



INFORME MEMORIA SOBRE LA RED DE CONSULTORÍA DE FEAPS PARA LA JUNTA DIRECTIVA

MISIÓN DE LA RED:

FACILITAR AL MOVIMIENTO ASOCIATIVO FEAPS –A SUS ENTIDADES Y ESTRUCTURAS-, APOYOS PARA UN DESARROLLO ORGANIZACIONAL COHERENTE CON SU MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

DICIEMBRE DE 2004

MEMORIA DE ACTIVIDADES DE LA RED DE CONSULTORÍA DE FEAPS

INTRODUCCIÓN

FEAPS impulsa en el año 2001 un proyecto de consultoría en desarrollo organizacional, para dar respuesta a la necesidad de afianzar la estrategia de cambio y mejora requerida para cumplir la misión, en todos y cada uno de los niveles de intervención en los que se configura como organización: asociaciones y entidades, federaciones, confederación y estructuras o procesos; esta necesidad fue detectada y analizada en el Foro de Sevilla y se convirtió en un objetivo estratégico en el II Plan Estratégico, actualmente vigente.

Esta memoria que la Red de Consultoría somete a la consideración de la Junta Directiva FEAPS, va a hacer referencia a su actividad desde los orígenes de su formalización como Proyecto, con una aportación previa sobre cómo se ha ido constituyendo la necesidad de este servicio en relación al desarrollo del proyecto de FEAPS.

BREVE HISTORIA DEL PROYECTO DE CONSULTORÍA EN FEAPS

El proyecto se encuentra en funcionamiento desde hace un tiempo y tiene ya una breve historia (o no tan breve) que quizás no sea conocida y por ello se resume a continuación:

Fecha	Proyecto FEAPS	Proyecto de consultoría
1996	<p>Proceso de reflexión y de amplia participación</p> <p>Congreso de Toledo</p> <p>Conciencia de cambio en entidades, estructuras, profesionales, familias y socios</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Finaliza la formación del primer grupo de consultores en la Universidad de Valladolid ⇒ En aquel momento son seis los profesionales de FEAPS que se titulan como consultores. ⇒ Se diseña un proceso a largo plazo de Desarrollo Organizativo para FEAPS que tiene como meta preparar a la organización para afrontar los desafíos presentes y futuros. ⇒ Este grupo de profesionales apoya los procesos organizativos del Congreso de Toledo en el marco de ese proyecto de futuro de desarrollo organizativo del movimiento FEAPS.

Fecha	Proyecto FEAPS	Proyecto de consultoría
1997/98	<p>Despliegue de los primeros acuerdos institucionales generados en Toledo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ I Plan Estratégico ⇒ I Plan de Calidad ⇒ I Plan de Comunicación ⇒ I Modelo organizativo para Federaciones y Confederación ⇒ Cambios normativos 	<p>El grupo de profesionales formados en consultoría continúa apoyando los diferentes procesos para los que se pide su participación</p>
1997-2001	<p>Despliegue de acciones estratégicas aprobadas en los planes anteriores.</p> <p>Se elaboran los Manuales de Buena Práctica y se planifica la formación en Buenas Prácticas (con la formación de más de 700 implantadores de procesos de buenas prácticas de más de 300 entidades)</p> <p>El desarrollo organizativo poniendo en funcionamiento las estructuras del Modelo organizativo: equipos de gerentes, UDS, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ En 1999 comienza su formación el segundo grupo de futuros consultores, formación que finaliza en el 2001 ⇒ Se titulan un total de 18 profesionales de FEAPS en este segundo master ⇒ Comienza a concebirse una forma de trabajo en Red que permita responder a las primeras demandas de apoyo que se producen por parte de entidades, federaciones y confederación ⇒ Se da respuesta a las primeras demandas de entidades de FEAPS ⇒ Se visitan todas las federaciones ⇒ Se conciben equipos de formación en Buenas Prácticas y calidad que aporten tanto la dimensión técnica como la organizativa. Los miembros de la Red de Consultoría participan como formadores en todas las acciones de formación
2001	<p>I Foro Consultivo en Sevilla, con carácter de gran acción evaluativa del alcance del primer Plan Estratégico y del posicionamiento alcanzado por FEAPS.</p> <p>El Foro de Sevilla analiza y ratifica la necesidad de un servicio de FEAPS que apoye los procesos organizativos, cada vez más complejos, en los que se sustenta la actividad de FEAPS.</p>	<p>La incipiente Red de Consultores actúa como equipo de apoyo a la evaluación de la organización, antes, durante y después de la celebración del Foro.</p> <p>La Red de Consultoría, coordinada desde la dirección técnica de la Confederación, comienza a formalizar su proyecto. Se redacta el primer documento de Funcionamiento de la Red, que sirve como primera oferta de servicios para las organizaciones de FEAPS.</p> <p>El documento de Funcionamiento de la Red se presenta en la Asamblea General de FEAPS</p>

