Bizitegi

Por una sociedad sin exclusiones

Bazterturik gabeko gizarterantz

Guía de Gestión Avanzada

2016

Índice

Presentación 1

1 Estrategia 4

2 Clientes 8

3 Personas 12

4 Sociedad 15

5 Innovación 17

6 Resultados 20

Presentación

PRESENTACIÓN

Bizitegi es una asociación que lleva desarrollando su labor de forma continuada durante 36 años en apoyo a las personas en situación de exclusión social de Bizkaia. Bizitegi nació en el barrio de Otxarkoaga de Bilbao en el año 1980 cuando un grupo de personas de manera voluntaria y promovida por una fraternidad de Capuchinos comenzó a trabajar para apoyar a las personas que por motivos de drogadicción, pobreza o salud mental estaban en situación de exclusión social. Se empieza a generar una red de solidaridad en forma de pisos compartidos, los "bizitegis", donde desde la vocación de servicio y el compartir los recursos de cada una de las personas se generaban "espacios de vida", grupos de apoyo a las personas más necesitadas. Esta corriente de compromiso social, articulada únicamente en torno al voluntariado, con el paso del tiempo la evolución de las instituciones públicas y su progresiva asunción del papel activo en el desarrollo de servicios sociales, cristalizó en una asociación en el año 1988**.** El salto cualitativo más importante de cara a la profesionalización de la entidad es el año 1997, cuando Bizitegi es reconocida como entidad de Utilidad pública. La firma de los primeros convenios de colaboración con la Diputación y con la Red de Salud Mental de Gobierno Vasco desencadena el proceso de contratación de profesionales y la necesidad de desarrollar capacidades de gestión.

El objetivo de Bizitegi siempre ha sido ayudar a las personas permitiendo que se desarrollen en el entorno donde viven, en la comunidad más cercana. El trabajo comunitario y la potenciación del tejido asociativo y social en los barrios donde trabaja Bizitegi (Otxarkoaga, Uribarri, Rekalde, Peñaskal) ha sido un elemento fundamental en todo el recorrido, ya que la inclusión social en la comunidad requiere también de la necesidad de fortalecer y potenciar los contextos donde viven las personas.

Dentro del sector social de Bizkaia, Bizitegi gestiona un 15,06% de las plazas para personas en situación de exclusión social, enfermedad mental y sin hogar en Bizkaia. 12,6% en plazas diurnas y 18,03% en alojamiento.

Organigrama y Equipo

- Asamblea General de Socios/as: máximo órgano de la asociación. Está compuesta por 24 personas.
- Junta Directiva: órgano de representación que gestiona y representa los intereses de la asociación, de acuerdo a las disposiciones y directivas de la Asamblea General. Compuesta por 5 personas.
- Equipo Directivo**:** nombrado por la Junta Directiva teniendo en cuenta la mayor representación de los ámbitos de la organización. Está configurado por el Gerente, el Director Técnico, Responsable de Gestión de Personas y Responsables de las diferentes Unidades de Intervención. Un total de 8 personas.
- Equipo de Responsables: conformado por el Equipo Directivo, Gestión Avanzada, Gestión de Recursos y Responsables adjuntos/as a las Unidades de Intervención (responsables de procesos operativos). Un total de 15 personas.
  (Anexo 0.2 Organigrama y equipos)

Bizitegi se organiza por Unidades de Intervención y Procesos. Las Unidades de Intervención son equipos multidisciplinares que atienden conjuntamente varios servicios de características similares: centros de días, residencial-educativos y personas sin hogar. Los procesos de forma transversal a las Unidades de Intervención regulan los aspectos fundamentales del funcionamiento dando coherencia e integridad a la intervención y gestión. (Anexo 0.3 Mapa de procesos y equipos)

El Equipo profesional de Bizitegi está compuesto por 85 personas (57 mujeres y 28 hombres) cuya media de edad es de 43 años y con una antigüedad media en la asociación de 9,93 años. El 81,5% de las personas tienen contrato indefinido. Los equipos de intervención son multidisciplinares aportando diferentes ópticas desde el punto de vista educativo, psicológico, físico, social, formativo-laboral y jurídico.

Cliente

El principal cliente y destinataria de nuestros servicios es la persona usuaria en situación de exclusión social en Bizkaia y cuya edad esté comprendida entre 18 y 65 años. Las personas usuarias son personas sin hogar, que residen de forma continuada en las calles de Bilbao; personas con adicciones y/o con enfermedad mental. El perfil tipo más habitual de la persona usuaria suele ser hombre, mayor de 40 años, con estudios primarios, soltero, sin hijos, de origen español, sin ingresos o con ingresos provenientes del sistema de protección social. Trabajamos para que reciban una atención integral, que les permita tanto mejorar sus condiciones actuales de vida, como avanzar en procesos de incorporación social que posibiliten profundizar y consolidar dicha mejora.

Los servicios de Bizitegi están financiados principalmente por el Departamento de Empleo, Inclusión Social e Igualdad de la Diputación Foral de Bizkaia (en adelante DFB), que supone un 40,81% de los ingresos, Gobierno Vasco (Departamento de Salud) en un 21,16% y Ayuntamiento de Bilbao (Departamento de Acción Social) en un 19,01%. El formato utilizado es el de convenio (en el caso de DFB y Gobierno Vasco), o licitación pública (en el caso del Ayuntamiento). La DFB, el Gobierno Vasco y el Ayuntamiento de Bilbao son clientes ya que nos proveen de recursos económicos por la actividad que desarrollamos, valoran y deciden quiénes son las personas usuarias que atendemos, dan directrices de actuación y hacen un seguimiento y evaluación de los servicios.

Red de atención

El objetivo de nuestro modelo de acompañamiento es facilitar procesos de incorporación social para que las personas adquieran el mayor grado de autonomía y los mejores niveles de calidad de vida posibles. Bizitegi dispone de una red de atención ubicada en Bilbao. (Anexo 0.1 Red de atención)

- Centros de Día: 7 Centros de Día (136 plazas)
- Residencial: 21 pisos (64 plazas), 1 minirresidencia (7 plazas)
- Alojamiento: Servicio Municipal de Alojamiento Nocturno (83 plazas)
- Apoyo a la vida independiente: Ireki (12 plazas) y Opengune (15 plazas)
- Intervención sociocomunitaria: Equipo de intervención en calle; Equipo de acompañamiento educativo (Elejabarri). Servicios de Titularidad municipal.

La Sede de la Asociación está localizada en el barrio de Otxarkoaga de Bilbao, en la calle Langarán 14 bajo.

Misión

Somos una entidad asociativa formada por personas socias, profesionales, usuarias y voluntarias que trabaja por la incorporación a la sociedad de las personas en riesgo o situación de exclusión social de Bizkaia mediante procesos de intervención, dirigidos a mejorar sus condiciones de vida, y a través de acciones de sensibilización y denuncia que permitan generar conciencia en la construcción de una sociedad más justa. En la realización de esta misión consideramos la persona como el valor fundamental y la comunidad como el lugar donde se desarrolla.

Valores

- Participación, desde la afirmación de la persona y su papel protagonista se convierte en un valor clave del proyecto. Promovemos y valoramos la participación activa de todas las personas en la marcha de la asociación y en los contextos comunitarios, desde sus diferentes papeles, con la conciencia de un proyecto común.
- Solidaridad, las personas asumen que sus capacidades alcanzan su sentido y utilidad social cuando se ponen al servicio de los intereses comunes.
- Transparencia, como garantía de honestidad en sus procesos estratégicos, de gestión y de intervención.
- Responsabilidad, cada persona debe asumir una actitud responsable en su implicación en el proyecto y, junto a los demás, en los procesos grupales y asociativos en los que participe.

Visión

Queremos ser una entidad que se distinga por ser:

- Sólida y participativa**,** con un elevado nivel de compromiso de todas las personas que forman parte del proyecto que se manifiesta en un funcionamiento caracterizado por una gobernanza participativa.
- Eficaz y sostenible, que consiga resultados objetivos y medibles, utilizando los recursos disponibles de manera responsable, con un modelo de gestión avanzada y diversificando e innovando formas de financiación, todo ello con el fin de garantizar el cumplimiento de la misión y su impacto a largo plazo.
- Ilusionada e innovadora, que necesita la adhesión motivada e ilusionada de todas las personas participantes para desde ella generar con creatividad nuevas formas de actuación.
- Referente de la sociedad, reconocida y con capacidad de influencia, participando de la provisión de servicios de utilidad social en alianza estable con las Administraciones y con las entidades con las que compartamos objetivos y valores.
- Integradora de personas voluntarias, capaz de crear espacios significativos para las aportaciones de quienes ofrecen su compromiso personal y social en la lucha contra la exclusión.

Objetivos estratégicos 2015-2018 (Aukera 18)

OE1.- Profundizar en una intervención de calidad que mejore las condiciones de vida de las personas usuarias.
OE2.- Impulsar las acciones de denuncia y sensibilización para avanzar en la construcción de una sociedad más justa.
OE3.- Potenciar la Comunidad como medio fundamental para desarrollar la inclusión social.
OE4.- Fortalecer la base social y las estructuras internas para asegurar la continuidad a largo plazo del proyecto.
OE5.- Consolidar la viabilidad y sostenibilidad económica.
OE6.- Avanzar en ser entidad referente en el sector por un modelo de gestión avanzada e innovadora.
(Anexo 1.2 Aukera 18- Plan Estratégico 2015-2018)

Alianzas, redes, foros

Bizitegi entiende por alianza aquella relación establecida con otras organizaciones en base a la colaboración y confianza que contribuya al desarrollo de nuestra misión y estrategia. Consideramos clave, por una parte, aquellas colaboraciones que nos permiten desarrollar conjuntamente nuevos proyectos, la alianza con Bidesari para el proyecto de Prisión y con Eguzkilore para el proyecto Ireki son las dos más significativas generadas dentro de Aukera 18. Por otra parte también son claves las relaciones históricas con la Red de salud mental de Bizkaia (RSMB), que ha permitido un avance conjunto del Modelo de Recuperación y Atención Comunitaria, y con Viviendas Municipales de Bilbao que, facilitando el acceso a pisos y locales, ha hecho posible la articulación de nuestra red de atención. Participamos activamente en Redes y Foros donde sumamos fuerzas con entidades con las que compartimos objetivos y aumentamos el impacto de nuestras acciones bien sean de sensibilización social, de denuncia, de negociación (laboral o con las Administraciones), de incidencia política o de gestión.

- Redes: EAPN, Beste Bi, Gizardatz, UNAD, Plataforma Norte para colectivos sin techo y Harresiak Apurtuz.
- Foros: ASVAR, Innovalan, Foro Indicadores del Tercer Sector, Bolunta y Euskalit.

(Anexo 1.1 Fuentes de información)

Sociedad

En Bizitegi entendemos el compromiso social como el conjunto de acciones que, en línea con nuestra visión y nuestros valores, van más allá de nuestra misión y obligaciones legales aprovechando las competencias y los recursos disponibles; con un efecto tractor en el mayor número posible de los grupos de interés y asegurando el comportamiento ético y transparente. Bizitegi prioriza las actuaciones comprometidas con el desarrollo comunitario de los barrios donde estamos; la contribución a un desarrollo medioambiental sostenible; la participación activa en defensa de la igualdad de género y de la promoción del euskera; el apoyo a causas solidarias, la participación activa a través del voluntariado y la socialización de nuestro conocimiento.

Innovación

Bizitegi entiende la innovación como la capacidad de generar nuevas respuestas cualitativamente diferentes con el fin de mejorar en el cumplimiento de nuestra Misión y aportar valor añadido a las necesidades reales presentes y futuras. Teniendo en cuenta tanto las mejoras significativas a lo que ya tenemos, como innovaciones en los siguientes ámbitos: Intervención social, Sensibilización y comunicación y Organización y gestión. La innovación surge tanto de nuestra reflexión interna (creando espacios de reflexión y de generación de ideas desde la participación de todos) como de la observación y colaboración con el entorno, sector, campos y ámbitos diferentes. Bizitegi gestiona la innovación con un método sistematizado que permite medir y evaluar los resultados alcanzados.

Camino a la excelencia

El sistema de gestión de Bizitegi está basado en la mejora continua e innovación, comenzando su andadura en el año 1997 con la participación en formación en Calidad de un grupo de personas de la Asociación.

Año	Hitos relevantes
1992	Galardón "Mención Honorífica Euskadi de Promoción de los Servicios Sociales" otorgado por el Gobierno Vasco
1994	Premio Utopía a Bizitegi por su trabajo social otorgado por la Diputación Foral de Bizkaia
1996	Premio Radio Correo a la "Labor Humanitaria"
1997	Primeros contactos con la Formación en Calidad
1999	Participación en Programa de Apoyo para la acción de entidades no lucrativas organizado por Euskalit
	Encuestas de satisfacción de personas usuarias y trabajadoras
2000	Apuesta formal de la Asociación por trabajar hacia la Excelencia. Elección del modelo EFQM como modelo de referencia para su gestión
	Primera Autoevaluación según Modelo EFQM
2001	Diploma de Compromiso con la Calidad de Euskalit
2003	Formación en Calidad para todas las personas de la Asociación
2004	Premio Cascabel de Oro "por una sociedad inclusiva" otorgado por la Fundación ONCE
	Primer Plan Estratégico 2005-2009
2005	Premio a Proyectos de Acción Social concedido por la empresa de consultoría Creyf´s
	Segunda Autoevaluación según Modelo EFQM
	Elaboración del Cuadro de Mando. Definición del Mapa de procesos. Diseño, elaboración, desarrollo y revisión del Plan de Gestión 2005
2006	Presentación a evaluación externa de Euskalit (Matriz Reder: 301-350)
2007	Plan de Liderazgo y evaluación de liderazgo
2008	Incorporación al Club de Evaluación de Euskalit
	Satisfacción de personas voluntarias
2009	Premio Viviendas Municipales de Bilbao a Bizitegi por su labor en el ámbito de la integración social
	Segundo Plan Estratégico 2010 – 2012 / 2014
	Contraste externo de Euskalit. Tercera Autoevaluación según Modelo EFQM
	Diploma de Compromiso con la Excelencia de Euskalit
	Programa de Liderazgo. Fundación EDE
2010	Modelo de Acompañamiento
	Metodología del Plan individualizado
	Revisión Mapa de procesos / Revisión de procesos
	Satisfacción de las entidades financiadoras
	Primer Proyecto 5S
	Participación en Evaluaciones externas de Euskalit
2011	Satisfacción de personas en becas/ prácticas
	Satisfacción de la Sociedad
2012	Impulso de la Gestión medioambiental
2013	Diagnóstico de Igualdad
	Cuarta Autoevaluación según Modelo EFQM. Contraste externo de Euskalit.
	Diploma de Compromiso con la Excelencia de Euskalit
2014	Premio "Bihotza Trayectoria" otorgado por Bilbao Histórico por la labor continuada de Bizitegi durante más de 30 años en apoyo a las personas en situación de exclusión de Bilbao y Bizkaia
	Quinta Autoevaluación según Modelo de Gestión Avanzada. Contraste externo de Euskalit
	Diploma de Compromiso con la Excelencia/ Gestión Avanzada de Euskalit
	Tercer Plan Estratégico 2015-2018 "Aukera 18"
2015	Diagnóstico y Plan de Igualdad
	Premio "Santutxu y +" a Bizidenda por la labor social que hace Bizitegi en el barrio de Otxarkoaga
	Premio a la Solidaridad otorgado por la Fundación Antonio Menchaca
2016	Premio Solidario I Edición de los BBK DEIA ELKARTASUN SARIAK

1 Estrategia

Asamblea Bizitegi. Presentación Aukera 18

Campaña Sin Techo con Derechos

Concentración Beste Bi

Semana gestión avanzada: Resultados

Foro indicadores Tercer Sector y Euskalit

Visita del ayuntamiento a Onartu

Asamblea de socios/as. Aprobación del plan de gestión

Campaña Derechos + a favor de la RGI

“Un partido, una causa” con Bolunta y Bilbao Basket

E1. Cómo se gestiona la información necesaria para definir la estrategia

En Bizitegi, desde el año 1997 con la formación en calidad, comenzamos a identificar nuestros grupos de interés y a establecer canales continuos de contacto para recabar información, analizar el impacto de nuestra labor además de alimentar nuestro planteamiento estratégico.

Asimismo, hemos identificado las fuentes de información relevantes externas sobre el sector, nuevas tecnologías, competidores, proveedores, legislación, entorno socioeconómico, demográfico, medioambiental, etc.

En el proceso ***Estrategia*** se establece cómo captamos, analizamos, estructuramos y distribuimos esta información, de manera que dé soporte a futuras reflexiones estratégicas. (Anexo 1.1 Fuentes de información)

Por ejemplo, en la elaboración del vigente plan estratégico Aukera 18 (2015-2018), comenzamos por revisar nuestro listado de grupos de interés para contactar directamente con ellos y obtener información relevante.

- Análisis de las fuentes externas: Se realizan dos niveles de profundidad: a través de encuestas y entrevistas personales más profundas con aquellas personas consideradas observadoras privilegiadas del sector y cuya interpelación directamente consideramos más fructífera. Se contacta con las entidades del sector, las administraciones públicas directamente relacionadas (Diputación, Gobierno Vasco, Ayuntamiento de Bilbao...) y los colectivos de los que formamos parte (redes y foros) y otros grupos de interés.

- Punto de confluencia interna y externa: encuentro entre 3 destacadas personalidades del sector con las personas trabajadoras de Bizitegi y las personas de redes en las que participamos. Jornada de reflexión del entorno con expertos en el ámbito social y sanitario, Fernando Fantova (consultor social), José Antonio de La Rica (Sanidad- Gobierno Vasco) y Sergio Murillo (Diputación Foral de Bizkaia) así como personas de otras entidades del sector social (Zubietxe, Cáritas, Fekoor, …) y personas que conformamos Bizitegi, para conjuntamente hacer la reflexión estratégica de análisis del entorno.

- Dinámicas de obtención de información de las fuentes internas: De acuerdo con nuestra misión valoramos la participación de las personas socias, trabajadoras, voluntarias y usuarias de los diferentes servicios. Se realizan sesiones de reflexión estratégica con la participación de profesionales, socias y voluntarias con el apoyo de un consultor social (Fernando Fantova) para apoyar la metodología de revisión de la misión, visión y valores de Bizitegi. Se complementa la recogida de información con cuestionarios específicos a las personas trabajadoras y entrevistas con las personas usuarias en las Asambleas de los centros de día.

- Encuentro de personas responsables: Sesión de Reflexión y concreción de las líneas estratégicas en el Encuentro de personas responsables.

La dinámica que cada cuatro años se realiza, de acuerdo con nuestro proceso ***Estrategia***, y que permite la recogida de información se complementa con la dinámica anual de revisión de la estrategia que conlleva el proceso de elaboración y evaluación de los planes de gestión anuales. En este proceso se obtienen los indicadores de gestión más relevantes. Dentro del proceso ***Estrategia*** se gestiona no sólo el Plan Estratégico y Plan de Gestión sino también la gestión de Alianzas, Redes y Foros. Existe otro proceso que gestiona la *Satisfacción de los grupos de interés* dentro del proceso ***Innovación y Mejora*** que trabaja por conocer cuáles son las necesidades y expectativas de los Grupos de interés.

La participación además de ser un valor en Bizitegi es una fuente sistemática de recogida de información. De esta manera conocemos los objetivos y proyectos estratégicos de los diferentes grupos de interés que pueden afectar a la organización, quedando reflejado y compartido en la herramienta de gestión documental Sharepoint para realizar el seguimiento mensual por parte de las personas responsables.

Participamos en redes y foros que nos permiten obtener información del sector y del entorno. La red EAPN de Euskadi es un punto de referencia para actualizar y completar nuestra visión sobre la evolución de la exclusión social y las nuevas realidades que surjan. El Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia nos permite completar la mirada a través de los ojos de los servicios públicos y del resto de entidades y sectores sociales.

Tenemos contacto directo con expertos de reconocido prestigio en el sector por su carácter investigador y ejecutor de políticas sociales. Participamos en organismos de los barrios en los que estamos y obtenemos información de las necesidades más cercanas.

En Bizitegi, conscientes de la importancia del análisis de resultados y preocupados por la falta de elemento de comparación con entidades similares, en 2013 impulsamos la creación del Foro de Indicadores del Tercer Sector junto con otras entidades del Sector social para mejorar la gestión de las entidades participantes y poder comparar resultados y buenas prácticas de gestión e intervención con otras entidades del sector. Está formado por entidades referentes por tener el reconocimiento Q plata de Gobierno Vasco (Gorabide y Arbolarte); A plata (Stella Maris); A bronce (Etorkintza). En 2015 junto a Euskalit hemos revisado la herramienta de Indicadores creada en el Foro y se ha consolidado en la Batería de indicadores del Sector Social en la plataforma de Euskalit que supone un hito para la mejora en la gestión facilitando la comparativa entre las entidades sociales.

