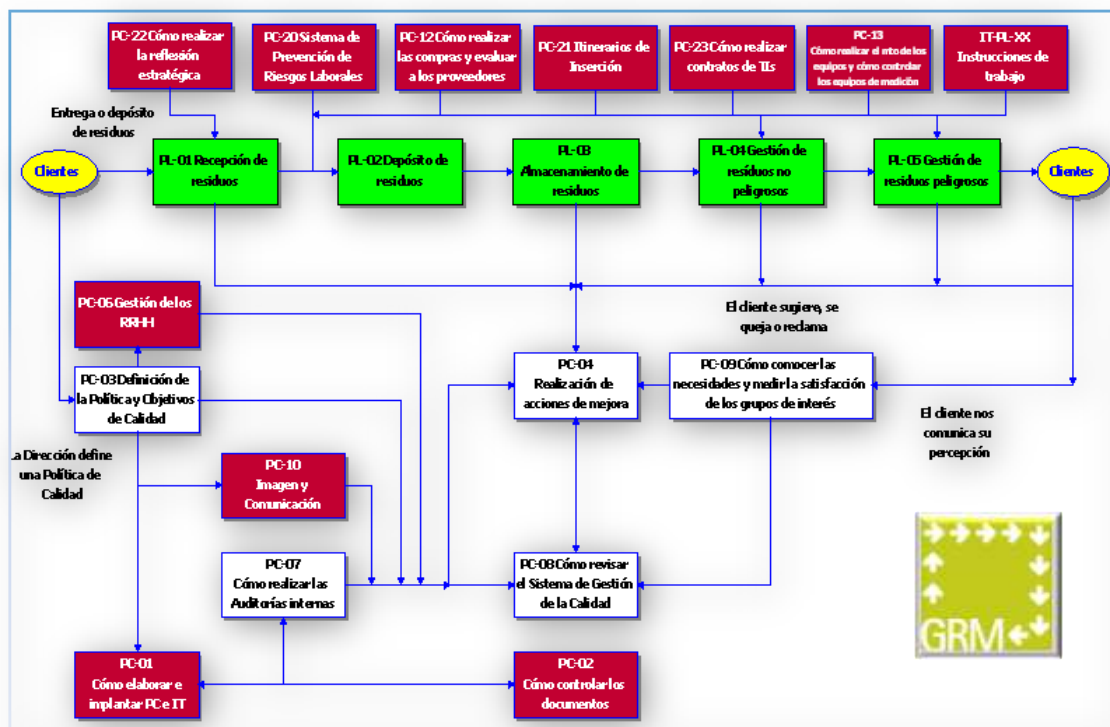
## APÉNDICES

### MAPAS DE PROCESOS

#### CENTRO DE FORMACIÓN Y EMPLEO. CEFE.



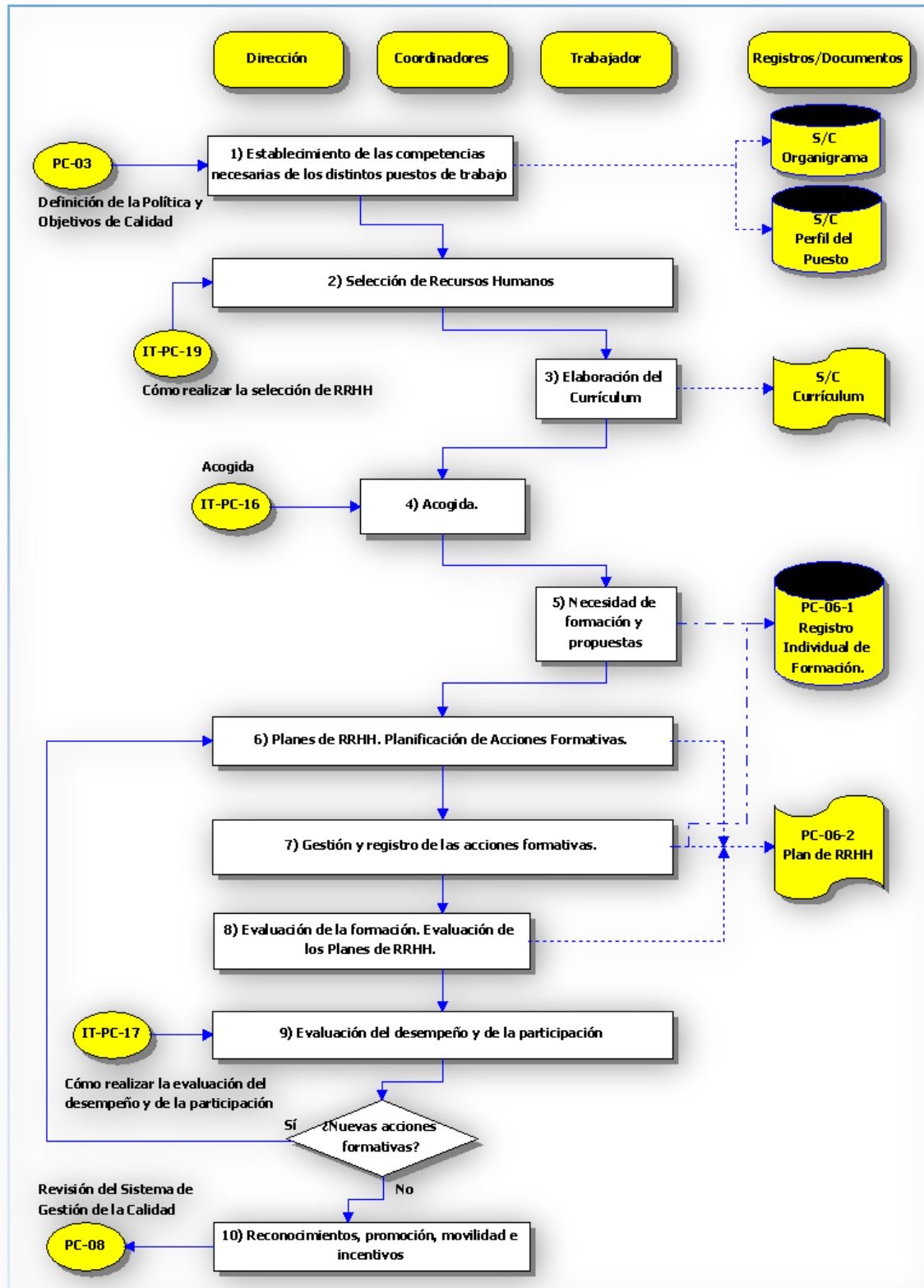
#### GRM



## PROCEDIMIENTOS COMUNES



El Sistema de Gestión de la Calidad de Fundación Lesmes está estructurado por Procesos Comunes para toda la organización y Procesos Específicos para cada programa o empresa de inserción. A su vez, en cada programa/empresa existen **Instrucciones de Trabajo** específicas para diversas tareas propias de cada actividad. A continuación se muestran algunos de estos Procesos e Instrucciones de Trabajo a modo de ejemplo.

### PROCESO COMÚN GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS



## INSTRUCCIONES TÉCNICAS

## CEIS. Cómo utilizar el lavavajillas de cocina

		<b>Cómo utilizar el lavavajillas</b>	IT-CS-7
			Página 1 de 1
Rev. 2	Revisado por: Marta Peña	Aprobado por: Miguel Santos	Fecha entrada en vigor: 01/08/06

<b>1.- OBJETO</b>	
El objetivo es definir cómo debe hacer un correcto uso del Lavavajillas.	
<b>2.- MODO DE USO</b>	
<b>Paso 1</b>	Comprobar que los filtros interiores estén bien colocados y el tubo del desagüe apretado.
<b>Paso 2</b>	Cerrar la capota y apretar el primer botón de la parte de arriba a la izquierda (está solo).
<b>Paso 3</b>	Cuando esté lleno de agua sonará un pitido y aparecerá en el visor de temperatura 85°. Ya está preparado para lavar.
<b>Paso 4</b>	Apretaremos en los botones del medio el de una línea torcida (si la vajilla está poco sucia) y el de dos líneas torcidas (si la vajilla está muy sucia)
