

# Bases para un sistema de gestión por procesos



**CENTRO DE ATENCIÓN  
RESIDENCIAL**

# Nortzuk gara?

- Familia gabe edota senitarteen eskuetatik banatuak izan diren umeen eta gaztetxoen harrera, prebentzioa eta laguntasuna ematen duen Harrera egoitza bat gara. Era horretan Bizkaiko Foru Aldundiko Administrazio sistemapean sartzen dira.
- Egoitza Ángeles Custodios kongregazio erlijiosoak darama. Beraien funtzioak kudeaketa, zuzendaritza eta laguntza dira. Beste alde batetatik hezitzaile talde laiko bat dago bertan lan egiten.  
Hiru etxebizitzak osatzen dabe Stella Maris Egoitza. Bakoitzak 8 ume edo gaztetxo dituelarik.
- Gure lana Interbentziozko bi programatan oinarritzen da: Oinarrizko programa (2 urtetatik 13 urte bitartera) eta Emantzipazio aurreko programa (14tik 17 ra).



# Quiénes somos

- **Somos un Centro de Atención Residencial para la acogida, la prevención y el acompañamiento de las y los menores, adolescentes y jóvenes que han tenido que ser separados o separadas de su contexto sociofamiliar natural y han entrado a formar parte de la acción protectora de la administración del Territorio Histórico de Bizkaia.**
- **El centro esta formado por una comunidad de hermanas pertenecientes a la Congregación Ángeles Custodios, que realizan funciones de gestión (dirección) y apoyo, y un grupo de 20 educadores/as laicos. Contamos con tres unidades residenciales (hogares) con una media de 8/9 menores / jóvenes en cada una.**
- **Nuestro trabajo se basa en dos programas de intervención, el Programa Básico (2 a 13 años), Programa de pre – emancipación (14 a 17 años).**



# ¿Por qué esta experiencia?

- En septiembre de 2007 transmitimos a la Fundación EDE nuestro deseo de continuar avanzando en la mejora de nuestra gestión, desde la perspectiva de la gestión de la calidad, respondiendo así a las necesidades de:
- Empoderar al equipo de responsables para pasar de un liderazgo unipersonal hacia otro más participativo.
- Responder a futuras exigencias del Departamento de Acción Social de la Diputación Foral de Bizkaia (principal financiador del Centro) en cuanto a la evaluación y cumplimiento de unos estándares de calidad en base a indicadores previamente negociados en el ámbito de la intervención social con las/los menores.



# ¿De que partimos?

- Implicación y apuesta firme de la dirección del centro hacia un trabajo basado en los sistemas de calidad, la gestión por procesos y la mejora continua.
- Apoyo económico en el marco del proyecto de i+d+i de la BBK Obra Social y apoyo profesional desde la EDE.
- Buena disposición general al trabajo en equipo y al cambio.
- Disponibilidad del tiempo establecido para la realización de las sesiones precisas.
- Estabilidad en el equipo educativo.
- Tamaño adecuado de la organización que permite un trabajo participativo en el que se puede implicar una parte elevada del equipo educativo.

- En Stella Maris no se había trabajado antes desde la perspectiva de la gestión por procesos pero sí se asignaba a diferentes educadoras la responsabilidad sobre determinadas “áreas”. Algunas de esas áreas son las siguientes:

- Promoción de la salud
- Ocio y Tiempo Libre
- Orientación escolar y laboral
- Secretaría
- Practicas y voluntariado
- Ayudas y proyectos



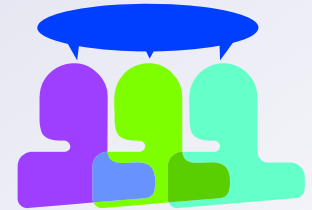
- El equipo educativo de referencia, junto con la actual gerente del centro, conformarían el **equipo de calidad**.

# Actividades desarrolladas:

- **Sensibilización y comunicación** acerca del trabajo a desarrollar.
- **Creación y capacitación del equipo de calidad:** gestión de la calidad, diferentes normas/modelos, perspectiva desde el tercer sector, profundización en la gestión por procesos...
- **Identificación del mapa de procesos:** se identifican y define la misión de 15 macroprocesos.
- **Documentación y plan de mejora** de 9 de los 15 procesos identificados.

# Procesos fundamentales de la organización

- Planificación y gestión estratégica
- Gestión de personas
- Comunicación y organización interna
- Incorporación al centro y acogida
- Valoración
- Intervención educativa
- Salida
- Coordinación con otros agentes/recursos
- Administración de los recursos del o de la menor
- Alojamiento y manutención
- Provisión de recursos y equipamientos
- Mantenimiento de infraestructuras
- Gestión de documentación y del conocimiento
- Gestión económica y administración interna
- Captación y justificación de fondos



# MAPA DE PROCESOS

PROCESOS ESTRATEGICOS

## PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

- PLAN DE GESTIÓN Y MEMORIA ANUAL
- GESTIÓN DE ALIANZAS
- GESTIÓN POR PROCESOS Y MEJORA CONTINUA
- DISEÑO NUEVOS SERVICIOS

## GESTION DE PERSONAS

- SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y ACOGIDA
- FORMACIÓN CONTINUA
- PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES
- GESTIÓN DEL VOLUNTARIADO
- GESTIÓN DE PERSONAS EN PRÁCTICAS

## COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN INTERNA

- REUNIONES DE COORDINACIÓN
- ELABORACIÓN CALENDARIOS
- ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO
- COMUNICACIÓN DE INCIDENCIAS