En el *proceso* ***Innovación y mejora*** se gestiona la información interna necesaria para el desarrollo de la reflexión estratégica y gestión de la organización y se han establecido las pautas para la gestión por procesos, autoevaluaciones y gestión de indicadores de la organización, así como la comparativa con otras organizaciones:

- Herramienta de indicadores. La organización analiza las competencias existentes, el rendimiento operativo y los resultados históricos, resultados de otras organizaciones del sector facilitados por el Foro de Indicadores del Tercer Sector y por Euskalit (Batería de Indicadores del Sector Social). Así como la comparativa de resultados con entidades similares referentes por trabajar en el ámbito de la exclusión social (Gizakia, Etorkintza, Caritas, Argia,…).

- Resultados de rendimiento y percepción de los diferentes grupos de interés, las autoevaluaciones, contrastes externos, benchmarking con organizaciones referentes del sector para obtener información sobre sus servicios, capacidades y rendimiento que hemos incorporado en nuestras reflexiones estratégicas.

- Participación activa en el Club de Evaluadores, en el intercambio de buenas prácticas, en foros, redes y evaluaciones externas con el fin de poder identificar buenas prácticas que se puedan incorporar a nuestra gestión.

E2. Cómo se reflexiona y se establece la estrategia

El proceso ***Estrategia*** tiene como objetivo definir, en coordinación con la Junta Directiva y la Asamblea y bajo la supervisión última de ambos, y en coherencia con la Misión, Visión y Valores, las líneas estratégicas de la Asociación y velar por su correcto despliegue, asegurándose para ello de que la estructura evoluciona en consonancia con los objetivos marcados. (Anexo 1.2 Aukera 18 - Plan Estratégico 2015-2018)

Bizitegi realiza planes estratégicos en cuya elaboración revisa y actualiza su identidad y su estrategia, a través del proceso ***Estrategia*** en el que se hace un análisis externo e interno y en el que participan todos sus grupos de interés a través de reuniones, cuestionarios y grupos de trabajo, análisis interno - externo a través de una metodología DAFO, identificación de factores claves de éxito, etc. Todo ello junto con el análisis, reflexión y aprobación por la Asamblea de socios y socias.

Siguiendo la sistemática establecida, Bizitegi ha elaborado y desplegado 3 planes estratégicos: el primero (2005-2009), el segundo (2010-2014) y el tercero (2015-2018) que se concretan en planes de gestión anuales en línea con su estrategia.

En la reflexión estratégica (2015-2018) se hizo un esfuerzo extra de participación y de reflexión para conseguir una definición compartida de la Misión de Bizitegi. A tal efecto se contó con el asesoramiento externo que desde la independencia de su posición permitió una recogida abierta de opiniones y la formulación de una nueva misión desde la participación y su visión independiente.

Tras la redefinición actualizada de la Misión se formula la Visión y los Valores. Con esta base de definición asociativa consensuada y la recogida de expectativas y necesidades de los grupos de interés se formulan los objetivos estratégicos que van a marcar las actuaciones en los próximos años.

Los objetivos estratégicos se definen en un ejercicio de equilibrio entre los dos grandes ámbitos de la misión, las características deseadas en nuestra visión y los grupos de interés para permitir una adecuación orientación de los recursos organizativos. (Anexo 1.2 Aukera 18 - Plan Estratégico 2015-2018)

Cada objetivo estratégico se concreta en líneas de actuación que serán desarrolladas en los planes de gestión de cada año. Para poder medir el cumplimiento y avance del plan se definen unos indicadores por cada línea de actuación con objetivos en el horizonte del plan y objetivos parciales cada año, batería de indicadores que forman el Cuadro de Mando. En un sector donde el objetivo es el avance en los procesos de las personas y la sensibilización social, el análisis cuantitativo de resultados tiene que ser necesariamente complementado por una valoración cualitativa. (Anexo 1.2 Aukera 18 - Plan Estratégico 2015-2018)

En Bizitegi hemos definido una estructura de gestión por procesos como modelo organizativo que también se revisa dentro del proceso de planificación estrategia, habiendo provocado un cambio en el mapa de procesos como consecuencia de la definición de nuevas prioridades de actuación en los próximos cuatro años. Una innovación significativa de la nueva estructura de Bizitegi es cómo se ha logrado integrar la estructura por procesos y las nuevas unidades de intervención, logrando con éxito beneficios como: una estructura más ágil y orientada a la persona usuaria. (Anexo 0.3 Mapa de procesos y equipos y Anexo 1.4 Gestión por procesos: Ejemplo de proceso)

El Plan de gestión anual, establece las acciones concretas a desarrollar cada año para conseguir los objetivos estratégicos y los objetivos en los indicadores clave.

Dentro de la planificación estratégica es un factor crítico la gestión económico-financiera que se gestiona desde el proceso ***Recursos*** *(Económico Financiero)* para garantizar la adecuada asignación de recursos para el desarrollo de la estrategia. Por ello junto con el Plan de gestión se desarrolla un presupuesto anual de ingresos y gastos y un presupuesto anual de inversiones.

Cada proceso y en el equipo de responsables junto con el Equipo Directivo se reflexiona sobre los elementos, medios y recursos necesarios para lograr los objetivos marcados en el Cuadro de Mando integral en línea con la estrategia definida. En la reflexión estratégica se analiza si se requerirá de nuevas alianzas con cualquier tipo de grupo de interés en función de las necesidades organizativas y estratégicas.

E3. Cómo se comunica, despliega, revisa y actualiza la estrategia

La elaboración de la estrategia se realiza mediante un proceso participativo para lograr el doble objetivo de aumentar los inputs de información y conseguir una estrategia compartida y asumida por el equipo de personas encargado de su ejecución. Tras la aprobación por la Junta Directiva y la Asamblea de socios y socias, se comunica presentando la estrategia en asamblea a todas las personas trabajadoras y voluntarias. Posteriormente en asambleas de servicios se devuelve a las personas usuarias los puntos más destacados del plan.

Se recoge el documento del Plan Estratégico y el Plan de Gestión Anual en la intranet (Sharepoint) con acceso al mismo de todas las personas trabajadoras. En la Acogida se comunica la misión, visión y valores a las personas trabajadoras, voluntarias y becas y prácticas. Comunicación de misión, visión y valores a las nuevas personas socias. El Plan se difunde de manera abierta mediante su inclusión explícita en el documento Memoria que se entrega anualmente a las instituciones y entidades y se da a conocer dentro del objetivo de transparencia en la página web. Existe un proceso de ***Comunicación*** responsable tanto de la comunicación externa como interna que contempla estos aspectos.

El Plan Estratégico se despliega en las Unidades de Intervención y procesos a través del Plan de Gestión (que recoge las acciones a promover y realizar durante el año). Por una parte el despliegue de la estrategia se realiza a través del desarrollo de las actividades que forman parte de la actividad ordinaria dentro de los servicios y procesos y por otra está el despliegue de medidas que por su impacto requieren de su constitución como proyecto interno. Algunos ejemplos de despliegue de proyectos son:

- Proyecto de comunicación, la necesidad de potenciar la comunicación externa como medio de influir en la sociedad y aumentar nuestro impacto es un objetivo estratégico (OE2-L2.1). El proyecto comenzó con la actualización de la imagen externa con el diseño de un nuevo logotipo y el manual de imagen corporativa a utilizar. Con el apoyo de una empresa de consultoría externa se ha desarrollado el proyecto de Comunicación externa orientado a la potenciación de la comunicación en internet y las Redes sociales. Comenzando por un análisis de competencias de las personas en Redes sociales, se han creado equipos por cada tipo de herramienta después de definir los objetivos a conseguir con cada una de ellas. Finalmente se han definido indicadores para monitorizar el avance y poder evaluar los esfuerzos y los impactos conseguidos. (Anexo 1.6 Plan de comunicación) (Resultados R.1.11 y R.1.12)

- Proyecto de cambio de estructura, el análisis cualitativo y cuantitativo realizado sobre la estructura preexistente mostró la conveniencia de abordar un cambio de organización que permitiera una estructura más orientada a la consecución de los objetivos estratégicos (OE4). Se realizó una encuesta con las personas trabajadoras que confirmó el deseo de pasar a una organización más ágil y orientada a la innovación. Tras un primer borrador se realizaron grupos focales que en dos momentos distintos pudieron recoger las aportaciones al borrador inicial. El diseño final aprobado en Junta Directiva y Asamblea de Socios y Socias fue presentado en Asamblea a las personas trabajadoras. (Anexo 1.5 Diagnóstico Estructura Organizativa)

El proceso de evaluación de los planes de gestión anuales, además de los seguimientos específicos contemplados en los proyectos estratégicos permiten actualizar la estrategia y a través de los indicadores observar su grado de cumplimiento. (Anexo 1.3 Plan de Gestión. Seguimiento) (R.1.13)

- Seguimiento de las actividades de las Unidades de intervención y de los procesos, a través del seguimiento mensual del Plan de Gestión en el Equipo de Responsables.

- Revisión del Plan de Gestión trimestralmente en las reuniones del Equipo de Responsables. Cierre trimestral del presupuesto. El Equipo Directivo y la Junta Directiva en una reunión conjunta hacen el seguimiento del Plan de Gestión y del presupuesto para conjuntamente decidir y actualizar el plan recogiendo posibles variaciones o incidencias significativas que hayan podido suceder.

  Se informa en el Encuentro de las personas trabajadoras y voluntarias del seguimiento del plan de gestión y la ejecución del presupuesto.

- Evaluación semestral del Plan de Gestión, previa a la reunión del equipo de Responsables los equipos de las Unidades de intervención y los equipos de procesos hacen un seguimiento de las planificaciones de las unidades y de los procesos para evaluar y planificar.

- Evaluación anual del plan de Gestión y revisión de la estrategia y alianzas. La estrategia también define la necesidad de revisar las alianzas establecidas y de formar nuevas para el avance en los proyectos marcados.

- Actualización del Plan de Gestión. Anualmente se elabora nuevo plan de Gestión y se actualiza el plan estratégico (en caso de ser necesario). La Asamblea de personas socias aprueba las cuentas anuales, el cierre del plan de gestión y aprobación del nuevo plan y presupuesto. Se comunica en la Asamblea general a las personas trabajadoras y voluntarias.

Como parte del seguimiento mensual se recoge la información actualizando el plan de gestión, el cuadro de mando así como la información de las actividades realizadas que se recoge en un Excel "Recogida de datos mensual" con los siguientes apartados:

- Relaciones institucionales: reuniones externas indicando con quién, para qué, por qué y el resultado de la reunión.
- Medios de comunicación (presencia en televisión, radio, prensa…).
- Jornadas – Formación (jornadas donde participamos como ponentes, nombre de la ponencia, participantes…).
- Recibir Formación (formaciones a nivel individual a la que se han acudido diferente del plan de formación planificada).
- Socializar Conocimiento (nos visitan o vamos a otras entidades a socializar cómo hacemos en Bizitegi, sacando el aprendizaje aplicable a Bizitegi).
- Actividades de aprendizaje (Bizitegi visita otras entidades para conocer una buena práctica de la otra entidad).
- Alianzas, redes, foros (seguimiento de las actividades y logros con las alianzas y en las redes y foros).
- Sociedad barrios (recoge y se hace seguimiento de lo que vamos haciendo en nuestro compromiso social- desarrollo comunitario).
- Ocio y participación comunitaria.

El proceso ***Estrategia*** *(Alianzas, Redes y Foros),* se asegura de gestionar las alianzas, revisando los resultados logrados y el nivel de satisfacción de ambas partes. A través de entrevistas y otros métodos Bizitegi hace seguimiento de la satisfacción de las alianzas y los proyectos desarrollas en alianza. En el documento recogida datos mensual en la pestaña alianzas, redes y foros desde hace años se recoge toda la información sobre el seguimiento de la relación.

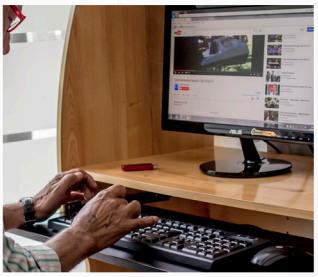
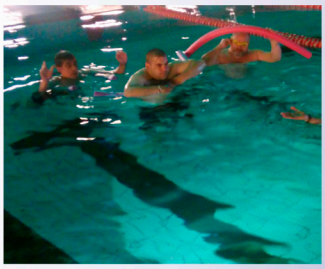
El proceso ***Innovación y mejora*** gestiona los indicadores de todos los procesos de Bizitegi, evaluando la eficacia y eficiencia. Históricamente se han recogido los indicadores en herramienta Excel que contempla diferentes campos de la gestión de datos. Como mejora en el año 2016 se ha invertido en la creación de una herramienta SIP que facilitará la gestión de la mejora.

Año	Mejoras / Innovaciones	Evaluación / Mediciones	Aprendizaje
E1.- Cómo se gestiona la información necesaria para definir la estrategia			
2007	Elaboración del cuadro de mando de indicadores por programas y servicios con el apoyo de la Fundación EDE. Sistemática de revisión del perfil de las personas usuarias desde 2007 en todos los servicios y programas. Evaluación externa		
2009	Recogida de información a través de sesiones específicas, entrevistas y cuestionarios a todos los grupos de interés fruto de la reflexión estratégica		
2010	Contratación del servicio de alertas legislativas de la Fundación EDE Se revisa el cuadro de mando incorporando los indicadores clave del plan estratégico 2010-12/2014 Revisión del mapa de procesos e identificación de indicadores por procesos con apoyo de la Consultoría Attest. Autoevaluación 2009		
2013	Creación del Foro de Indicadores del Tercer Sector. Aprendizaje: Seminario de indicadores del Observatorio Tercer Sector Bizkaia		
2014	Reflexión sobre tendencias sociales y nuevas formas de exclusión, orientación de políticas públicas sociales y papel del Tercer Sector con la participación de José Antonio de la Rica (Gobierno Vasco), Sergio Murillo (DFB) y Fernando Fantova (Consultor social). Han participado 46 personas trabajadoras, voluntarias, socias. Reflexión estratégica Aukera 18 Diseño de herramienta de indicadores para el Sector Social. Reflexión Foro Indicadores Tercer Sector Revisión y definición de nuevo cuadro de mando fruto de la reflexión estratégica Definición de marco ético de actuación para la búsqueda de nuevas líneas de financiación. Reflexión asamblea de personas socias		
2015	Creación de la batería de indicadores del sector social en la plataforma de Euskalit. Organización de Jornada dentro de la Semana Europea de la Gestión Avanzada para difusión de la herramienta como buena práctica de gestión en Estrategia: Gestión de las entidades del Tercer Sector a través de resultados. Jornada organizada dentro del Foro de Indicadores y en colaboración con Euskalit. Reflexión Foro Indicadores Tercer Sector Diagnóstico de cultura organizativa en Bizitegi con el fin de promover el cambio de estructura organizativa. Reflexión estratégica Estudio y análisis de costes laborales como información para el cambio de estructura organizativa. Reflexión estratégica Nueva sistemática de recogida de información de las actividades de benchmarking Incorporación en asamblea de personas trabajadoras y voluntarias de espacio de reflexión sobre la inclusión social invitando a personas referentes. Alfonso López EAPN. Fruto de la revisión del proceso		
2016	Incorporación a la asamblea de personas trabajadoras y voluntarias de un espacio de reflexión sobre la Salud Mental invitando a persona referente. José Uriarte (RSMB) Herramienta SIP para gestión de indicadores. Autoevaluación 2014 Incorporación de indicador clave "número de personas que evolucionan positivamente o se mantienen" obtenido de los planes individualizados. Revisión del proceso		
E2.- Cómo se reflexiona y se establece la estrategia			
2005	Primer mapa de procesos que recogía los procesos y subprocesos así como una definición de los mismos y sus indicadores		
2009	Jornada de Reflexión estratégica en Murgia con personas trabajadoras, voluntarias, socias, usuarias y entidades sociales		
2011	Redefinición del mapa de procesos. Se creó una comisión (Gerente, Calidad y Clientes externos). Se definió la misión, acciones, indicadores clave de cada proceso. Se revisó en el Equipo Directivo. En 2011 se aprobó por la Junta Directiva y se presentó el nuevo mapa de procesos a todas las personas trabajadoras, voluntarias y socias de Bizitegi. Autoevaluación 2009 / Consultoría Attest		
2014	Se crea equipo motor para impulsar la reflexión estratégica- Aukera 18 (Gerente, Coordinador de Intervención, Personas y Calidad). entrevistas con las entidades financiadoras y cuestionarios a los diferentes grupos de interés externos, entrevistas con las personas usuarias en las Asambleas de todos los centros de día, 2 sesiones en las que han participado las personas trabajadoras, socias y voluntarias con el apoyo de un consultor social (Fernando Fantova) para la revisión de la misión, visión y valores de Bizitegi Reflexión y concreción de líneas estratégicas en Encuentro de personas responsables. Las líneas estratégicas derivadas de la visión se revisan y concretan en el equipo directivo y se aprueban por la asamblea de personas socias. Reflexión estratégica Aukera 18		
2015	Se define nueva estructura organizativa basada en unidades de intervención. Aukera 18		
2016	Revisión y actualización del mapa de procesos adaptado a la nueva estructura organizativa incorporando las unidades de intervención con apoyo de la consultora IFH y derivado del contraste externo 2014 y fruto de Aukera 18		
E3.- Cómo se comunica, despliega y revisa la estrategia			
2011	Difusión de la estrategia a los grupos de interés externos a través de la memoria divulgativa y la web de Bizitegi		
2011/ 12/13	Formación interna en Evaluaciones y Planificaciones para el 100% de las personas con puesto de responsabilidad impartida por el Gerente y la Responsable de Calidad. Fruto de la autoevaluación y contraste externo y dentro del Plan Estratégico		
2015	Seguimiento trimestral del plan de gestión (Equipo Directivo) Se realizan Encuentros de responsables con una periodicidad trimestral. Encuentros de personas trabajadoras y voluntarias trimestrales Se impulsa el proyecto de comunicación externa con el apoyo de Consultoría Artesana y e-Digitalde. Reflexión estratégica		
2016	Seguimiento mensual del plan de gestión en el equipo de responsables. Seguimiento de las actividades de las unidades de intervención y de los procesos mensualmente. Revisión trimestral del plan de gestión y presupuesto en las reuniones del equipo de responsables. Estas mejoras son fruto de la revisión del proceso estrategia		

2 Clientes

Asambleas
FundaciónAthleticBizitegi
Arguiñanos
Bizidenda
RadioLocuraFeliz
HábitosSaludables
RelajaciónYoga
SalidasDeMonte
CongresoDeEAPN
ZenbatuTeatroComunitario
TallerDeCuero
KuskurrumTeatro
Jaikomite
ActividadesDeHuerta
Vacaciones
TallerDeArte

Actividades

C1. Cómo gestionamos las relaciones con clientes

Para Bizitegi lo importante son las personas en situación de exclusión social y la búsqueda de soluciones para su inclusión; de ello queda constancia tanto en nuestra misión, visión y valores como en la reflexión estratégica donde figura como nuestro primer objetivo (OE1).Trabajamos para que reciban una atención integral, que les permita tanto mejorar sus condiciones actuales de vida, como avanzar en procesos de incorporación social que posibiliten profundizar y consolidar dicha mejora. (Resultados R.1.1 y R.1.2)

La clave es una relación cercana y una atención personalizada que permite adaptar las actividades y las atenciones al momento vital de cada persona y a sus necesidades.

La metodología de Plan Individualizado (Anexo 2.4), y el Sistema de Gestión de Casos (Anexo 2.7), son las herramientas sobre las que pivota nuestra atención y las que establecen el marco de relación. La recogida de información sobre la situación y necesidades de las personas que atendemos se realiza trabajando con diferentes elementos y procedimientos, como por ejemplo los documentos utilizados durante el proceso de entrada de las personas en los dispositivos financiados por la Diputación Foral de Bizkaia (pautas iniciales, informe de observación, etc.), en los que tiene especial importancia las aportaciones directas de las personas usuarias. Los profesionales tienen entrevistas individuales con las personas para conocer su estado de salud o su situación personal, para realizar seguimiento y negociar los planes individualizados, para atender sus demandas, para contener las situaciones de crisis, etc.

Por otro lado, en todos los servicios realizamos asambleas periódicas que nos permiten gestionar las dinámicas grupales, atender las sugerencias y quejas y analizar la marcha de las actividades. Disponemos de un protocolo específico de Sugerencias, Quejas y Felicitaciones.

