

# Actualización estratégica

---

**Hacia el nuevo Plan Estratégico**  
**Junio 2016**



**forem**  
navarra

## INTRODUCCIÓN

# Preparados para el Cambio Hacia el nuevo Plan



La dirección de FOREM Navarra siguiendo su compromiso por la excelencia empresarial, desde modelos de gestión de mejora continua, ha querido emprender, en el presente año, la actualización de su estrategia organizacional.

Después de estos tres últimos años de mejora en la gestión, es hora de actualizar el Plan Estratégico. En el 2013, desarrollamos un Plan Estratégico. En él, plasmamos nuestra Misión, Visión y Valores. Analizamos el contexto, los grupos de interés y las alianzas. Establecimos los objetivos y consideramos los factores de éxito. Dos años después, acometimos la evaluación del Plan Estratégico y la Memoria de EFQM.

Toca realizar una revisión general, haciendo especial hincapié en las acciones de mejora y en los objetivos. Todo ello, desde la percepción de haber conseguido importantes logros. Manteniendo las fortalezas alcanzadas, cumpliendo las acciones que quedaron pendientes, y proponiendo nuevas acciones que nos lleven a un nuevo nivel de mejora en la gestión para beneficio de todos.

Las políticas públicas de empleo y formación, nuestro escenario de desarrollo, están experimentando actualmente cambios de gran importancia y trascendencia. Son cambios de diferente tipología: normativos, subvencionales, nuevos modelos de intervención, nuevas demandas... Evidentemente, estos cambios deben repercutir en los sistemas de dirección, organización y gestión de nuestra fundación. Nuestra organización se haya en un punto de inflexión. No hay que olvidar que nuestra fundación tiene en la regulación pública, tanto estatal como autonómica, una de las influencias dominantes para nuestra acción.

Por todo ello, hemos querido aprovechar este año de tránsito entre lo viejo que no acaba de morir y lo nuevo que no acaba de nacer para acometer las mejoras internas precisas. De tal modo, que nos preparen para el cambio. Somos conscientes de que uno de los factores determinantes en el éxito de una organización se basa en armonizar los factores internos y externos desde una estructura lógica.

**2013**

**Plan Estratégico**

**2015**

**Evaluación  
Plan Estratégico**

**Informe Evaluación  
Memoria EFQM**

**2016**

**Actualización  
estratégica**

**2017**

**Nuevo Plan**

## HITOS ESTRATÉGICOS FOREM NAVARRA

# Qué nos dijo la Evaluación del Plan 2013-15

El Plan Estratégico de FOREM Navarra (13-15) aportó una visión de globalidad e integración de factores muy importante para el conjunto de la organización. Se planteó como un todo integrado que ayudó a la conceptualización global de la organización. Mediante ese Plan se empezó a pensar de manera conjunta en la organización planteando objetivos de innovación y adaptación. Estas virtualidades del Plan fueron evidenciadas por la dirección y los trabajadores.

Remarcó tres grandes retos: diversificación de la financiación; adecuación al mercado e innovación. En cuanto a objetivos, el Plan avanzó decididamente en el fortalecimiento de programas formativos mixtos (formación-orientación-prácticas); en el diseño del Portal Web como gestor de trabajo y abordó la certificación en sistemas de gestión de calidad EFQM, RSC.

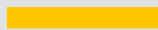
Ha supuesto una mejora en la integración y coordinación de las diferentes áreas de FOREM. Las nuevas exigencias de las autoridades públicas por coordinar formación y empleo en itinerarios únicos ha favorecido este proceso. Además este

proceso de integración se ha realizado a nivel de procedimiento; incorporándose, en parte, a los trámites.