Fecha	Proyecto FEAPS	Proyecto de consultoría
2002	<p>Elaboración del II Plan Estratégico</p> <p>⇒ El Eje 7 sobre desarrollo organizativo, en su línea estratégica 3 establece la necesidad de <i>"Mejorar la eficacia de la Red de Consultoría"</i> y propone como acciones estratégicas las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Garantizar la capacidad de atender la demanda ◆ Lograr la mejora de la competencia de las entidades en Desarrollo Organizacional ◆ Incrementar la formación en DO en todos los niveles de la organización 	<p>Se comienza a dar respuesta sistemática a las demandas de intervención realizadas</p> <p>Se establece un acuerdo con los directores del Master en Consultoría de DO (Florentina Moreno y José Herrador) de la Universidad de Valladolid para continuar la formación de profesionales de FEAPS.</p> <p>Se les pide la organización de un master exclusivo para FEAPS con el objetivo de incrementar la Red para seguir mejorando la eficacia de la misma</p>
2003-2004	<p>FEAPS continúa desplegando los mandatos del II Plan Estratégico:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ la culturización sobre el significado de la Misión y de los valores ◆ La elaboración de documentos de referencia y actos de visibilización de buenas prácticas con las aportaciones de las propias organizaciones. ◆ El impulso de procesos de gestión de la calidad a través de la Red de Calidad de FEAPS. ◆ la formación de los profesionales y también de directivos con la construcción de la Escuela de Dirigentes FEAPS EN FORMA. ◆ La comunicación a través del desarrollo de redes entre todo el movimiento asociativo, como la Red de Responsables de Comunicación de las Federaciones ◆ La elaboración del Código ético de FEAPS. ◆ Posicionamientos anticipativos a la evolución del entorno y de las políticas sociales. ◆ La potenciación de las federaciones a través, no sólo de refuerzos en recursos, sino de apoyos para su propio desarrollo estratégico. ◆ La búsqueda de la coherencia estratégica entre todos los niveles asociación/federación/confederación. ◆ El desarrollo de programas que generan importantes procesos de participación: Por ejemplo: programas de apoyo a familias o programa de autogestores con discapacidad intelectual. ◆ La paulatina implantación de la gestión por procesos. 	<p>La complejidad generada por todos los frentes abiertos hace necesario reforzar sustancialmente la Red de Consultoría: 30 profesionales de FEAPS se incorporan al nuevo master con el compromiso, por su parte y de las entidades en las que trabajan, de pasar a ser miembros de la Red al finalizar su formación.</p> <p>La Red actual debate la necesidad de reforzar su fortalecimiento interno y se propone los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Mejorar el Proyecto de la Red, analizando en profundidad su razón de ser en el movimiento Feaps, aquello para lo que se le necesita, los modelos compartidos de intervención, el trabajo en red, etc ◆ Elaborar su propio Plan estratégico, de forma que los planes operativos que desarrolle estén bien orientados ◆ Darse a conocer en toda la organización ◆ Implantar un sistema interno de calidad ◆ Preparar las condiciones para la incorporación de los futuros consultores

ACCIONES REALIZADAS

Las actividades y resultados que se presentan a continuación pretenden dar cuentas de lo realizado a partir del momento en que se considera que la Red se ha formalizado en un proyecto.