Anualmente obtenemos medidas del perfil de las personas usuarias de Bizitegi (Anexo 2.1), segmentadas por servicios. Extraemos datos de perfil sociodemográfico (sexo, edad, estado civil, etc.), por un lado; y por otro, utilizando las puntuaciones de los planes individualizados, obtenemos indicadores sobre el perfil de exclusión y con ello podemos evaluar la adecuación de nuestras actividades a las realidades y el perfil de las personas usuarias.

Desde 1999 medimos la satisfacción general de las personas usuarias con periodicidad anual hasta 2013; desde entonces bienal. Los resultados de la encuesta de satisfacción se comunican a las personas usuarias en las asambleas de los servicios y se recoge información cualitativa que complementa el análisis de resultados así como propuestas de mejora que se incorporan en la planificación de los servicios. (R.2.1 a R.2.10)

Esta prestación de servicios que se realiza, en su mayor parte, dentro de un esquema de servicios de responsabilidad pública, convierte a las administraciones públicas en entidades clientes por su mediación imprescindible en la atención a las personas en exclusión, y con cuyos criterios de atención debe estar alineada nuestra prestación de servicio. La Diputación Foral de Bizkaia por reparto competencial es el principal titular de los servicios prestados y la que deriva a las personas usuarias. Además tenemos una relación histórica con Red de Salud Mental de Bizkaia (RSMB). La interlocución directa y permanente con las entidades nos permite un conocimiento de sus expectativas y necesidades. (R.2.11). La relación establecida con la RSMB y con el Ayuntamiento de Bilbao son un ejemplo de colaboración exitosa con el desarrollo de modelos novedosos de intervención que posteriormente se han incorporado al catálogo de servicios públicos (Equipos de intervención en calle, modelo de atención comunitaria y desinstitucionalización psiquiátrica).

Con el fin de tener una visión panorámica sobre la evolución de las realidades de exclusión y las tendencias en su atención, participamos en jornadas técnicas y estamos al día de los diferentes estudios o trabajos de investigación además de colaborar en la elaboración de algunos de ellos (como los estudios de exclusión residencial que se elaboran cada dos años).

Así nuestra presencia en foros y los contactos con entidades del tercer sector, administraciones públicas, y con otros agentes del sistema de protección, nos permite detectar necesidades emergentes y valorar la necesidad de nuevas respuestas. (Anexo 1.1 Fuentes de información)

C2. Cómo se desarrollan y comercializan productos y servicios orientados hacia los clientes

Los servicios en Bizitegi se han ido desarrollando alrededor de las necesidades de las personas usuarias y de acuerdo con el modelo de atención comunitaria que propone la inserción de las personas a través de su presencia normalizada en la Comunidad.

Esta filosofía es también mantenida por la RSMB. Las necesidades de las personas tienen varias vertientes desde la cobertura de las necesidades básicas, alojamiento, higiene y comida; hasta el acompañamiento en los procesos de mejora personal a través de actividades diurnas. Los diferentes niveles de intensidad en la atención y de la exigencia configuran la red actual de servicios donde existen dispositivos residenciales de alta y media intensidad y centros de atención diurna con diferente orientación según los perfiles. En el caso de los servicios municipales de personas sin hogar surgió la necesidad de intervenir en medio abierto (Intervención en Calle) y los alojamientos temporales nocturnos. (Anexo 0.1 Red de atención)

La experiencia y la observación de las realidades atendidas han sido la base fundamental del diseño de nuevos servicios. El reciente caso del proceso de implantación de IREKI es ilustrativo de nuestro proceder. IREKI es un programa de acompañamiento a la vida independiente que surge tras observar que un número creciente de personas usuarias mejoraban en su proceso, no lo suficiente para ser dados de alta pero si para alcanzar mayores niveles de autonomía que los previstos en los servicios existentes. Bizitegi diseña este programa y comienza el proceso iterativo de presentación y adaptación ante las entidades públicas competentes. Tras conseguir la aprobación por parte de la DFB se pone en marcha el proyecto acordado y además Bizitegi incorpora el desarrollo del servicio Opengune (lugar de encuentro o club social), que se considera necesario pese a no estar financiado. Esta provisión de prestaciones adicionales, a cargo de recursos financieros alternativos, es una característica que configura la calidad y el valor añadido de los servicios prestados por Bizitegi. La reciente puesta en marcha de los pisos para personas sin hogar que incluyen plazas para personas penadas gestionadas en convenio con la asociación Bidesari, unidos al centro de día Onartu desde el año 2000, son ejemplos claros de esta política. Dentro de nuestra estrategia de aportar valor añadido, desarrollamos los servicios de comedor 365 días al año para la red de pisos y la atención que se presta a personas que han sido dadas de alta pero con las que se mantiene relación a través de recursos

como el centro de día 105.

De las diferentes maneras de detectar y llegar a las personas que pueden beneficiarse de nuestros servicios, el más directo es a través de los dispositivos de proximidad. Se llaman así porque son abiertos y las personas pueden acercarse a ellos sin más requisito que su voluntad de hacerlo (Onartu). O incluso porque son ellos mismos los que acuden allá donde se encuentran las personas (Intervención en Calle con las personas sin hogar). A través de estos centros ofrecemos apoyo y asistencia de reducción de daños; y por medio de la vinculación trabajamos el fortalecimiento y la motivación de las personas para que puedan iniciar procesos de incorporación social si así lo desean.

En los servicios residenciales convenidos con Diputación las personas vienen derivadas por los servicios de Diputación tras realizar la valoración de la exclusión social. En el caso de los centros de día la entrada se puede realizar también por parte de Bizitegi tras la aceptación por parte de Diputación.

Trabajamos asimismo con otros dispositivos o entidades que están en contacto con las situaciones de alta exclusión social y que derivan personas a nuestros servicios. Por ejemplo:

- El Servicio Municipal de Urgencias Sociales (gestiona de modo centralizado las situaciones urgentes en Bilbao, y es la mayor fuente de entrada de personas al Servicio Municipal de Acogida Nocturna gestionado por Bizitegi).

- El convenio de colaboración suscrito con Bidesari, que trabaja en prisión, y deriva la salida de personas de la cárcel hacia dispositivos de Bizitegi.

Todos los flujos de entrada a Bizitegi los gestionamos en las diferentes unidades de intervención según los procedimientos definidos en el proceso ***Demanda, Acogida y Salida***, que parte de la información recogida en la Ficha de demanda (Anexo 2.3) y tiene como primer objetivo determinar la adecuación de las necesidades de la persona usuaria con el servicio al que ha sido derivada.

C3. Cómo se producen y distribuyen nuestros productos y se prestan nuestros servicios

Los servicios que ofrece Bizitegi se desarrollan a través de los procesos operativos. La gestión por procesos establecida muestra nuestra orientación al cliente, que a través de equipos de trabajo transversales garantizan una coherencia en la intervención de todos los servicios. (Anexo 0.3 Mapa de procesos y equipos)

El proceso ***Demanda, Acogida y Salida*** define cómo se gestiona la entrada de la persona usuaria a Bizitegi, la acogida y la asignación de un profesional referente desde que comenzamos a atender a la persona. (Anexo 2.3 Ficha de Demanda) La persona referente es la que le acompaña en su recorrido en nuestra organización, vinculando con ella, y negociando y revisando con la persona usuaria el plan individualizado (recoge los objetivos individuales de la persona usuaria respecto a ámbitos vitales: económico, jurídico y laboral, convivencial, personal, sociosanitario y social). (Anexo 2.4 Plan individualizado). El Equipo de profesionales a través de la gestión de casos (Anexo 2.7) que se realiza semanalmente aprueba los planes individualizados de la persona usuaria y se trabaja la unificación de criterios y la búsqueda de respuestas consensuadas para aquellas situaciones que son difíciles de afrontar o que requieren de una toma de decisión del equipo. Es el proceso ***Plan individualizado*** el que define cómo apoyar a la persona usuaria a establecer, desarrollar y evaluar continuamente los objetivos que faciliten su proceso de incorporación a la sociedad. (R.1.3)

Este plan está elaborado con los contenidos definidos por el Modelo de Diagnóstico Social del Gobierno Vasco en el decreto 353/2013 y nos permite establecer objetivos individuales y evaluarlos, de manera tanto cualitativa como cuantitativa y a partir del mismo obtener una batería de indicadores que nos permiten evaluar la evolución de las personas usuarias. (Anexo 2.8 Resultados Plan Individualizado). A través de una completa herramienta informática, que hemos desarrollado en el programa Lotus Notes, con permisos individualizados de acceso a la información, definidos en función de las atribuciones de cada persona trabajadora realizamos la gestión y seguimiento de nuestros servicios. (Anexo 2.2 Datos de atención personas usuarias)

El proceso ***Prestación de servicios*** es el encargado de desplegar y revisar las actividades necesarias para conseguir los objetivos del Plan Individualizado. A cada una de las personas que atendemos le proveemos de una serie de actividades, ajustadas a las especificaciones de su plan individualizado. Contamos con un completo menú de actividades, que actualizamos anualmente y cada una de las actividades incide en la consecución de objetivos en los diferentes ámbitos y dimensiones del Plan individualizado. (Anexo 2.5 Menú de actividades y 2.6 Objetivos de las actividades)

Los procesos ***Ocio y Cultura*** y ***Participación Comunitaria*** complementan la prestación de servicios gestionando las actividades de los ámbitos que queremos potenciar de manera específica tras la reflexión estratégica. (R.1.4)

Desde el proceso ***Demanda, Acogida y Salida*** se define la salida y finalización de la atención de una persona en Bizitegi. Procuramos que sea de la manera más consensuada posible. Implica el cierre de su último plan individualizado y revisión de objetivos así como el registro de la causa de dicha salida (salida negociada, derivación, abandono, sin noticias, expulsión, fallecimiento, otros…).

El proceso ***Recursos*** *(Gestión económico financiero)* gestiona el presupuesto de gastos e ingresos, inversiones y cuentas anuales. (Anexo 2.9 Seguimiento del presupuesto). La realización de auditorías anuales de cuentas de la Asociación y de cuentas justificativas de todos los convenios es el reflejo de una gestión económica analítica que permite gestionar y controlar la dedicación plena de los recursos públicos dedicados a los servicios convenidos. En el Plan Estratégico se definió como un objetivo estratégico el garantizar la sostenibilidad económica e institucional que se concretaba en mantener un presupuesto equilibrado y una gestión responsable de los recursos materiales. (OE5). (R1.6)

La calidad de los servicios pasa también por una adecuada renovación de los locales y pisos; y por ello se definió en el plan estratégico un objetivo de renovación. (R.1.10). En el año 2015 la renovación de Onartu ha sido la actuación más destacada. Las prestaciones adicionales mencionadas requieren de un esfuerzo en búsqueda de financiaciones alternativas como queda reflejado en el objetivo estratégico y su medición a través del indicador de Incremento de Subvenciones. (R.1.8)

Para atender la completa red física de dispositivos de atención, más de 30 localizaciones, se dispone de un sistema de logística interna que permite atender el frecuente reparto de materiales entre centros y a los pisos de manera diaria con la consiguiente optimización de los

materiales que se pueden tener en stock (alimentos, limpieza) o compartidos (proyectores, pantallas etc.).

Bizitegi tiene un proceso ***Recursos*** *(instalaciones y equipos)* que gestiona el mantenimiento de las instalaciones y equipamientos involucrando a las personas que las utilizan para reforzar su conocimiento y posibilidades de aprovechamiento, además gestiona adecuadamente los diferentes almacenes e inventarios de materiales. Prueba de ello es que desde 2010 se han realizado 10 proyectos 5S en las instalaciones y equipos (informáticas, almacenes, oficinas, salas de reuniones…) participando el equipo de profesionales y en el último proyecto impulsado y desarrollado por un equipo de personas usuarias.

C4. Cómo gestionamos las relaciones con proveedores

La gestión de proveedores se realiza desde el proceso ***Recursos*** *(gestión de compras y contrataciones)*, definido en 2011 cuyo objetivo es garantizar la provisión de los recursos materiales y servicios en tiempo, calidad y coste adecuados, seleccionando a proveedores acordes con la misión y valores de la Asociación.

La contratación de servicios se realiza por parte de las personas responsables de unidades de intervención, áreas de gestión o procesos que son las encargadas de la búsqueda de proveedor, contratación de los servicios, hacer partícipe de la misión y valores de la Asociación y de las necesidades concretas al proveedor, de la relación durante el servicio manteniendo reuniones periódicas con los mismos para el seguimiento del servicio.

En la selección de proveedores se priorizan las empresas y tiendas de los barrios en los que estamos ubicados y las empresas de Inserción. Se han definido unos criterios para la selección de los mismos: Calidad/ precio de los productos y servicios, tiempo de respuesta, cumplimiento plazos de entrega, facilidad y disponibilidad horaria para la entrega de los productos, atención y respuesta inmediata a las necesidades e incidencias que puedan surgir durante la prestación del servicio y condiciones de pago.

Se establece con el proveedor el cierre de las condiciones de contrato (plazos y forma de entrega, forma de pago, etc.). Los proveedores que tienen acceso a datos de carácter confidencial tienen que firmar el documento de LOPD, que se entregará junto con el presupuesto al responsable de proceso. En el programa de contabilidad se hace un registro de los proveedores recogiendo la información más relevante.

Anualmente o al finalizar la prestación del servicio, la persona responsable de la contratación del proveedor realiza la evaluación del servicio y del proveedor teniendo en cuenta la calidad, precio, plazos de entrega, facilidad y disponibilidad horaria, atención y respuesta inmediata, condiciones de pago, presupuesto detallado y condiciones del servicio. Con el resultado de la recepción de los pedidos y / o del seguimiento del servicio se evaluará a los diferentes proveedores de una manera objetiva, para detectar cuáles son los más idóneos para próximas contrataciones. (Anexo 2.10 Gestión de proveedores)

Año	Mejoras / Innovaciones	Evaluación / Mediciones	Aprendizaje
C1.- Cómo gestionamos las relaciones con clientes			
2011	Documentación del Proceso demanda detección; acogida y diagnóstico; salida, a partir de la autoevaluación		
2012	Elaboración de la nueva ficha de demanda en Lotus a partir de la revisión del proceso		
2013	Revisión protocolo sugerencias, quejas y felicitaciones a partir de la revisión del proceso y la encuesta de satisfacción de personas usuarias. Se crea equipo de mejora específica para la revisión del protocolo.		
2014	Revisión documentos compromiso LOPD y autorización de imagen con el asesoramiento de Redline Asesores		
C2.- Cómo se desarrollan y comercializan productos y servicios orientados al cliente			
2009	Elaboración del plan de comunicación con la Fundación EDE a partir del informe de evaluación externa		
2010	Documentación del proceso de comunicación externa a partir de la reflexión estratégica y la autoevaluación		
2011	Difusión de la memoria divulgativa por email y se cuelga en la web por lo que llega a un mayor número de personas. A partir de la revisión del proceso Sistematización del boletín interno “Biziberri”. Difusión a personas usuarias a través de los centros de día. A partir de la reflexión estratégica y la autoevaluación		
2012	Elaboración del catálogo de productos (complementos, mascotas y papelería). A partir de la reflexión estratégica y la autoevaluación		
2013	Elaboración y difusión del tríptico de la Asociación. A partir de la autoevaluación		
2014	Procedimiento de la presencia en ferias a partir de la revisión del proceso. Creación del equipo de proyecto redes sociales e impulso del Facebook y Twitter de Bizitegi. A partir de la reflexión estratégica, la autoevaluación y la revisión del proceso		
2014-2015	Organización de concierto solidario Fair Saturday con las corales Zirzira y Ugao. 250 personas asistentes en 2014 y 225 asistentes en 2015 dando a conocer a las personas asistentes proyectos de Bizitegi		
2015	Realización del diagnóstico de perfil de comunicación; talleres de comunicación; impulso presencia en medios de comunicación. Nuevo Plan de comunicación; creación de la nueva imagen Bizitegi; nueva página web (blog, agenda, Jornadas y Formación, videos, radio, publicaciones, colabora con Bizitegi, cuentas claras,...); taller cultura general en torno a Internet y sensibilización. A partir de la reflexión estratégica, la autoevaluación y la revisión del proceso, con el apoyo externo de Consultoría artesana, e-Digitalde y Moriwase Organización de jornada dentro de la Semana Europea de la Gestión Avanzada para difusión buena práctica gestión en la gestión de clientes: Gestión multidireccional de clientes en servicios sociales		

Año	Mejoras / Innovaciones	Evaluación / Mediciones	Aprendizaje
C3.-Cómo se producen y distribuyen nuestros productos y se prestan nuestros servicios			
2010	Puesta en marcha de la metodología del plan individualizado basada en el instrumento para la valoración y diagnóstico de la exclusión social de Gobierno Vasco a partir de la reflexión estratégica Reflexión asociativa sobre trabajo comunitario a partir de la reflexión estratégica, con el apoyo externo de Asier Gallastegui, Gazteleku e Imagina Otxarkoaga Documentación del proceso de Gestión económico financiero y realización de la primera auditoría económica externa Primeros proyectos 5s: Rekalde (Sala de tutorías y Oficina), 105 (Oficina), informáticas Definición del procedimiento sobre gestión de recursos materiales e inventario de instalaciones , equipos y mobiliario		
2011	Definición y documentación del proceso de Participación comunitaria. Se crea la Comisión de socios "Relación comunitaria y Voluntariado" Documentación del Proceso Prestación de servicios y definición del menú de actividades identificando las dimensiones del plan individualizado en las que inciden las actividades Creación de la herramienta informática del plan individualizado en Lotus notes con el asesoramiento de Redline Implantación de herramienta de gestión documental Sharepoint con el asesoramiento de Attest fruto de la revisión de proceso para la organización de la documentación por procesos de forma centralizada Documentación del proceso Instalaciones, equipos y gestión de residuos		
2012	Puesta en marcha de la Herramienta informática para la obtención indicadores del plan individualizado Rediseño del sistema de gestión de casos. Revisión del proceso Auditorías externas de cuentas justificativas de convenios de Diputación Foral de Bizkaia Documentación de procedimiento Gestión recursos materiales		
2013	Creación de una comisión mixta conformada por personas socias y trabajadoras para definir criterios de participación comunitaria con el asesoramiento de Asier Gallastegi Nuevo sistema de gestión de casos en el programa Diversificado y Drogodependencias Organización de jornada para celebrar el Día de los Derechos Humanos Implantación de redes informáticas virtuales para la comunicación entre centros y directorio activo de Windows Nuevas aulas informáticas en Irumineta y Rekalde		
2014	Diseño de la nueva metodología de gestión de casos Elaboración de nuevos criterios para el pago de las becas de las personas usuarias Implantación de la metodología de planes individualizados en Onartu. Sesión de formación interna “interpretación de indicadores obtenidos a partir de planes individuales de atención” Sesiones de socialización de los criterios de intervención Creación del grupo de trabajo plan individualizado en el Foro de Indicadores Tercer Sector Definición de objetivos de las actividades a partir de la revisión de proceso prestación de servicios Formación interna sobre rehabilitación cognitiva Inicio de prestaciones diurnas en servicio Iruminetxe Organización de Jornada en el Día de los Derechos Humanos abierta el exterior con la participación del Ararteko y Gotzone Olarra (Intermon). Seguimiento mensual del presupuesto		
2015	Se realizan reuniones de gestión de casos de personas con diversas problemáticas (discapacidad física, psíquica, exclusión social…) dentro del Foro de indicadores del Tercer Sector a partir de la evaluación y planificación del grupo de trabajo Plan individualizado Formación en pedagogía social comunitaria para todas las personas Proyecto 5s impulsado por equipo conformado por personas trabajadoras y usuarias Reforma Centro de Día Onartu		
C4.- Gestión de proveedores			
2011	Documentación del proceso Compras y contrataciones. Recogida sistemática de las incidencias con los proveedores. Sistemática de evaluación de proveedores. A partir de la autoevaluación y la revisión del proceso		
2012	Revisión Base de datos de proveedores. Identificación y registro de empresas de inserción. A partir de la reflexión estratégica y la revisión del proceso		
2013	Revisión y reunión con proveedores de mayor volumen económico y claves Difusión memoria de Bizitegi e invitación a jornadas o actos de Bizitegi. A partir de la reflexión estratégica y la revisión del proceso		

3 Personas

Celebración fiesta de Bizitegi

Evaluación comunicación
Impulso redes sociales

Formación pedagogía social comunitaria

Reunión proceso participación comunitaria

Metodología participativa
Reflexión estratégica

Proyecto 5S

Fiesta de Bizitegi

P1. Cómo seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas

El proceso ***Personas*** es quien gestiona la selección de personal, acogida, atención, formación, gestión por competencias, motivación, prevención de riesgos laborales de las personas trabajadoras, estando su planificación totalmente integrada en la estrategia de la Asociación (OE4).

