

Memoria

EFQM

2009

*Fundación Pioneros*

## INDICE

<b>1.- FACTORES CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN .....</b>	<b>1</b>
Estructura organizativa .....	1
Misión.....	1
Origen .....	1
Visión.....	2
Valores .....	2
Equipo humano .....	3
Datos económicos .....	3
Áreas de intervención .....	3
✓ Área Socioeducativa.....	3
✓ Área Socioeducativa-judicial.....	3
✓ Área Sociolaboral .....	4
☒ Programas de Cualificación Profesional Inicial .....	4
☒ Programas de Prelaboralidad y de Aulas Externas .....	4
☒ Programa de Inserción Sociolaboral .....	4
✓ Área de Cooperación al Desarrollo.....	5
Plan Estratégico .....	5
Sistema de gestión .....	5
Hitos relevantes .....	5
Agentes.....	6
Redes .....	6
Alianzas.....	6
<b>2.- RESULTADOS CLAVE.....</b>	<b>7</b>
<b>Criterio 6: Resultados en los clientes .....</b>	<b>7</b>
✓ 6a: Percepciones .....	7
✓ 6b: Indicadores de rendimiento .....	8
<b>Criterio 7: Resultados en las personas .....</b>	<b>9</b>
✓ 7a: Percepciones .....	9
✓ 7b: Indicadores de rendimiento .....	10
<b>Criterio 8: Resultados en la sociedad .....</b>	<b>10</b>
✓ 8a: Percepciones .....	10
✓ 8b: Indicadores de rendimiento .....	10
<b>Criterio 9: Resultados clave .....</b>	<b>11</b>
✓ 9a: Resultados estratégicos clave .....	11
✓ 9b: Indicadores clave de rendimiento .....	12
<b>3.- MAPEADO DE AGENTES .....</b>	<b>13</b>
Matriz de coherencia .....	13
Criterio 1: Liderazgo .....	14
Criterio 2: Estrategia.....	16
Criterio 3: Personas .....	17
Criterio 4: Alianzas y recursos .....	18
Criterio 5: Procesos, productos y servicios.....	20

## 1.- FACTORES CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN

"Fundación PIONEROS" es una Entidad sin ánimo de lucro cuya sede social está situada en la ciudad de Logroño. Cuenta con tres centros de trabajo y dos locales en los que se realizan distintas actividades con los usuarios.

Dirección	Áreas
C/ Gallarza 10, 2º	Área socioeducativa Área de cooperación al desarrollo Área de gestión
C/ Portales 27, 5º B	Área socioeducativa-judicial
C/ Circunde 18	Área Sociolaboral
C/ San Pablo 2, bajo	Local de La Oca
C/ Cabo Noval 1	Local de San Antonio

La **estructura organizativa** corresponde a la de Fundación, inscrita en el registro de Fundaciones del Ministerio de Sanidad y Política Social con el número 26/0099 y sujeta al régimen fiscal de la Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las Entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo.

El campo de actividad en el que se enmarca la actividad de la Fundación es la inclusión social, integración laboral, ley del menor y prevención, siendo los beneficiarios la infancia, juventud, mujer y familia.

Su **misión** es "La prevención, rehabilitación e integración psico-socio-laboral de aquellas personas marginadas, ex-presos, delincuentes y, en suma, de quienes por causas familiares, económicas o sociales sean víctimas de inadaptación social, con preferencia específica en la atención a la Infancia, Juventud, Familia y Mujer.

Igualmente, la Fundación realizará y fomentará estudios e investigaciones sobre temas relacionados con el trabajo socioeducativo, así como el seguimiento y la denuncia de las disposiciones y actuaciones relacionadas con la Infancia, Juventud, Familia y Mujer que, siendo realizadas por entes públicos o privados, vayan en perjuicio de los menores. Además, la Fundación promoverá y recaudará los medios necesarios para el funcionamiento de programas de cooperación al desarrollo de carácter educativo con relación a la Infancia, Juventud, Familia y Mujer."

El **origen** de Pioneros se encuentra en el año 1968 cuando Julián Rezola (soldador logroñés) regresa a Logroño tras vivir 6 años en Francia y aprender en París la técnica de educación especial en medio abierto, cuya figura principal es el "educador de la calle" (quien está en permanente contacto con el entorno en el que viven los niños y adolescentes). Comienza a trabajar en este ámbito en el Barrio de Yagüe, naciendo el "Club Juventus" que reúne a niños y jóvenes de entre 10 y 18 años. Diez años después, en 1978, la organización se institucionaliza creándose la asociación "Movimiento para la prevención y rehabilitación de la delincuencia, Pioneros", que posteriormente adoptaría la denominación "Pioneros para la prevención y atención de dificultades psicosociales". La Asociación fue declarada de Utilidad Pública en enero de 1995, convirtiéndose, mediante el traslado de todos los activos, en Fundación Pioneros el 29 de Noviembre de 2002.

La **visión** expone que: “La fundación Pioneros es una entidad independiente en criterios y autónoma en actuaciones respecto de cualquier gobierno, ideología política, credo religioso o cualquier otra instancia ajena a la Entidad.

Desarrolla y gestiona programas de intervención socio-educativa, socio-educativa-judicial, socio-laboral y de cooperación al desarrollo. Asimismo, dispone de un servicio de formación y consultoría para entidades y profesionales.

Genera acciones innovadoras con objeto de responder a las necesidades sociales no cubiertas de su sector de intervención. Presta especial atención a la creación de estructuras productivas para la inserción en el mercado laboral.

Su sistema de organización e intervención permite la evaluación y mejora continua, de manera que la Fundación Pioneros es un referente positivo tanto para los participantes de los programas como para la opinión profesional especializada en nuestro sector de intervención.

De entre sus principios y valores destacan los de la pluralidad y el respeto, que permiten incorporar a personas –profesionales y voluntarios- de distintas ideologías, valores y creencias a la consecución de la misión de la entidad: la prevención, rehabilitación e integración psico-socio-laboral de aquellas personas en dificultad psicosocial, en riesgo o situación de exclusión o marginalidad, o de quienes por causas familiares, económicas o sociales sean víctimas de inadaptación social, con preferencia específica a la Infancia, Juventud, Familia y Mujer.

Dispone de las infraestructuras necesarias para llevar a cabo sus programas en cada una de las áreas de trabajo y considera al equipo humano de la entidad como su principal activo.

Sus procesos de organización y acción responden a una planificación estratégica que adapta las herramientas del mundo empresarial al carácter sin ánimo de lucro de la Fundación Pioneros, dando prioridad en todas sus actuaciones a la orientación hacia las personas.

Económicamente, diversifica sus fuentes de financiación y riesgo y dispone de un nivel aceptable de autonomía financiera generado por la red de captación de donaciones y por la aportación de su economía social.”

