

DESARROLLO DE UN SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS CENTROS OCUPACIONALES

INFORME FINAL

Consejería de Familia y Asuntos Sociales

Comunidad de Madrid



Abay Analistas

Av. de la Vía Láctea s/n,
San Fernando de Henares, 28830 Madrid
Tel. 916781676
Fax. 916782417

CAPÍTULO I. INDICADORES DE GESTIÓN Y DE EVALUACIÓN: CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS	3
0. INTRODUCCIÓN	4
1. CONCEPTO DE INDICADOR.....	4
1.1. Ámbito de la medición.....	5
1.2. Nivel de la medición.....	6
2. UTILIDADES DE LOS INDICADORES	6
2.1. Funciones	6
2.2. Usos.....	7
3. INDICADORES DE GESTIÓN	7
3.1. Atributos de la actuación de las organizaciones a medir.....	8
3.2. Características de los indicadores de gestión	8
3.3. Metodología para la construcción de un sistema de indicadores.....	9
4. ESTRUCTURA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LA RED DE CENTROS OCUPACIONALES	10
CAPÍTULO II. INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS CENTROS OCUPACIONALES.....	11
1. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Metodología de trabajo	13
1.2. Participantes en el Grupo	13
2. SISTEMA DE INDICADORES SELECCIONADO	14
3. EVALUACIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO	23
4. OTROS TEMAS DE INTERÉS EN RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LOS CENTROS	25
CAPÍTULO III. INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA RED DE CENTROS OCUPACIONALES.....	28
1. INTRODUCCIÓN	29
1.1. Metodología de trabajo	30
2. SISTEMA DE INDICADORES SELECCIONADO	30

CAPÍTULO I. INDICADORES DE GESTIÓN Y DE EVALUACIÓN: CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

0. INTRODUCCIÓN

El presente capítulo tiene como principal objetivo realizar una aproximación teórica al concepto de indicador, así como a sus características y utilidades, con la finalidad de presentar esta herramienta como elemento útil en la gestión de los Centros Ocupacionales de la Comunidad de Madrid. Dado el carácter práctico de los indicadores, es importante afianzar los conceptos que configuran el marco teórico de referencia de estos instrumentos de gestión.

El capítulo está estructurado en cuatro apartados realizando un recorrido por el (1) concepto de indicador; (2) utilidades; (3) indicadores de gestión; y (4) por la estructura de los indicadores de gestión aplicados a los Centros Ocupacionales.

1. CONCEPTO DE INDICADOR

Los indicadores son herramientas necesarias para poder medir, y con ello, controlar los procesos con el objetivo de realizar una gestión eficaz de los mismos. Desde la literatura se ha ofrecido una extensa conceptualización y utilidad de los indicadores, integrando los distintos formatos y particularidades que éstos pueden adquirir. En este sentido, las siguientes conceptualizaciones vienen a ilustrar las características y utilidades de los mismos.

Según la AECA¹, los indicadores son “unidades de medida que permiten el seguimiento y la evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con los correspondientes referentes internos y externos”. Por su parte, Gómez Rodríguez² expone que “un indicador debe representar las magnitudes más importantes del sistema así como dar respuesta a todo tipo de variaciones del objeto de medición”.

De manera más concreta, y específica para los indicadores de gestión, De Forn³ señala que estos indicadores tienen que permitir la medición en un doble sentido: desde la vertiente de los resultados obtenidos y desde los recursos utilizados.

Independientemente de la tipología del indicador, hay que destacar que un indicador:

¹ Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) (2000): Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas. AECA. Madrid.

² Gómez, M. L. (1994): Las auditorías de gestión y la modernización de la Administración Pública. Tesis doctoral. Oviedo.

³ De Forn I Foxá, M. (1988): Sistema de Información y gestión para la Administración Local. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid.

- Es una síntesis cuantitativa de uno o varios aspectos concretos de una determinada realidad.
- Es una medida estadística, de resumen, referida a la cantidad o magnitud de un conjunto de parámetros o atributos. Permite ubicar o clasificar las unidades de análisis (personas, organizaciones, etc.) con respecto al concepto o conjunto de variables o atributos que se están analizando.
- Es una magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad.
- Permite identificar las acciones cuyo efecto no se asemejan al estándar planteado.

A continuación se presentan las características principales que definen un indicador.

1.1. Ámbito de la medición

Los indicadores, como instrumentos que sirven para la medición y control de uno o varios objetivos concretos, encuentran un amplio escenario de actuación. A modo de ejemplo se presenta el siguiente cuadro representativo de ámbitos de medición de indicadores.

Tabla 1. Ámbitos de medición de indicadores

- **Demografía y población**
 - Movimientos de población
 - Tasas de natalidad, mortalidad, etc.
- **Económicos**
 - Indicadores de cuentas financieras
 - Indicadores de empresas
 - Indicadores de comercio, etc.
- **Mercado laboral**
 - Indicadores de la EPA
 - Indicadores de estructura salarial
 - Indicadores de tiempos de trabajo, etc.
- **Ámbito social**
 - Indicadores de niveles de vida
 - Indicadores de educación
 - Indicadores de salud
 - Indicadores de culturales y de ocio.
- **Indicadores Industriales**
- **Indicadores del sector servicios**
- **Indicadores del sistema judicial**
- **Indicadores científicos y tecnológicos**
- **Indicadores medioambientales**
- **Indicadores energéticos**

Fuente: Elaboración propia.

1.2. Nivel de la medición

En función de los objetivos identificados para la medición, se pueden realizar varios niveles de aproximación acordes con las cotas y el grado de detalle que se pretende conseguir. De esta manera, los principales niveles de medición de los indicadores son:

- **Nivel de medición macro:** Aproximación general al objeto de análisis ofreciendo una panorámica general del mismo.
- **Nivel de medición meso:** Nivel intermedio sin alcanzar grandes cotas de detalle.
- **Nivel de medición micro:** Escala detallada y específica de medición del objeto.

2. UTILIDADES DE LOS INDICADORES

2.1. Funciones

Las principales funciones de los indicadores, se centran en su función como

elemento descriptivo y como herramienta valorativa. Según Ortiguera⁴, los indicadores pueden tener dos tipos de funciones. “Una tiene un carácter descriptivo e intenta ilustrar sobre el conocimiento de la situación o estado del sistema así como su evolución en el tiempo. La otra tiene una visión valorativa, es decir, de apreciación de los efectos que determinada acción o acciones pueden provocar o desencadenar en el sistema”. De este modo, se obtiene un componente que responde a los objetivos de la medición de forma complementaria, ligando dos perspectivas de análisis principales.

2.2. Usos

La utilidad de los indicadores es múltiple y complementaria. Siguiendo a Jiménez⁵, los indicadores pueden utilizarse para considerar el grado de consecución de objetivos planteados; para conocer la utilización de los recursos disponibles; y para conocer la satisfacción de las demandas públicas planteadas por la ciudadanía.

El abanico de utilidad es amplio y puede quedar recogido en las siguientes consideraciones de usos de indicadores:

- Medir avances.
- Observar realidades desde una nueva perspectiva.
- Obtener mediciones sobre realidades de interés.
- Conocer posiciones relativas.
- Fijar objetivos cuantitativos.
- Plantear relaciones e hipótesis.
- Identificar líneas de mejora.

3. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión son definidos por Navarro⁶ como aquellos elementos que “suministran la información necesaria para el ejercicio del control económico de la gestión, concebido éste en su triple vertiente de control de eficacia, control de eficiencia y control de economía [...]”. Asimismo, los indicadores de gestión

⁴ Ortiguera, M. (1987): Administraciones Públicas: El control de la Eficiencia y la Eficacia mediante indicadores. Separata Seminarios 1986. Tribunal de cuentas. Madrid.

⁵ Jiménez, J. R. (1987): Objetivos y Metodología de un Sistema de Indicadores. Seminario de Tribunal de Cuentas. Madrid.

⁶ Navarro, A. (1998): El control económico de la gestión municipal. Un modelo basado en indicadores. Sindicatura de Comptes. Tesis doctoral. Valencia.

resultan fundamentales para apoyar la toma de decisiones con fines políticos y técnicos. A su vez, la información proporcionada sobre la gestión es aprovechada desde una perspectiva dual: tanto por la propia entidad como por agentes externos a la misma.

La utilización de los indicadores de gestión está orientada a la obtención de una clarificación de los objetivos planteados a través de un conocimiento imparcial sobre el desempeño de las acciones objeto de análisis. De manera adicional, según los resultados obtenidos, los indicadores de gestión son propicios para la motivación del personal trabajador.

3.1. Atributos de la actuación de las organizaciones a medir

Los indicadores de gestión tienen que cumplir con una serie de requisitos que permitan la medición y evaluación de la manera más óptima. Desde distintas dimensiones, el indicador cumple con una serie de atributos que configuran su idoneidad ante la tarea a analizar. La siguiente tabla recoge una selección de los atributos más significativos de los indicadores.

ATRIBUTOS DE LAS ORGANIZACIONES A MEDIR POR LOS INDICADORES DE GESTIÓN
Acceso a los recursos: Debe permitir el acceso a recursos financieros, humanos y materiales.
Eficacia: Alcanzar la consecución de objetivos explícitos o tácitos.
Eficiencia: Relación entre los servicios prestados y los recursos empleados.
Efectividad: La medición del impacto en la población del objeto a medir.
Equidad: Acceso a los servicios por parte de los grupos más desfavorecidos.
Excelencia: En referencia a la calidad de los servicios desde la óptica de la persona usuaria.
Entorno: Procesos y elementos que afectan al funcionamiento de la organización.
Sostenibilidad: En referencia a la capacidad para mantener la calidad de los servicios a largo plazo.

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Características de los indicadores de gestión

De manera adjunta a los atributos de los indicadores, éstos deben congregar una serie de condiciones que le otorguen flexibilidad y adecuación en los términos en los que van a ser utilizados. Desde la Governmental Accounting Standards Board (GASB)⁷ se recoge que “los datos proporcionados por los indicadores de gestión

⁷ Governmental Accounting Standards Board (GASB) (1987): Concepts Statement N. 1. Objectives of Financial Reporting. GASB

deben contar con las características de relevancia, comprensibilidad, comparabilidad, oportunidad, consistencia y fiabilidad”. A su vez, Sizer⁸ señala que los indicadores deben reunir los rasgos de “relevancia, verificabilidad, ausencia de sesgos, posibilidad de cuantificación, aceptabilidad institucional, factibilidad económica, comparabilidad y oportunidad”. La tabla siguiente muestra una serie de características que deben reunir los indicadores.

CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES
Relevante para la gestión: Que aporte información para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.
No ambiguo e inequívoco: Que no permita interpretaciones contrapuestas.
Pertinente: Que resulte adecuado a lo que se pretende medir.
Objetivo: Que no esté influenciado por factores externos.
Sensible: Que capte también los cambios pequeños.
Accesible: Que sea fácil de calcular y de interpretar.

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Metodología para la construcción de un sistema de indicadores

La construcción de un sistema de indicadores debe responder a los siguientes puntos clave:

- **¿Qué se hace?:** En referencia a las actividades y resultados esperados.
- **¿Qué se desea medir?:** Respecto a las actividades prioritarias objeto de análisis.
- **¿Quién utilizará la información?:** Selección de personas destinatarias.
- **¿Cada cuánto tiempo?:** Periodicidad de la obtención de información que dependerá del tipo de actividad y de la persona destinataria.
- **¿Con qué se compara?:** Establecimiento de referentes externos o internos.

Por último, señalar la importancia de una metodología participativa para la construcción del sistema de indicadores que permita interactuar a las personas participantes con el objetivo de alcanzar la máxima efectividad de los indicadores.

⁸ Sizer, J. (1979): Developing quantitative and financial performance indicators in nonprofit organizations. *Management Accounting*, vol 53, nº 3.

4. ESTRUCTURA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LA RED DE CENTROS OCUPACIONALES

La propuesta de indicadores de gestión para la Red Pública de Centros Ocupacionales de la Comunidad de Madrid, se ha estructurado entorno a cuatro bloques generales que responden tanto a las dinámicas organizativas de los centros como al requerimiento informativo de los indicadores de gestión. De esta manera se propone un sistema de indicadores de gestión agrupados temáticamente en los siguientes bloques:

- **Bloque de personas usuarias:** Los indicadores preferentes para este bloque son los relacionados con las características sociodemográficas de las personas usuarias de los centros que, en mayor o menor grado, influyen en la gestión del día a día de los centros.
- **Bloque de personas trabajadoras de los centros:** En este bloque se plantean indicadores de organización del centro, indicadores de corte económico y presupuestario, así como indicadores relacionados con los empleados/as de los centros, que tienen influencia en la gestión de los centros.
- **Bloque de procesos de los centros:** Los indicadores de este bloque se dirigen a recoger información sobre los procesos del centro relacionados con la calidad, la evolución, la formación del personal o las actividades de programas y talleres.
- **Bloque de resultados:** En este último bloque se proponen indicadores dirigidos a evaluar los resultados de los centros teniendo en cuenta sus dinámicas concretas y específicas relativas a las personas usuarias y a la estructura organizativa de los centros.

En la búsqueda y selección de los indicadores que configuran estos grandes bloques se ha tenido en cuenta la especificidad que supone la gestión de los servicios sociales, en este caso, dirigidos a personas con discapacidad.

CAPÍTULO II. INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS CENTROS OCUPACIONALES

1. INTRODUCCIÓN

La Consejería de Familia y Asuntos Sociales, en la línea de profundizar en un mejor conocimiento de la Red de Centros Ocupacionales y proporcionar herramientas que apoyen la gestión de los mismos, planteó la elaboración de un Sistema de Indicadores de gestión. Para ello se propuso una metodología participativa, a través de sesiones de trabajo, que ha implicado la participación activa de un grupo representativo de directores y directoras de los Centros Ocupacionales de la Comunidad de Madrid.

Los objetivos de estas sesiones han sido los siguientes:

- 1.- Obtener información sobre la incidencia que distintas características y elementos relativos a los usuarios/as, las personas empleadas o los procesos, tienen en la gestión del centro.
- 2.- Identificar los indicadores que, desde el punto de vista de los directores/as, resumen mejor la actividad de los centros.
- 3.- Valorar los distintos indicadores en torno a las siguientes características:
 - Relevancia (¿recoge un aspecto relevante para la gestión del centro?)
 - Pertinencia (¿mide bien lo que se pretende medir?)
 - Objetividad (¿el indicador está influenciado por factores externos?)
 - Accesibilidad (¿la información necesaria es fácil de obtener?)
 - Sencillez (¿es fácil de interpretar?)