Para llevar a cabo los objetivos estratégicos, seleccionamos personas que tenga un perfecto encaje con la misión y los valores (participación, solidaridad, transparencia y responsabilidad) de Bizitegi. Para ello se han definido, revisado y actualizado los perfiles de puestos de trabajo identificando los conocimientos, competencias, objetivos, funciones, perfil lingüístico y experiencia necesaria para cada puesto. (Anexo 3.1 Perfil de puesto)

El proceso ha definido un protocolo para la Acogida de personas trabajadoras, voluntarias y prácticas. La persona responsable de la Unidad de intervención o área de gestión se encarga de la acogida de la personas de nueva incorporación para facilitar el conocimiento de la organización presentando al equipo y personas usuarias, mostrando las instalaciones, explicando la misión, visión y valores, estrategia, objetivos y planificación, modelo de intervención, protocolo de prevención de riesgos laborales y otra información útil. Asimismo, la persona de informática imparte una formación sobre las herramientas informáticas (Lotus notes y Sharepoint), y le da de alta en el sistema para que pueda acceder a la información necesaria para el desarrollo del trabajo.

Respecto a las condiciones laborales y sistema retributivo tenemos como marco el IV Convenio Colectivo de Intervención Social de Bizkaia. Bizitegi ha incorporado mejoras respecto al convenio mediante la firma de acuerdos internos con el Bizikomite (Representación Legal de los Trabajadores), como ejemplo el complemento de IT del 100%, 24 meses de reserva de puesto en caso de excedencia, elección de vacaciones, acuerdo de jubilación parcial anticipada, etc. Además en 2009 se definió el sistema de responsabilidades, revisado en 2011 y 2015 que entre otras cosas regula los niveles y pluses de las personas con puestos de responsabilidad. (Resultado R.3.3)

Contamos con un servicio externo de prevención de riesgos laborales y Mutualia como mutua de accidentes de trabajo y enfermedades. Se realiza una revisión médica anual gratuita y voluntaria. Disponemos de un plan de igualdad 2015-2019, que entre sus objetivos tiene como líneas de actuación el mejorar el conocimiento específico en materia de género en la organización, la incorporación de criterios de género en los procesos internos de gestión, mejorar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral,... En línea con los valores de Bizitegi, se promueve y da facilidades para conciliar la vida laboral y la familiar, alineando las necesidades de las personas y las de la organización, atendiendo la diversidad y las situaciones particulares de las personas con planteamientos flexibles. (R.3.4)

Desde 1999 se mide la satisfacción de las personas trabajadoras a través de la encuesta de satisfacción *de* las personas trabajadoras con una periodicidad anual; a partir de 2011 se realiza la encuesta con periodicidad bienal. Se realizan grupos focales para recoger su satisfacción, se realiza el análisis de resultados y se elabora un informe de mejoras que se incorporan en los planes de gestión. La comunicación de resultados se realiza a las personas en la Asamblea general y el informe de resultados y mejoras está disponible para todas las personas en la intranet (sharepoint). (R.3.1 a R.3.6, y R.3.9 a R.3.13)

P2. Cómo desarrollamos el conocimiento y competencias de la personas

Con el fin de favorecer el desarrollo profesional de las personas trabajadoras y mejorar sus competencias para conseguir un mejor desempeño en su puesto de trabajo, Bizitegi ha implantado en 2015 un sistema de evaluación del desempeño que se realiza al 100% de las personas de la organización. (Anexo 3.3 Informe Evaluación y mejora). En una o varias entrevistas entre la persona trabajadora y su responsable, la primera comenta las dificultades y/o problemas que ha encontrado en el puesto, con el equipo y personas de otros servicios, y cómo se encuentra en el momento actual. La persona responsable evalúa los logros alcanzados, puntos fuertes, áreas de mejora y cómo ha llevado los compromisos adquiridos, y acciones a desarrollar. Ambas acuerdan un plan de mejora donde se establecen aspectos y competencias a mejorar, compromisos y acciones a desarrollar. Para apoyar estos procesos, promovemos acciones de aprendizaje que faciliten a las personas desarrollar las competencias requeridas. Ejemplo de ello son los procesos de supervisión externa realizada por profesionales de reconocida experiencia que vienen realizando labores de supervisiones de casos y equipos en el que participan el 100% de los profesionales de intervención y que han tenido una buena acogida por parte de las personas trabajadoras.

Las necesidades formativas se recogen a través del diagnóstico de necesidades formativas realizado desde 2007 a partir del cual elaboramos el Plan de Formación al que asignamos los recursos necesarios para que aporte a las personas trabajadoras las competencias, conocimientos, actitudes necesarias para su desarrollo profesional y que faciliten la consecución de los objetivos estratégicos de Bizitegi. Se evalúa periódicamente las actividades desarrolladas así como la evaluación anual del plan de formación. (Anexo 3.2 Plan de Formación) (R.3.6 a R.3.8)

Bizitegi ha adoptado la gestión por procesos aportando a las personas una visión más amplia, flexibilidad y polivalencia, desarrollando su espíritu crítico, creativo e innovador. Desde 2011 se ha promovido la rotación de puestos voluntaria, para aumentar la polivalencia de las personas trabajadoras, prevenir el síndrome del quemado (burn-out), conocer otros recursos de la Asociación y dar posibilidad de acceder a otras condiciones laborales que faciliten la conciliación personal y familiar. En el periodo 2014 - 2015 se han realizado 6 rotaciones de puestos. En el mismo periodo, como mecanismo de desarrollo, promoción y satisfacción personal, hemos realizado 6 convocatorias de promoción interna cubriéndose 4 de los puestos ofertados, lo que supone un 66,7%.

Aprovechamos las posibilidades que nos ofrecen las TICs para preservar y compartir el conocimiento, gestionado en el proceso ***Recursos*** *(Tecnologías de la información)*. En el Sharepoint los procesos están organizados en base al modelo PDCA compartiendo la documentación base del proceso, sus instrucciones, registros, evaluaciones, planificaciones y propuestas de mejora. Se ha habilitado un espacio de "Biblioteca" donde se recoge la documentación de formaciones y jornadas y otras materias que puedan resultar de interés para el presente o futuro de Bizitegi. Además hay un espacio de "Bizitegi en el exterior" donde se recogen las presentaciones de jornadas, congresos y formaciones en las que participamos como ponentes. Todo ello, con el objetivo de socializar y compartir el conocimiento entre las personas de la organización. (Anexo 3.4 Gestión del conocimiento: Sharepoint)

P3. Cómo comprometemos a las personas con la organización

Una de las líneas estratégicas de Aukera 18 L4.1.- es "fomentar la adhesión motivada e ilusionada de todas las personas que formen parte del proyecto, sean socias, trabajadoras, voluntarias o colaboradoras". Todas las personas trabajadoras participan en la reflexión estratégica, en la definición del plan de gestión así como en la evaluación del mismo dentro de la sistemática de evaluación y planificación que se realiza semestralmente en las unidades de intervención y procesos.

Además se potencian los encuentros generales en Bizitegi; por un lado la Asamblea general anual y Encuentros trimestrales de personas trabajadoras y voluntarias. En la asamblea general se comunica a las personas los objetivos estratégicos, la evaluación del plan de gestión anterior y presentación del nuevo plan de gestión, la marcha económica de la asociación, resultados de la encuesta de satisfacción de personas trabajadoras y nuevos proyectos. En los Encuentros trimestrales se hace un seguimiento del plan de gestión y del presupuesto y se trata la información relevante. Por otro lado para fomentar la adhesión motivada, desde hace años se realizan 3 fiestas anuales (carnaval, mayo y navidad) en las que participan unas 200 personas, es un momento de encuentro para las personas socias, trabajadoras, voluntarias, prácticas y usuarias de Bizitegi. (Anexo 3.5 Canales de comunicación)

La gestión por procesos y el trabajo en equipo forman parte del estilo de nuestra organización. Este trabajo en equipo y el desarrollo de procesos y proyectos de forma transversal facilita que exista una comunicación y cooperación eficaz y un intercambio de información ágil. De esta metodología participativa han nacido entre otros, el diseño de los procesos, los planes estratégicos, el modelo de acompañamiento, el plan individualizado, el trabajo comunitario y todas las innovaciones y mejoras que se han venido produciendo (Ireki, Onartu,…); en definitiva una metodología participativa que implica a las personas y les hace partícipes en la gestión y los resultados alcanzados. (R.5.7)

Bizitegi desarrolla otras acciones de comunicación interna a través de canales como las reuniones (de unidades de intervención, áreas de gestión, equipos de procesos, equipos de proyectos, equipo de responsables, equipo directivo), la intranet, tablón de anuncios y correos electrónicos. Desde 2014 el facebook se ha convertido en un canal de comunicación interna que recoge las actividades que desarrollamos en las diferentes unidades de intervención así como jornadas, formaciones, premios,.. Todas las personas tienen acceso en el Lotus notes y en el Sharepoint a la documentación e información necesaria para el desarrollo del trabajo, preservando aquella de carácter confidencial o legalmente regulada y dotando de mecanismos para minimizar los riesgos de pérdida a través de copias de seguridad y un sistema de permisos de acceso a la documentación por perfiles.

En las entrevistas individuales que la persona responsable tiene con el equipo se hace un seguimiento del plan de mejora y objetivos para el año y se reconoce el trabajo a cada persona. Todos los equipos en las evaluaciones semestrales y anuales hacen la revisión del cumplimiento de acciones y se reconoce el trabajo del equipo. Bizitegi valora los esfuerzos y contribuciones especiales a la mejora de la organización. Se reconocen las buenas prácticas, la participación en jornadas y formaciones, el impulso innovador y la participación en proyectos. El Plan de reconocimiento recoge esta sistemática.

P4. Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas

Bizitegi tiene un Plan de liderazgo desde 2008 con revisiones del mismo, en el que define qué entendemos por liderazgo, cómo se debe ejercer el liderazgo, quiénes son los líderes, funciones y competencias, así como la revisión de la efectividad del liderazgo (encuestas de satisfacción de personas trabajadoras, cuestionarios de liderazgo, evaluaciones cruzadas, evaluación del responsable superior,…), todo ello para hacer realidad la misión, visión y valores y dar respuesta a los objetivos estratégicos. Bizitegi entiende el liderazgo como el conjunto de comportamientos y actitudes de las personas responsables en Bizitegi, que sirven de referencia de comportamiento para el resto de las personas de la organización y que permiten hacer realidad las declaraciones de su Misión y Visión. Se entiende por líder toda aquella persona que ejerce la responsabilidad de una unidad de intervención, área de gestión o proceso.

Bizitegi desarrolla la capacidad de ejercicio de liderazgo del Equipo Directivo y se amplía a los responsables de 2º nivel y responsables de procesos configurándose como equipo de responsables lideres de Bizitegi. Este equipo de líderes se reúne con una periodicidad mensual para hacer seguimiento del plan de gestión.

Para ello, se ha participado en programas de liderazgo de la EDE (6 personas), además en 2013 se desarrolló internamente el programa de apoyo a personas líderes, para apoyar y acompañar en el desarrollo de su liderazgo a todas aquellas personas que de alguna forma ejercen una influencia como líderes en su entorno. En estos programas participaron 2 personas del equipo directivo, 5 responsables de servicios así como otras personas sin puestos de responsabilidad. Desde 2009 se han realizado procesos de acompañamiento individuales a personas líderes: coaching (8) y mentoring (3). (R.5.8)

Para desarrollar en las personas competencias para mejorar la comunicación, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y su capacidad de gestión, se han realizado diferentes actividades formativas como planificaciones y evaluaciones, modelo EFQM, gestión por procesos, cuadro de mando, Club de Evaluadores, Modelo de Gestión Avanzada,…En la Autoevaluación del 2016 el equipo de responsables ha participado y se ha reciclado en el nuevo Modelo de Gestión Avanzada, con una formación de 25 horas por persona.

Se implica a las personas en la mejora del sistema de gestión de la organización. Las personas participan en la reflexión estratégica, en las evaluaciones y planificaciones que se hacen semestral y anualmente en cada proceso y servicio, en la identificación de oportunidades de mejora, en la aportación de ideas y propuestas de mejora.

Bizitegi realiza sistemáticamente autoevaluaciones y evaluaciones entre las personas de la organización, para conocer su grado de avance en el desarrollo del ejercicio del liderazgo y establecer nuevos objetivos. Desde el año 2007, se evalúan las competencias de liderazgo de las personas responsables de primer nivel (Equipo Directivo) por parte de su equipo, colaboradores y responsable directo y desde 2010 se evalúan las competencias de liderazgo de las personas responsables de segundo nivel (servicios, áreas y servicios generales). Ahora el segundo nivel se corresponde con las personas adjuntas a las unidades de intervención, responsables de los procesos operativos. (Anexo 3.6 Liderazgo) (R.3.13)

Año	Mejoras / Innovaciones	Evaluación / Mediciones	Aprendizaje
P1.- Cómo seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas			
2009	Realización de la evaluación de riesgos psicosociales/ Formación extinción de incendios con el asesoramiento de Mutualia. A partir de la autoevaluación		
2010	Elaboración del protocolo de supervisión externa grupal e individual Evaluación de riesgos de centros de trabajo y puestos de trabajo a partir de evaluación riesgos psicosociales con el asesoramiento de Mutualia		
2010-11-12	Creación de grupo focal para análisis de resultados de la encuesta de satisfacción de personas trabajadoras y propuestas de mejora. En 2010 (10 participantes), en 2011 (11 participantes) y en 2012 (17 participantes)		
2011	Documentación de subprocesos gestión laboral, selección, acogida/ Protocolo y manual acogida Elaboración de los planes de emergencia		
2012	Participación Mesa Negociación III Convenio Intervención Social de Bizkaia en Gizardatz Simulacros en los centros de trabajo		
2013	BIES en Irumineta 28 y centrales de alarmas de detectores de humos en Zizeruene y Rehabilitación Elaboración protocolo de actuación en situaciones de violencia con personas usuarias derivado de la evaluación riesgos psicosociales y con el apoyo de Mutualia		
2015	Herramienta SAGE Murano para la gestión laboral de las personas trabajadoras		
P2.- Cómo desarrollamos el conocimiento y competencias de las personas			
2009	2º Diagnóstico necesidades formativas como área detectada en la Autoevaluación con el apoyo externo de la Fundación EDE		
2010	Diseño del plan de formación 2010-2011 con el asesoramiento de la Fundación EDE		
2011 a 2016	Formación en supervisiones de casos: en 2011 (60 personas; 600h), 2012 (56 personas participantes; 784h), 2013 (65 personas; 680h), 2014 (73 personas; 730 h), 2016 (17 personas; 204 h) derivado de la evaluación de riesgos psicosociales y con el apoyo de expertos externos: Enrique Saracho y en 2016 de Marije Goikoetxea Iturregi		
2012	3º Diagnóstico necesidades formativas y elaboración del Plan Formación 2012-2014		
2013	Comisión proyecto gestión por competencias y evaluación del desempeño. Revisión puestos de trabajo y competencias clave. Benchmarking con Arbolarte, Fekoor y RAIS Formación interna impartida por profesionales (acogida a personas responsables, evaluaciones y planificaciones, plan individualizado, procesos, acompañamiento inicial, VIH, perfil de persona usuaria, farmacología,…).		
2014	Formación interna impartida por profesionales (interpretación de indicadores del plan individualizado, rehabilitación cognitiva)		
2015	Despliegue de evaluación del desempeño al 100% de las personas 4º Diagnóstico de necesidades formativas y elaboración del plan de formación 2015-2016		
P3.- Cómo comprometemos a las personas con la organización			
2009	Diagnóstico y elaboración plan de comunicación interna		
2010	Ampliación de la jornada del técnico de personas para impulso de la comunicación interna. Creación Biziberri (boletín interno)		
2011	Rediseño de la intranet (tablón de anuncios, documentos de interés, boletines…)		
2012	Elaboración del plan de reconocimiento. Formación IFH		
2014	Impulso de Facebook como herramienta, también de comunicación interna		
P4.- Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas			
2007	Evaluación del liderazgo de responsables de primer nivel (responsables de gestión y programas). Encuesta satisfacción y cuestionario especifico de liderazgo. A partir de la evaluación externa		
2008	Diseño y elaboración del plan Anual de liderazgo		
2009	Definición del sistema de responsabilidades Participación en el programa de liderazgo de la Fundación EDE y coaching: 2 personas		
2010	Formación en habilidades directivas para equipo de responsables impartida por Ana Pérez Atxa Participación en el programa de liderazgo de la Fundación EDE y coaching: 3 personas Despliegue de la evaluación del liderazgo a personas responsables de segundo nivel Primer encuentro de personas responsables con una periodicidad anual		
2011	Organización de jornada dentro de la Semana Europea de la Calidad e Innovación. “Apostando por un “liderazgo de excelencia” Documentación del proceso de liderazgo y responsabilidades Participación en el programa de liderazgo de la Fundación EDE y coaching: 1 persona. Desarrollo de procesos de coaching personal: 1 persona y mentoring: 2011 – 2012: 1 persona		
2012	Formación específica en el Modelo de Gestión de Bizitegi a personas responsables de primer nivel impartida por responsable de calidad Revisión sistema de responsabilidades Desarrollo de procesos de coaching personal: 1 persona		
2013	Programa apoyo a personas líderes impulsado por Bizitegi: Participan 16 personas; 960h. Invitación a entidades externas, participan 6 personas de otras entidades (Elkarbanatuz, Fekoor, Stella Maris, Prevenor, Goiztiri y Remolcadores Ibaizábal). Formación interna impartida por el gerente y responsable de drogodependencias. Desarrollo de procesos de coaching personal: 3 personas		
2016	Revisión del sistema de responsabilidades		

4 Sociedad

Txikigune

Jornadas de puertas abiertas

Auzolan

Derechos humanos

Fiestas de los barrios

Pausoka

Igualdad

Work- Ganchito

Korrika

Osasunday

S.1 Cómo gestionamos el compromiso con nuestro entorno social

Bizitegi surge como proyecto de transformación social desde el apoyo a las personas en exclusión social y por tanto tiene el compromiso social en su misma esencia y en sus objetivos estratégicos (OE2 y OE3). No obstante, con el conocimiento de los modelos de gestión avanzada, ha ido definiendo su enfoque y estableciendo ámbitos específicos donde focalizar los esfuerzos de su compromiso con el entorno social, de forma coherente con su estrategia.

Entendemos el compromiso social como el conjunto de acciones que, en línea con nuestra visión y nuestros valores, van más allá de nuestra misión y obligaciones legales, aprovechando las competencias y los recursos disponibles; con un efecto tractor en el mayor número posible de los grupos de interés y asegurando el comportamiento ético y transparente.

Dentro del proceso ***Estrategia*** se gestiona el grupo de interés sociedad y en 2016 hemos revisado el concepto sociedad en el equipo de responsables con el asesoramiento de una consultora externa, IFH. Anualmente y dentro del plan de gestión, se establecen las acciones a desarrollar respecto a nuestro compromiso social. Estas acciones, se siguen y evalúan dentro del proceso de seguimiento y revisión del plan de gestión anual. (Anexo 4.1 Actividades en la sociedad) (Resultado R.1.5)

La dimensión fundamental del compromiso social, ha sido el trabajo desarrollado por dinamizar y potenciar la comunidad más cercana, los barrios donde Bizitegi ha venido desarrollando su trabajo. Este compromiso social, fue un elemento destacado dentro del proceso participativo de reflexión estratégica que concluyó en Aukera 18. Tanto en la definición de la misión, donde se hace referencia expresa a la comunidad, como en la visión y los valores, queda patente la importancia de ese aspecto en nuestro funcionamiento. De manera específica se ha introducido un objetivo para recoger el impulso decidido que se quiere dar al elemento central de este compromiso, la potenciación de la comunidad como elemento fundamental para desarrollar la inclusión social (OE3), promoviendo la participación en el tejido asociativo (L3.3) y la incorporación como ejes transversales de las prioridades de promoción de la igualdad de género y el euskera (L3.4).