Los **valores** son:

1. Desde el punto de vista de los **participantes**:
  1. Filosofía y pedagogía vitales
  2. Protagonismo de los participantes
  3. Visión integral
2. Desde el punto de vista del **equipo profesional**:
  4. Interprofesionalidad
  5. Implicación de los profesionales
  6. Coherencia entre las acciones de la entidad y las necesidades sociales
  7. Innovación y formación
  8. Participación en la toma de decisiones
  9. Adaptabilidad
3. Desde el punto de vista de la **sostenibilidad financiera** de los programas:
  10. Gran sentido de la independencia, solidaridad y capacidad de resistencia
4. Desde el punto de vista del **entorno externo**:
  11. Interés transformador hacia la sociedad
  12. Foro abierto de participación
  13. Punto de referencia para la Red de Servicios Sociales, Educativos y Judiciales

En abril de 2010, el **equipo humano** está formado por 11 voluntarios, 29 trabajadores, 10 patronos y 28 socios colaboradores.

Los **datos económicos**, referidos a 2008, son:

<b>DATOS ECONÓMICOS (2008)</b>	
<p><b>INGRESOS: 799.063 €</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos privados: <b>10 %</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cajas de ahorro: 3 %</li> <li>○ Donaciones: 4 %</li> <li>○ Ventas: 2 %</li> <li>○ Ingresos financieros: 1 %</li> </ul> </li> <li>• Ingresos públicos: <b>90 %</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gobierno de La Rioja: 56 %</li> <li>○ MSPS: 25 %</li> <li>○ Ayuntamiento de Logroño y otros Ayuntamientos: 9 %</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>GASTOS: 800.232 €</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área socioeducativa: <b>21.5 %</b></li> <li>• Área socioeducativa-judicial: <b>32.1 %</b></li> <li>• Área sociolaboral: <b>33.8 %</b></li> <li>• Área de cooperación: <b>9.3 %</b></li> <li>• Tributos, financieros y amortizaciones: <b>3.3 %</b></li> </ul>
<b>PRESUPUESTO ANUAL (2009): 768.908,14 €</b>	

Las **áreas de intervención** en las que trabaja la entidad son:

✓ **Área de Prevención de las Dificultades Psicosociales de la Infancia en Medio Abierto (Área Socioeducativa):** La finalidad del Área Socioeducativa de la Fundación Pioneros es acompañar en el proceso de crecimiento a niños, jóvenes y sus familias que se encuentren en dificultad y/o desventaja social para que desarrollen proyectos de vida positivos lo más autónomos posible. El trabajo es efectuado por varios educadores en contacto permanente con los niños y jóvenes de Logroño y sus familias. El objetivo de su labor es que los niños/as y jóvenes desarrollen su sentido de la responsabilidad, solidaridad y convivencia, y sean capaces de obtener una visión crítica de la sociedad y de sí mismos. Para ello, se pretende estar presente en los ambientes en los que se desenvuelve el niño/joven (su barrio, familia, colegio, entorno), y se intenta su integración en nuevos espacios. Así y entre otros puntos, se organizan actividades, excursiones, campamentos, juegos, etc., como herramienta educativa que facilita la convivencia entre diferentes culturas (gitana, paya, magrebí, pakistaní y otras), y se apoya la prevención. Además, se derivan a la red de servicios sociales aquellas situaciones de desprotección (malos tratos, absentismo escolar, etc.), y se realiza una intervención individual con los jóvenes que se valora tienen mayor necesidad de apoyo o va a tener una especial repercusión por su situación personal y familiar.

✓ **Área de Medidas Alternativas al Internamiento de Menores en Conflicto Social (Área Socioeducativa-judicial):** La finalidad del Área Socioeducativa-judicial de la Fundación Pioneros es ayudar al cumplimiento de la medida judicial a jóvenes que hayan cometido un delito, a través de una intervención educativa que potencie las capacidades y competencias sociales e individuales del menor, reconduciendo y favoreciendo los factores de protección e incidiendo en los factores de riesgo para su adecuado proceso educativo. Con este área se pretende que los menores que cometan un delito puedan evitar el internamiento en un centro con el buen cumplimiento de las

medidas en medio abierto de Libertad Vigilada, Prestación en Beneficio de la Comunidad o Tarea Socioeducativa, de acuerdo con la ley orgánica 5/2000, de 12 de enero, reguladora de la responsabilidad penal de los menores, modificada por la ley orgánica 8/2006, de 4 de diciembre, las cuales dan una nueva importancia a la intervención educativa. Así, la Fundación Pioneros prepara un Programa Individualizado de Ejecución para cada uno de los menores del área, compuesto por una vertiente educativa y otra de control social con el fin de evitar la reincidencia y de obtener cambios positivos en el desarrollo del menor, y que éste se responsabilice de su conducta, con una intervención judicial mínima. Para ejecutar el área es necesaria la coordinación de la Fundación con diversas instituciones del ámbito judicial (Juzgado de Menores, Fiscalía de Menores, Dirección General de Justicia e Interior del Gobierno de La Rioja, etc.).

✓ **Área de Formación destinada a la inserción laboral de jóvenes (Área Sociolaboral):** La finalidad del Área Sociolaboral de la Fundación Pioneros es impartir formación dirigida a jóvenes con un marcado fracaso y absentismo escolar y con un perfil de baja empleabilidad con el fin de incrementar sus competencias personales y profesionales a través de una formación integral que cubra sus carencias formativas básicas y proporcione una cualificación profesional para una posterior incorporación laboral, en su caso. Consta de 5 programas:

❖ **Programas de Cualificación Profesional Inicial (Módulo de soldadura y módulo de jardinería).** Éstos programas están dirigidos a jóvenes mayores de 16 años que no han alcanzado el título de Graduado en Educación Secundaria Obligatoria, con una formación laboral orientada al conocimiento de una profesión, formación académica básica, formación en habilidades sociales y técnicas de orientación laboral. También se lleva a cabo un seguimiento tutorial de los alumnos. Además, para la realización de estos programas, la Fundación Pioneros cuenta con la colaboración de varias empresas riojanas que realizan donaciones de material, derivan algunos trabajos productivos, y contratan alumnos que han finalizado su formación.

❖ **Programas de Prelaboralidad y de Aulas Externas.** Estos programas están dedicados a menores de entre 14 y 16 años que, sin tener la edad para insertarse en el mundo laboral, tienen la autonomía suficiente como para poder desarrollar actividades conducentes al incremento de su nivel de empleabilidad. Los menores que entran en el programa de Prelaboralidad suelen provenir de otras Áreas de la Entidad, mientras que los de Aulas Externas vienen derivados de los centros educativos. Las actividades que se realizan consisten en pretalleres, habiéndose realizado hasta el momento de albañilería, mampostería, jardinería, electricidad, pintura, soldadura, viticultura,...

❖ **Programa de Diseño de Itinerarios Personalizados de Inserción Sociolaboral.** Su objetivo es conseguir la adecuación de la formación de cada alumno a las necesidades del mercado laboral y alcanzar su inserción, manteniendo una coordinación con las empresas afines a las áreas formativas de los programas para hacer un seguimiento de los itinerarios formativos de jóvenes en las mismas, detectar necesidades formativas no cubiertas, hacer un seguimiento del mercado laboral y coordinarse con las Administraciones u organismos públicos implicados en tareas formativas y de orientación laboral.