## INCORPORACIÓN AL CENTRO Y ACOGIDA

### VALORACIÓN

OBSERVACIÓN

DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES

ELABORACIÓN PII

## INTERVENCIÓN EDUCATIVA

INTERVENCIÓN INDIVIDUAL (PII)

INTERVENCIÓN COMÚN

PROGRAMA BÁSICO

PROG. DE EMANCIPACIÓN

SALIDA

VALORACIÓN FINAL

ELABORACIÓN PROPUESTAS

DERIVACIÓN

## COORDINACIÓN CON OTROS AGENTES/RECURSOS

SALUD

PSICOSOCIAL

CENTROS ESCOLARES

FAMILIAS

SERVICIO DE INFANCIA

OTROS RECURSOS COMUNITARIOS

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS DEL O DE LA MENOR

ALOJAMIENTO Y MANUTENCIÓN

MENOR/JOVEN AUTÓNOMO,  
REINCORPORADO A SU HOGAR O  
DERIVADO A OTROS RECURSOS

PROCESOS OPERATIVOS

MENOR CON NECESIDAD DE  
ACOGIMIENTO RESIDENCIAL

PROCESOS DE APOYO

PROVISIÓN DE RECURSOS Y EQUIPAMIENTOS (COMPRAS)

MANTENIMIENTO DE INFRAESTRUCTURAS

GESTIÓN DOCUMENTACIÓN Y CONOCIMIENTO

GESTIÓN ECONÓMICA Y ADMINISTRACIÓN INTERNA

CAPTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE FONDOS

- Se diseñó una plantilla de documentación de procesos adaptada a las necesidades de la organización. Dicha plantilla incluye los siguientes apartados:

- Nombre y descripción del proceso
- Subprocesos
- Propietaria y equipo de proceso
- Personas destinatarias y necesidades
- Entradas, recursos y salidas
- Indicadores
- Registros y documentación de referencia
- Diagrama de flujo del proceso
- Análisis DAFO del proceso
- Propuestas y plan de mejora del proceso
- Descripción de las actividades del proceso



	<b>FICHA DE PROCESO</b>	X-X
		Revisión: 0
		Página 1 de 3
		Fecha: 00/00/0000

**TÍTULO:**


<b>DESCRIPCIÓN:</b>	<b>PROPIETARIA</b>
<b>SUBPROCESOS</b>	<b>EQUIPO DE PROCESO</b>

<b>DESTINATARIOS/AS</b>	<b>NECESIDADES</b>

<b>ENTRADAS:</b>	<b>RECURSOS:</b>	<b>SALIDAS:</b>

INDICADORES	RDO 07	OBJ 08	FRECUENCIA	FUENTE DEL DATO / RESPONSABLE
			A	

CONTROL DE MODIFICACIONES DEL DOCUMENTO		
Revisión	Fecha	Naturaleza de la modificación
0		Creación de la ficha de proceso

	<b>FICHA DE PROCESO</b>	X-X
		Revisión: 0
		Página 2 de 3
		Fecha:

<b>REGISTROS (o fichas)</b>	<b>DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA</b>

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO**

**ANÁLISIS DAFO**

<b>DEBILIDADES</b> > >	<b>FORTALEZAS</b> > >
<b>AMENAZAS</b> > >	<b>OPORTUNIDADES</b> > >



## FICHA DE PROCESO

X-X  
Revisión: 0  
Página 3 de 3  
Fecha:

### ÁREAS DE MEJORA DETECTADAS

### ACCIONES DE MEJORA

#### PLAN DE ACCION Y MEJORA DEL PROCESO

PLAN DE ACCION AÑO 2008	RESPONSABLE	CRONOGRAMA											
		EN	FE	MA	AB	MY	JN	JL	AG	SE	OC	NO	DI

### DESCRIPCION:

- Utilizando una matriz de priorización, se han designado como prioritarios los siguientes procesos:
  - Planificación y gestión estratégica
  - Comunicación y organización interna
  - Intervención educativa
  
- Por su menor estandarización y por considerarse con mayor margen de mejora en este momento de la organización, se decide comenzar a trabajar sobre el proceso de COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN INTERNA.
  
- Como resultado principal, surge un plan de mejora del proceso, en el que se definen acciones concretas a desarrollar en el año entrante, con responsables de su implantación y plazos concretos.





- Posteriormente, ya no en el marco del Proyecto de i+d+i de BBK Obra Social, sino a través del programa INDARTU y con financiación tanto propia como de la BBK, se hace el mismo trabajo con 9 de los 15 procesos identificados, empoderando de manera creciente a los equipos formados.



# Y ahora... ¿qué?



- Tras el plan de trabajo realizado, decidimos **continuar con la documentación** de los procesos restantes.
- Una vez finalizado este trabajo, y constatando una creciente motivación por seguir avanzando hacia un sistema de gestión de calidad, decidimos optar al **Programa PREMIE** del Departamento de Innovación y Promoción Económica de la Diputación Foral de Bizkaia.
- A través de PREMIE la organización se acercará al modelo de excelencia EFQM, con el apoyo de una metodología y una serie de herramientas que, con el apoyo de un asesor, permitirá asentar el sistema de gestión y la orientación hacia la mejora continua, además de abrir la posibilidad de un **reconocimiento** a nivel de Bizkaia.

# Lo que nos ha aportado:

- En general, implantar de esta manera las bases para un sistema de gestión por procesos en Stella Maris ha supuesto disponer de un espacio y momento adecuados para:

- La reflexión y el trabajo en equipo
- Establecer un sistema de seguimiento y mejora
- Favorecer la delegación de responsabilidades.



Eskerrik asko zuen harretagatik!