

# PLAN ESTRATÉGICO 2017-20



**ENTIDAD ESTATAL**  
**TRABAJO PENITENCIARIO Y**  
**FORMACIÓN PARA EL EMPLEO**

# *Índice*

- 1. Introducción*
- 2. Metodología: Misión, Visión y Valores*
- 3. Situación actual: diagnóstico*
- 4. Mapa de Procesos y Objetivos Estratégicos*
- 5. Objetivos Específicos: Planes Operativos y de Procesos*
- 6. Seguimiento y Control*

## Introducción

El Plan Estratégico de la entidad Trabajo Penitenciario y Formación para el Empleo, exige una breve introducción para comprender el enfoque que va a contener, sirviendo, asimismo, para resaltar los diversos cambios que han tenido lugar en la propia Entidad o en el entorno de la misma, e incluso los habidos a nivel nacional. El presente Plan para el periodo 2017-2020 sucede a los ya finalizados y se circunscribe exclusivamente a lograr el objetivo final de facilitar la inserción socio-laboral de las personas que cumplen pena de privación de libertad.

Las actividades que realiza Trabajo Penitenciario y Formación para el Empleo se encuadran dentro del concepto de Servicio Público, por lo que todas las actuaciones de esta Entidad deberán quedar impregnadas dentro de ese concepto. En este sentido, la Entidad actuará siempre con criterios de responsabilidad social, gestionando los recursos y bienes públicos de forma que contribuya a su desarrollo sostenible, promueva el interés público y el progreso de los beneficiarios.

El presente Plan Estratégico representa un compromiso de la organización en relación al cumplimiento último de su objetivo, que es lograr la reinserción social que la Constitución atribuye a las penas de privación de libertad.

La Entidad Estatal Trabajo Penitenciario y Formación para el Empleo nace con clara vocación comercial, dotada para el mejor logro de sus fines de personalidad jurídica propia. El espíritu que invade todos sus quehaceres es alcanzar el éxito en una concreta misión, en su doble vertiente, el empleo de los internos en labores productivas conforme a las técnicas del mercado, de tal forma que alcancen la máxima preparación coincidiendo con el fin del cumplimiento de su condena y su formación profesional para el empleo, como mantenimiento y desarrollo de hábitos previamente adquiridos o para la introducción al mundo laboral a través de la preparación teórica.

Para el éxito en dicha misión, la organización se estructura geográficamente por territorios, las llamadas Coordinaciones de Zona (antiguos Coordinadores Territoriales). En un número actualmente de diez mantienen ágilmente la comunicación de las plantillas de los diferentes centros penitenciarios con la Gerencia, encargada del diseño y de la organización general de la Entidad. El número de trabajadores públicos dependientes destinados en los servicios periféricos se cifra en torno a los 380 para los más de 12.300 trabajadores internos de media en los últimos cinco años. Por su parte, la dirección de estas tareas se lleva a cabo en los servicios centrales, cuya plantilla supera las 60 personas.

Como cualquier organización que participa en un mercado competitivo, Trabajo Penitenciario y Formación para el Empleo asume la necesidad de entablar relaciones comerciales con las organizaciones de su entorno; fruto de las mismas surgen los convenios y acuerdos, cuyo fin de base es la promoción de la actividad y la colaboración y participación de otros entes públicos y privados en la reeducación y reinserción social de las personas en riesgo de exclusión social. Para este importante fin social se trabaja día a día con unos estándares de calidad aceptables, pero la exigencia ciudadana obliga a más, por lo que debemos establecer sistemas de mejora continua. Fruto de este pensamiento se incluye entre los objetivos estratégicos de TPFE el establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad para la optimización de los procesos a realizar.

La filosofía con que esta Entidad Estatal afronta cada nuevo ejercicio, desde la perspectiva de las nuevas técnicas formativas y laborales, que ya podemos considerar como parte esencial e inherente de su carácter, nos lleva a desarrollar el presente “Plan Estratégico 2017-20”, dando con ello continuidad a los concluidos con gran acierto en los últimos tiempos.

Las tendencias productivas, industriales, comerciales, así como otras análogas, que con carácter global se siguen en otros ámbitos de la sociedad, han sido asumidas en nuestra Entidad con normalidad en cuanto a sus técnicas de desarrollo. Planes estratégicos, asignación de objetivos, cuadros de mando, evaluación de resultados y corrección de desviaciones son actuaciones habituales que se han mostrado válidas y necesarias en los logros alcanzados.

Los niveles de calidad en los resultados alcanzados en ejercicios anteriores, y de seguridad laboral con los que afrontamos las metas propuestas, se advierten en cada uno de nuestros centros de trabajo, aulas de formación y oficinas de gestión. Prueba de ello es el mantenimiento y aumento de los certificados de calidad otorgados por el cumplimiento de las normas internacionales.

Durante el presente ejercicio se pretende dar, con carácter general, continuidad a los objetivos estratégicos de 2015-16, reforzando así los pilares fundamentales de esta organización, como son los de Formación para el Empleo y la Inserción Laboral y el Trabajo Productivo Penitenciario. En este sentido, se procura mantener la estructura procedimental con que se concretará cada uno de los objetivos específicos,



En cuanto al alcance previsto para el desarrollo del presente **“Plan Estratégico 2017-20”**, las referencias están claramente identificadas, tanto en su aspecto formal como material. El aspecto formal vendrá determinado por los criterios de transparencia en los procedimientos, responsabilidad social y economía en la gestión, dejando que recaigan los límites del aspecto material en los tres grandes referentes a los que se dirigen nuestras acciones y resultados, como son las instituciones públicas, la sociedad (ciudadanía en general y, en particular, los trabajadores que desempeñan su labor en la Entidad TPFE, las personas que viven en el entorno de las mismas, así como organizaciones no gubernamentales cuyo objeto es la inserción laboral de las personas privadas de libertad) y las empresas con interés en la materia.