El desarrollo de estos objetivos ha tenido lugar en tres sesiones de trabajo realizadas los días 10 y 26 de octubre y 20 de noviembre. En la primera sesión se realizó una presentación de objetivos del grupo y de la dinámica de participación. En ella se trabajaron los indicadores relativos a los bloques de personas usuarias y trabajadoras de los centros. En las dos sesiones siguientes se trabajaron los indicadores relativos a los procesos de los centros y a los resultados de los mismos.

1.1. Metodología de trabajo

La metodología se desarrolló de manera participativa. En la primera sesión se propuso una amplia relación de características relacionadas con las personas usuarias y trabajadoras de los centros, y se discutió su posible incidencia en la gestión del centro, la pertinencia de distintos indicadores para recoger dicha variable y las características de los indicadores seleccionados.

Los bloques trabajados en la segunda sesión (procesos y resultados) se consideraron de mayor complejidad; por ello, se distribuyó al final de la primera sesión una relación con una propuesta amplia de indicadores en cada uno de los bloques. La segunda sesión se dedicó a la selección de los indicadores de estos bloques y a la discusión de sus características (pertinencia, objetividad, accesibilidad, etc.). La selección de indicadores para cada bloque se propuso en dos vueltas: en una primera se trabajó con un número amplio, para en una segunda vuelta intentar que cada bloque no tuviera un número superior a siete indicadores.

La tercera y última sesión, solicitada por los directores/as participantes de las sesiones, reforzando así el carácter participativo de la metodología empleada, sirvió para valorar de manera más detallada cada indicador trabajado en las sesiones anteriores.

1.2. Participantes en el Grupo

Han participado en el grupo de directores/as un grupo de Centros representativos de la Red de Centros Ocupacionales. Entre los criterios de representatividad se prestó especial atención a: titularidad (público/privado), ámbito geográfico (rural/urbano); tamaño del centro y edad media de sus usuarios/as.

RELACIÓN DE PARTICIPANTES DEL GRUPO			
Teresa Rodríguez (APAFAM)	Pablo Arroyo (CO MUNICIPAL VILLA DE PARLA)	M ^a José Jiménez (FUNDACIÓN BETESDA)	Carmen González (JUAN DE AUSTRIA)
Consuelo Villamor (ASTOR)	José Luís Castro (COORDINADORA 21)	Javier Perea (FUNDACIÓN GIL GAYARRE)	Manuel Pérez (MANOS TENDIDAS)
Pablo Minguez (CO FRAY BERNARDINO ÁLVAREZ)	Juan Moreno (FUNDACIÓN ADEMO)	Pilar Ruiz (FUNDACIÓN AMANECER)	

2. SISTEMA DE INDICADORES SELECCIONADO

A continuación se presenta el Sistema de Indicadores finalmente seleccionado por los miembros de este Grupo de Trabajo.

INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS CENTROS					
BLOQUE I. POBLACIÓN USUARIA DE LOS CENTROS OCUPACIONALES					
Denominación	Definición	Finalidad	Periodicidad	Relación con la gestión del Centro	¿Afecta significativamente a la gestión del Centro? Observaciones del grupo de trabajo
1. Nº de usuarios/as.	Nº de plazas ocupadas a 31 de diciembre. (sólo CO, no residencia)	Aproximar el tamaño del Centro	Anual	Cualifica los indicadores de recursos, procesos y resultados.	A favor: 1.- Actúa como referente panorámico. 2.- Imprescindible para relativizar el contexto. En contra: 1.- Es una variable estable. En términos generales, su baja oscilación no influye en la gestión. Decisión: Indicador aceptado. Se incluirá como dato general en la presentación del centro.
2. Edad.	Porcentaje de usuarios/as con: <ul style="list-style-type: none"> Menos de 30 años. Entre 31 - 40 años. Entre 41 - 50 años. Entre 51- 60 años. Más de 60 años. 	Valorar el grado de envejecimiento de la población usuaria.	Anual	Influye en la programación del centro y cualifica los indicadores de procesos y resultados.	A favor: 1.- Condiciona la situación del centro a todos los niveles. 2.- Opera como referente de la situación de las familias de los usuarios/as (orfandad, barreras culturales, etc.) En contra: Ninguna observación. Decisión: Indicador aceptado.
3. Nivel de autonomía.	Nivel de autonomía aproximado por: <ul style="list-style-type: none"> Porcentaje usuarios/as autónomos en las actividades de la vida diaria: <ul style="list-style-type: none"> A. Autocuidado B. Aseo C. Vestido D. Comida Porcentaje usuarios/as con habilidades en la vida en Comunidad. <ul style="list-style-type: none"> A. Habilidad en entorno 	Aproximar las habilidades personales y sociales de la población usuaria.	Anual	Relacionado con el diseño de la Programación del centro y con las posibilidades de integración social e inserción laboral de los usuarios/as.	Observaciones: 1.- Se considera más adecuado utilizar el indicador de nivel de autonomía que el de nivel de estudios porque el primero tiene una mayor incidencia en la gestión del centro. 2.- Podría ser también un indicador de resultados, ya que la mejora del nivel de autonomía es un objetivo propio del Centro. A favor: 1.- Condiciona la situación del centro a todos los niveles. 2.- Influye significativamente en las posibilidades de integración social de los usuarios/as, incluida la inserción laboral.

	<p>conocido.</p> <p>B. Habilidad en entorno nuevo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje usuarios/as autónomos en la habilidad para el transporte, definida por: <p>A. Habilidad en entorno conocido.</p> <p>B. Habilidad en entorno nuevo.</p>				<p>En contra:</p> <p>1.- No hay unanimidad sobre la definición del nivel de autonomía. Se ha referido al Manual de procedimientos que se está implantando</p> <p>Decisión: Indicador aceptado.</p>
4. Otra información relevante sobre la población usuaria.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de usuarios/as con problemas de movilidad severa (requiere apoyo individualizado de terceras personas) ▪ Porcentaje de usuarios/as con necesidad de tratamiento continuado (enfermedades metabólicas crónicas). ▪ Porcentaje de usuarios/as con trastorno de conducta, activo y continuo, que impide su adaptación al funcionamiento del centro. 	Recoger el esfuerzo adicional que la atención de estos usuarios/as requiere.	Semestral	Consideración de las dificultades que estas circunstancias pueden introducir en la programación del centro y su influencia en las posibilidades de integración de los usuarios/as.	<p>Observación:</p> <p>1.- Identificar las variables más influyentes para la gestión del centro.</p> <p>A favor:</p> <p>1.- Supone para el centro una dedicación de recursos humanos y materiales muy significativa.</p> <p>2.- Se incluyen así otros tipos de discapacidad.</p> <p>En contra: Ninguna observación.</p> <p>Decisión: Indicador aceptado.</p>

INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS CENTROS					
BLOQUE II. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS					
Denominación	Definición	Finalidad	Periodicidad	Relación con la gestión del Centro	¿Afecta significativamente a la gestión del Centro? Observaciones del grupo de trabajo
5. Nº de empleados/as a Tiempo Completo Equivalente (TCE).	Nº medio de empleados/as a TCE por cada 10 usuarios/as (sólo CO, no residencia)	Aproximar el tamaño del Centro	Semestral	Cualifica los indicadores de procesos y resultados.	A favor: 1.- Actúa como referente panorámico. En contra: 1.- No siempre tiene una relación directa con la calidad de los servicios. 2.- No considera el absentismo, que es un problema significativo en algunos centros. Decisión: Indicador aceptado.
6. Nº de empleados/as por áreas del centro.	Nº medio de empleados/as TCE por cada 10 usuarios/as en las áreas: A. Ocupacional B. Apoyo personal y social C. Inserción laboral D. Servicios complementarios	Conocer la distribución de los recursos humanos por áreas.	Semestral	Cualifica los indicadores de procesos y resultados.	A favor: 1.- Permite conocer la asignación de recursos a las distintas áreas y la evolución de las mismas. 2.- Se considera muy importante para ver correspondencia entre objetivos prioritarios del centro y asignación de recursos a los mismos. En contra: 1.- La asignación del personal a las áreas resulta difícil en muchos casos. 2.- No se está familiarizado con la asignación de trabajadores/as a proyectos o áreas en función de su dedicación horaria. 3.- La atribución a cada área sería interpretable. 4.- Atribución más laboriosa para RESCO. Decisión: Indicador aceptado.
7. Rotación del empleo.	Porcentaje de trabajadores/as de atención directa con menos de un año en el	Aproximar la rotación de la plantilla.	Semestral	Cualifica los indicadores de procesos y resultados.	A favor: 1. Afecta notablemente a la gestión por los altos costes de reemplazo (formación, adquisición de cultura

	centro en (Atención directa: profesionales que normalmente interactúan con la población usuaria. No incluye personas trabajadoras de administración, comedor, transporte ni mantenimiento).				institucional, etc.) En contra: Ninguna observación. Decisión: Indicador aceptado.
8. Presupuesto por usuario/a.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Presupuesto por usuario/a. ▪ Presupuesto medio por usuario/a en las distintas áreas del centro. 	Aproximar los recursos presupuestarios del Centro	Anual	Cualifica los indicadores de procesos y resultados.	A favor: 1.- Aproxima los recursos dedicados a cada usuario/a (en media). 2.- Permite conocer la asignación de recursos por áreas. En contra: 1.- No todos los centros hacen pública su cifra total de ingresos. 2.- Los presupuestos del transporte y del comedor pueden desvirtuar el resultado final. 3.- Dificultad para conocer la asignación presupuestaria a las distintas áreas. Decisión: Indicador aceptado.

INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS CENTROS				
BLOQUE III. PROCESOS DESARROLLADOS EN LOS CENTROS				
Denominación	Definición	Finalidad	Periodicidad	¿Afecta significativamente a la gestión del Centro? Observaciones del grupo de trabajo
9. Acciones de mejora en los procesos de los centros.	Número de acciones de mejora dirigidas a optimizar la calidad de los procesos. (Mejoras concretas: implementación de herramientas de mejora o actuaciones identificables con usuarios/as y familias).	Aproximación a las actuaciones relacionadas con la calidad en los centros.	Semestral	<p>Observación: Posible delimitación por áreas para un mejor manejo de la información.</p> <p>A favor:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Impulsa una dinámica de trabajo sistemática, de análisis y de reflexión. 2.- Apoya una gestión más planificada. 3.- Contribuye a contar con más herramientas y modelos que impulsen la calidad. 4.- Indicador más adecuado que el nº de reuniones porque la calidad no siempre se aborda en reuniones específicas y porque éste, frente a las reuniones, recoge ya actuaciones concretas. <p>En contra:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Requiere una definición ajustada de lo que se entiende por acción de mejora. 2.- La identificación de estas actuaciones es más fácil en los centros que ya están trabajando en la Certificación de la calidad, que son un número muy reducido. <p>Decisión: Indicador aceptado.</p>
10. Acciones de evaluación.	Número de PIA (Planes Individuales de Atención) revisados/ Número de usuarios/as (%).	Conocer el ajuste de los PIA a la situación actual de la población	Anual	<p>Observación: La evaluación-revisión no implica el cambio del plan.</p> <p>A favor:</p>

		usuaria.		<p>1.- Implica una re-evaluación del usuario/a más o menos extensa.</p> <p>2.- Promueve la adecuación continua de los planes de desarrollo, que deben ser personales, y la observación de la evolución de cada usuario/a.</p> <p>En contra:</p> <p>1.- Estas actuaciones podrían verse limitadas por la rigidez de las ratios.</p> <p>Decisión: Indicador aceptado.</p>
11. Formación.	<p>Porcentaje de trabajadores/as que recibe formación específica relacionada con su desempeño.</p> <p>Desagregado por categorías profesionales (atención directa y otros).</p>	Conocer la importancia de la formación.	Semestral/ Anual	<p>A favor:</p> <p>1.- Mide la renovación de conocimientos del conjunto de profesionales del centro.</p> <p>En contra:</p> <p>1.- La inclusión de profesionales de actividades complementarias podría desvirtuar el resultado final en algunos centros, aunque la separación por categorías es compleja en los centros pequeños.</p> <p>Decisión: Indicador aceptado.</p>
12. Variedad de actividades ofertadas en el área ocupacional.	Nº de actividades ocupacionales propuestas dentro de los talleres / Nº de usuarios/as.	Conocer la oferta de actividades para la población usuaria.	Anual	<p>A favor:</p> <p>1.- Ofrece una panorámica de dinámica del centro.</p> <p>2.- Aproxima el esfuerzo del centro por realizar una oferta variada, que se adecue a la variedad de intereses de los usuarios/as.</p> <p>En contra:</p> <p>1.- Debería tener en cuenta los recursos disponibles para la oferta de actividades.</p> <p>Decisión: Indicador aceptado.</p>

INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS CENTROS				
BLOQUE IV. RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES				
Denominación	Definición	Finalidad	Periodicidad	¿Afecta significativamente a la gestión del Centro? Observaciones del grupo de trabajo
13. Usuarios/as que han superado los objetivos programados.	<p>Porcentaje de usuarios/as que han superado el 50% de sus objetivos:</p> <p>A. Ocupacionales</p> <p>B. Personales y sociales</p>	<p>Conocer qué población usuaria ha conseguido adquirir o mantener el nivel de habilidades ocupacionales, personales y sociales marcado como objetivo.</p>	Semestral/ Anual	<p>Observación:</p> <p>1.- El indicador no interviene en el nivel de los objetivos que son marcados por los profesionales.</p> <p>2.- Requiere una valoración global y subjetiva.</p> <p>A favor:</p> <p>1.- Ofrece una panorámica global del centro en función de los resultados obtenidos con los usuarios/as.</p> <p>2.- Requiere plantear una serie de objetivos reducidos, descriptivos y medibles, lo que facilitará la evaluación.</p> <p>3.- Permitiría el análisis de resultados por áreas.</p> <p>4.- Al no fijar objetivos, respeta las diferencias entre centros, motivadas por las disparidades en las características de la población usuaria.</p> <p>En contra:</p> <p>1.- Requiere plantear una serie de objetivos reducidos, descriptivos y medibles. Esta operativa no es actualmente habitual en los Centros.</p> <p>2.- Los centros carecen de herramientas para poder sistematizar esta información e ir a valoraciones más homogéneas entre centros.</p> <p>Decisión: Indicador aceptado</p>
14. Integración laboral de	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de usuarios/as que han participado en procesos de 	Relacionado con los resultados del	Anual	A favor:

usuarios/as.	<p>selección.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de usuarios/as que han realizado prácticas. ▪ Porcentaje de usuarios/as que ha tenido una experiencia de empleo <p>Se incluye CEE, empleo ordinario, con y sin apoyo.</p>	área de integración laboral.		<p>1.- Resumen los avances en la inserción laboral.</p> <p>2.- Son sencillos de medir.</p> <p>En contra:</p> <p>1.- Indicadores muy afectados por algunas características de los usuarios/as como la edad media o el nivel de autonomía, que deberán tenerse en cuenta para contextualizar los resultados.</p> <p>Decisión: Indicadores aceptados.</p>
15. Grado de participación de la población usuaria en sus respectivos planes.	Nº de reuniones dirigidas a esta finalidad (reuniones o actividades en las que la población usuaria pueda expresar sus opiniones).	Conocer los niveles de participación de la población usuaria.	Semestral	<p>A favor:</p> <p>1.- Fomenta y estimula acciones dirigidas a elevar el nivel de participación de la población usuaria.</p> <p>En contra:</p> <p>1.- Encontrar parámetros adecuados para medir la participación.</p> <p>Decisión: Indicador aceptado.</p>

3. EVALUACIÓN DEL GRUPO DE TRABAJO

Con el objetivo de evaluar el funcionamiento del Grupo de trabajo, así como la metodología participativa aplicada en el desarrollo de las sesiones, se ha pasado un cuestionario de valoración a los directores y directoras que han compuesto el Grupo. En él se ha solicitado puntuación (del 1 al 5) para diferentes aspectos de la metodología participativa. Se han obtenido los siguientes resultados.

Puntuación de la metodología participativa

Aspectos a evaluar	Total
Objetivos del Grupo de Trabajo	4,0
Adecuación de la metodología	4,3
Desarrollo de las sesiones	3,6
Organización de las sesiones	3,9
Contenido de las sesiones	4,0
Intercambio de conocimientos y experiencias	4,3
Valoración general del Grupo de Trabajo	4,1

Ventajas y dificultades encontradas

La metodología participativa desarrollada cuenta con las siguientes ventajas señaladas por los y las componentes del Grupo de trabajo.

El intercambio de información y experiencias, como es el hecho de compartir distintas formas de gestión o conocer qué modelos de intervención y evaluación se están llevando a cabo en los Centros, se configura como una ventaja fundamental de la metodología. A su vez, este intercambio estimula, en opinión del Grupo, la coordinación entre los diferentes tipos de Centros. Otra ventaja señalada es el hecho de trabajar colectivamente temas importantes tanto para los Centros como cuestiones que afectan directamente a las personas usuarias de los mismos. La búsqueda conjunta de soluciones a distintas problemáticas de los Centros, así como todo el trabajo transversal realizado, es considerada también como otra ventaja que proporciona la metodología.

Las dificultades que se han señalado en el desarrollo de las sesiones con el Grupo se centran en los siguientes aspectos. Por una parte, las dificultades habituales de cualquier grupo de trabajo que concentra una tipología dispar entre sus componentes, donde las características heterogéneas y los distintos puntos de vista dificultan llegar a acuerdos comunes.

Por otra parte, y dada la amplitud de contenidos a trabajar, la falta de tiempo para

abordar temas en mayor profundidad se ha detectado como una dificultad añadida.

Medidas que pueden facilitar la tarea de compartir información con otros Centros

La mayoría de directores y directoras componentes del Grupo han intercambiado con otros Centros información sobre los contenidos trabajados en las sesiones. Desde su perspectiva, existen ciertas medidas que servirían de apoyo a este intercambio. Entre estas medidas destaca la organización de actividades que faciliten las relaciones entre el personal de los distintos Centros o la creación de foros de comunicación de la Red. En este sentido, se busca una herramienta de comunicación que canalice a todos los Centros de la Red, similar, en opinión del Grupo, a la que tiene FEAPS con sus Centros federados.

Otras medidas para facilitar la comunicación son la organización de reuniones de Centros con características similares que condicionen notoriamente sus procesos diarios, como por ejemplo, los Centros ubicados en zonas fuera de la ciudad.

Contar con un marco de referencia común para toda la Red se perfila como una medida necesaria y previa al intercambio de información entre los Centros.

Adecuación de la metodología para intercambiar experiencias e información

La metodología participativa ha sido considerada muy acertada y adecuada para el objetivo del proyecto. La iniciativa de trabajar directamente con las personas implicadas en la gestión de los Centros, respetando la heterogeneidad de los mismos, ha resultado fundamental para su desarrollo. Este hecho ha posibilitado poner de manifiesto temas relevantes y de interés para todos los Centros.

En referencia a los aspectos más prácticos de la metodología, se ha considerado muy adecuada la presencia de un agente externo a la Red que ha dotado al desarrollo de las sesiones de imparcialidad y objetividad. El sistema de trabajo, las reuniones estructuradas, los objetivos marcados y definidos, así como la entrega de materiales antes de las sesiones con los que poder prepararlas, son otros aspectos valorados muy positivamente por del Grupo.

Sugerencias recibidas

En este apartado se han recogido sugerencias de los directores y directoras en referencia a diferentes temas relacionados tanto con el Grupo de trabajo como con otros temas de interés para los Centros.

Respecto al Grupo de trabajo se ha considerado conveniente la creación de otros grupos de trabajo y de estudio para avanzar en una mejor prestación del servicio de atención a las personas con discapacidad, incluyendo, en la medida de lo posible, a otras personas involucradas en la gestión de los Centros. Tanto de forma presencial como online se plantean encuentros de intercambio.

Respecto a otros temas, se ha puesto de manifiesto la necesidad de contar con un marco conceptual y lingüístico de referencia en materia de personas con discapacidad.

4. OTROS TEMAS DE INTERÉS EN RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LOS CENTROS

En el desarrollo de las sesiones de trabajo con los directores y las directoras de los Centros han surgido temas relacionados con la gestión de los mismos que desbordan el ámbito del Sistema de Indicadores de Gestión, pero que, en la medida que influencia ésta, afectan a su desarrollo e implementación.

A continuación se recogen los aspectos relacionados con la gestión por los que los participantes han mostrado mayor preocupación.

1.- Diversidad en la tipología de los centros

El grupo de trabajo ha manifestado la dificultad existente en la convergencia en los procesos de los centros al existir una dispar tipología, con características muy concretas y diferenciadoras de unos centros con otros. Esta cuestión ha sido enfatizada por las personas participantes en el grupo, dado que, en su opinión, condiciona la aplicación de instrumentos y actuaciones de carácter general en la Red de Centros Ocupacionales.

En esta línea se cree que los encuentros para el intercambio de información y la búsqueda de soluciones conjuntas favorecen la convergencia real de la Red. Así mismo consideran interesante el trabajo conjunto para establecer un marco referencial tanto a nivel conceptual como metodológico.