Por el contrario, el Plan estableció demasiados objetivos lo que llevó a dificultar el seguimiento, medición y comprensión de los mismos. Posteriormente, se priorizaron una determinadas líneas pero es preciso sintetizar más los objetivos. Uno de los grandes déficits de desarrollo del Plan fue que se percibió como un diseño de superestructura pero no se percibió como una guía para el uso cotidiano. Asimismo, el conocimiento por parte de la plantilla del Plan Estratégico no fue satisfactorio. A pesar de que se implicó al conjunto de la plantilla posteriormente mostraron desconocimiento del mismo.

La comunicación externa e interna del plan ha sido demasiado reducida. Prácticamente, nadie ha difundido el plan al entorno en que nos movemos. Se precisa de un Programa de Comunicación tanto interno como externo. No solo emitir impactos, se precisa tener una estrategia global de comunicación.

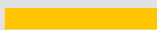
**El Plan fue útil como manera de pensar conjunta de toda la organización.**



**Marcó retos: Diversificar ingresos e innovar en servicios.**



**Su complejidad dificultó su uso cotidiano.**



**La comunicación externa e interna del plan ha sido demasiado reducida.**

## HITOS ESTRATÉGICOS FOREM NAVARRA

# Qué nos dijo el Informe de la Fundación Navarra de la Excelencia de la Memoria EFQM

Por otra parte, el Informe de Evaluación de la Fundación Navarra de la Excelencia en torno a la Memoria EFQM detectó numerosos puntos de mejora. Muchos de ellos tienen que ver con la falta de relato y evidencias de aquello que se hace. Es decir, se hace pero no se consta. Es uno de los problemas de gestión de los sistemas de calidad. Otros problemas tienen que ver con la necesidad de establecer indicadores de medición. También la necesidad de adecuar una estrategia de coordinación con Grupos de Interés.

De los Agentes Facilitadores (Líderes, Estrategia, Personas, Alianzas-Recursos y Procesos) lo más relevante es lo siguiente. Se echa en falta una mayor implicación de los líderes con los Grupos de Interés y en motivación de las Personas a través de la Comunicación. En cuanto a Estrategia, no hay datos de Evaluación y Mejora. En Personas, no

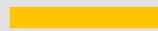
hay sistema de reconocimiento. En Procesos, no hay constancia de que la Comunicación de la estrategia siga un proceso estructurado. En cuanto a Resultados (Clientes, Personas, Sociedad, Claves) no se aprecia sistema de medición de resultados.

En general, el informe de evaluación echó de menos un proceso sistemático de dichas actuaciones y un proceso de medición. Recomendó engarzar la Misión, Visión, Valores con nuestro quehacer cotidiano. Evidenció que no existe un cuadro de mando integral que ayude a los líderes y personas de la entidad a tomar decisiones. En el despliegue nos recomiendan desarrollar un plan de marketing y comunicación, máxime en una entidad como esta donde la visibilidad ante la competencia puede llegar a ser crucial. A continuación, se expone gráficamente el resumen de dicha Evaluación.

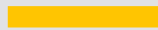
**Implementar indicadores  
de medición de resultados**



**Plan Comunicación y Marketing**



**Regular procedimiento  
de gestión líderes**



**Cuadro Mando**



# Liderazgo



## Puntos fuertes

- 
- Recogen información de diferentes fuentes: satisfacción, evaluación, equipos trabajo, etc. Se implantan mejoras a raíz de la información recogida.
- 

## Áreas mejora

- 
- No se evidencia que se mida la eficacia del liderazgo, más allá de la satisfacción que genera.
  - No se evidencia cuáles son los intereses que el centro debe procurar cubrir de cada grupo de interés.
- 



# Estrategia



## Puntos fuertes

- 
- La organización ha realizado varios procesos completos de planificación estratégica, y asume la mejora continua y la innovación como factores clave para su éxito.
- 

## Áreas mejora

- 
- En la MVV se detecta una falta de concreción en la Visión.
  - No hay evidencia de la existencia de un sistema para priorizar esos objetivos y no otros en el Plan.
- 