✓ **Área de Cooperación al Desarrollo:** Su misión es la educación, formación e inserción de niños, jóvenes y mujeres de países en vías de desarrollo, mediante la búsqueda de financiación y apoyo técnico en nuestro país destinados a otras entidades contrapartes del país de destino, así como un intercambio de experiencias con otras entidades de cooperación. Éste área se inició en el año 1990 tras un congreso de la AIEJI en Nueva York, donde se contactó con otras asociaciones europeas y latinoamericanas, siendo en el año 1993 cuando se consiguió financiación para el primer proyecto de ayuda. A la hora de aceptar un proyecto, se busca que éste se encuentre en el mismo ámbito de trabajo que el de la Fundación: infancia, juventud, familia y mujer, fundamentalmente en Latinoamérica.

Pioneros dispone de **Plan Estratégico** desde el año 1995. Los objetivos del Plan Estratégico 2007-2010 son:

- ✓ Alcanzar la Excelencia en la prestación de Servicios Sociales destinados a la protección de la Infancia, Juventud y Mujer en dificultad psicosocial.
- ✓ Hacer sostenibles los programas actuales porque constituyen una respuesta eficaz a las necesidades de la infancia, juventud, familia y mujer en dificultad psicosocial.
- ✓ Generar y desarrollar nuevos programas con objeto de responder a necesidades sociales no cubiertas de la infancia, juventud, familia y mujer en dificultad psicosocial.
- ✓ Prestar especial atención al equipo humano de la Entidad, que constituye su principal activo.

Esta estrategia se despliega en la entidad a través de un **sistema de gestión** por procesos, cuya implantación se inició en el año 2002 y actualmente se encuentra certificado por la norma ISO 9001:2008. Pioneros también realiza una auditoría económica anual y se somete al Análisis de transparencia y buenas prácticas llevado a cabo por Fundación Lealtad.

Además, Fundación Pioneros tiene varios ficheros de nivel de protección alto que están dados de alta en la Agencia de Protección de Datos, habiendo realizado en 2009 su primera auditoría al respecto. La Entidad también tiene implantado un sistema de prevención de riesgos laborales y en materia de tratamiento de residuos peligrosos gestiona los mismos de acuerdo con la legislación en la materia.

En lo que se refiere a impacto ambiental podemos decir que, dado que el trabajo de Fundación Pioneros se circunscribe al ámbito educativo, el impacto habrá que considerarlo en los cambios personales y sociales, cuya medición es muy imprecisa.

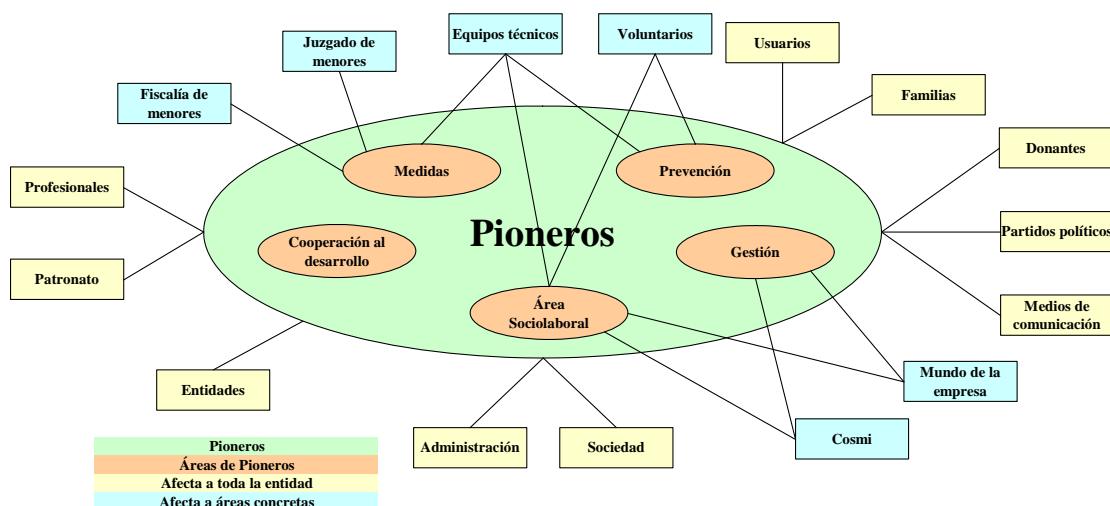
- ✓ A nivel personal, se trata de alcanzar la excelencia en las intervenciones que se llevan a cabo, tanto en su diseño como en su implementación y evaluación.
- ✓ A nivel social, se trata de influir en el tejido social transmitiendo el mensaje preventivo con un enfoque personalista que define a Pioneros en todos los foros a los que la Entidad puede acceder: Internet, redes sociales, tertulias radiofónicas, cineclub, cursos de formación, reuniones con partidos políticos, con técnicos de la Administración, con empresas, etc.

**Hitos relevantes** en la historia de Pioneros son:

- Publicación del libro “Pioneros, una experiencia educativa” en 1985.
- Publicación del libro “Pioneros, educación en libertad” en 1989.
- Premio “Riojanos del año” 1995
- Publicación del libro “La infancia ignorada” en 1995.

- Premio Solidaridad del club de usuarios Macintosh 1996.
- Auditoría económica desde 1999.
- Sistema de Prevención de Riesgos Laborales, desde 2000.
- Premio Miguel Hernández, Edición 2002, otorgado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Análisis de transparencia y buenas prácticas de Fundación Lealtad desde 2003.
- Premio IMSERSO “Infanta Cristina” 2003 en el apartado de Calidad de los Servicios Sociales.
- Memoria EFQM 2007.
- Declaración de compromiso por la calidad en el Tercer Sector de Acción Social en 2008.
- Certificación del sistema de gestión según la norma ISO 9001-2008, desde 2008.
- Diploma de compromiso con la excelencia de la Comunidad Autónoma de La Rioja en 2008.
- Memoria de comunicación 2008
- Auditoría interna de protección de datos en 2009.
- Memoria EFQM 2009.

A nivel externo, Pioneros se relaciona con distintos **agentes**:



Pertenece a distintas **redes**:

- ☒ AIEJI: Asociación internacional de educadores sociales
- ☒ CONGDCAR: Coordinadora de ONG de desarrollo de La Rioja
- ☒ FRVS: Federación Riojana de Voluntariado Social
- ☒ AEF: Asociación Española de Fundaciones

Y desarrolla 3 **alianzas** estratégicas:

- ✓ Con la Asociación Riojana Pro Personas con Discapacidad (ARPS), para llevar un trabajo conjunto de implantación de un sistema de gestión de calidad.
- ✓ Con la Defensora del Pueblo Riojano, para articular acciones conjuntas para la defensa y promoción de los derechos y libertades constitucionales.
- ✓ Con MB45, para la implantación del modelo EFQM.