Para la presentación de las acciones realizadas vamos a seguir el esquema de *mapa de procesos* que el equipo de la Red ha elaborado para organizar su actividad de forma global e integral (Puede consultarse este mapa en el documento de *Planificación Estratégica de la Red de Consultoría*).

1.- Intervenciones de consultoría

Se diferencian dos tipos de necesidades y demandas sobre las que se ha intervenido.

- ♦ Intervenciones de **consultoría interna:**

Las realizadas para estructuras y procesos de la Confederación o las Federaciones. Tienen como objetivo apoyar procesos de desarrollo organizativo del movimiento FEAPS como conjunto.

La Red de Consultoría ha intervenido apoyando a las siguientes estructuras y procesos:

- ♦ Foro de Sevilla
- ♦ Elaboración de II Plan Estratégico
- ♦ Red de Calidad
- ♦ Plan de Formación sobre Buenas Prácticas
- ♦ II Encuentro de Buenas Prácticas

Y se ha demandado su intervención por parte de la Confederación en los siguientes:

- ♦ Equipo guía de FEAPS en Forma
- ♦ Equipo guía del Proyecto Ético
- ♦ Elaboración del Manual de Buena Práctica Federativa
- ♦ Equipo guía del Foro de Oviedo

- ♦ Intervenciones de **consultoría externa:**

Las realizadas para asociaciones, entidades, equipos o estructuras. Tienen como objetivo apoyar los procesos organizativos de las entidades miembros de FEAPS.

Se presentan a continuación en una tabla las demandas a las que se ha dado respuesta desde 1999 o se está dando respuesta en el momento actual

Nº total: 36 intervenciones en 25 entidades del Movimiento FEAPS

ENTIDAD	TIPO DE DEMANDA
1. FUTUMAD (Madrid)	Planificación estratégica
2. FEAPS MADRID	Planificación estratégica
3. FEAPS ANDALUCÍA	Planificación estratégica y diseño organizativo
4. FEAPS CLM	Planificación estratégica y diseño organizativo
5. FEAPS CLM	Mejora equipo federación
6. FEAPS CLM	Mejora equipo directivo
7. FEAPS CV	Planificación estratégica
8. FEAPS MADRID	Mejora equipos dirigentes
9. ASPRODEMA (Rioja)	Implantación calidad
10. APNA (Cádiz)	Implantación calidad
11. INSTITUTO PSICO - PEDIATRICO (Sevilla)	Implantación calidad
12. ANIDI (Dos Hermanas - Sevilla)	Implantación calidad
13. AFANDEM (Móstoles - Madrid)	Desarrollo equipo directivo
14. PRODE (Pozoblanco - Córdoba)	Planificación estratégica
15. F. BENITO ARDID (Zaragoza)	Implantación calidad
16. ASPANIAS (Burgos)	Implantación de calidad
17. BATA (Bayona - Pontevedra)	Implantación de calidad
18. URIBE COSTA (Bilbao - Vizcaya)	Planificación estratégica
19. ASPRODES (Salamanca)	Planificación estratégica
20. MADRE DE LA ESPERANZA (Talavera - Toledo)	Implantación de calidad
21. FEAPS CV	Creación del equipo de gerentes
22. FEAPS CV	Formación del equipo directivo
23. FEAPS CV	Mejora funcionamiento equipo federación
24. FEAPS EXTREMADURA	Planificación estratégica
25. MARSODETO (Toledo)	Planificación estratégica
26. PRODE (Pozoblanco - Córdoba)	Gestión por procesos
27. FEAPS CLM	Proceso selección gerente
28. FEAPS ANDALUCÍA	Proceso selección gerente