# Personas



## Puntos fuertes

- 
- El Centro tiene implantados recursos TICs para mejorar la comunicación.
- 

## Áreas mejora

- 
- Se debería evidenciar cómo se evalúa la eficacia de las acciones formativas.
-





## **Alianzas y recursos**



### **Puntos fuertes**

- 
- Se desarrolla un importante despliegue de actuaciones en materia de gestión sostenible.
- 

### **Áreas mejora**

- 
- No se percibe sistemática que permita a la organización identificar futuras oportunidades de mejora.
  - No se evidencia que tenga establecidos criterios para valorar la eficacia de las alianzas.
- 



## **Procesos, productos y servicios**



### **Puntos fuertes**

---

El Centro tiene identificados y clasificados sus procesos a través de un mapa de procesos que garantiza su trazabilidad y un catálogo.

---

### **Áreas mejora**

---

Los indicadores asociados a los procesos son indicadores de resultado y no de rendimiento de los procesos.

---



## **Resultados**



### **Áreas mejora**

- 
- No se evidencia en muchas tablas de resultados presentadas que se tenga tendencia de los mismos.
  - No se evidencia que se realicen comparaciones de resultados con otras organizaciones.
-

# Actualización. Puntos de Mejora

Del camino emprendido en el año 2013, tras las dos evaluaciones (EFQM y Plan Estratégico) hemos sacado una serie de líneas de mejora. Por otro lado, la ISO 9001 introduce modificaciones en torno al escenario de desarrollo y liderazgo. Son cambios que obliga a la organización a mirar al exterior. Introduce lo que llama la gestión del riesgo: para ello la organización tiene que conocer el entorno y a sí misma para ver qué debilidades y amenazas tiene y poder preparar un plan "B".

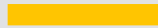
1.-Estamos obligados a construir planes más sencillos y visuales para poder incorporarlo como marco referencial cotidiano. No más de cinco objetivos.

2.-Es preciso que el Plan Estratégico se asuma como cultura organizativa. Enlazando la acción a Misión, Visión. Valores.

3.-Se pone en evidencia la necesidad, a la hora de establecer los objetivos estratégicos, de desplegar indicadores y responsables que sirvan para mensurar los resultados.

4.-Hay que potenciar el desarrollo de una verdadera política de marketing unida a un Plan de Comunicación Para ello, la labor comercial, la prospección de empresas, la imagen de marca, la divulgación de la oferta de servicios, el uso de las redes sociales, la formación online son herramientas que deben tener un papel más relevante.

**Sistema calidad EFQM**



**Dirección colegiada**



**Plan Comunicación Empresa**



**Trabajo polivalente y flexible**



**Priorizar objetivos**

# Resultado DAFO a Grupo Coordinación y Calidad

Aunque pudiera parecer que el DAFO es muy similar al realizado hace tres años, tiene tendencias a valorar. Por un lado, mantiene los problemas estructurales de la necesidad de mayor integración de todos los procesos y servicios de la organización. También el “debe” de la formación online y de nuevos contenidos.

Por otro lado, se aprecia que la situación han cambiado, adaptándose a la política de concurrencia en formación, implementando nuevos proyectos e integrando procesos. Siguen manteniendo que la

fuerza de su organización es el personal técnico y los docentes. Pero también, la necesidad de las personas a adaptarse mediante la motivación. Como novedad entienden que debe haber personal cualificado en inglés y euskera como factor de competencia. Son conscientes de que el personal en formación atendido no será el mismo con lo que ello implica.

Se puede afirmar que son conscientes de las nuevas políticas de empleo y formación y de la necesidad de penetrar en el mercado competitivo e innovación de proyectos.