## 2.- RESULTADOS CLAVE

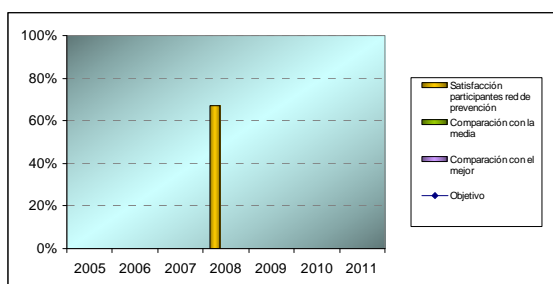
### CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Pioneros tiene 3 áreas de relación directa con los participantes y sus familias: Área Socioeducativa, Área Socioeducativo-judicial y Área Sociolaboral.

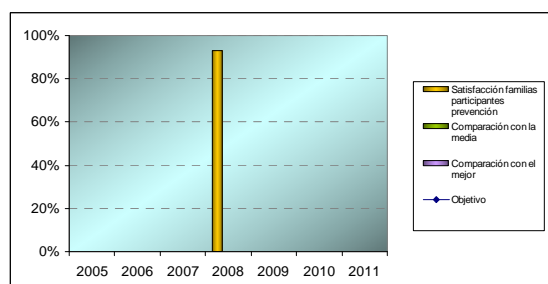
#### 6a: Percepciones

#### AREA SOCIOEDUCATIVA

En el Área Socioeducativa, hasta 2008, se ha trabajado con chavales del Casco Antiguo y barrio de San Antonio de Logroño, dividiéndose el trabajo en grupos (menores y mayores) y manteniéndose un contacto con aquellos chavales que no participan de forma continua en un grupo (red de prevención). En 2008 y 2009 se ha realizado un cambio en el diseño del programa al no renovarse el Concurso Público al que estaba adscrito el programa y una de las dos fuentes de financiación, por lo que se inició el diseño de un nuevo sistema de intervención, cambiando asimismo la localización y tipología de los participantes. Presentamos los datos de los participantes de la red de prevención, siendo estos con los que se mantenía relación de calle y ésta la forma de contacto que se mantiene en los años sucesivos.



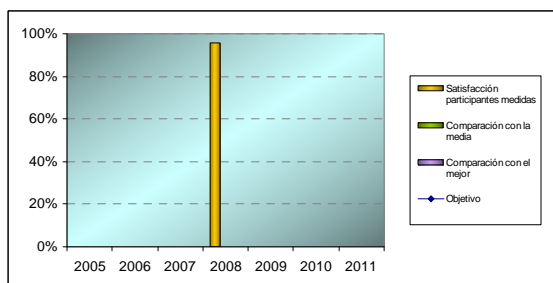
**Gráfico 6a.1)** Satisfacción de los participantes en la red de prevención (área socioeducativa)



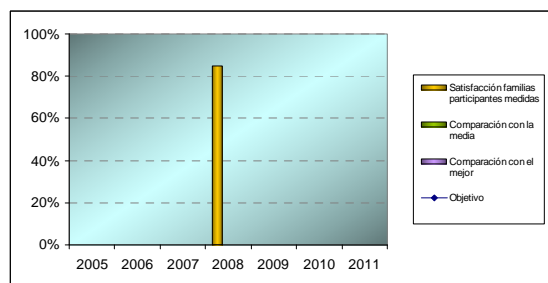
**Gráfico 6a.2)** Satisfacción de las familias (área socioeducativa)

#### AREA SOCIOEDUCATIVO-JUDICIAL

En el Área Socioeducativo-judicial, aún ejecutándose 3 medidas judiciales diferentes, no se diferencian entre ellas al tratarse, en esencia, de intervenciones similares.



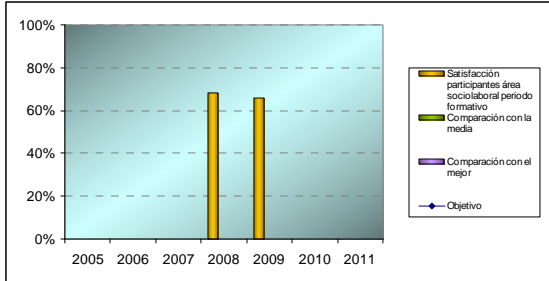
**Gráfico 6a.3)** Satisfacción de los participantes en medidas (área socioeducativo-judicial)



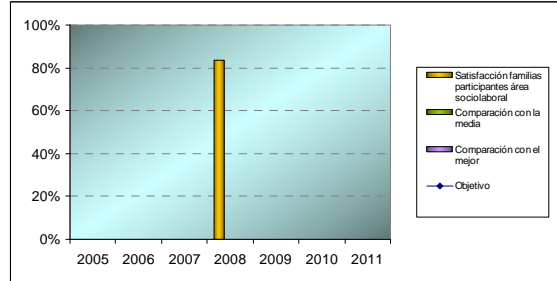
**Gráfico 6a.4)** Satisfacción de las familias (área socioeducativo-judicial)

## AREA SOCIOLABORAL

Al igual que en el área socioeducativo-judicial, no se diferencia entre los participantes de los distintos programas.



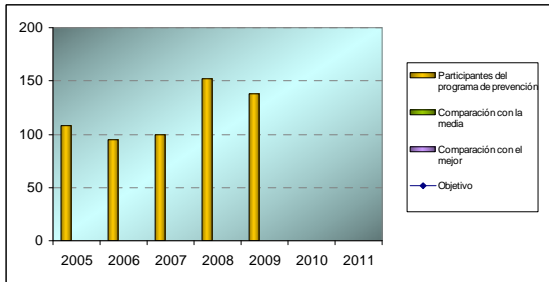
**Gráfico 6a.5)** Satisfacción de los participantes en el taller (área sociolaboral)



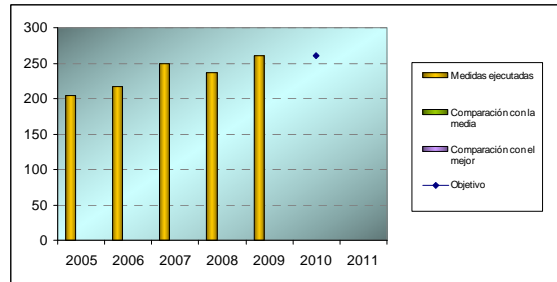
**Gráfico 6a.6)** Satisfacción de las familias (área sociolaboral)

**Otros indicadores:** Satisfacción de los participantes en grupo en el área socioeducativa (grupo de menores y grupo de mayores), satisfacción de los participantes en el área sociolaboral insertados en una empresa.

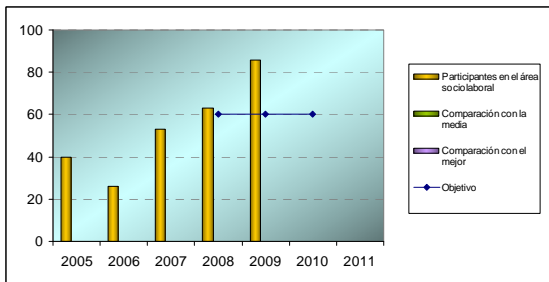
### 6b: Indicadores de rendimiento



**Gráfico 6b.1)** Participantes en el programa de prevención (área socioeducativa)



**Gráfico 6b.2)** Medidas ejecutadas (área socioeducativo-judicial)



**Gráfico 6b.3)** Participantes en el taller (área sociolaboral)

## CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS

El equipo humano de la entidad está compuesto por profesionales, patronos y voluntarios (estos dos últimos no retribuidos).