Un elemento que entronca con la esencia de Bizitegi es la apuesta de la incorporación de personas voluntarias (L3.2) como elemento de desarrollo de la ciudadanía. (Resultados R.4.2 a R.4.4) (Anexo 4.3 Plan de voluntariado). El trabajo de participación comunitaria de Bizitegi ha sido objeto de estudio e investigación por parte de la Universidad (Fundación Pere Tarrés) habiendo sido una de las bases del Modelo de Pedagogía Social Comunitaria elaborado por dicha entidad. Los procesos ***Participación comunitaria*** y ***Comunicación*** tienen un papel muy importante en la ejecución y desarrollo de estas acciones. (R.4.1)

Destaca la apertura de Bizitegi a la participación activa a través del voluntariado, de las personas en prácticas y de manera importante durante los últimos años a la participación en programas de empleo dirigidos a persona en riesgo de exclusión social, a través del programa de empleo solidario Gizalan y de Lan Ekintza. (R.4.7)

Además está la continuidad de nuestra práctica habitual de colaborar con los centros educativos y Universidades en nuestro objetivo de fomentar personas y profesionales con valores y con un conocimiento adecuado de nuestra realidad social. (R.4.5 y R.4.6). El equipo de igualdad, por su parte, ha sido el principal motor del trabajo desarrollado en esa área y conecta con una prioridad social muy destacada en los últimos años, desarrollando un trabajo de sensibilización contra la violencia de género. (Anexo 4.2 Plan de Igualdad)

La política de proveedores también tiene una orientación social en la medida que prima la compra en comercios de los barrios para potenciar su actividad.

Como reconocimiento al trabajo desarrollado, Bizitegi ha sido galardonada con varios reconocimientos y premios a lo largo de su trayectoria.

S.2 Cómo impulsamos la sostenibilidad medioambiental

Bizitegi desarrolla una gestión medioambiental sostenible. Dentro de Aukera 18, en el OE5-L5.2 se incorpora la planificación de acciones para la sostenibilidad medioambiental. Es el proceso ***Recursos*** *(Instalaciones y equipos)* quién a través del equipo "Rebizikla" conformado por profesionales y personas usuarias, se encarga de la sensibilización medioambiental, la reducción de consumos de energía (luz y gas), de agua, de papel y de tóner, así como una adecuada gestión de los residuos.

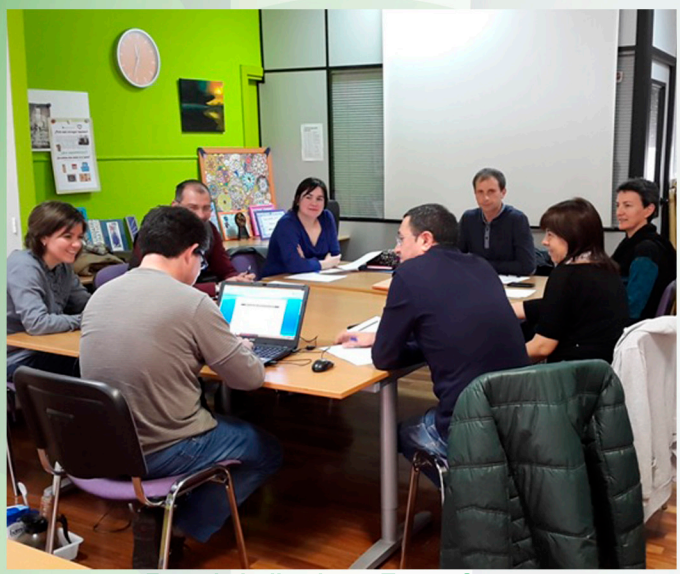
Bizitegi ha identificado los impactos medioambientales y espacios (centros de día, pisos, sede) que pueden verse afectados por la actividad de nuestra organización y ha definido un plan que recoge medidas concretas para reducir el impacto ambiental. (Anexo 4.4 Plan de Gestión Medioambiental)

Se trabaja tanto con los profesionales, como con las personas usuarias a nivel educativo, la reducción del consumo de luz, gas, agua y gestión de los residuos en los pisos y centros de día. A modo de ejemplo actividades de sensibilización que se realizan con las personas usuarias: desde 2009 en residencial, 1 vez al año se hace una salida de 2 días a un entorno natural, para trabajar la sensibilización medioambiental y el reciclaje (Urbasa, Poza de la Sal,…), en los centros de día se hacen salidas (Artigas, museos…), asambleas y charlas de sensibilización medioambiental.

Además hemos definido la "Guía para ahorrar energía en los centros de Trabajo" y el "Protocolo Gestión residuos". De esta forma se han ido incorporando medidas que reducen el consumo de luz (sustitución por luminarias de bajo consumo, detectores de presencia, configuración de equipos informáticos en modo de ahorro de energía,…), de gas (termostatos programables en los pisos, radiadores bajo consumo,…), de agua (charlas de sensibilización a personas usuarias de los pisos,…), de papel (fotocopiadoras con scanner, impresión a doble cara,…). Además, la implantación de la herramienta de gestión documental Sharepoint, ha permitido que la documentación esté accesible a los y las profesionales de los diferentes centros por lo que se ha reducido el uso de papel. Se han colocado contenedores de reciclaje (orgánico, plástico, papel y "Garbigune") en todos los centros de día y pisos. Anualmente, se realiza una auditoría de la situación del reciclaje en Centros de Día, Pisos y Sede. (R.4.9 a R.4.13)

Año	Mejoras / Innovaciones	Evaluación / Mediciones	Aprendizaje
2016	Revisión del concepto sociedad en el equipo de responsables con el asesoramiento de una consultora externa IFH		
Compromiso con la comunidad			
1998	Incorporación a la Asociación de carácter cultural Txirula kultur taldea y organización de las Jornadas Infantiles de Otxarkoaga		
2008	Participación en Imagina Otxarkoaga y diseñar un plan de mejora para el barrio de Otxarkoaga		
2010	Participación en Jai batzorde de Uribarri para organización de las fiestas de Uribarri y en el Uribarri auzolanean para apoyar las necesidades del barrio de Uribarri Incorporación a la Feria de Asociaciones de Rekalde poniendo puesto con nuestros productos		
2011	Participación en Errekalden Kaleratzerik ez, plataforma de afectados por la Hipoteca		
2015	Organización de actividades de sensibilización y participación proyectiva en Otxarkoaga y Rekalde: Osasunday y Txikigune		
Voluntariado			
2008	Primera encuesta de satisfacción anual de personas voluntarias		
2012	Promoción del voluntariado aumentando la participación de personas voluntarias en el recuento nocturno bienal de personas sin hogar Participación de personas usuarias apoyando causas concretas a través de la actividad de Taponada		
2013	Se ha definido el plan de voluntariado con el asesoramiento y apoyo de la Fundación Luis Vives Envío de Boletín interno por e mail al voluntariado mejorando la comunicación interna Encuentros de voluntariado 2013 Incorporación al Programa "Jóvenes solidarios" de Otxarkoaga. En 2013 participa una persona voluntaria en Bizitegi		
2014	Incorporación de dos personas voluntarias del Programa "Jóvenes solidarios" de Otxarkoaga Participación de personas voluntarias en el recuento nocturno bienal de personas sin hogar		
2015	Revisión del mapa de voluntariado Equipo de tres personas voluntarias en la gestión voluntariado coordinado por el Responsable de Gestión de personas Incorporación de una persona voluntaria del Programa "Jóvenes solidarios" de Otxarkoaga Participación de personas usuarias apoyando causas concretas a través de la actividad de Pausoka		
Prácticas			
2011	Encuesta satisfacción personas en prácticas		
2013	Documentar procedimiento de gestión de personas en prácticas y becas Elaboración manual de acogida para personas en prácticas		
Promoción Euskera			
2011	Participación en la organización del Lipdub de la Korrika en Uribarri		
2012	Diagnóstico de competencias lingüísticas en Euskera		
2013	Desarrollo de acciones formativas en euskera. Participación de personas en acciones formativas en euskera en Euskaltegi Participación en Flasmob de la Korrika en Uribarri		
2015	Elaboración de diagnóstico de competencias lingüísticas Participación en la realización del mosaico en la Korrika de Uribarri		
Igualdad			
2013	Diagnóstico de igualdad con el asesoramiento de la Consultora externa Murgibe Formación en igualdad impartida por Murgibe para personas trabajadoras, socias, voluntarias y una persona usuaria por programa.		
2015	Incorporación en la comisión de mujer de EAPN para trabajar el empoderamiento de las mujeres en exclusión social Realización de nuevo diagnóstico de igualdad con el asesoramiento de la consultora externa Murgibe Creación del equipo de igualdad para impulsar el desarrollo del plan de igualdad Creación de comisión específica para impulsar el proyecto de violencia de género desarrollando formación a mujeres usuarias en materia de violencia de género, organización de campaña para celebrar el 25 de noviembre, día de la violencia de género y elaboración de la guía de recursos en materia de violencia de género. Todo ello con el asesoramiento y apoyo de la empresa de consultoría de igualdad Murgibe		
Medioambiente			
2012	Constitución del equipo de proyecto Rebizikla para impulsar la gestión medioambiental conformado por personas trabajadoras y usuarias Definición del procedimiento de gestión de residuos derivado del Itinerario de competitividad de la SPRI Colocación de contenedores para el reciclaje (orgánico, plástico, papel, pilas y Garbigune) en centros de día, pisos y Sede Sesiones de formación a todas las personas de la asociación sobre el reciclaje y visita a la Planta de Reciclaje de Artigas Gestión de residuos en las fiestas de Bizitegi sensibilizando, gestionando y asegurando el reciclaje del plástico, papel y orgánico de forma adecuada		
2014	Elaboración de la guía para ahorrar energía en los centros de trabajo teniendo como referencia la guía de ahorro y eficiencia energética en oficinas del Ministerio de Medio Ambiente Charlas de sensibilización a personas trabajadoras y usuarias para la reducción del consumo de electricidad Gestión de residuos en la cocina incorporando el reciclaje del plástico		
2015	Desarrollo del plan de gestión medioambiental identificando los impactos para reducir el impacto ambiental		
	Revisión de indicadores de gestión medioambiental teniendo como referencia la guía práctica de la oficina verde- Gobierno Vasco		

5 Innovación



Foro de indicadores Tercer Sector
Gestión de casos

Participación proyectiva

Exclusión social, medio abierto e incorporación social en la Asociación Bizitegi: un modelo de intervención socioeducativa en programas de reinserción social desde la Pedagogía Social Comunitaria

Reflexión sobre la baja exigencia: una aproximación al trabajo con personas en exclusión residencial grave

ZERBITZUAN 61

Cómo gestionamos la innovación. Taller práctico

Plan individualizado

I1. Cómo definimos nuestros objetivos y estrategia para innovar

La historia de Bizitegi está íntimamente ligada al concepto de innovación, al concepto de desarrollo de soluciones novedosas para hacer frente a las realidades sociales más acuciantes. La creación de los "bizitegis", el proceso de desinstitucionalización de personas con enfermedad mental y el equipo de educadores de calle, son hitos que han marcado el desarrollo del sector de servicios sociales en Bizkaia.

Este torrente innovador fundacional, basado en un componente de vocación personal, ha ido dando paso a través de la evolución de la entidad, del sector y por supuesto de la sociedad a un funcionamiento más estructurado, donde el análisis del entorno y la evaluación sistemática del trabajo de intervención, son el origen de las innovaciones que se van implementando.

Conscientes de que la innovación no puede improvisarse, en el plan estratégico 2010-2014 decidimos incorporarla como línea estratégica "I.1.-Potenciación del I+D+I" para gestionarla de forma sistemática y dotarla de los recursos necesarios. En el 2011, dentro del programa itinerario de competitividad de la SPRI, con el asesoramiento de la consultora Attest, hicimos una reflexión sobre el perfil de negocio, el perfil de innovación y definimos un plan de acción. Algunas innovaciones desarrolladas han sido: modelo de intervención, plan individualizado, menú de actividades, objetivos de actividades,… Además en 2012, fruto de esta reflexión, desarrollamos 4 proyectos de capacitación: "Ampliar nuestro trabajo en Red", "Integración del enfoque comunitario en la intervención", "Definir e implantar un sistema de reconocimiento a las personas" e "Implantar medidas de reciclaje y ahorro energético".

En el plan estratégico vigente Aukera 18, seguir potenciando la innovación es una de las líneas maestras del plan (OE6), como queda reflejada en nuestra visión "ser una entidad ilusionadora e innovadora que genere con creatividad nuevas formas de actuación". La innovación en Bizitegi se aplica no solamente a las relaciones con nuestros clientes, sino también a la estructura organizativa y a las actuaciones dedicadas a conseguir la sostenibilidad institucional y económica. Los 6 objetivos estratégicos del Plan incluyen al menos una línea estratégica específicamente dirigida a potenciar la innovación (L.1.1 y L.1.2 / L2.1, L2.3 / L3.1 / L4.4 / L5.3, L5.4 / L6.2) en todos los ámbitos. En 2016 en una jornada formativa con una consultora externa IFH y el equipo de responsables se revisa el perfil de innovación y se realiza autoevaluación del elemento innovación de Bizitegi. Posteriormente revisamos concepto de innovación, tipos de innovación, árbol de la innovación, proyectos actuales y futuros. Todo esto queda actualizado en el Plan de Innovación. (Anexo 5.1 Perfil de innovación)

Los procesos que gestionan la información y definición de nuestros objetivos y estrategia para innovar son el de ***Estrategia*** y el de ***Innovación y mejora.*** Bizitegi gestiona la innovación con un método sistematizado, que permite medir y evaluar los resultados alcanzados.

Ámbitos de la innovación:

Intervención social: Incluye todas aquellas actuaciones vinculadas con la atención directa que prestamos a las personas usuarias. Innovación en servicios (Ireki, Opengune, pisos sin hogar, prisión...), en actividades (Irola Irratia, ocio inclusivo, empoderamiento de las mujeres…), así como en metodologías y herramientas de intervención (plan individualizado, gestión de casos, escalas de calidad de vida, baja exigencia,..).

Sensibilización y comunicación: Incluye las innovaciones orientadas a mejorar la vertiente externa de nuestra actividad, la interacción con la ciudadanía y con la sociedad en general: campañas; novedosas formas de presentar nuestro mensaje a la ciudadanía (Campaña Sin Techo con derechos, Homeless film festival,..); Participación comunitaria, abrir espacios de participación en los barrios y en la ciudad (Bizidenda, Auzojaiak,…), Herramientas; actualizar los canales de interacción y comunicación social.

Organización y gestión: Innovar para adecuar y gestionar los recursos, herramientas y capacidades de las que se dota la asociación para cumplir con los objetivos de nuestra misión (cambio de estructura, gestión por procesos, Sharepoint, herramienta de indicadores, SIP,…).

I2. Cómo creamos el contexto interno para innovar

Bizitegi entiende la participación de todas las personas como un valor fundamental que forma parte de su misión, así como de la visión y los valores definidos. De esta participación que en nuestra visión queremos adjetivar como ilusionada, surge el clima interno que es el germen de la innovación. En los equipos de procesos, proyectos y unidades de intervención se generan dinámicas para recoger ideas, propuestas de mejora para desarrollar la innovación. Además se generan espacios, sesiones específicas con metodologías innovadoras para desarrollar proyectos de innovación (modelo de intervención, gestión por procesos, plan individualizado, menú de actividades, criterios unificados de intervención, objetivo de las actividades, gestión de casos, trabajo comunitario,..). A nivel asociativo, la Asamblea de personas socias también lanza propuestas de mejora, que se han desarrollado a través de comisiones de trabajo específicas (trabajo comunitario, voluntariado,…). (Resultado R.5.8) (Anexo 5.2 Desarrollo Proyectos de innovación)

A raíz de la última reflexión estratégica, en 2014 se creó un equipo de proyectos con personas significativas de los servicios de Bizitegi para generar una cartera de proyectos a desarrollar durante la vigencia del Plan. Esta iniciativa supone generar, sobre este ambiente general de innovación, acciones específicas para aumentar el impacto del potencial innovador.

Además de la innovación en proyectos con aplicación práctica, conscientes del potencial de experiencia y conocimientos desarrollados durante la trayectoria de Bizitegi, en el plan estratégico Aukera 18 se definió la importancia de liderar el desarrollo de proyectos de investigación que partiendo de nuestra práctica pueda generar modelos teóricos de funcionamiento que puedan ser aprovechados e implementados por otras entidades o en otros sectores afines. El proyecto de metodología de baja exigencia es un ejemplo de esta orientación y su edición dentro de la revista Zerbitzuan, un reconocimiento a la calidad de su contenido.

Bizitegi propicia que las personas participen en estudios y trabajos de investigación así como la asistencia o participación como ponentes en Jornadas, Congresos y Formaciones, para permitir a las personas interactuar e intercambiar ideas, conocimiento y reflexiones. Toda la información que se genera, queda recogida internamente en el Sharepoint y externamente en la web, en el apartado jornadas y formación, aportando a la sociedad este conocimiento. Además los planes de formación a las personas, recogen actividades formativas para la innovación. Las ideas y proyectos innovadores se comunican, difunden y se reconoce informal y formalmente en las reuniones de

equipos y en las asambleas de Bizitegi. (R.5.2) (Anexo 5.4 Estudios e investigaciones)

El proceso ***Personas*** y el proceso ***Innovación y mejora*** se encargan de establecer el marco para generar el contexto interno para propiciar la innovación.

Formaciones para propiciar la innovación	
2010	Herramientas básicas para innovar en la PYME Vasca. (1 sesión de 8h, 3 personas, 24 h)
2011	Participación en el Congreso Internacional para la Innovación Social en Córdoba. (3 días, 25 ponencias de proyectos innovadores, 2 world café para trabajar la innovación social). Participa 1 persona
	Lider21: Líderes para la innovación - Euskadi+innova – SPRI. (Sesión de 9h, 1 persona)
2011-13	Proyecto de innovación en el ámbito de los servicios sociales. Fundación EDE (6 sesiones, 30h). Participa 1 persona
2011	"Concepto de innovación y ámbitos de la innovación". Enrique Escanell. / "Estrategia de innovación". German Anitua
2012	"Innovación abierta". Julen Iturbe de Consultoría Artesana / "Mejorar las competencias y conocimientos en innovaciones organizativas". Carlos Bezos (ValueCreation)
2013	"Cómo gestionar la innovación en nuestras organizaciones". Juanjo Alarcia (FEAPS) / MirkoGerolin (Gorabide) / Blanca Alarcia (RBT Consulting- Velatia) Sesión de formación "Innovar colaborando" Gestión de Proyectos Sociales. Metodología Marco lógico. EDE. Sesión de 5h; 1 persona
2014	Formación en Gestión de Proyectos con la Metodología del Marco Lógico impartida por la Fundación Alboan. (2 sesiones de 4h, 13 personas, 104h)
2015	Directivos 21: Innovación. SPRI y Euskalit. (Sesión de 5h, 1 persona)
2016	Gestión Avanzada: Innovación. IFH. (Sesión de 5h,15 personas, 75h)

I3. Cómo aprovechamos el potencial de nuestro entorno

El trabajo en red en Bizitegi es la forma de aumentar el impacto de su trabajo y consecuentemente conseguir un mejor cumplimento de sus objetivos. Nuestra participación en las redes estratégicas y en sus comisiones de trabajo, constituye una fuente de información muy valiosa desde donde poder plantear innovaciones. EAPN Euskadi y sus comisiones de "participación", "inclusión social" y "mujer" son el punto de encuentro de las principales entidades del sector de inclusión social y de compartir experiencias y trabajos conjuntos de los que extraer propuestas de innovación (metodología de participación social, encuentros de participación de EAPN,…).

Así mismo el Foro de Indicadores del Tercer Sector y sus equipos de trabajo "plan individualizado" y "participación" son espacios de compartir conocimiento y desarrollar proyectos innovadores de forma conjunta ("batería de indicadores para la gestión de entidades sociales", "gestión de casos", "taller de innovación"…).

Como fuente de obtención de información a la vez que socialización de nuestro conocimiento, participamos anualmente en los Congresos estatales de patología dual, de la UNAD y de FEARP donde se presentan las principales novedades teóricas y se comparten las buenas prácticas de las entidades de cada ámbito. La participación en la Plataforma Norte y su visita anual por diversas ciudades del estado, nos permiten conocer las realidades en la atención de las personas sin hogar.

Como medios estándares de obtención de información está nuestro seguimiento de las publicaciones más prestigiosas del sector, las revistas Gizarteratuz, Zerbitzuan, GizadiBerri y los boletines del Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia son las principales fuentes de información.

Desde fuera del sector social nuestra participación en plataformas comunitarias en los barrios, nos aportan una visión diferente de la realidad social, la Feria de asociaciones de Rekalde, el Auzolan de Uribarri y nuestra pertenencia a la Asociación de Comerciantes de Otxarkoaga son los principales, contraste que nos permiten innovar en nuestro trabajo comunitario, viendo tanto las nuevas necesidades de los barrios, como las nuevas respuestas que se van articulando.