En esta misma línea, los centros más dispares en algunas características de la población usuaria, han señalado las dificultades asociadas al cumplimiento con el Pliego de Prescripciones Técnicas para la contratación en modalidad de concierto, ya que éste integra a toda la tipología de centros existentes, sin permitir diferenciación ninguna.

2.- Falta de herramientas para la gestión de los centros

Desde el grupo de trabajo se ha manifestado la necesidad de contar con una serie de herramientas que simplifiquen y homogenicen la gestión de los centros. Es especialmente sentida la necesidad de una herramienta informática común, que facilite el tratamiento manual de la información, especialmente de los PIA.

Se considera que la carencia de esta herramienta dificulta los avances y el seguimiento en la calidad de los servicios y en la evaluación del grado de consecución de los objetivos con cada persona usuaria.

3.- Posición dispar respecto a la importancia del área de inserción laboral

En las sesiones realizadas ha quedado patente el posicionamiento, en ciertos aspectos casi opuesto, de la funcionalidad del área de inserción laboral. Los centros muestran una postura dispar respecto a la gestión, inversión de recursos y relevancia para la población usuaria de esta área.

4.- Posicionamiento, interés, organización y trabajo en torno a los procesos de calidad

En referencia a los indicadores del sistema que contempla la calidad de la gestión de los centros, se han observado también posiciones muy dispares. Así, junto a la existencia de centros muy avanzados en este tema, que han obtenido o van a hacerlo próximamente, una certificación de calidad, otros reconocen estar implementando sus primeras actuaciones en este campo, y un tercer grupo no contempla de forma explícita la calidad de los servicios como un elemento de la gestión de los centros.

6.- Dificultades asociadas a una población usuaria envejecida

La población usuaria de más edad es valorada por los centros como un condicionante que presenta para la gestión de los centros una dificultad añadida muy significativa. La población de más edad necesita de más recursos y atención, además de llevar asociadas otro tipo de problemáticas que la población usuaria más joven no tiene. Esta situación plantea que los centros tengan que realizar más esfuerzos en la gestión, especialmente aquellos que cuentan con un mayor número de población usuaria envejecida en sus instalaciones.

7.- Dificultades asociadas a una población con discapacidad más severa

Al igual que con la población envejecida, contar con un porcentaje significativo de población usuaria con discapacidad severa, plantea una organización y planteamientos de gestión más concretos, muy centrados en las necesidades de este tipo de población. De esta manera, los centros que cuentan con población usuaria con discapacidad severa requieren, en opinión de los participantes, de más recursos para su gestión.

8.- Importancia de impulsar las relaciones y la participación activa de las familias y de las propias personas usuarias

Un elemento clave en la gestión de los centros son las familias de las personas usuarias, tal como se señala en el grupo del trabajo. En este sentido, con vistas a mejorar y dotar de calidad a la gestión de los centros, la participación de las familias se convierte en un elemento clave, dado que las personas usuarias requieren tanto del trabajo del centro como de la aportación de sus familias. En este sentido, cualquier línea de actuación dirigida a fomentar la participación de las familias representaría un importante impulso a la gestión de los centros.

De manera complementaria, desde los centros también se ha señalado el impulso que es necesario realizar para integrar a las propias personas usuarias dentro de la dinámica del centro, aumentando su participación en diferentes áreas.

9.- La relevancia de los recursos para hacer frente a otros tipos de discapacidades

La población usuaria que presenta otro tipo de discapacidades, así como otros problemas añadidos, representa para la gestión del centro la necesidad de aumentar los recursos, la adecuación de las instalaciones en función de las necesidades específicas, etc.

En referencia a este tema, la presencia de sillas de ruedas en los centros, por ejemplo, supone la adaptación del centro y un refuerzo en el personal para atender los problemas de movilidad.

10.- La importancia de sesiones de intercambio de experiencias

La realización del grupo de trabajo ha sido especialmente valorada. El intercambio de información, de experiencias, del conocimiento del día a día de otros centros, ha supuesto para los directores y directoras de los centros un nuevo modo de aprendizaje del que poder servirse para la gestión que aplican en sus centros. Por otra parte, se ha manifestado la necesidad de construir un espacio de intercambio de experiencias en el que poder plantear cuestiones que afectan a otros centros y conocer de qué manera se abordan las distintas problemáticas que se acontecen en los centros.

11.- Variación de procedimientos entre centros públicos y privados

El hecho de aplicar un Sistema de Indicadores, independientemente del tipo de centro, ha suscitado un debate centrado en la diferencia de procedimientos llevados a cabo por los centros público y los centros privados. El resultado ha sido el conocimiento, por parte de unos y otros, de las tácticas llevadas a cabo en la gestión, especialmente en el día a día.

CAPÍTULO III. INDICADORES DE GESTIÓN PARA LA RED DE CENTROS OCUPACIONALES

1. INTRODUCCIÓN

La Consejería de Familia y Asuntos Sociales, en la línea de profundizar en un mejor conocimiento de la Red de Centros Ocupacionales y proporcionar herramientas que apoyen la gestión de los mismos está elaborando un Sistema de Indicadores de gestión. Para ello se ha propuesto una metodología participativa, a través de unas sesiones de trabajo, que ha implicado la participación activa de un grupo representativo de la Consejería relacionado con la Red de Centros Ocupacionales de la Comunidad de Madrid.

Los objetivos de estas sesiones han sido los siguientes:

- 1.- Obtener información sobre la incidencia que distintas características y elementos relativos a los usuarios/as, las personas empleadas o los procesos, tienen en la gestión de la Red de Centros Ocupacionales.
- 2.- Identificar los indicadores que, desde el punto de vista de la Consejería, resumen mejor la actividad de la red de Centros Ocupacionales.
- 3.- Valorar los distintos indicadores propuestos en torno a las siguientes características:
 - Relevancia (¿recoge un aspecto relevante para la gestión del centro?).
 - Pertinencia (¿mide bien lo que se pretende medir?)
 - Objetividad (¿el indicador está influenciado por factores externos?)
 - Accesibilidad (¿la información necesaria es fácil de obtener?)
 - Sencillez (¿es fácil de interpretar?)

El desarrollo de estos objetivos ha tenido lugar en dos sesiones de trabajo realizadas los días 19 y 29 de noviembre. En la primera sesión se realizó una presentación de objetivos del grupo y de la dinámica de participación. En ella se trabajaron los indicadores relativos a los bloques de personas usuarias y trabajadoras de la Red. En una segunda sesión se trabajaron los indicadores relativos a los procesos de los centros y a los resultados de los mismos.

1.1. Metodología de trabajo

La metodología se desarrolló de manera participativa. En la primera sesión se propuso una amplia relación de características relacionadas con las personas usuarias y trabajadoras de los centros, y se discutió su posible incidencia en la gestión de los centros, la pertinencia de distintos indicadores y las características de los indicadores seleccionados.

Los bloques trabajados en la segunda sesión (procesos y resultados) se consideraron de mayor complejidad; por ello, se distribuyó al final de la primera sesión una relación con una propuesta amplia de indicadores para cada uno de los bloques. La segunda sesión se dedicó a la selección de los indicadores de estos bloques y a la discusión de sus características (pertinencia, objetividad, accesibilidad, etc.)

La selección de indicadores para cada bloque se realizó en dos vueltas: en una primera se trabajó con un número amplio, para en una segunda vuelta intentar que en cada bloque no hubiera un número superior a siete indicadores.