Entre los profesionales, en 2007 entró en vigor el I Convenio Colectivo Marco Estatal de Acción e Intervención Social, que hizo que la entidad estuviese al borde de su disolución al provocar su aplicación grandes dificultades económicas y no haberse permitido acogerse a la Cláusula de descuelgue, pese a tener derecho objetivo a hacerlo. Ese mismo año hubo rotación de gran parte de profesionales en las áreas Socioeducativa y Socioeducativo-judicial.

El patronato fue renovado a finales de 2006, manteniéndose el 50% del mismo, provocando un cambio en la dirección de la entidad. El nuevo Patronato incrementa su componente empresarial y de comunicación, a la par que mantiene la continuidad y coherencia con las líneas maestras del anterior.

### 7a: Percepciones

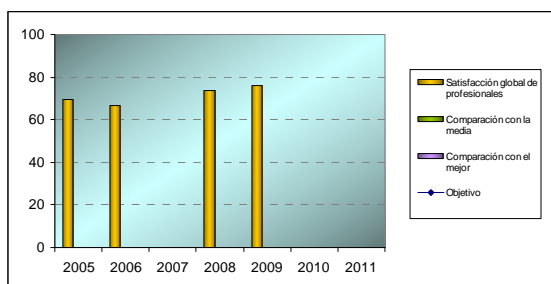


Gráfico 7a.1) Satisfacción de los profesionales

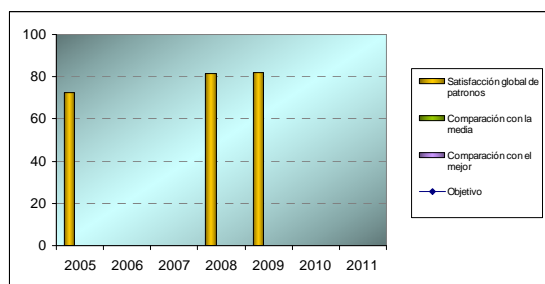


Gráfico 7a.2) Satisfacción de los patronos

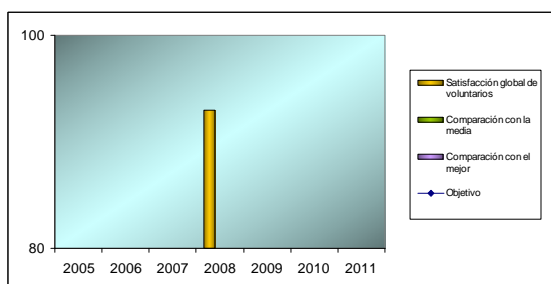


Gráfico 7a.3) Satisfacción de los voluntarios

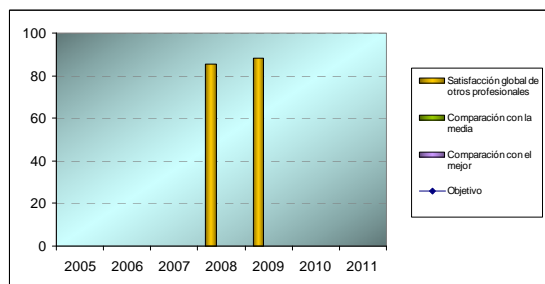


Gráfico 7a.4) Satisfacción de otros profesionales

**Otros indicadores:** Invitación a otras personas a ser miembros del patronato (encuesta de satisfacción a patronos), gusto por el trabajo realizado (profesionales).

## 7b: Indicadores de rendimiento

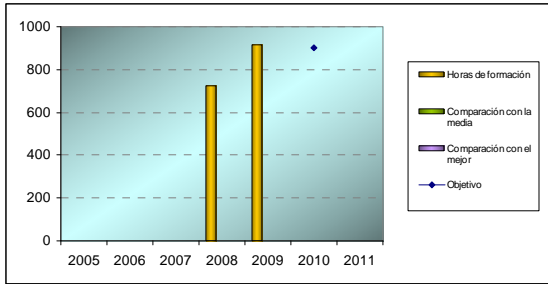


Gráfico 7b.1) Horas de formación realizadas

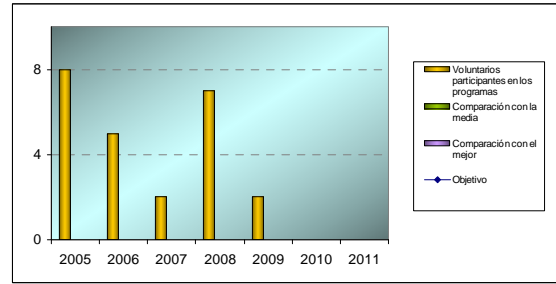


Gráfico 7b.2) N° de voluntarios

## CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Pioneros se relaciona con el entorno con distintos agentes. Nuestra realidad es que, aunque se pretende recoger información de cada uno de ellos, la respuesta recibida es, en muchos casos, inexistente, por lo que se está trabajando en desarrollar nuevas formas de recoger esta información.

### 8a: Percepciones

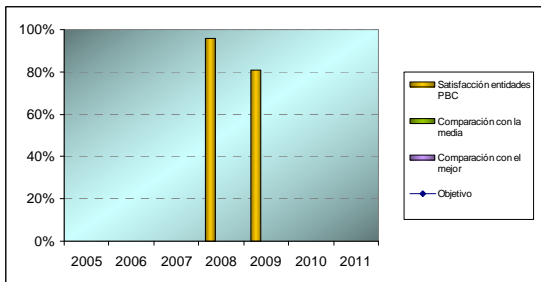


Gráfico 8a.1) Satisfacción de las entidades colaboradoras en PBC

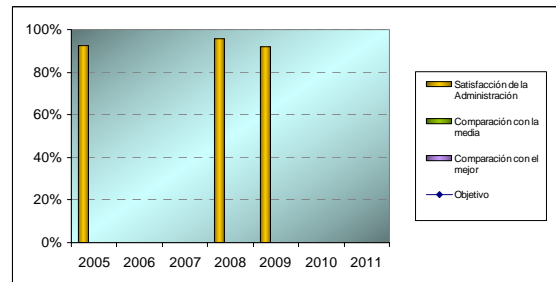


Gráfico 8a.2) Satisfacción de la Administración y Obras Sociales a nivel de financiación

**Otros indicadores:** Grado de participación en encuestas, información de las encuestas recibidas de orientadores, equipo técnico de Fiscalía, equipo técnico de Justicia e Interior, técnicos de la Consejería de Educación, Juzgado y donantes.