La participación activa de las personas que realizan con Bizitegi sus prácticas de fin de estudios, son también una fuente enriquecedora de ideas y de captar nuevas energías en nuestros proyectos. El proceso ***Alianzas, Redes y Foros*** facilita que Bizitegi pueda aprovechar todo el potencial de nuestro entorno para la innovación. Bizitegi explora ámbitos y actividades ajenas buscando planteamientos, ideas, experiencias que nos abran nuevas perspectivas como queda recogido en actividades de aprendizaje (Benchmarking). Bizitegi visita otras entidades para conocer una buena práctica de la otra entidad desde hace años. (R.5.5) (Anexo 5.3 Actividades de aprendizaje)

En Sharepoint hay un espacio de "Bizitegi en el Exterior" en el que recogemos las ponencias en jornadas, congresos y formaciones en los que hemos participado, así como el conocimiento compartido con otras entidades.

En el seguimiento mensual que realizamos el equipo de responsables, en un excel con diferentes pestañas, se recoge todas las actividades realizadas en estos ámbitos.

En los últimos años se ha revisado y establecido la estrategia para emplear las TICs y redes sociales a través del proceso ***Comunicación.***

I4. Cómo gestionamos las ideas y proyectos innovadores

Como hemos comentado, es una orientación estratégica potenciar la innovación en todos los ámbitos de la actividad y nos referimos tanto a la intervención social, sensibilización y comunicación, organización y gestión. El *proceso* ***Innovación y Mejora*** marca las pautas para asegurar que las ideas y proyectos innovadores se gestionan adecuadamente. (Anexo 5.5 Proyectos de innovación)

Se recogen las ideas y propuestas de mejora fruto de las actividades de aprendizaje y benchmarking, autoevaluaciones, contrastes externos, evaluaciones en los procesos, proyectos y servicios. Una fuente de recogida de ideas y propuestas de mejora es en el momento en el que los equipos hacen seguimiento, evalúan y analizan los resultados, sugerencias y quejas de los grupos de interés y proponen mejoras e innovaciones. Cada proceso tiene un

registro de histórico de mejoras e innovaciones que se van incorporando, identificando el origen y fuente de aprendizaje así como mejoras previstas y mejoras para el futuro. (R.5.1)

Las ideas innovadoras las gestionamos de dos maneras en función de su impacto. Las ideas que suponen mejoras incrementales, se gestionan dentro de los cauces de los procesos, proyectos, servicios y gestión habituales. Para aquellas ideas que pueden suponer un cambio radical por implicar una modificación sustancial de nuestra forma de actuar y por ser un campo nuevo, establecemos la dinámica de proyecto.

Se crean equipos específicos de personas para desarrollar proyectos concretos y se les dota de tiempos y recursos capacitándolas para la gestión de proyectos innovadores. Para favorecer la gestión de proyectos, se han tomado varias medidas a raíz del plan estratégico por una parte se realizó una formación sobre Metodología de Marco Lógico con la colaboración de la Fundación Alboan, que permitió dotar a un grupo de personas significativas de herramientas para la formulación de proyectos de manera estructurada. Por otra parte y dentro de la nueva estructura organizativa, se ha designado a una persona para consolidar una dedicación profesional y sistemática a la elaboración y presentación de nuevos proyectos.

Los proyectos innovadores que se ponen en marcha, llevan incorporados los objetivos a cumplir de manera coherente con los objetivos del plan de gestión anual y del Plan Estratégico. Se hace una evaluación de los proyectos desarrollados y se hacen ajustes de cara a incorporar mejoras en proyectos futuros. Se comparten las "mejores prácticas".

Nuestra experiencia en innovación y "buenas prácticas" la socializamos en el exterior a través de la participación como ponentes en Jornadas, Congresos, Formaciones así como la organización de Jornadas dentro de la Semana Europea de la Gestión Avanzada. Participan como ponentes las personas trabajadoras, socias y usuarias. (R.5.3 y R.5.4) (Anexo 5.6 Jornadas y ponencias presentando proyectos de innovación)

Organización de Jornadas para compartir buenas prácticas y proyectos innovadores	
2010	Espacio socio sanitario. ISG: 8,1; 250 asistentes (122 personas externas a Bizitegi)
2011-15	Organización de Jornadas dentro de la Semana Europea de la Gestión Avanzada
2011	"Apostando por un liderazgo de excelencia". ISG: 7,59; 34 personas asistentes
2012	"Modelo de Gestión Participativo". ISG: 7,69; 48 personas
2013	"Plan individualizado e indicadores en intervención". ISG: 7,59; 56 personas
2014	"Innovación social: Participación comunitaria". Personas asistentes: 76. ISG: 8,25; 68 personas Participan Txus Morata y Héctor Alonso (Fundación Pere Tarres), Alfonso Dubois y Xabier Aierdi
	Innovación social: "Cómo gestionamos la innovación. Taller práctico" .ISG: 8,42; 34 personas Jornada organizada dentro del Foro de Indicadores del Tercer Sector
2015	Clientes: "Gestión multidireccional de clientes en Servicios sociales". ISG: 7,6; 49 personas Presentamos: Programa Sin hogar: Atención a personas usuarias en medio abierto / Proyecto IREKI: Gestión de necesidades en el diseño e implantación de un proyecto / Red de pisos: Integralidad en la intervención / Centro de día Rekalde: Gestión participativa de la persona usuaria. Participación proyectiva
	Estrategia: "Gestión de las entidades del Tercer Sector a través de resultados". ISG: 7,5; 59 personas Jornada organizada dentro del Foro de Indicadores junto con Euskalit

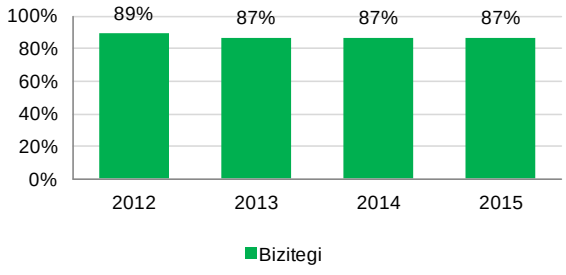
Año	Mejoras / Innovaciones	Evaluación / Mediciones	Aprendizaje
2011	Definición del proceso Gestión de procesos para orientar los procesos hacia la innovación y mejora continua		
	Itinerario de competitividad de la SPRI: Perfil de negocio, perfil de innovación y Plan de acción con el asesoramiento de Attest		
2012	Desarrollo de proyectos de capacitación derivados del Itinerario de competitividad con el asesoramiento de consultora Attest. Aspectos trabajados: Ampliar nuestro trabajo en red; Integración del enfoque comunitario en la intervención; Definir e implantar un sistema de reconocimiento a las personas; Implantar medidas de reciclaje y ahorro energético		
2014	Quinta Autoevaluación según Modelo de Gestión Avanzada. Contraste externo de Euskalit donde se analiza la situación de la innovación en Bizitegi. Se ha creado Equipo para la gestión de proyectos / Formación en Gestión de Proyectos con la Metodología del Marco Lógico impartida por la Fundación Alboan / Se ha definido la cartera de proyectos a desarrollar durante Aukera 18 / Sistemática de recogida de actividades de Benchmarking y socialización del conocimiento		
2015	Creamos un puesto para el desarrollo de proyectos / Realizado estudio sobre "metodología en intervención de baja exigencia" / Redefinición proceso gestión por procesos pasando a denominarse Innovación y mejora		
2016	La revista Zerbitzuan reconoce y publica el proyecto metodología de baja exigencia / Jornada formativa con una consultora externa IFH y el equipo de responsables realizando la autoevaluación del elemento innovación de Bizitegi, revisión del perfil de innovación, redefinición del concepto de innovación, tipos de innovación, árbol de la innovación, proyectos actuales y futuros. Queda actualizado en el plan de innovación		

6 Resultados

Lógica de resultados	
Frecuencia	Los resultados de rendimiento se obtienen con una periodicidad: mensual, trimestral y anual. Encuestas: Personas usuarias: Desde 1999 hasta 2013 periodicidad anual. Desde 2013 bienal; Entidades financiadoras: Bienal; Personas trabajadoras: desde 1999 hasta 2013 periodicidad anual. Desde 2013 bienal; Personas voluntarias: Desde 2008 anual; Personas en prácticas: Desde 2011 anual.
Fiabilidad y precisión	Cada responsable de proceso recoge los resultados en el Excel de CMI y Excel de indicadores de Procesos. En los indicadores agrupados por procesos se pueden observar las tendencias históricas, la evolución de los resultados, la comparativa, el gráfico y el cumplimiento o no de los objetivos que nos marcamos previamente. Cada responsable de proceso a partir de este dato tiene que proponer acciones de mejora si fuera necesario. El proceso Innovación y mejora gestiona y controla todos los indicadores de la organización (tanto los del CMI como los indicadores de procesos, proyectos y resultados de encuestas de percepción a los diferentes grupos de interés). Se asegura de la precisión de la recopilación de datos y su comunicación transparente en el Sharepoint a disposición de todas las personas de Bizitegi. La Base de datos de clientes es fiable y precisa gracias a la herramienta informática desarrollada en Lotus notes y a la herramienta del Plan individualizado. Aseguran la fiabilidad de los datos de personas usuarias y el acceso a la información con claves personales. El elevado índice de participación en las encuestas asegura la fiabilidad de los datos. Personas usuarias: 2015 (87.45%) 2013 (99%), 2012 (89%), 2011 (94%), 2010 (95%) Personas trabajadoras: 2015 (91.86%), 2013 (92.77%), 2011 (98.67%), 2010 (92.59%) Índice de participación en 2015 de las Entidades financiadoras (100%); prácticas (83%) y personas voluntarias (59%)
Segmentaciones	Resultados económicos por servicio. Clientes- personas usuarias: por servicio, por programa. Lo relativo a los resultados de plan individualizado por ámbitos y dimensiones vitales, servicio, programa, Clientes-entidades financiadoras: por cliente: DFB, Ayuntamiento, Sanidad Personas trabajadoras: por programa, tipo de servicio, responsabilidad, antigüedad, tipo de contrato, turnos y sexo.
Fijación de objetivos	Anual, en la evaluación y planificación de procesos y del plan de gestión teniendo en cuenta el resultado obtenido el año anterior, el objetivo establecido en el plan estratégico, la actividad que se va a desarrollar y la posibilidad de consolidar y mejorar los resultados anteriores. En los indicadores clave relacionados con la mejora de las personas usuarias se establecen objetivos con criterios de prudencia porque se trata de personas en situaciones vulnerables y cambiantes.
Comparaciones	Realizamos comparaciones con las entidades sociales que conforman el Foro de Indicadores del Tercer Sector, referentes en Gestión, por tener el reconocimiento externo de Euskalit. En la Guía de gestión presentamos la media del Foro; en 2015 la media de Euskalit . Además nos comparamos también con entidades referentes en el ámbito de la exclusión social (Gizakia, Cáritas, Argia, Etorkintza).
Causa- Efecto	Cada responsable y equipo de proceso a partir de los resultados obtenidos propone áreas de mejora o innovaciones para el año siguiente. Con la sistemática de revisión establecida nos aseguramos de observar la relación causa efecto de nuestro trabajo. En la documentación de cada proceso se recoge el histórico de mejoras e innovaciones y se hace seguimiento de la efectividad de la medida tomada y su relación causa- efecto con el resultado obtenido en el año siguiente.

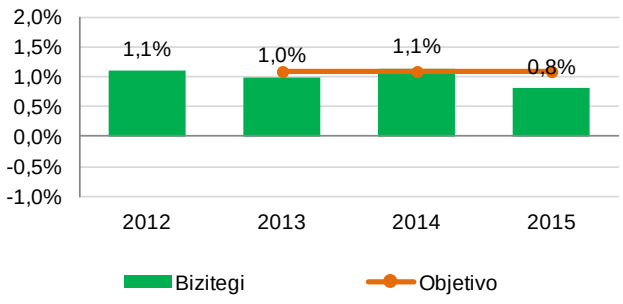
R.1. Resultados estratégicos

R.1.1. % personas usuarias que evolucionan positivamente y/o se mantienen (CMI 1.0)



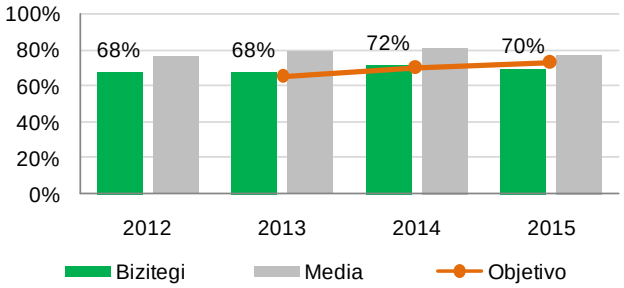
Medimos qué porcentaje de personas mejoran su situación de inclusión social en un año de estancia en Bizitegi. Lo obtenemos comparando las puntuaciones finales e iniciales de los planes individualizados. Estos buenos resultados se deben a nuestro modelo de acompañamiento, que define una atención integral y personalizada.

R.1.2. Grado medio de avance de las personas usuarias (CMI 1)



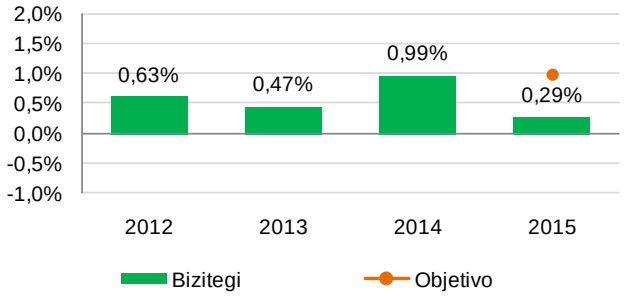
Valoramos cuánto avanzan (o retroceden), las personas usuarias en un año de estancia en Bizitegi. Medimos el cambio en una escala de 0 a 100, entendiendo el 0 como la peor situación de exclusión posible, y el 100 como la excelencia en la inclusión. La evolución anual habitualmente oscila entre el -5% y el +5%. La nueva herramienta de medición comenzó en 2012, marcándonos objetivos a partir del año siguiente.

R.1.3. % objetivos conseguidos por las personas usuarias (CMI 2)



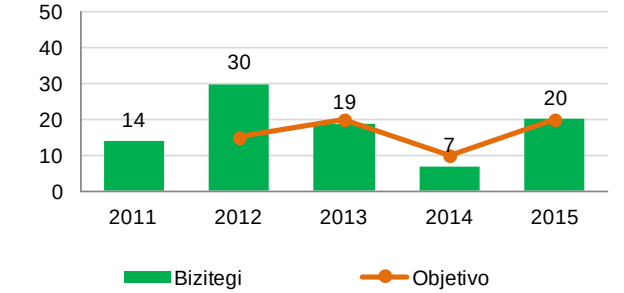
Cada año negociamos con las personas usuarias unos objetivos a conseguir para avanzar en su proceso de inclusión. Este indicador mide en qué medida se cumplen dichos objetivos en ese periodo anual. Pese a estar por debajo de la media, consideramos que los resultados son positivos, ya que trabajamos con personas en situación de exclusión, cuyos procesos son menos previsibles que los de otros colectivos con gran ponderación en la media (discapacidad).

R.1.4. Grado medio de avance respecto a la disponibilidad de relaciones sociales y ejercicio de la participación social (CMI 7)



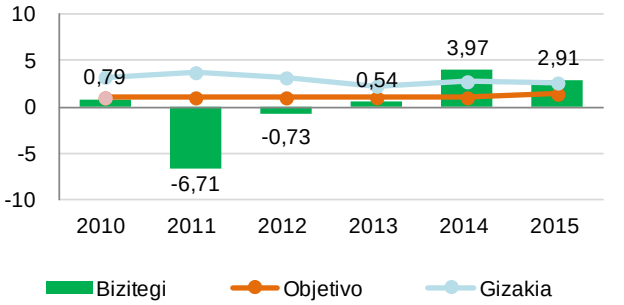
Valoramos en qué medida las personas usuarias de Bizitegi mejoran, en un año, su participación en la sociedad. Este es uno de los objetivos fundamentales de la inclusión. Las cifras positivas implican mejora, y las negativas empeoramiento. Los datos del último año demuestran que el avance se sigue produciendo, aunque en menor medida que los años anteriores, porque la mejoría se estabiliza. Establecemos objetivo a partir de 2015 porque en Aukera 18 pasa a ser un objetivo estratégico.

R.1.5. Número de acciones de sensibilización y denuncia(CMI 5)



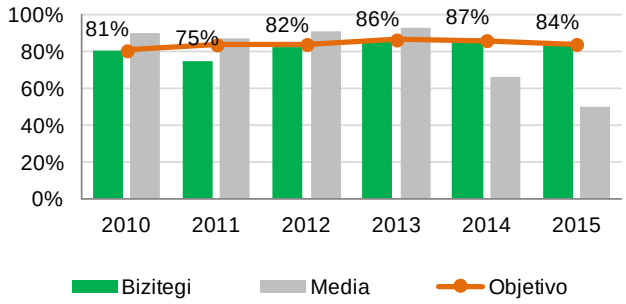
Este indicador refleja el cumplimiento de nuestra misión respecto de la construcción de una ciudadanía activa y solidaria. En 2012 tuvimos un gran incremento de acciones de denuncia. Tras una reflexión en 2014 retomamos las acciones con un nuevo planteamiento menos beligerante y más sensibilizador.

R.1.6. Resultado económico: Beneficios+ amortización neta/ total ingresos (CMI 14)



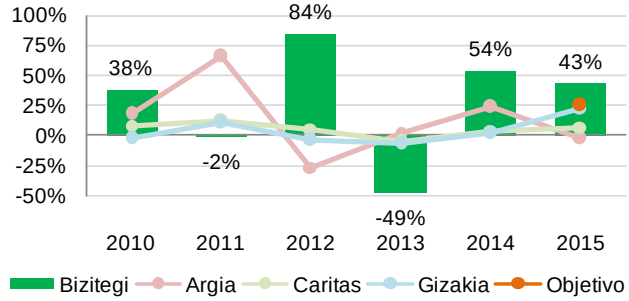
Desde el año 2014 hemos impulsado una política de diversificación de ingresos de manera paralela a una contención de gastos mediante una gestión más eficiente de los equipos.

R.1.7. Porcentaje de gasto cubierto por convenio



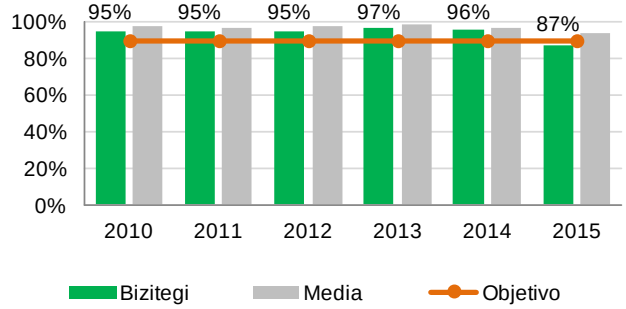
Este indicador nos da información sobre la parte de gasto cubierta por ingresos estables por convenios con la Administración.

R.1.8. Porcentaje de incremento en subvenciones y donaciones (CMI 16)



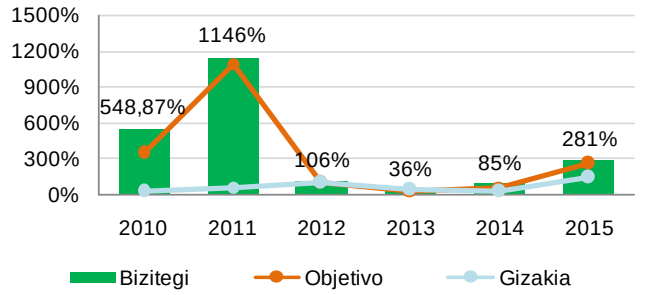
A partir de Aukera18 nos planteamos como objetivo incrementar la financiación en un 25%. Hemos accedido a nuevas colaboraciones como BBK y La Caixa y a subvenciones en nuevas convocatorias de Gobierno vasco y Ayuntamiento de Bilbao.

R.1.9. Ocupación de los servicios



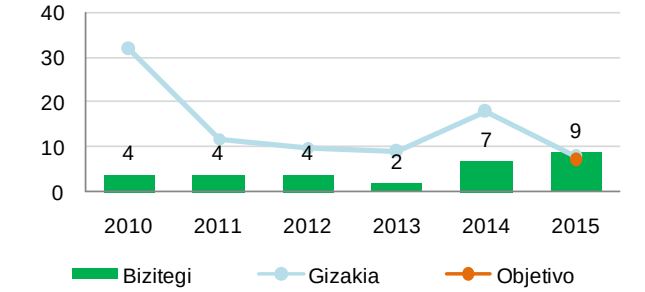
La ocupación de los servicios, aunque depende de Diputación, es el mayor determinante de los resultados económicos de la entidad.