2. SISTEMA DE INDICADORES SELECCIONADO

A continuación se presenta el Sistema de Indicadores finalmente seleccionado por los miembros de este Grupo de Trabajo.

INDICADORES DE GESTIÓN DE LA RED DE CENTROS					
BLOQUE I. POBLACIÓN USUARIA DE LOS CENTROS OCUPACIONALES					
Denominación	Definición	Finalidad	Periodicidad	Relación con la gestión del Centro	¿Afecta significativamente a la gestión del Centro? Observaciones del grupo de trabajo
1. N° de usuarios/as.	Porcentaje de centros con un número de población usuaria (sin incluir las residencias): < 30 usuarios/as >90 usuarios/as	Aproximar el tamaño del Centro	Anual	Cualifica los indicadores de recursos, procesos y resultados.	A favor: Los rangos planteados suponen medidas complementarias para los centros porque: 1.- Los criterios de calidad están centrados en un modelo de 60-90 usuarios/as, superados estos niveles implicaría una serie de dificultades añadidas. 2.- El avance en ciertas materias les supone una mayor carga de trabajo. En contra: 1.- Es poco variable en el tiempo. Decisión: Indicador aceptado.
2. Edad.	Porcentaje en la Red con población: a. >40 años b. >60 años Número de centros con el: a. 25% >40 años b. 10% >60 años	Valorar el grado de envejecimiento de la población usuaria.	Anual	Influye en la programación del centro y cualifica los indicadores de procesos y resultados.	A favor: 1.- Determina la dinámica de los centros. 2.- Condiciona los aspectos relacionado con la inserción laboral. En contra: Ninguna observación. Decisión: Indicador aceptado.
3. Nivel de autonomía.	Nivel de autonomía aproximado por: <ul style="list-style-type: none">▪ Porcentaje usuarios/as autónomos en las actividades de la vida diaria: a. autocuidado b. aseo c. vestido d. comida	Aproximar las habilidades personales y sociales de la población usuaria.	Anual	Relacionado con el diseño de la Programación del centro y con las posibilidades de integración social e inserción laboral de los usuarios/as.	A favor: 1.- Condiciona la situación del centro a todos los niveles. 2.- Influye significativamente en las posibilidades de integración social de los usuarios/as, incluida la inserción laboral. En contra: 1.- No hay observaciones. Decisión: Indicador aceptado.

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje usuarios/as con habilidades en la vida en Comunidad. a. Habilidad en entorno conocido. b. Habilidad en entorno nuevo. ▪ Porcentaje usuarios/as autónomos en la habilidad para el transporte, definida por: <ul style="list-style-type: none"> a. Habilidad en entorno conocido. b. Habilidad en entorno nuevo. 				
4. Prestaciones económicas.	<p>Porcentaje de usuarios/as en la Red:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Sin prestaciones económica. b. Con prestaciones inferiores a lo no contributiva en la Red. 	Conocer las circunstancias económicas.	Anual	Implica el conocimiento de la situación de desventaja de un sector frente a otro	<p>A favor:</p> <p>1.-Refleja la importancia monetaria para la inserción.</p> <p>En contra: Ninguna observación.</p> <p>Decisión: Indicador aceptado.</p>
5. Otra información relevante sobre la población usuaria.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Porcentaje de usuarios/as con problemas de movilidad severa (requiere apoyo individualizado de terceras personas) ▪ Porcentaje de usuarios/as con necesidad de tratamiento continuado (enfermedades metabólicas crónicas). ▪ Porcentaje de usuarios/as con trastorno de conducta, activo y continuo, que impide su adaptación al funcionamiento del centro. 	Recoger el esfuerzo adicional que la atención de estos usuarios/as requiere.	Anual	Consideración de las dificultades que estas circunstancias pueden introducir en la programación del centro y su influencia en las posibilidades de integración de los usuarios/as.	<p>Observación:</p> <p>1.- Identificar cuántos centros necesitan una adaptación para dar cobertura a la población usuaria.</p> <p>A favor:</p> <p>1.- Supone para el centro una dedicación de recursos humanos y materiales muy significativa.</p> <p>2.- Se incluyen así otros tipos de discapacidad.</p> <p>En contra: Ninguna observación.</p> <p>Decisión: Indicador aceptado.</p>

INDICADORES DE GESTIÓN DE LA RED DE CENTROS					
BLOQUE II. RECURSOS HUMANOS Y FINANCIEROS					
Denominación	Definición	Finalidad	Periodicidad	¿Afecta significativamente a la gestión del Centro? Relación con la gestión del Centro	¿Afecta significativamente a la gestión del Centro? Observaciones del grupo de trabajo
6. Nº de empleados/as a TCE.	Nº medio de empleados/as a TCE por cada 10 usuarios/as (sólo CO, no residencia)	Aproximar el tamaño del Centro	Semestral	Cualifica los indicadores de procesos y resultados.	A favor: 1.- Actúa como referente panorámico. En contra: 1.- No aporta información completa. Decisión: Indicador aceptado.
7. Nº de empleados/as por áreas del centro.	Nº medio de empleados/as TCE por cada 10 usuarios/as que pasa su tiempo mayoritario en las áreas: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ocupacional ▪ Apoyo personal y social ▪ Inserción laboral 	Conocer la distribución de los recursos humanos por áreas.	Semestral	Cualifica los indicadores de procesos y resultados.	A favor: 1.- Interesa impulsar la metodología de costes para dotar de calidad a la gestión. 2.- Permite conocer la asignación de recursos a las distintas áreas y la evolución de las mismas. 3.- Se considera muy importante para ver la correspondencia entre objetivos prioritarios del centro y asignación de recursos a los mismos. En contra: 1.- Es difícil la asignación de personas a una u otra área. Decisión: Indicador aceptado.
8. Rotación del empleo.	Porcentaje de trabajadores/as de atención directa con menos de un año en el centro en (Atención directa: profesionales que normalmente interactúan con la población usuaria. No incluye personas trabajadoras de	Aproximar la rotación de la plantilla de trabajo directo.	Semestral	Cualifica los indicadores de procesos y resultados.	A favor: 1. Afecta notablemente a la gestión por los altos costes de reemplazo (formación, adquisición de cultura institucional, etc.) En contra: Ninguna observación. Decisión: Indicador aceptado.

	administración, comedor, transporte ni mantenimiento)				
9. Presupuesto por usuario/a.	Presupuesto medio por usuario/a en las distintas áreas del centro.	Aproximar los recursos presupuestarios del Centro	Anual	Cualifica los indicadores de procesos y resultados.	<p>A favor:</p> <p>1.- Permite conocer la asignación de recursos por áreas.</p> <p>En contra: Ninguna observación.</p> <p>Decisión: Indicador aceptado.</p>