### 8b: Indicadores de rendimiento

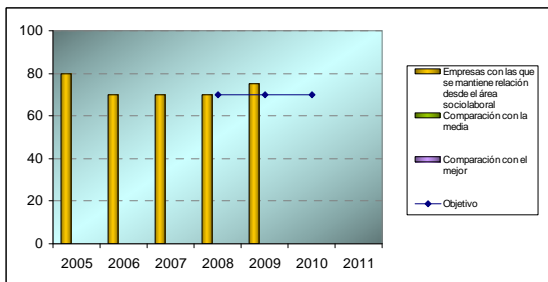


Gráfico 8b.1) N° de empresas con las que se mantiene contacto (área sociolaboral)

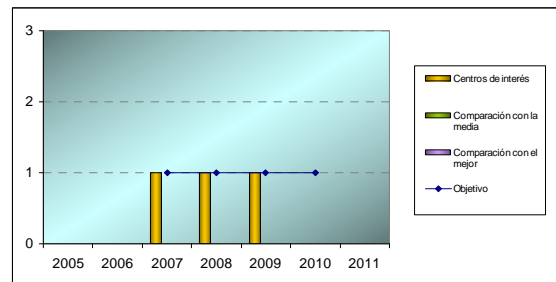
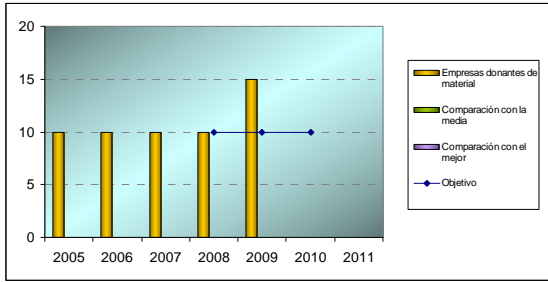
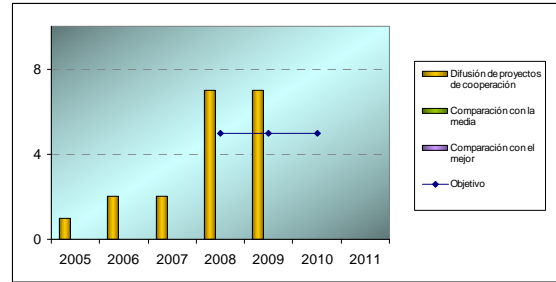


Gráfico 8b.2) Centros de interés (área sociolaboral)



**Gráfico 8b.3)** N° de empresas donantes de material (área sociolaboral)

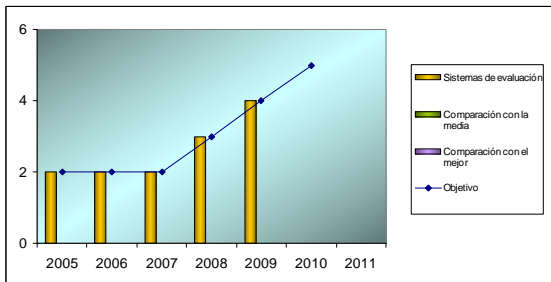


**Gráfico 8b.4)** Acciones de difusión de proyectos de cooperación al desarrollo

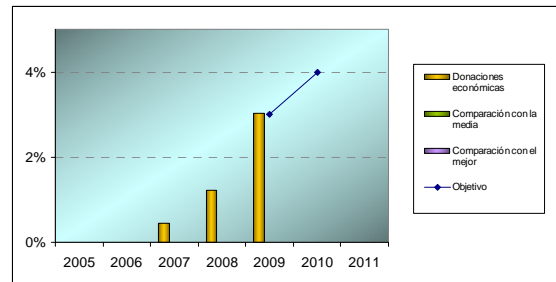
## CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE

Los resultados clave de Pioneros, aún incluyendo indicadores económicos, se basan en satisfacer necesidades de personas (participantes, profesionales y sociedad).

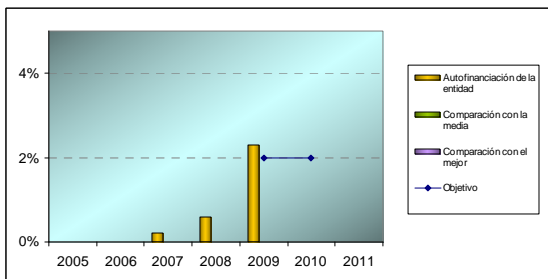
### 9a: Resultados estratégicos clave



**Gráfico 9a.1)** Sistemas de evaluación implantados



**Gráfico 9a.2)** Donaciones económicas recibidas



**Gráfico 9a.3)** Volumen de autofinanciación

**Otros indicadores:** Tareas de gestión realizadas en su plazo, grado de cumplimiento de objetivos, plan de trabajo anual, mapa de objetivos, informes de auditoría y/o evaluación.

## 9b: Indicadores clave de rendimiento

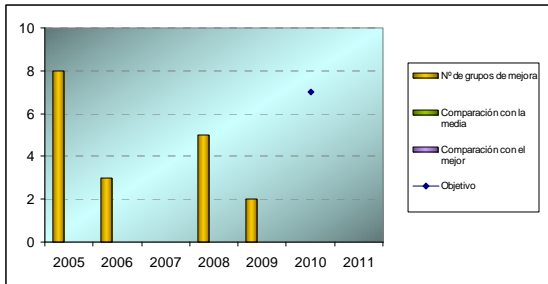


Gráfico 9b.1) Grupos de mejora

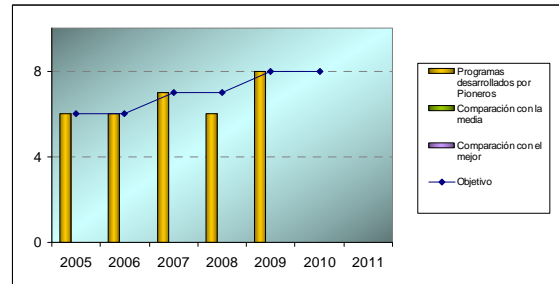


Gráfico 9b.2) Programas desarrollados

**Otros indicadores:** Percepción del protagonismo de la entidad en la demanda social (profesionales y patronos), identificación con el proyecto (profesionales y patronos)

### 3.- MAPEADO DE AGENTES

MATRIZ DE COHERENCIA																																		
Procesos	1					2				3					4					5					6		7		8		9			
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	a	b	a	b	a	b		
1. Gestión económica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
2. Mantenimiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Comunicación	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	1	0	2	1	1	0	0	1	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
4. Compras	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Procesos administrativos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Área de prevención	1	1	1	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	2	2	2	2	0	0	0	2	2	2		
7. Área de medidas alternativas	1	1	1	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	2	2	2	2	0	0	0	2	2	2		
8. Área sociolaboral	1	1	1	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	2	2	2	2	0	0	0	2	2	2		
9. Gestión de la información	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	
10. Medio ambiente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0		
11. Relaciones institucionales	2	0	2	0	1	2	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	0	0	1	0	0	2	2	2	0	0	0	0	2	2	1	1		
12. Gestión de recursos humanos	0	0	0	1	0	0	2	0	0	2	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	1	1		
13. Cooperación internacional	1	1	1	1	1	0	2	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0	2	2	2		
14. Prevención de riesgos laborales	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2	1	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1		
15. Creación de nuevos proyectos	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	0	1	1	1	0	1	2	2	2	0	2	1	0	0	0	0	1	2	1	1		
16. Evaluación y análisis	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	0	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1		
17. Mejora	2	2	0	1	1	0	1	2	2	1	1	0	0	0	0	1	1	1	2	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		