R.1.10. Renovación de recursos. Cantidad a invertir en la renovación/ mejora de infraestructuras (CMI 15)



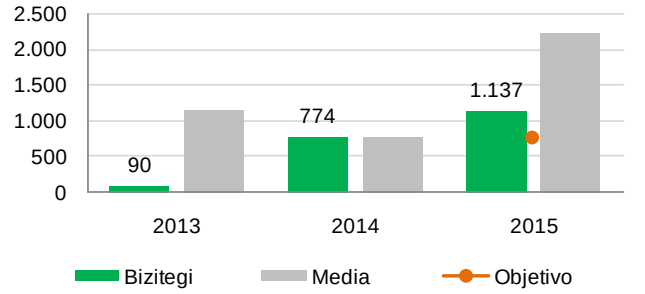
Este indicador mide la cantidad a invertir en renovación/mejora de las infraestructuras o recursos en base a la amortización neta de cada ejercicio. Con el Plan Aukera 18 se establece un objetivo de renovación en base a la amortización más el resultado del año anterior.

R.1.11. Presencia en medios de comunicación (CMI 4)



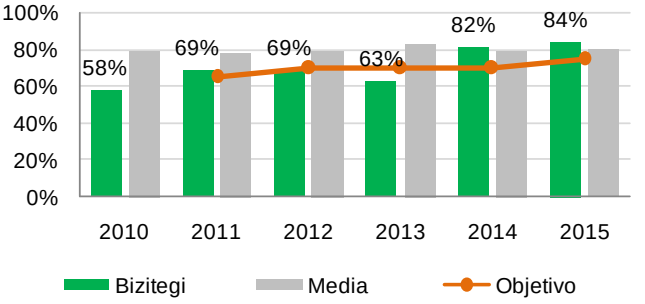
El objetivo es mantener una presencia continua y constante en los medios ya que el impacto buscado es a largo plazo. Esta presencia se ha convertido en activa y por tanto con un objetivo dentro del Plan Aukera 18.

R.1.12. Seguidores en redes sociales (CMI 4)



La tendencia ascendente se debe al impulso de la presencia en redes sociales como consecuencia del plan de comunicación de Aukera 18.

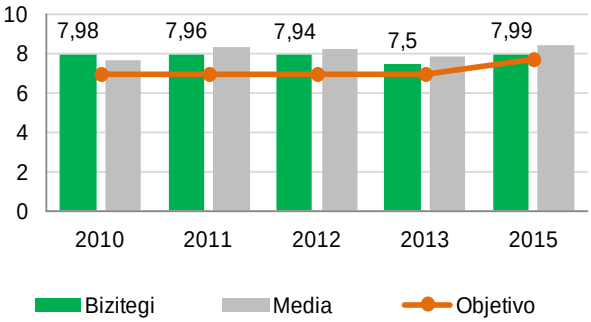
R.1.13. % de cumplimiento de objetivos del plan de gestión



La sistemática de seguimiento mensual y revisión trimestral del Plan de Gestión ha permitido mejorar los índices de cumplimiento.

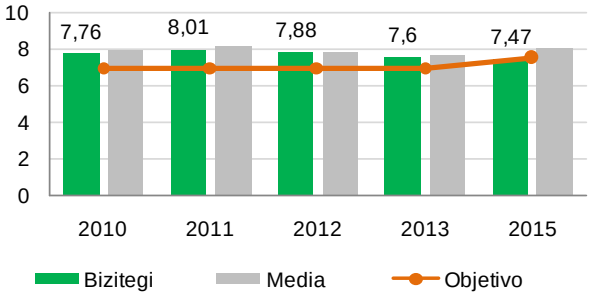
R.2. Resultados en clientes

R.2.1. Satisfacción global personas usuarias (CMI 3)



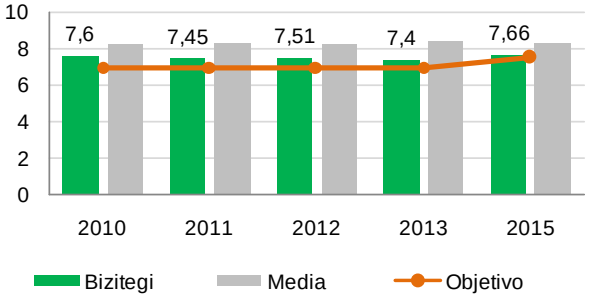
Mediante este indicador medimos la satisfacción global de las personas usuarias con todo aquello que les ofrecemos desde Bizitegi. Hacemos la devolución de los resultados en las asambleas de los diferentes servicios, pidiéndoles propuestas de mejora.

R.2.2. Satisfacción con objetivos personales



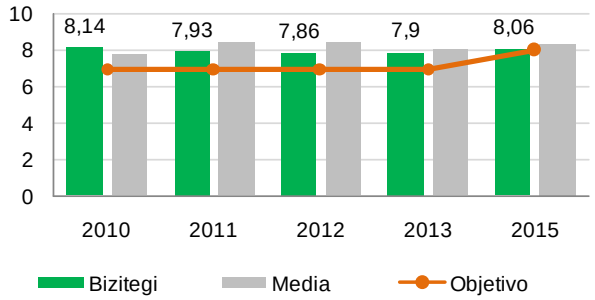
La estancia en Bizitegi debe servir a las personas para mejorar su situación personal en diferentes aspectos (salud, confianza en sí misma, ocupación del tiempo, relación familiar, etc), para los cuales se establecen objetivos. Las personas referentes trabajan los objetivos con las personas usuarias con la herramienta de plan individualizado y la gestión de casos: en 2015 hemos elaborado la mejora de la gestión de casos a nivel de toda la organización, y con metodología participativa.

R.2.3. Satisfacción con las actividades



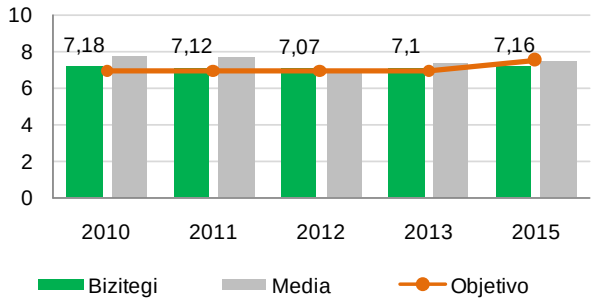
De cara a proponer mejoras en el menú de actividades que ofrecemos, preguntamos por la satisfacción que tienen con las mismas. Tras la sistematización de los objetivos del menú de actividades, en 2014, el resultado ha mejorado. En 2016 nos estamos centrando en sistematizar de manera global las actividades de ocio y participación comunitaria.

R.2.4. Satisfacción con el equipo profesional



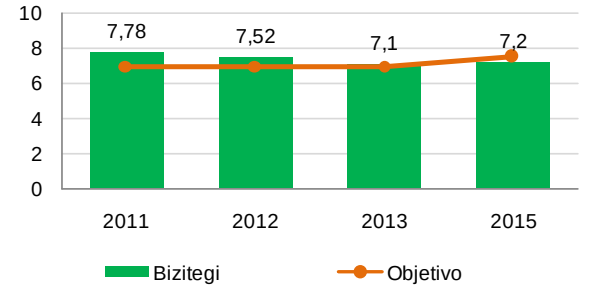
Damos mucha importancia a la relación con las personas usuarias. En las reuniones de gestión de casos hacemos mucho hincapié en el trato con las personas usuarias: creemos que tiene que ver con estos buenos resultados.

R.2.5. Satisfacción con la participación en Bizitegi



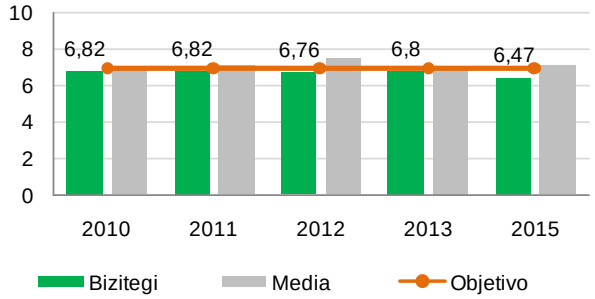
Utilizamos las asambleas, encuestas de satisfacción, etc. Durante 2015 hemos trabajado de manera específica sistemas de participación proyectiva (las personas son las que diseñan su propia participación), con muy buenos resultados.

R.2.6. Satisfacción con la participación en la comunidad



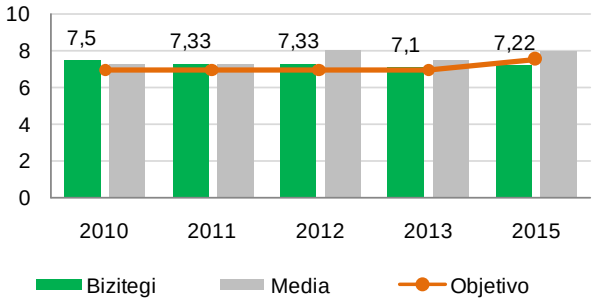
Fomentamos que las personas tomen parte en las dinámicas comunitarias. Desde 2013 el aumento del número de personas participantes, a veces no tan motivadas, reduce a corto plazo la satisfacción.

R.2.7. Satisfacción con la resolución de quejas y reclamaciones



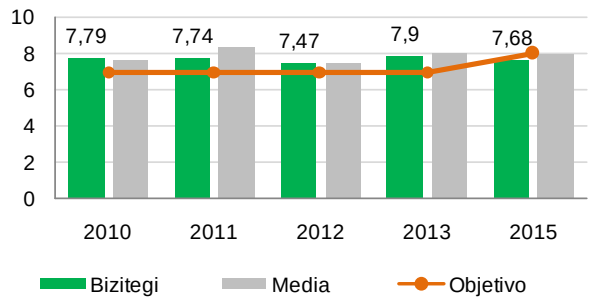
Algunas de las reclamaciones del buzón son peticiones que atendemos pero desestimamos, por no considerarlas oportunas. Esto explica los resultados.

R.2.8. Satisfacción con las relaciones y ambiente entre personas



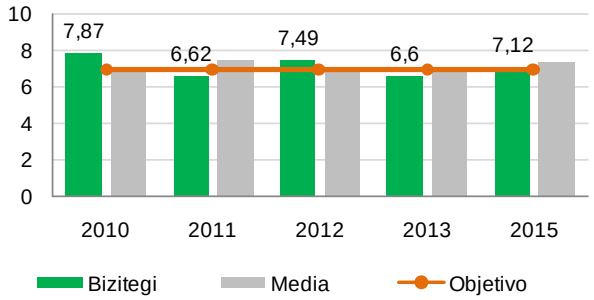
La exclusión social está muy unida al aislamiento y la soledad. El ambiente en los centros y la relación con los y las compañeras es importante. Además de fomentarlo en el día a día, organizamos encuentros lúdicos orientados a mejorar las relaciones en el servicio.

R.2.9. Satisfacción con las instalaciones



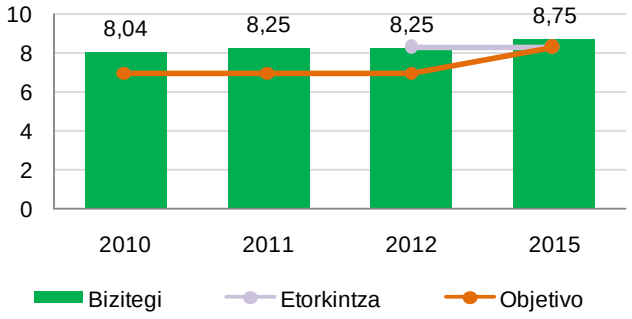
Valoramos que las personas se encuentren satisfechas con las instalaciones. En Aukera 18 se ha establecido como objetivo potenciar la renovación de las instalaciones.

R.2.10. Satisfacción con la comida



Buscamos que los menús sean equilibrados y del gusto de quienes los comen. Este doble objetivo hace que las puntuaciones fluctúen. Se trata de conseguir un equilibrio entre satisfacción y dieta saludable.

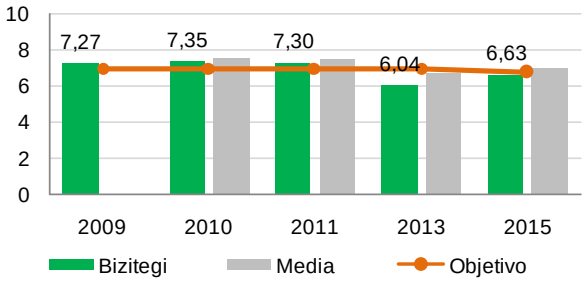
R.2.11. Satisfacción global entidades financiadoras (CMI 17)



Mantenemos reuniones periódicas con ellas que nos sirven de contraste y nos permiten ajustarnos mejor a sus expectativas, obteniendo elevadas puntuaciones en este indicador.

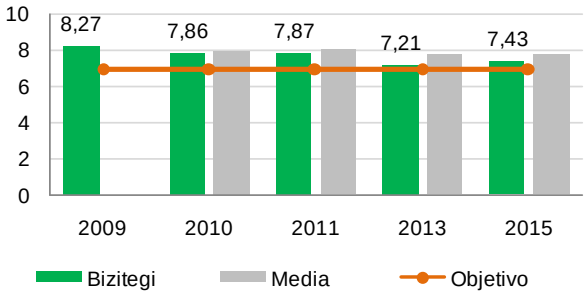
R.3. Resultados en personas

R.3.1. Satisfacción global personas (CMI 13)



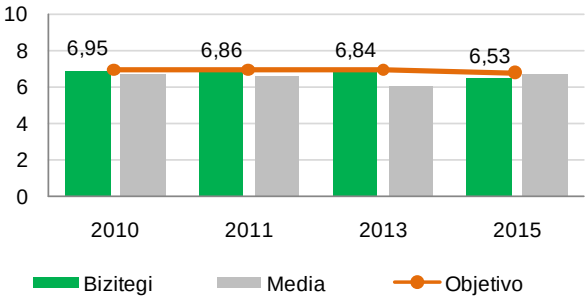
En el 2015 se recupera el nivel de satisfacción general tras el impacto de cambios en la organización de algunos servicios y en la estructura general. Se han realizado iniciativas de mayor comunicación y escucha en los encuentros de trabajadoras.

R.3.2. Satisfacción con los objetivos (misión, visión y valores)



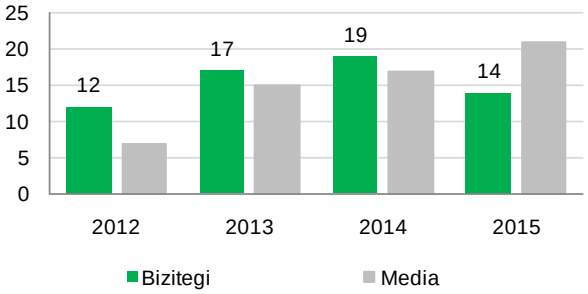
Los resultados muestran el mantenimiento de un nivel positivo respecto de la identificación con los objetivos de la Asociación.

R.3.3. Satisfacción con las condiciones laborales



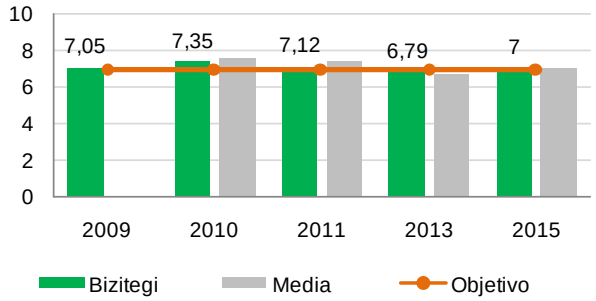
La satisfacción con las condiciones laborales se mantiene estable, muy en línea con la media que, en muchos casos dispone de convenios colectivos objetivamente más favorables.

R.3.4. Personas que se acogen a medidas de conciliación



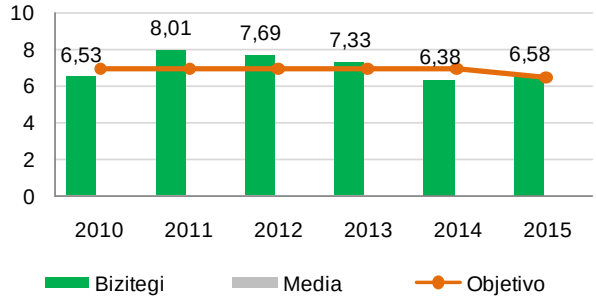
El mantenimiento de un elevado nivel de personas que se acogen a medidas de conciliación es indicativo del clima facilitador de las medidas. No obstante, dentro del plan de igualdad un objetivo para 2016 es profundizar en la política de conciliación.

R.3.5. Satisfacción con el desarrollo profesional



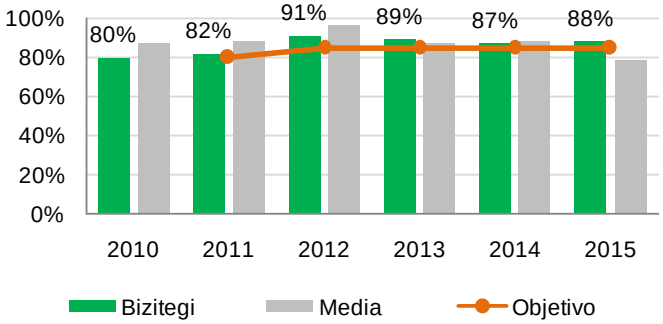
Los resultados indican el mantenimiento de un buen nivel global de satisfacción con el desarrollo profesional debido a los planes de formación que incluyen supervisiones individuales y grupales.

R.3.6. Satisfacción con las actividades formativas



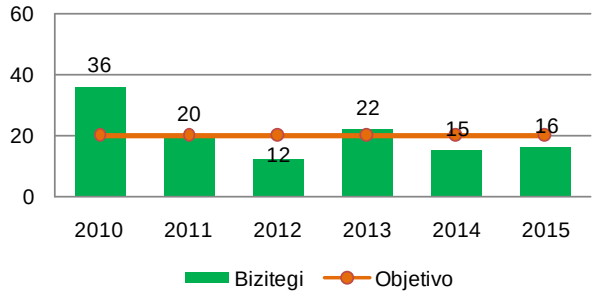
La valoración negativa de dos actividades de formación ha provocado un descenso en este indicador en 2014 y 2015 respectivamente.

R.3.7. Porcentaje de personas que han recibido formación



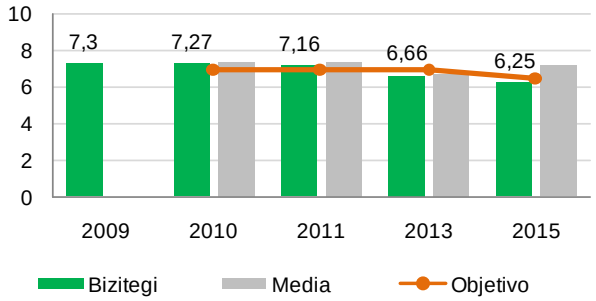
El esfuerzo en la formación se refleja en un aumento del número de personas participantes en actividades formativas superando la media.

R.3.8. Número de horas de formación por persona (CMI 12)



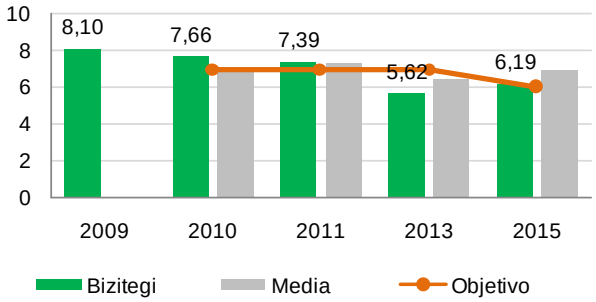
Este indicador señala la intensidad de la formación que será incrementada dentro de los objetivos del plan estratégico.

R.3.9. Satisfacción con la participación



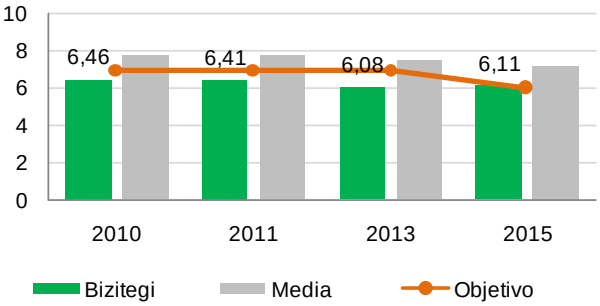
La adopción de medidas estructurales por parte de los órganos de dirección ha hecho disminuir la percepción sobre la participación en las decisiones de la entidad. En el 2016 se han tomado medidas: sesiones mensuales del equipo de responsables, sesiones con facilitadora externa para mejorar la participación,…

R.3.10. Satisfacción con la información



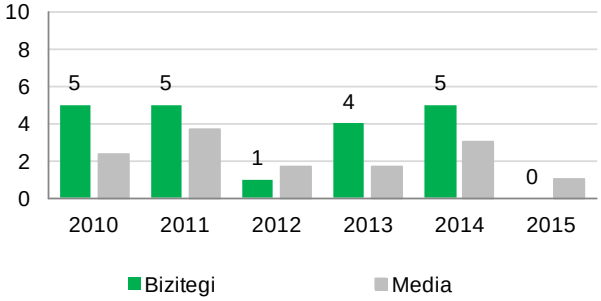
Los procesos de cambio en la Dirección y en la organización han provocado una disminución en la apreciación de la información recibida. Un objetivo prioritario del plan de gestión 2016 es la potenciación de la comunicación interna.