29 BAIX CAMP (Reus - Tarragona)	Planificación estratégica
ENTIDAD	TIPO DE DEMANDA
30. FUNDACIÓN MAGDALENA (Madrid)	Implantación calidad
31. FUNDACIÓN JUAN XXIII (Pontevedra)	Diagnóstico organizacional
32. FEAPS ANDALUCÍA	2º Plan Estratégico
33. PAUTA (Madrid)	Planificación Estratégica
34. FUNDACIÓN TUTELAR de Castilla y León	Desarrollo de equipo
35. ASPRODI - HOGAR EL PASTORCITO (Almonte-Huelva)	Diagnóstico y desarrollo organizacional
36. ARPS (La Rioja)	Planificación estratégica

2. Otras acciones

El resto de **acciones realizadas** se presentan siguiendo el formato del plan operativo elaborado y orientado por el Plan Estratégico

Líneas Estratégicas	Objetivos	Memoria de Acciones Realizadas	Acciones decididas para 2005
1.- APRENDIZAJE DE LA RED	Modelo de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Procesos de elaboración de documentos y modelos. Debates y desarrollo de equipo (Reuniones Valladolid, Casla, etc) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar el perfil de competencias del consultor ➤ Análisis de necesidades formativas de acuerdo con la demanda y el perfil de los consultores
	Facilitar formación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración del Plan Estratégico de la Red 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseño del modelo y el proceso de aprendizaje de la Red ➤ Aprovechamiento del master
	Fomentar motivación por aprender	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración documento marco con los modelos básicos de intervención 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sesiones impartidas en el seno de la Red ➤ Participación en otros foros formativos
	Organizar un sistema interno de herramientas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Participación individual en procesos formativos internos y externos (escuela dirigentes, etc) ➤ Presentación conjunta de herramientas utilizadas por cada consultor ➤ Establecimiento de un calendario de reuniones 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestión de oportunidades formativas ➤ Elaborar un plan de formación continua para el 2005 ➤ Realizar un encuentro anual de aprendizaje ➤ Establecer y cumplir un calendario estable de contenido teórico y práctico ➤ Adquirir el hábito de mantener la mente activa entre reunión y reunión ➤ Evaluar formalmente la satisfacción con el aprendizaje de grupo
	Ampliar el conocimiento de la Red sobre los modelos de referencia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jornadas de Casla (Segovia) junio 2004 ➤ Participación en el seminario internacional de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Practicar a fondo la técnica de indagación y otras técnicas fundamentales para el ejercicio de la consultoría ➤ Iniciar un proceso de colaboración con José M^a Peiró de la Universidad de Valencia ➤ Indagar la utilidad de pertenecer a una asociación de DO. Propuesta: ETNOR ➤ Almacenar y difundir un fondo documental útil: Suscripción a la revista de DO, artículos sobre DO de las revistas de la Red de calidad, etc. ➤ Compartir la "caja de herramientas del consultor" a través de la red electrónica de Yahoo

Líneas Estratégicas	Objetivos	Acciones realizadas	Acciones planteadas
2.-ORIENTACIÓN A LOS CLIENTES	Conocer sus necesidades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Documentos elaborados sobre funcionamiento de la Red 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ampliación de la Red con nuevos consultores
	Dominar la gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1ª, 2ª y 3ª evaluación Servqual ➤ Implantación del procedimiento administrativo de demanda ➤ Redacción de la carta de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aclarar los tiempos mínimos y máximos de dedicación de los consultores a la Red ➤ Renovación de los contratos con las entidades ➤ Revisar la carta de servicios completando la cartera de servicios ofertados ➤ Mantener en todos los "Voces" la columna de la RED ➤ Acción de formación de formadores ➤ Elaborar un manual sobre gestión por procesos en coordinación con la Red de Calidad
	Garantizar la atención de la demanda		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar acciones de de detección de necesidades del cliente ➤ Reflexionar sobre la evaluación del impacto de la acción de consultoría ➤ Iniciar una acción conjunta con la Red de Calidad en gestión por procesos