## 1. LIDERAZGO

<b>1.a.- Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.</b>	
La misión, visión y valores están definidas de acuerdo con los fines de la entidad e inspiran el trabajo diario.	El Plan Estratégico 1999-2002 se centró en buscar el compromiso de todo el equipo profesional con la misión de la entidad.
Existe una definición del liderazgo y es evaluado.	Se realizó una evaluación del liderazgo por parte de los miembros del Consejo de Dirección, determinándose la existencia de un liderazgo formal por parte de los miembros de este equipo y los miembros del Patronato, y un liderazgo informal del resto de miembros de la entidad.
Se desarrollan principios éticos en la entidad.	El Plan Estratégico 1995-1998 se centró en el establecimiento de procesos de liderazgo y de control y transparencia económica. Se realiza una auditoría económica anual y se han determinado unos criterios de selección de empresas donantes.
<b>1.b.- Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.</b>	
Existe una participación de los líderes en acciones de mejora, asumiendo responsabilidad dentro de cada equipo de trabajo.	Los directores de las áreas de intervención y áreas transversales participan en el Comité de calidad, equipo en el que están representados todos los procesos de la entidad, y la información es desplegada al resto de profesionales y patronos.
Anualmente se revisa el sistema de gestión de la organización.	En las reuniones de Comité de calidad y Consejo de Dirección se revisan, de manera periódica, los objetivos planteados para ese año. Anualmente, se realiza una auditoría interna y una Revisión por la Dirección donde se revisa la totalidad del sistema de gestión, de acuerdo con la norma ISO 9001:2008, auditada externamente desde 2008. Además, en 2004 se realizó una autoevaluación adaptada a la norma ISO, y en 2008 y 2009 sendas autoevaluaciones EFQM. Estas revisiones son tenidas en cuenta a la hora de elaborar los planes de trabajo sucesivos, y su contribución al mapa de objetivos de la entidad.

<b>1.c.- Los líderes se implican con los grupos de interés externos.</b>	
Se mantienen relaciones con distintos agentes externos, existiendo una revisión de los requisitos a cumplir entre ambas partes.	<p>El Plan Estratégico 2007-2010 se centra en el desarrollo del Área de Comunicación y de la incorporación de empresas y donantes particulares a los proyectos de la Entidad. También se participa en redes sociales (Facebook, Twitter), se envía un boletín de comunicación por correo electrónico, se ha elaborado una memoria de comunicación en 2008, la página web está actualizada con las noticias que ocurren en la entidad,...</p> <p>Se mantienen relaciones tanto a nivel institucional como a nivel técnico con distintos agentes, fundamentalmente con la Administración Pública de la que dependen las áreas de intervención y con equipos técnicos (orientadores escolares, Fiscalía,...), a través de reuniones, contacto telefónico, encuestas de satisfacción,...</p>
<b>1.d.- Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.</b>	
Existe un foro donde compartir información en todos los niveles de la entidad.	El grupo de mejora es una reunión en la que participan todos los profesionales de la entidad y, ocasionalmente, alguno de los miembros del patronato, donde se ponen en común distintos aspectos del trabajo diario.
La búsqueda de la excelencia es un objetivo estratégico de la entidad.	El Plan Estratégico 2003-2006 se centró en la implantación de un Sistema de Calidad que permita alcanzar la Excelencia, haciendo que el sistema de gestión se certificara bajo la norma ISO 9001:2008 en 2008, se obtuviera el Diploma de Compromiso con la Excelencia el mismo 2008 y se suscribe la Declaración de Compromiso por la Calidad en el Tercer Sector de Acción Social también en 2008.
<b>1.e.- Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.</b>	
Pioneros tiene implantado un sistema de calidad como consecuencia de una reflexión realizada por la entidad que hizo que el Plan Estratégico 2003-2006 estuviera orientado hacia ésta implantación.	La decisión de implantar un sistema de gestión por procesos en toda la organización es asumida por todos los líderes de la misma, existiendo un planteamiento general de apertura al cambio.

## 2. ESTRATEGIA

<b>2.a.- La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.</b>	
Están identificados los grupos de interés y se tienen en cuenta sus necesidades y expectativas, estando definidas las necesidades de los participantes en los programas de intervención, de las personas de la organización, de las entidades con las que se mantiene relación institucional y la sociedad.	La generación de nuevos programas o áreas de intervención se basa en la detección de necesidades en el entorno, como puede ser el programa de aulas externas, basando éstos asimismo en la capacidad técnica de la entidad y en las necesidades de otros agentes que pudieran estar implicados en su realización.
<b>2.b.- La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.</b>	
Se recoge información para evaluar el grado de consecución de los objetivos.	La entidad es capaz de determinar la viabilidad de los programas que desarrolla, las dificultades que encuentra y proponer áreas de mejora que permitan ampliar su capacidad.
La planificación de las distintas áreas se realiza de forma continua en reuniones de equipo, donde también se realiza una evaluación continua de las intervenciones que se realizan, priorizando aquellas que presenten mayor problemática para los educadores. A nivel de la entidad se realiza una planificación anual que se elabora a partir del Plan Estratégico y de las necesidades de las áreas de trabajo.	En las áreas de intervención existen reuniones de coordinación interna para evaluar las intervenciones realizadas y una evaluación general. Anualmente se recogen las necesidades de los programas para elaborar el plan de trabajo anual, junto con los objetivos del Plan Estratégico, resultados de autoevaluaciones, auditorías,..., y, con la vigencia del Plan Estratégico, se realiza una evaluación del mismo y un análisis DAFO para la elaboración del siguiente plan.
<b>2.c.- La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.</b>	
La política es revisada y se dispone de un plan estratégico cuyos objetivos se despliegan en planes de trabajo anuales. El Plan Estratégico surge de una reflexión en la que se tuvieron en cuenta aspectos internos, tanto de aspecto macro como de micro.	Existe un plan estratégico desde el año 1995, estando actualmente en el 4º plan. En la política de calidad aparece el compromiso de los representantes de la entidad por la gestión por procesos, sistema que sirve para el despliegue de dichos planes. En el Consejo de Dirección y en el Patronato se revisa la estrategia de la entidad, revisándose el sistema de gestión en la revisión por la dirección, coincidente con la reunión de Consejo de Dirección.

<b>2.d.- La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.</b>	
Las áreas de intervención están relacionadas con la estrategia de la entidad.	Está definido un mapa de objetivos donde se plantea la relación entre los distintos niveles de objetivos. La comunicación de la estrategia se realiza en los grupos de mejora, en la página web, en la memoria de comunicación de la entidad,...