R.3.11. Satisfacción con el reconocimiento



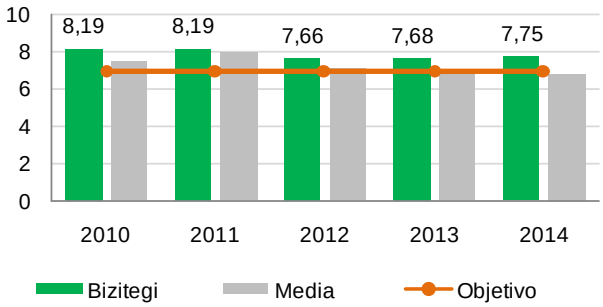
Para mejorar este indicador, se incorporarán en el 2016 en las entrevistas individuales, el aspecto del reconocimiento y se trabajará este aspecto con apoyo de una facilitadora externa.

R.3.12. Personas que salen de la organización



Los buenos resultados de este indicador señalan una positiva vinculación con la entidad, incluso en momentos de incertidumbre.

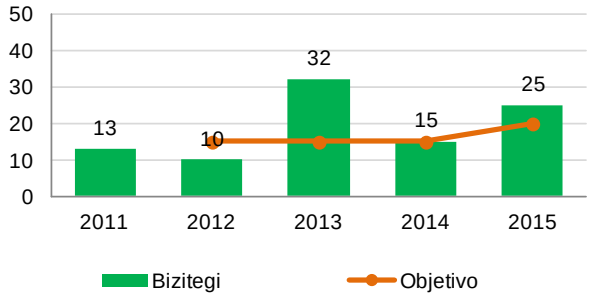
R.3.13. Satisfacción con el liderazgo



Existe una clara tendencia a valorar positivamente el ejercicio del liderazgo lo que supone una fortaleza para afrontar los cambios organizativos.

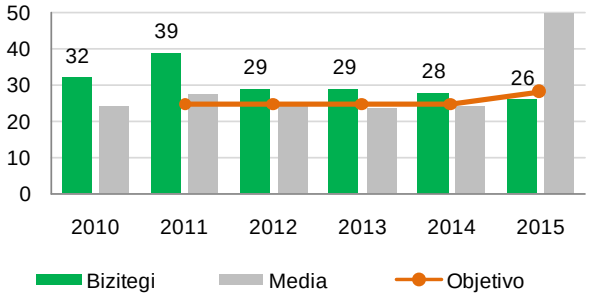
R.4. Resultados en la sociedad

R.4.1. Número de actividades de participación comunitaria (CMI 6)



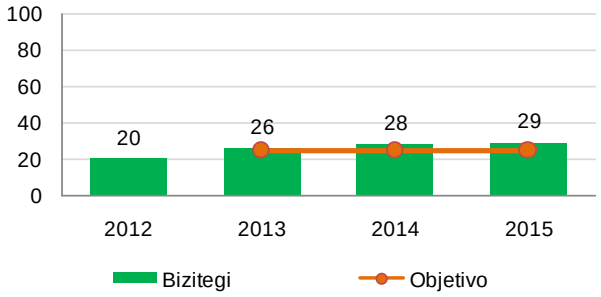
Indicador de la magnitud de nuestra presencia directa en actividades dirigidas a los barrios y a la ciudad. En 2013 tuvimos un aumento importante, bastante desordenado. Esto motivó un descenso y una reflexión en 2014. Fruto de ella, a partir de 2015 retomamos el impulso ordenado a las acciones de participación comunitaria.

R.4.2. Número de personas voluntarias (CMI 8)



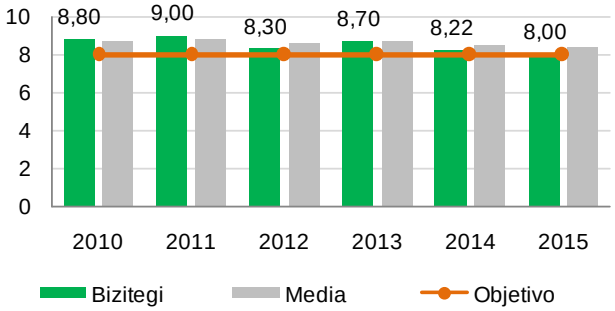
Este indicador mide el número de personas voluntarias que gestiona Bizitegi para potenciar el compromiso con la sociedad. Para este objetivo estratégico, se va a desarrollar un proyecto específico que ayude a potenciar el espacio del voluntariado en la entidad.

R.4.3. Número de personas usuarias que ejercen labores de voluntariado (CMI 10)



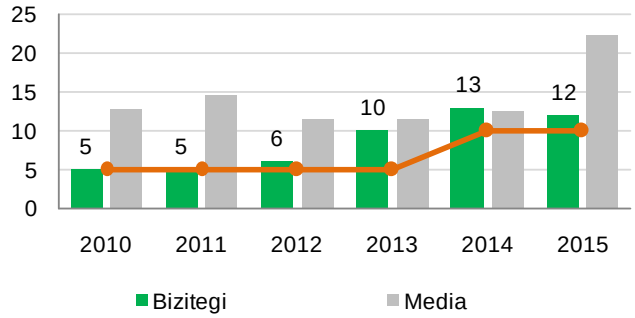
El apoyo a causas concretas a través de la actividad de la "Taponada", desde 2015 denominada "Pausoka" es un reflejo de la participación social de las personas usuarias a través del voluntariado.

R.4.4. Satisfacción general de las personas voluntarias (CMI 9)



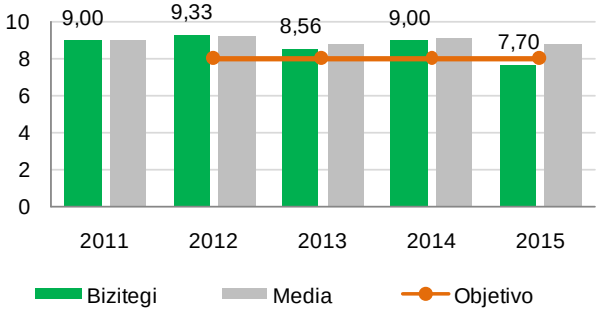
Este indicador de la satisfacción de las personas voluntarias es crucial para validar la adecuación de nuestra respuesta y acogida a las propuestas de voluntariado. Desde 2014 hemos tomado acciones para aumentar la información a las personas voluntarias y compartiendo los espacios de encuentro con las personas trabajadoras.

R.4.5. Número de personas en prácticas



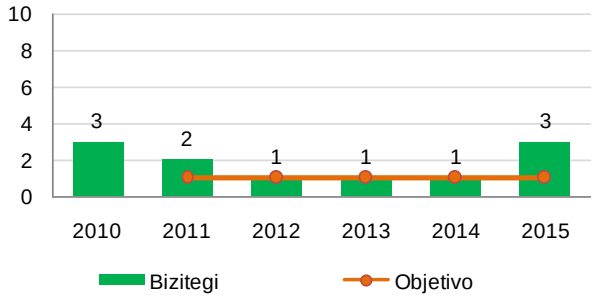
Dentro de nuestro compromiso social con la comunidad educativa tenemos un número significativo de estudiantes en prácticas con el fin de poder atenderles en función de nuestra capacidad.

R.4.6. Satisfacción general de las personas en prácticas



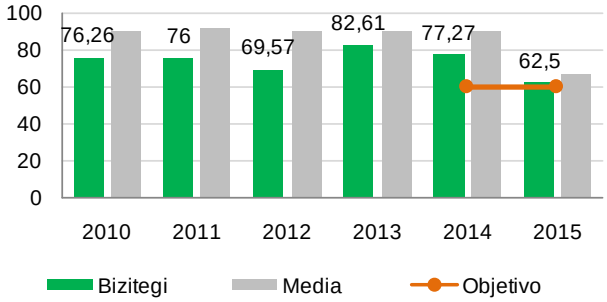
El nivel de satisfacción de las personas en prácticas permite evaluar la calidad de la atención que les dispensamos. La bajada en la puntuación sobre todo de la información previa que reciben, ha motivado la necesidad de revisar nuestro procedimiento de acogida.

R.4.7. Número de personas contratadas en situaciones desfavorecidas



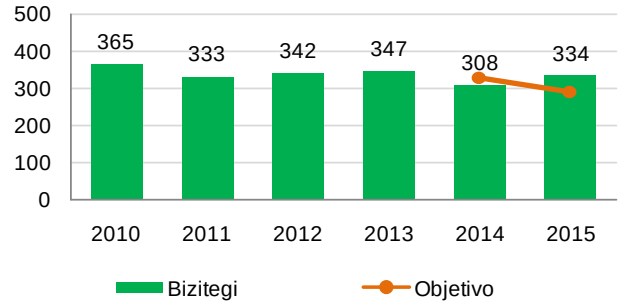
Medida de la utilización de los planes de empleo para dar oportunidades a personas en exclusión social. El objetivo es tener al menos una persona, si bien se aprovechan todas las oportunidades de programas de apoyo al empleo para intentar aumentar el número de personas beneficiarias.

R.4.8. Porcentaje de mujeres en puestos de responsabilidad



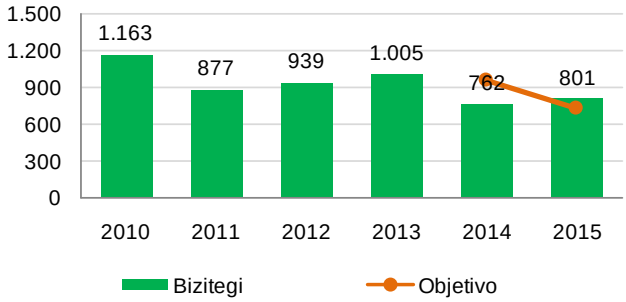
Indicador de la apuesta real por la igualdad de desarrollo profesional de las mujeres. El cambio de estructura que ha supuesto una reducción global del número de personas en puestos de responsabilidad ha supuesto una bajada de este indicador. Se ha establecido el 60% como el punto mínimo que puede tener.

R.4.9. Consumo de energía por persona (electricidad). Kw/ persona



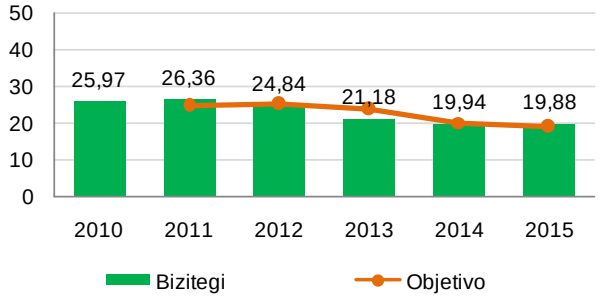
Desde el año 2011 se ha realizado un trabajo educativo en la red de pisos. Así en 2011 los consumos se redujeron en un 8%. A partir del año 2014 con el trabajo de Rebizikla de concienciación por medio de charlas sobre el aprovechamiento de la luz natural y medidas para reducir consumos, nos volvemos a plantear el objetivo de reducir en un 5%.

R.4.10. Consumo de energía por persona (gas). Kw/h/ persona



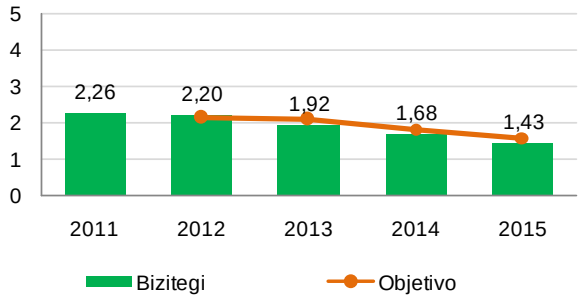
Desde el año 2011 se ha realizado un trabajo educativo consistente en charlas, colocación de termostatos programados. En 2011 los consumos se redujeron en un 25%. De cara al año 2016 desde Rebizikla se seguirá trabajando la reducción en el consumo por medio de la implantación de las medidas propuestas en el manual como la colocación de termómetros en todos los centros.

R.4.11. Consumo de agua por persona. m3/persona



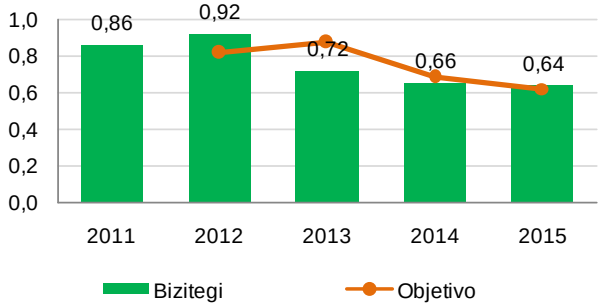
El mayor consumo de este suministro se da en la red de pisos. En el año 2012 se empezó a trabajar la reducción de agua mediante salidas a un entorno natural acompañado de charlas sobre los hábitos de higiene tanto personal como de la ropa y menaje haciendo un consumo responsable del agua.

R.4.12. Consumo de papel: Resmas de papel comprados/ persona



Este indicador mide las resmas de papel (cada resma supone un paquete de 500 folios) que se consume por persona durante el año. El objetivo ha sido reducir el consumo en un 5% cada año tras las medidas que se han ido estableciendo para la reducción. Esto ha conseguido que durante los años 2013 a 2015 incluso hayamos reducido un 12% el consumo.

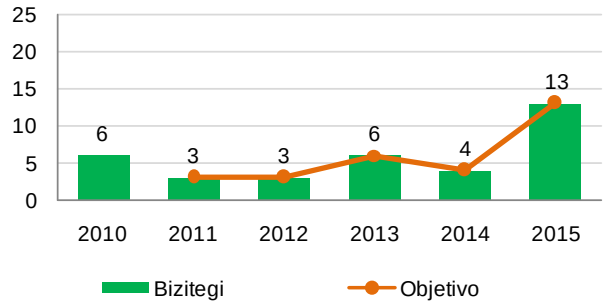
R.4.13. Consumo de cartuchos de tóner por persona



Este indicador mide el número de cartuchos de tóner que se consume por persona durante el año. Desde 2011 y con la sucesiva compra de fotocopiadoras nuevas y sustituyendo las viejas impresoras de chorro de tinta se ha reducido la cantidad de tóner consumido. El objetivo a partir de 2011 ha sido reducir un 5% los consumos.

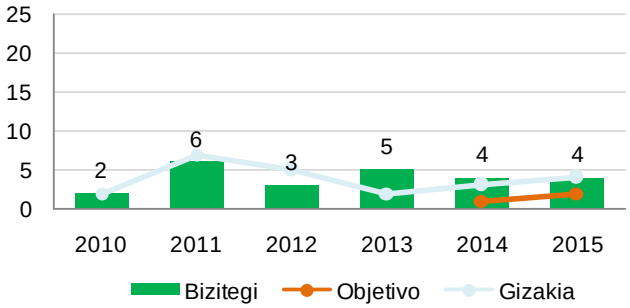
R.5. Resultados de la innovación

R.5.1. Proyectos de innovación



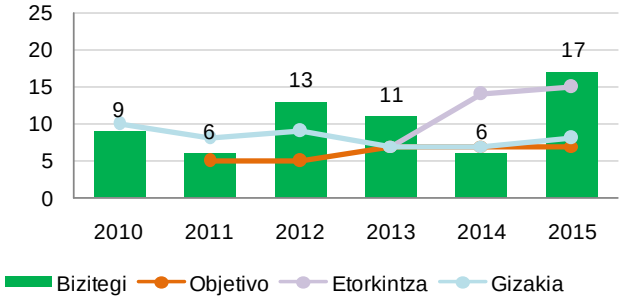
El inicio de Aukera 18 ha supuesto un renovado impulso en el número de proyectos de innovación desarrollados.

R.5.2. Número de estudios y proyectos de investigación (CMI 21)



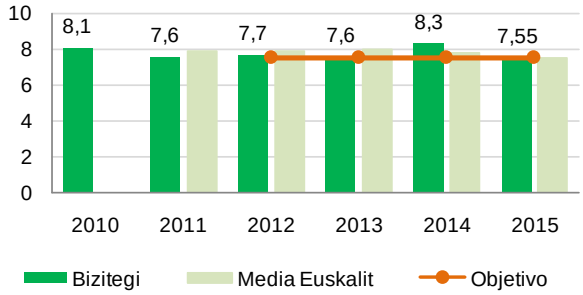
A partir del año 2015 se ha establecido como objetivo, no sólo participar, sino liderar nuevos estudios y proyectos.

R.5.3. Ponencias en Jornadas, Congresos, Universidad (CMI 19)



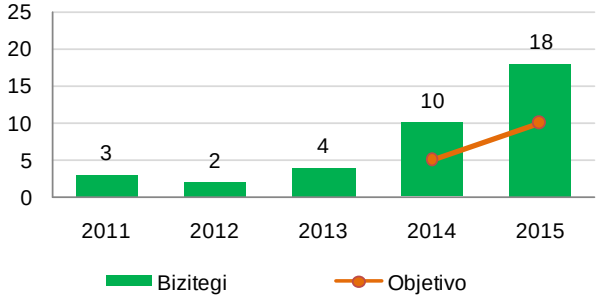
Participación como ponentes socializando metodologías y proyectos innovadores, así como buenas prácticas de gestión para conocer y captar nuevas ideas.

R.5.4. Satisfacción con las Jornadas que organiza Bizitegi (CMI 20)



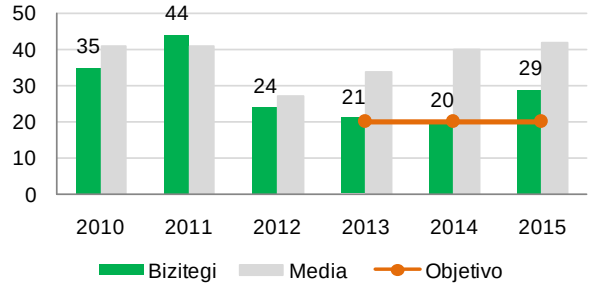
Anualmente organizamos Jornada/s dentro de la Semana Europea de la Gestión Avanzada presentando proyectos innovadores. Los buenos resultados en satisfacción y asistencia reflejan el interés que generan en el sector los contenidos innovadores de las jornadas.

R.5.5. Acciones de Benchmarking



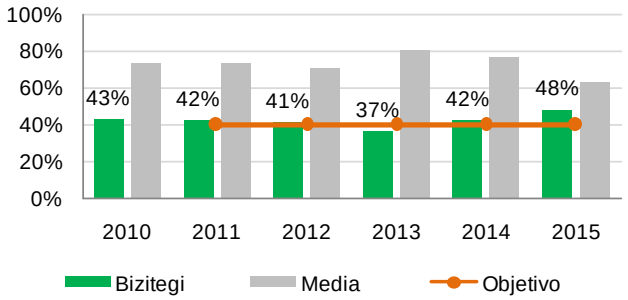
Número de experiencias de aprendizaje con entidades referentes en los diferentes ámbitos de intervención o gestión.

R.5.6. Acciones de mejora e innovaciones



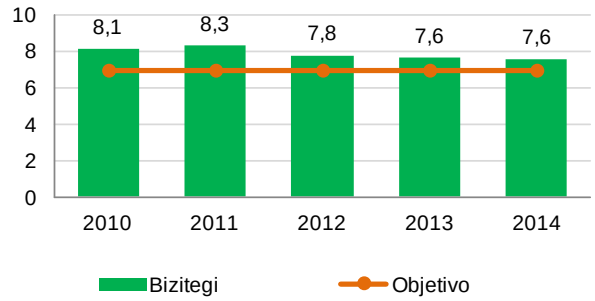
Recoge el número de mejoras e innovaciones desarrolladas por los equipos de trabajo. La trayectoria demuestra una cultura permanente de innovación y mejora continua.

R.5.7.Porcentaje de profesionales que participan en equipos de procesos y de proyectos (CMI 11)



La participación en Bizitegi es la base para crear una cultura de innovación. Fomentamos la participación en equipos de procesos y proyectos generando contextos para la mejora y la innovación.

R.5.8. Competencia de Innovación de las personas lideres. Fomento de la creatividad e innovación



Percepción de los equipos de trabajo sobre el liderazgo de las personas responsables relacionado con la innovación y creatividad. La positiva valoración es representativa del ambiente creativo.