Líneas Estratégicas	Objetivos	Acciones realizadas	Acciones planteadas
3.COMUNICACIÓN Y MARKETING	Mejorar los procesos de dar a conocer la Red	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Creación del logotipo de la Red ♦ Elaboración de la Carta de servicios de la Red 	<p>1.- Realización de estudios sobre percepción y evaluación de la Red por parte de los clientes reales y potenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Realizar un pequeño sondeo entre clientes de proyectos de la red ya finalizados, del que se buscaría conocer su percepción de la red, el cumplimiento de expectativas, la imagen de marca de la red, cómo han tomado la decisión de iniciar este trabajo, etc. ♦ Realizar también un pequeño sondeo entre los clientes que han solicitado proyectos y aún no se han iniciado, buscando temas similares, fundamentalmente relacionados con el cómo han tomado la decisión de dirigirse a la red y las expectativas depositadas. <p>2.- Elaborar un plan de comunicación externa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♦ Disponer de una serie de soportes de comunicación de la red de consultoría, con el objeto de poder hacer tangible la propia red y poder iniciar, con ellos, un plan de medios... ♦ Posibles soportes: <ul style="list-style-type: none"> - directorio de consultores, (nombre, foto, experiencia, curricula, asociación en la que trabajan, etc.), buscando hacer visible, darle una cara a la red. - folleto, pdf, etc., de como se accede a los servicios de la red y los pasos a seguir. - folleto divulgativo sobre los productos de la red. - ponencia de presentación de la red, a la que acompañaría un modelo de stand (de encuentros, seminarios, etc)... - utilización de clientes de la red que actúen de "recomendadores", por ejemplo con entrevista a éstos en Voces, etc... - puesta en funcionamiento de un club de clientes que hiciesen mención sobre los beneficios de contar con los servicios de consultoría. <p>3.- Implantación del plan</p> <p>4.- Revisar el lenguaje</p>
	Comprensión de los contenidos y procesos de la Red	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Presentación de la Red en el II Encuentro de Buenas Prácticas de Valencia 	
	Incrementar la valoración por parte de los clientes		

Líneas Estratégicas	Objetivos	Acciones realizadas	Acciones planteadas
4.- ESTRUCTURA	Conciliar la dedicación de los consultores con sus respectivas tareas	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Contratos firmados con las entidades ♦ Puesta en funcionamiento de una Red de comunicación interna a través de Yahoo 	<p>Revisar los contratos con las entidades, tanto en sus términos generales como los convenios concretos ya realizados.</p> <p>Elaborar un planning sobre dedicación mínima de los miembros de la Red</p>
	Asegurar el trabajo en red	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Elaboración de una caja de herramientas del consultor 	<p>Utilizar el recurso de la multiconferencia para analizar problemáticas</p>
	Reforzar la estructura de la Red	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Incorporación de Ángeles López a la Red de Consultoría con dedicación a media jornada 	<p>Hacer una reunión monográfica sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Establecimiento de funciones y proceso de selección de otros coordinadores territoriales .Organigrama de la Red
	Mejorar los procesos	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Elaboración de una base de datos de registro de la actividad a cargo de la responsable en la Confederación del proceso administrativo ♦ Acreditación ISO del proceso administrativo de la Red ♦ Normalización de documentos ♦ Realización de prácticas institucionales de los alumnos del Master 	<p>Planificar la incorporación de los nuevos consultores a la Red</p> <p>Realizar una reunión conjunta con los futuros consultores para evaluar la situación</p> <p>Revisar el lenguaje de los documentos</p>