“

**Como novedad entienden que debe haber personal cualificado en inglés y euskera como factor de competencia. Son conscientes de que el personal en formación atendido no será el mismo con lo que ello implica.**

”

## FORTALEZAS

---

**Técnicos y docente muy capacitados**

**Capacidad de adaptación a la concurrencia**

**Sistemas de Calidad**

**Buenas instalaciones**

**Nuevas líneas en proyectos**

**Alta satisfacción en usuarios**

**Buena imagen de marca**

**Buena posición para la competencia y sector público**

**Reconocimiento SNE**

## DEBILIDADES

---

**Falta  
flexibilidad  
personal ante  
nuevos servicios.  
Motivación**

**Formación  
online, RRSS,  
Apps, nuevos  
procedimientos**

**Falta  
innovación  
formación**

**Pérdida de  
alumnado en  
Formación**

**Puntos EFQM:  
falta de  
indicadores  
y evidencias**

**Perfiles inglés  
y euskera**

**Pocos ingresos  
al margen  
del SNE**

**Comunicación  
información  
interdepar-  
tamental**

**Falta  
programar  
acción  
comercial**

## AMENAZAS

---

**Mayor  
conurrencia  
competitiva.  
Abaratamiento  
costes**

**Coste elevado  
de nuestras  
instalaciones**

**Nuevas políticas  
de empleo**

**Usuarios  
muy pegados  
a formación  
gratuita**

**Incertidumbre  
en plantilla**

**Campana  
desprestigio por  
otros sindicatos**



## OPORTUNIDADES

---

**Alianzas con  
otros centros  
y partners,  
empresas**

**Ampliar  
homologaciones**

**Sinergías  
con ANAFE**

**Orientación  
online**

**Autonomía  
de la marca  
FOREM  
como gestor**

**Vigilancia  
permanente  
mercado**

**Nuevos  
programas SNE**

**Programas  
con prácticas  
laborales**

# Revisión MVV

Los evaluadores de EFQM siguiendo la pauta de la sencillez entendían que había que proceder a la revisión de los conceptos Misión, Visión, Valores. Sobre todo para ligarlos con los objetivos estratégicos

y con la acción cotidiana. Al ser una Fundación entendemos que nuestro propósito es contribuir a la mejora de la sociedad navarra en el ámbito del trabajo. Por ello, lo sintetizamos de esta manera.

## MISIÓN

**Aumentar la empleabilidad y cualificación de los trabajadores de Navarra.**

## VISIÓN

**Un espacio de referencia en Empleo y Formación para Navarra.  
Un instrumento eficaz de las políticas activas de empleo.**

## VALORES

**Responsabilidad social. Calidad. Transparencia. Sostenibilidad. Equidad de género. Compromiso con el trabajo decente. Comprometidos con personas, empresa y administración.**