### 3. PERSONAS

<b>3.a.- Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.</b>	
El equipo profesional es un equipo formado en diversas disciplinas como educación social, trabajo social, psicología, psicopedagogía, periodismo, graduado social, ingeniería o técnicos de formación profesional. En nuestro equipo también hay personas que no han accedido a la Universidad, porque en Fundación Pioneros creemos que los títulos son necesarios, pero no imprescindibles, y valoramos, entre otros aspectos, la experiencia de voluntariado y sobre todo la carrera profesional de nuestros trabajadores.	Están definidas las funciones y las competencias necesarias de los puestos de trabajo y se recogen evidencias en cuanto a formación y experiencia. También están definidas las áreas en las que forman parte dichos profesionales y su participación en los distintos procesos y foros de la entidad, así como puestos no cubiertos pero que se ha considerado necesario definir por tratarse de necesidades no cubiertas que favorecerían la consecución de la misión de la entidad.
El perfil de voluntario para intervenir con jóvenes es el de estudiantes de grados de la rama social.	Existe un reglamento de participación de voluntarios y una formación de la entidad dirigida a ellos, a nivel interno, considerada necesaria para el mayor aprovechamiento de su participación. Asimismo, se realiza un seguimiento de su participación y una evaluación de la misma.
El patronato está formado por personas que, sin beneficio económico, se encargan de obtener la financiación necesaria para mantener los programas de la Fundación.	La Fundación dispone de un grupo de opinión que, en varios casos, ha servido de paso previo a la incorporación de las personas en el Patronato.
<b>3.b.- Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.</b>	
Existe un plan de formación interno.	Existe un plan de formación y se está en desarrollo de un plan de formación a nivel interno para favorecer el desarrollo de los profesionales, en el marco del grupo de mejora.

3.c.- Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen responsabilidad.	
Se trabaja en equipo en todas las áreas de la entidad.	Dentro de las áreas de intervención existen equipos interdisciplinarios para enfocar las intervenciones desde distintas perspectivas. En el equipo de gestión también se realizan reuniones con el objeto de conocer la situación del resto de miembros.

3.d.- Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.	
Existen canales y foros de comunicación.	Se realizan reuniones en todos los ámbitos de la entidad con participación de distintos profesionales, patronos y voluntarios, y el ya mencionado grupo de mejora. Además, existen canales de comunicación formales como la memoria de comunicación, correo electrónico, boletín de riesgos laborales, página web,...

3.e.- Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.	
El sistema de remuneración se encuentra determinado en el I Convenio colectivo marco estatal de Acción e Intervención Social.	Debido a la situación económica de la entidad, la remuneración se ajusta a lo establecido en el convenio marco, aunque se está trabajando en la puesta en marcha de acciones para el reconocimiento de los profesionales.

#### 4. ALIANZAS Y RECURSOS

4.a.- Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.	
Existen alianzas para facilitar la consecución de la misión.	Las alianzas están definidas y clasificadas en función de la interacción que se tiene con ellos, desarrollándose un sistema de evaluación de las mismas.

<b>4.b.- Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.</b>	
Se dispone de fuentes de financiación públicas y privadas.	A pesar de la dependencia económica de dinero público, gran parte del esfuerzo actual está encaminado hacia la captación de donaciones que permitan diversificar los fondos que recibe la entidad.
Se realiza una auditoría económica desde 1999.	Además de la gestión por procesos, en la entidad se realiza una auditoría económica anual.
Se realiza el Análisis de transparencia y buenas prácticas llevado a cabo por Fundación Lealtad.	Con objeto de generar confianza en los donantes, también se lleva a cabo este análisis desde 2003.
<b>4.c.- Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.</b>	
Se realiza un esfuerzo para llevar a cabo un adecuado uso y mantenimiento de las instalaciones.	Existe un interés hacia el mantenimiento de las instalaciones como inversión a medio y largo plazo en el sostenimiento y viabilidad de la entidad.
<b>4.d.- Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.</b>	
Se dispone de página web y correo electrónico para todos los profesionales de la entidad.	En la entidad se utilizan licencias originales de Windows y office, así como de los demás programas informáticos que son necesarios para el trabajo diario. También se recoge información de distintas herramientas de intervención que puedan surgir en el entorno que sean aplicables a nuestro trabajo.
<b>4.e.- Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.</b>	
Se tiene en cuenta la confidencialidad, el secreto profesional y la protección de datos en la información que se maneja de los participantes en los programas.	También se tienen recogidos los códigos deontológicos del educador social, trabajador social y psicólogo. A nivel de entidad existen unos requisitos a la hora de aceptar donaciones.

## 5. PROCESOS, PRODUCTOS y SERVICIOS

5.a.- Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.	
Están definidos los procesos y están gestionados, cumpliendo con la normativa ISO.	Por la propia naturaleza de las áreas, la descripción de los procesos es general porque no es posible definir un estándar único adaptado a todas las personas, por lo que los procedimientos descritos tratan de establecer un marco de intervención, de manera consensuada por la práctica. La segmentación de los procesos permite gestionar la complejidad reduciendo la amplitud del estudio a un periodo de tiempo más corto en el que se pueda determinar con mayor precisión la situación de las distintas intervenciones, aunque sin perder la perspectiva global. Así, cuando el proceso es demasiado complejo para ser entendido en su totalidad, la comprensión global puede extraerse a partir de la visión parcial pero consecutiva. Este fraccionamiento pretende dotar a las intervenciones de un conjunto de mecanismos que, cuando se aplican sistemáticamente, facilitan el seguimiento y la trazabilidad de las intervenciones.
5.b.- Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.	
Se introducen mejoras a partir de los objetivos.	Uno de los valores de la entidad es la adaptabilidad, entendida como creatividad en la generación de alternativas a los problemas y capacidad de asumir riesgos para poner en marcha nuevas acciones si se constata la necesidad. Se ha evolucionado hacia una relación de complementariedad con las Administraciones Públicas: perspectiva de integración y colaboración entre estructura pública y estructura privada, guardando el Estado la responsabilidad de la cobertura de las necesidades y la elaboración de planes generales, líneas estratégicas a escala nacional, de comunidades autónomas o ayuntamientos, mientras a las entidades le corresponden tareas de diseño, dirección técnica y gestión de los programas y acciones específicas.

<b>5.c.- Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.</b>	
Las intervenciones se realizan de manera individualizada.	Dentro de un sistema de gestión donde los procesos están definidos de manera general, se establecen las individualidades, buscando el protagonismo de los participantes, donde el niño, joven, familia o mujer no es sólo considerado como un usuario, sino como un participante. En la Fundación Pioneros se habla de la distancia óptima, que incluye una implicación afectiva, emocional, de manera que a las personas que se acercan a Pioneros se les hace sentir que forman parte del proyecto si así lo desean. Se busca la implicación y movilización de las personas.
Los servicios se diseñan a partir de una necesidad detectada.	En el diseño de nuevos proyectos se tienen en cuenta las necesidades detectadas, la capacidad técnica, los requisitos legales, la contribución de este proyecto al resto de la entidad,...
<b>5.d.- Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan.</b>	
Los servicios en los que la participación es voluntaria son difundidos entre los propios participantes.	Los servicios que realiza la entidad son comunicados en la página web y en la memoria de comunicación, así como en la relación con las distintas administraciones, tanto a nivel institucional como técnico.
<b>5.e.- Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.</b>	
Están establecidos canales de comunicación con distintos agentes.	La relación con los participantes es directa y continua, buscando su protagonismo. Con el resto de grupos de interés está definida tanto la relación institucional como la técnica con las administraciones que así lo requieren.