<b>Paso 5</b>	Sólo tendremos que subir la capota, meter la vajilla en sus bandejas y bajar la capota. Después de cada ciclo de lavado suena un pitido.
<b>NOTA</b>	Eliminar con la manguera los restos de comida que quede en la vajilla. Así evitaremos que se atasque el lavavajillas con residuos y la vajilla quede más limpia.
<b>3.- MODO DE LIMPIEZA</b>	
<b>Paso 1</b>	Después de la finalización del uso del lavavajillas, hay que vaciarlo de agua y limpiar los filtros interiores de residuos (la cestita de arriba y el que está debajo de ella).

## CEISLABUR - LAVANDERÍA. Cómo encender y apagar la caldera de vapor

		<b>Cómo encender y apagar la caldera de vapor</b>	IT-LV-12
			Página 1 de 1
Rev. 1	Revisado por: Esther Almendral	Aprobado por: Miguel Santos	Fecha entrada en vigor: 18/03/09
<b>1. OBJETO DE LA INSTRUCCIÓN DE TRABAJO</b>			
Describir el método a seguir para encender y apagar la caldera			
<b>2. OPERACIONES A REALIZAR</b>			
<b>Orden</b>	<b>Descripción de la operación</b>		
<b>ENCENDER LA CALDERA DE VAPOR</b>			
<b>1</b>	Abrir la llave del gas, (según se muestra en la fotografía está abierta.)		
<b>2</b>		Abrir la llave del agua, ( la que está en el medio de las tres) las demás no tocarlas, (como se muestra en la fotografía está abierta).	
<b>3</b>	Ir al cuadro eléctrico, el interruptor está en OFF, ponerlo en I		
<b>4</b>	Si al darle al interruptor vemos el P11 ó P12 encendidos, meterle agua manual. Pasar K2 a M (antes estaba en 0) y en K3 darle al 1M hasta que se apague la luz .		