# Identificación Objetivos

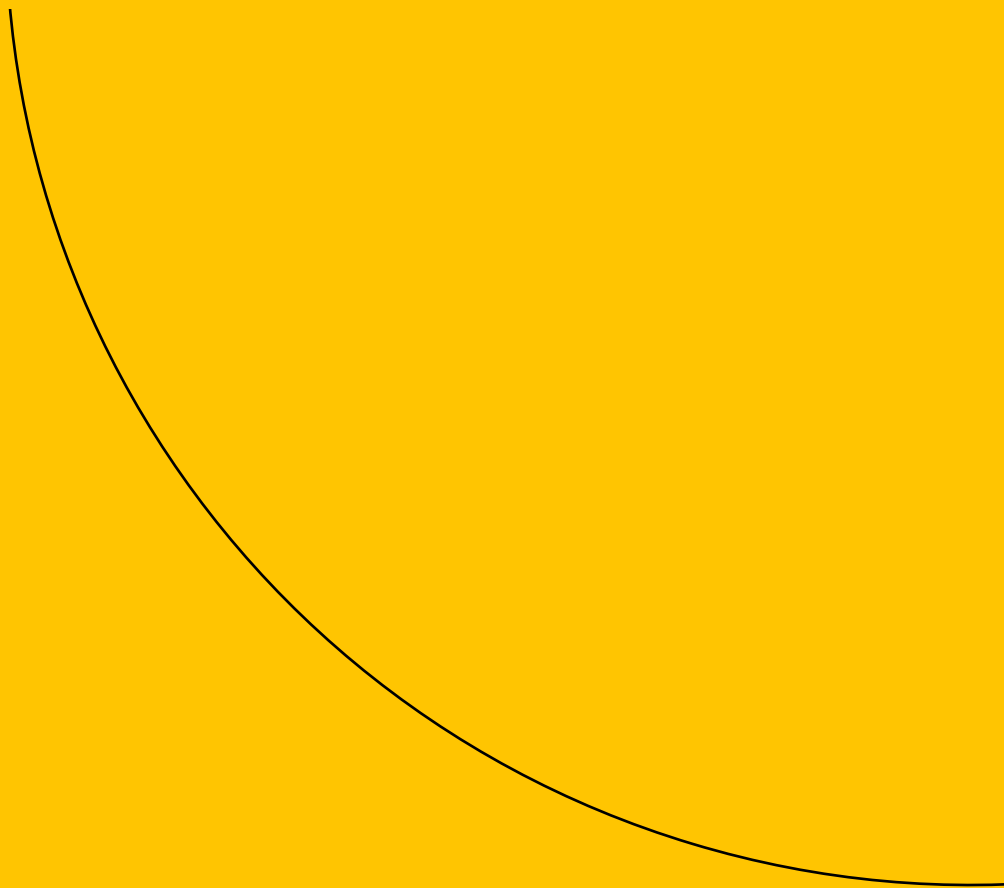
Cabe insistir en que el reto principal para la sostenibilidad de la organización se basa en la no dependencia hegemónica de la financiación pública del SNE. Para ello, uno de los objetivos estratégicos es ampliar la línea de negocio. A través de otras convocatorias, de clientes privados de empresas y de otros proyectos. Ello requiere, plan de marketing, sistemas de calidad y alianzas.

Nuestro servicio principal es formación-orientación-inserción. Pero teniendo en cuenta dos factores. Dada la concurrencia no tendremos nunca los números de personas atendidas en otros momentos. Por otra parte, los servicios principales

han cambiado. De una separación nítida entre formación y orientación se ha pasado a una integración formación-orientación-inserción que requiere de otros procesos de trabajo.

Entrando en los procesos de trabajo, uno de los aspectos que más se reseñaron en la evaluación es el relativo a la irregularidad del trabajo. A lo largo del año, se combinan períodos de intenso trabajo con períodos de carencia consecuen- cia de los plazos de firma de los Convenios. Este irregular ritmo de producción debiera ser asumido como un reto de adaptación en próximos planes.

# Objetivos Estratégicos



**1**

**Innovación y  
diversificación de  
Servicios y Clientes**

---

**2**

**Mantenernos como  
centro de referencia integral  
de Formación y Empleo**

---

**3**

**Potenciar contacto con  
empresas y entidades  
sociales**

---

**4**

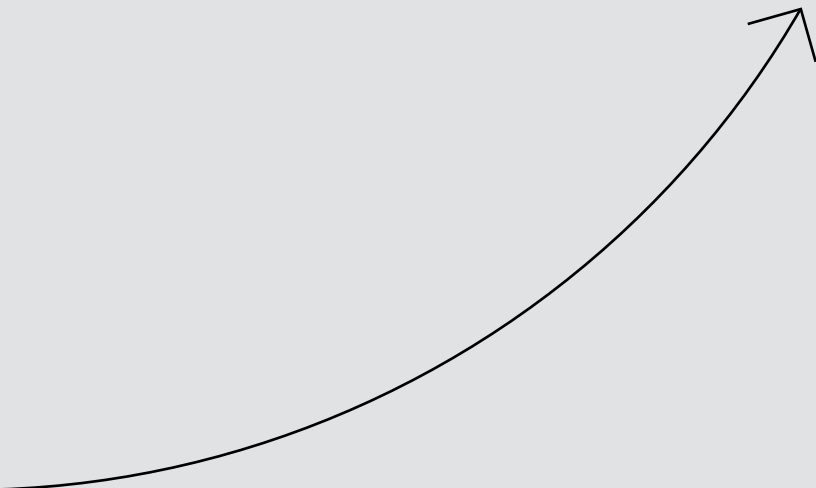
**Implementar  
Plan de  
Comunicación**