INDICADORES DE GESTIÓN DE LA RED DE CENTROS				
BLOQUE III. PROCESOS DESARROLLADOS EN LOS CENTROS				
Denominación	Definición	Finalidad	Periodicidad	¿Afecta significativamente a la gestión del Centro? Observaciones del grupo de trabajo
10. Acciones de mejora en los procesos de los centros.	Número de acciones de mejora dirigidas a optimizar la calidad de los procesos. (Mejoras concretas: implementación de herramientas de mejora o actuaciones identificables con usuarios/as y familias).	Aproximación a las actuaciones relacionadas con la calidad en los centros.	Semestral	<p>A favor:</p> <p>1.- Impulsa una dinámica de trabajo sistemática, de análisis y de reflexión.</p> <p>2.- Apoya una gestión más planificada.</p> <p>En contra:</p> <p>1.- Requeriría de un soporte documental para su validación.</p> <p>Decisión: Indicador aceptado.</p> <p>Observación: Se propone inicialmente identificar las acciones con el nombre. En años posteriores, cuando se haya habituado su manejo, se solicitará la documentación de las acciones de mejora.</p>
11. Acciones de evaluación.	Número de PIA (Planes Individuales de Atención) revisados/ Número de usuarios/as (%).	Conocer el ajuste de los PIA a la situación actual de la población usuaria.	Anual	<p>Observación: No incluye a las personas de nuevo ingreso.</p> <p>A favor:</p> <p>1.- Obliga a una re-evaluación de todos los usuario/a más o menos extensa, independientemente de su situación.</p> <p>2.- Promueve la adecuación continua de los planes de desarrollo, que deben ser personales, y la observación de la evolución de cada usuario/a.</p> <p>En contra:</p>

				1.- Ninguna observación. Decisión: Indicador aceptado.
12. Formación.	Porcentaje de trabajadores/as que recibe formación específica relacionada con su desempeño. Desagregado por categorías profesionales (atención directa y otros).	Conocer la incidencia en la gestión debido a las jornadas perdidas por formación.	Anual	A favor: 1.- Mide la renovación de conocimientos del conjunto de profesionales del centro. En contra: 1.- No contempla el nº de horas formativas, ni el nº de personas que realiza la formación a la vez, variables que inciden en la gestión. Decisión: Indicador aceptado.
13. Número de usuarios/as en el área de inserción laboral	Porcentaje de usuarios/as que están en el área de inserción laboral.	Conocer qué población usuaria se encuentra en el área.	Anual	A favor: 1.- Ofrece una visión del área a través de su número de usuarios/as. En contra: 1.- Ninguna observación. Decisión: Indicador aceptado
14. Número medio de horas semanales dedicadas al área de inserción laboral	Número medio de horas que se dedican a talleres y actividades del área de inserción laboral, tanto dentro del dentro como en el exterior.	Aproximar el tiempo de estancia en el área y su incidencia en la gestión.	Anual	A favor: 1.- Implica conocer la dedicación horaria destinada al Área. En contra: 1.- Ninguna observación. Decisión: Indicador aceptado
15. Variedad de actividades ofertadas en el área ocupacional.	Nº proyectos y programas nuevos (con menos de 12 meses de antigüedad).	Conocer la oferta de actividades para la población usuaria.	Anual	A favor: 1.- Ofrece una panorámica de la renovación del área ocupacional del centro. 2.- Aproxima el esfuerzo del centro por realizar una oferta

				<p>variada, que se adecue a la variedad de intereses de los usuarios/as.</p> <p>En contra:</p> <p>1.- Debería tener en cuenta los recursos de la Red disponibles para la oferta de actividades.</p> <p>Decisión: Indicador aceptado.</p>
16. Variedad de actividades ofertadas en los talleres y programas	Nº de actividades ocupacionales propuestas dentro de los talleres / Nº de usuarios/as.	Conocer la oferta de actividades para la población usuaria.	Anual	<p>A favor:</p> <p>1.- Ofrece una panorámica de la dinámica del centro.</p> <p>2.- Aproxima el esfuerzo del centro por realizar una oferta variada, que se adecue a la variedad de intereses de los usuarios/as.</p> <p>En contra:</p> <p>1.- No ofrece una información relevante para el conjunto de la Red.</p> <p>Decisión: Indicador aceptado.</p>
17. Formación externa	<p>Porcentaje de población usuaria que está realizando formación fuera del centro.</p> <p>Se incluyen becas formativas en empresas, cursos, etc.</p>	Conocer la incidencia de formación en el exterior del centro	Anual	<p>A favor:</p> <p>1.- Ofrece una información considerable sobre las gestiones del centro con el entorno.</p> <p>En contra:</p> <p>1.- Podría quedar recogido en los indicadores de resultados de integración laboral.</p> <p>Decisión: Indicador aceptado.</p>

INDICADORES DE GESTIÓN DE LA RED DE CENTROS				
BLOQUE IV. RESULTADOS DE LAS ACTIVIDADES				
Denominación	Definición	Finalidad	Periodicidad	¿Afecta significativamente a la gestión del Centro? Observaciones del grupo de trabajo
18. Usuarios/as que han superado los objetivos programados.	<p>Porcentaje de usuarios/as que han superado el 50% de sus objetivos:</p> <p>a. Ocupacionales</p> <p>b. Personales y sociales</p>	Conocer qué población usuaria ha conseguido adquirir o mantener el nivel de habilidades ocupacionales, personales y sociales marcado como objetivo.	Semestral/ Anual	<p>A favor:</p> <p>1.- Ofrece una panorámica global del centro en función de los resultados obtenidos con los usuarios/as.</p> <p>2.- Permitiría el análisis de resultados por áreas.</p> <p>3.- Al no fijar objetivos, respeta las diferencias entre centros motivadas por las disparidades en las características de la población usuaria.</p> <p>En contra:</p> <p>1.- Ninguna observación</p> <p>Decisión: Indicador aceptado</p>
19. Procesos de selección.	<p>Porcentaje de usuarios/as que han participado en procesos de selección.</p> <p>Se incluye CEE, empleo ordinario, con y sin apoyo.</p>	Relacionado con los resultados del área de integración laboral.	Anual	<p>A favor:</p> <p>1.- Resumen los avances en la inserción laboral.</p> <p>2.- Son sencillos de medir.</p> <p>En contra:</p> <p>1.- No integran la perspectiva de la orientación familiar y el trabajo fundamental con las familias en este aspecto.</p> <p>Decisión: Indicadores aceptados.</p>
20. Realización de prácticas	<p>Porcentaje de usuarios/as que han realizado prácticas.</p> <p>Se incluye CEE, empleo ordinario, con y sin apoyo.</p>	Relacionado con los resultados del área de integración laboral.	Anual	
21. Experiencias de empleo	<p>Porcentaje de usuarios/as que ha tenido una experiencia de empleo</p>	Relacionado con los resultados del área de integración	Anual	

	Se incluye CEE, empleo ordinario, con y sin apoyo.	laboral.		
22. Grado de participación de la población usuaria en sus respectivos planes.	Nº de reuniones dirigidas a esta finalidad (reuniones o actividades en las que la población usuaria pueda expresar sus opiniones).	Conocer los niveles de participación de la población usuaria.	Semestral	<p>A favor:</p> <p>1.-Fomenta y estimula acciones dirigidas a elevar el nivel de participación de la población usuaria.</p> <p>En contra:</p> <p>1.- Ninguna observación.</p> <p>Decisión: Indicador aceptado.</p>
23. Grado de participación de las familias	Nº de sesiones formativas/informativas con las familias	Conocer el trabajo elaborado con las familias	Semestral	<p>A favor:</p> <p>1.-Fomenta el trabajo fundamental con las familias, por ejemplo, en el área de inserción laboral.</p> <p>En contra:</p> <p>1.- Ninguna observación.</p> <p>Decisión: Indicador aceptado.</p>