Líneas Estratégicas	Objetivos	Acciones realizadas	Acciones planteadas
5. INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN	Realizar estudios relevantes para la Red	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Inicio de un proceso de colaboración con la Universidad de Valencia a través de José María Peiró ♦ Elaboración de un estudio sobre el poder en FEAPS 	<p>Realizar estudios de relevancia estratégica: influir en los trabajos del master actual</p> <p>Difundir conclusiones o informes de los distintos estudios y proyectos en publicaciones internas (Siglo Cero,...) y externas: por ejemplo el trabajo sobre el poder en FEAPS</p> <p>Realizar encuentros, seminarios, etc. y difundir las conclusiones</p> <p>Llevar a cabo alianzas con universidades y otras instituciones y profesionales relevantes del sector: Barcelona, con Salvador García y Valencia con Peiró</p> <p>Tener un observatorio permanente con la últimas investigaciones</p>
	Establecer encuentros, foros de debate, seminarios de reflexión..		
	Estar abiertos a las últimas tendencias en consultoría		

Líneas Estratégicas	Objetivos	Acciones realizadas	Acciones planteadas
6.-VINCULACIÓN CON EL RESTO DE REDES DE FEAPS	Identificar los procesos y estructuras en los que la Red puede añadir valor	Participación en las acciones de consultoría interna ya reseñadas	<p>Participar como consultores en la escuela de FEAPS EN FORMA</p> <p>Participar en el equipo guía de la planificación estratégica</p> <p>Revisar el Código Ético de la Red a la luz del de FEAPS</p> <p>Coordinar la formación con la Red de calidad realizando 1 ó 2 acciones conjuntas</p> <p>Apoyar la reestructuración de las UDS</p> <p>Participar como formadores en los procesos formativos que tengan relación con las competencias de la Red</p> <p>Ofertar a AEDIS, AFEM, la Asociación de Fundaciones Tutelares y la Mutualidad de Previsión el apoyo de la Red</p> <p>Participar en el Foro Consultivo 2005, en la preparación, desarrollo y evaluación</p> <p>Participar en el proceso de elaboración de un Manual de Buena Práctica Federativa</p> <p>Definir los roles de la Red de Consultoría y la Red de Calidad</p>

EVALUACIÓN

Cuestionario de satisfacción de los clientes SERVQUAL

Se han realizado dos evaluaciones de satisfacción de los clientes de la Red de Consultoría, con la metodología SERVQUAL. En 2002 y en 2003 y se ha pasado ya el cuestionario de 2004. Para ello, se adaptó el cuestionario a la realidad de FEAPS y a las características del servicio de la Red. Dicho cuestionario, bajo la dirección de Bureau Veritas, fue chequeado por representantes de los proveedores y por representantes de los clientes: miembros de la red y gerentes de entidades que han hecho uso del servicio.

El cuestionario está confeccionado para poder conocer la satisfacción esperada del servicio y la satisfacción percibida. De tal manera que se pueda valorar la distancia entre ambas y así poder identificar las áreas de mejora. El cuestionario valora aspectos tales como: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

En el primer año se ha pasado a 19 personas de las 8 entidades, de las que han contestado 7 entidades y el 68% de las personas han cumplimentado el cuestionario. En el segundo se ha pasado a 17 personas de otras 8 entidades, de las que han contestado 6 y el 71% de las personas.

Los resultados de la primera evaluación son satisfactorios, puesto que la distancia entre la calidad esperada y la percibida no es, en ningún caso grande, y que todas las "asignaturas" están más que aprobadas. El punto más fuerte está en la cercanía y la empatía y el más débil, siempre dentro de la aprobación, está en la fiabilidad.

Lo interesante es que en la segunda evaluación se ha reducido la distancia entre la calidad esperada y la percibida, habiéndose mejorado en los cinco criterios.

La Red de Consultoría está certificada por la Norma ISO

La Confederación y la Red han considerado que era necesario implantar un sistema de evaluación externo de su calidad. Así, se ha diseñado el proceso de calidad de funcionamiento del servicio de Consultoría de FEAPS, se ha implantado y ha sido auditado y en este año 2004 se ha logrado la certificación por la Norma ISO 9000/2000. Ahora, en el mes de diciembre vamos a pasar una auditoría de revisión.