---

**5**

**Desarrollar sistemas  
de gestión de calidad y  
responsabilidad social**

---



## CUADRO MANDO ESTRATÉGICO MODELO DE REVISIÓN SEMESTRAL

Objetivos Responsable	Nº	Denominación Indicador	Valor Inicial	N-1	N-2	N-3	Meta
1. Innovación <b>M. Rodríguez</b>	1.1	Porcentaje Ingresos SNE-Porcentaje Otras Fuentes					
	1.2	Número Programas externos al SNE					

2.1. Formación <b>Ollobarren Oteiza</b>	2.1.1	Número total horas ejecutadas					
	2.1.2	Número total cursos ejecutados					
	2.1.3	Número total de alumnos/as					

2.2. Empleo <b>Ruíz Ezkurra</b>	2.2.1	Número de personas orientadas					
	2.2.2	Número de ofertas de empleo gestionadas					
	2.2.3	Número de prácticas gestionadas					
	2.2.4	Número de inserciones laborales					

## CUADRO MANDO ESTRATÉGICO MODELO DE REVISIÓN SEMESTRAL

Objetivos Responsable	Nº	Denominación Indicador	Valor Inicial	N-1	N-2	N-3	Meta
3.-Extensión Comercial <b>Ezkurra Ruíz</b>	3.1	Número de empresas y entes visitados					
	3.2	Número de empresas y entes con las que acordamos servicios					
	3.3	Número de nuevas empresas y entes					

4.-Comunicación <b>Izaskun</b>	4.1	Número de seguidores TW					
	4.2	Número de seguidores FB					
	4.3	Número de suscritos al Boletín					
	4.4	Número de Ruedas de Prensa					

5.-Calidad <b>Ibilceta</b>	5.1	Puntos EFQM					
	5.2	Porcentaje de satisfechos en Evaluación Servicios					
	5.3	Número de “ No conformes” en Auditoría					
	5.4	Número Acciones de Mejora Emprendidas					



# Metodología

---

La reflexión sobre la actualización estratégica parte de un escenario de desarrollo diferente al anterior Plan Estratégico. Los factores más significativos de cambio que evidencian la nueva adaptación estratégica son:

---



**Formación no conveniada.  
Concurrencia**



**Nuevo Gobierno en Navarra.  
Nuevas políticas públicas**



**Nuevos modelos integrados  
orientación-aprendizaje e inserción**



**Prioridades en paro de larga  
duración y emprendimiento**



**Menores ingresos provenientes  
del sector público**





**Las fases que hemos establecido para llevar a cabo esta actualización estratégica han sido las siguientes:**

**Marzo 2016 >>**

**Toma decisión  
Grupo  
dirección**

**Abril 2016 >>**

**Análisis Plan  
anterior y  
evaluaciones**

**Abril 2016 >>**

**Aplicación  
DAFO  
a Dirección**

**Abril-Mayo 2016 >>**

**Contraste  
documento.  
Sesiones trabajo**

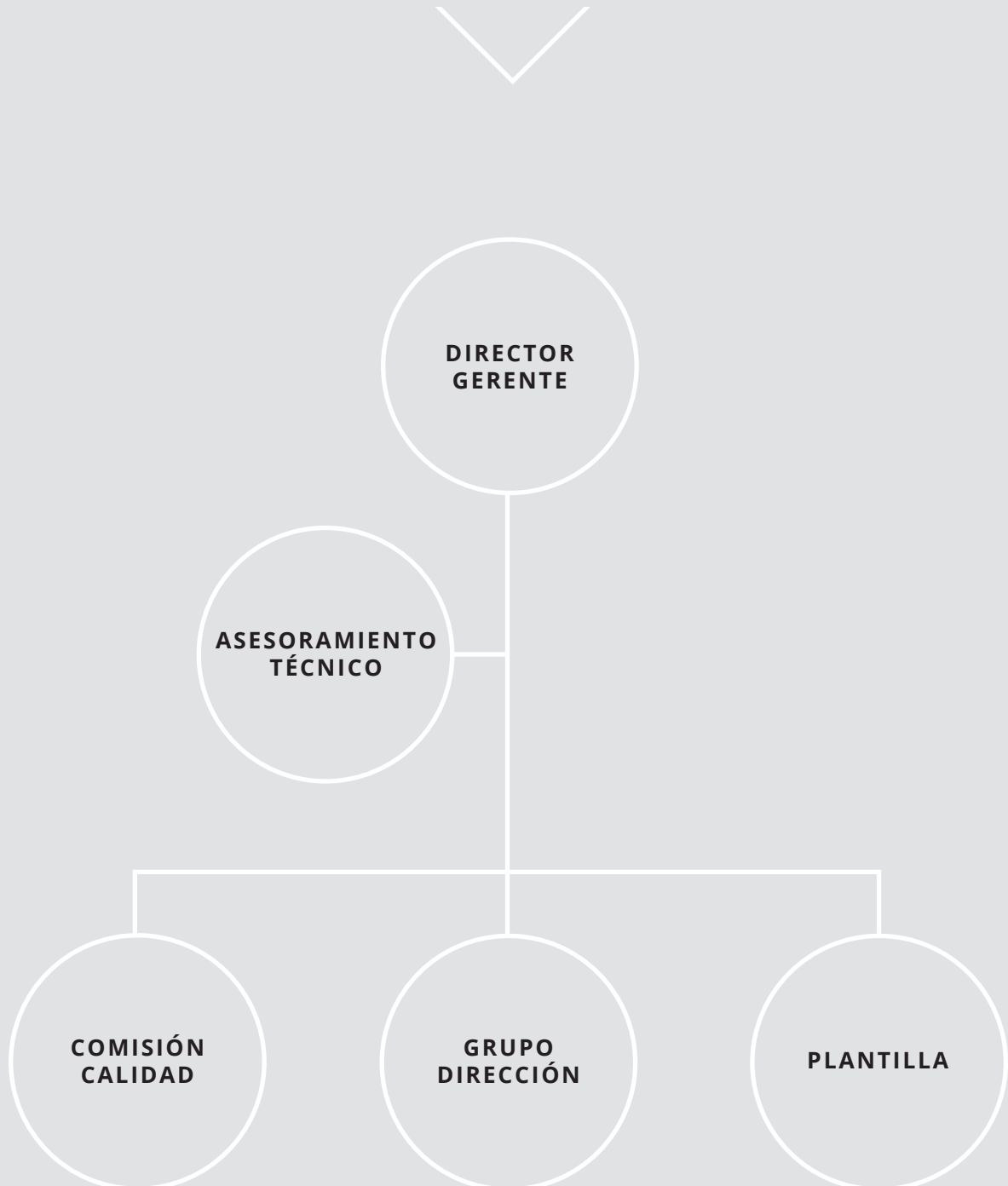
**Mayo 2016 >>**

**Divulgación  
consulta  
plantilla**

**Junio 2016 >>**

**Aprobación  
definitiva  
Patronato**

**La actualización ha estado dirigida por el Grupo de Dirección procurando el contraste y propuesta con la plantilla a través de la escucha activa.**





**Actualización  
estratégica**

**Hacia el nuevo  
Plan Estratégico**

**Junio 2016**



**forem  
navarra**