Este documento, que en sí mismo constituye un compromiso de nuestra Entidad, se elabora con la idea de señalar las directrices básicas y más importantes para el periodo de referencia, no obstante, todo proceso de mejora implica revisiones periódicas de su contenido y, en consecuencia, cualquier modificación parcial debe observarse como positiva.

### **Metodología: Misión, Visión y Valores**

En este apartado, la Entidad adopta un sistema que ha resultado exitoso en el sector industrial y al que se llegó tras la evolución y el estudio de los métodos laborales utilizados durante largos periodos. Nos referimos a un principio que debe subyacer en toda gestión: **“el enfoque basado en procesos”**. Desde esta perspectiva hemos interiorizado que un resultado deseado se alcanza de una forma más eficaz y eficiente cuando las actividades y los recursos relacionados con él, y que constituyen las entradas en el sistema, se gestionan como procesos que interactúan entre sí y, por tanto, coordinados.

Obtener los resultados esperados, entonces, será la consecuencia de aplicar la lógica a nuestro sistema. Para ello debemos ir desgranando aspectos generales (visión, misión, valores) en sus consecuencias más particulares o específicas (objetivos, planes, etc).

En resumen, y atendiendo a lo anterior, nuestra doctrina de trabajo, tal como la entendemos, discurre por este recorrido,



## **MISIÓN:**

Queda recogido en el mandato constitucional que obliga a la sociedad a evolucionar y mejorarse en todos los sentidos.

*“Las penas privativas de libertad y las medidas de seguridad estarán orientadas hacia la reeducación y reinserción social y no podrán consistir en trabajos forzados. El condenado a pena de prisión que estuviere cumpliendo la misma gozará de los derechos fundamentales de este Capítulo, a excepción de los que se vean expresamente limitados por el contenido del fallo condenatorio, el sentido de la pena y la ley penitenciaria. En todo caso, tendrá derecho a un trabajo remunerado y a los beneficios correspondientes de la Seguridad Social, así como al acceso a la cultura y al desarrollo integral de su personalidad”.*

## **VISIÓN:**

Constituye la esencia misma de nuestra razón de ser, queda recogido en nuestro Estatuto y nos ayuda a avanzar en pos de la misión.

*“...poner a disposición de los internos de los Centros Penitenciarios los recursos necesarios para la mejora de su desarrollo personal y facilitar así su integración en la sociedad una vez que hayan cumplido la condena que les ha sido impuesta”.*

## **VALORES:**

Trabajo Penitenciario y Formación para el Empleo apoya el desempeño de sus competencias y el cumplimiento de sus objetivos a un conjunto de valores personales y profesionales que impulsan nuestros actos y transmiten armonía a los resultados.



## Situación actual: diagnóstico

La Entidad Estatal Trabajo Penitenciario y Formación para el Empleo es una organización histórica muy consolidada, tanto en su estructura como en sus resultados. La disposición en dos ambientes de sus trabajadores para la realización de los distintos cometidos, la oficina central y los servicios periféricos, no ha supuesto alteración alguna en la gestión, muy al contrario, ha facilitado la interacción de las distintas plantillas incrementado su cooperación y su coordinación.

Se han implementado técnicas sistemáticas y estandarizadas en los trabajos acometidos que han permitido evaluar, con herramientas accesibles a cualquier usuario y de una forma muy acertada, los resultados obtenidos, así como aplicar de forma preventiva, en su caso, correcciones que han impedido que cualquier desviación surgida pudiera agravarse por la inacción o el desconocimiento.

Al margen de los óptimos resultados publicados tanto en nuestro Informe Anual como en el resto de medios de difusión que habitualmente utilizamos, internos y externos, interesa en este momento resaltar aquellos aspectos que nos distinguen por resultar muy positivos y, siendo ecuanímes, hacer también referencia a aquellos que aún siendo negativos no entorpecen gravemente nuestra labor, pero a los que dedicamos planes específicos de actuación con el objeto de corregirlos.

### FORTALEZAS:

- El alto porcentaje de procesos que se encuentran procedimentados y, por tanto, estandarizados. El vigente Manual de Procedimientos nos permite establecer un sistema único de actuación y una clara asignación de responsabilidades, siendo de obligatorio cumplimiento.
- La coherencia en las relaciones con otros agentes públicos y privados (condiciones de colaboración, encomiendas, convenios)
- La gran y variada especialización de nuestros profesionales, que permite atender todo tipo de actividades industriales y administrativas.
- La mejora evidente de la comunicación a través de los diferentes portales de la A.G.E. (transparencia, contratación, catálogos), así como de aquellos generados por la propia Entidad (estadísticas, reportajes, noticias, etc).
- La adopción de técnicas laborales válidas, recursos a los que se accede con coste económico cero (cuadros de mando, procesos de evaluación, actividades de auditorías, protección de datos, memorias anuales, etc).
- El posicionamiento en la economía de mercado con la búsqueda constante de mejores precios de los que se benefician nuestros administrados.

- El incremento de las relaciones dentro del entramado industrial y mercantil en la constante búsqueda de nuevos clientes que favorezcan el trabajo en nuestros talleres.
- La transformación de las aulas en auténticos centros oficiales de aprendizaje de oficios, fomentando la asistencia de las personas que necesitan mejorar su preparación que facilite su futura inserción laboral.
- Y, sobre todo ello, la gran confianza que nuestra institución despierta en la sociedad libre fruto del trabajo de sus responsables.

#### DEBILIDADES:

- La escasez de las plantillas que deben acometer los trabajos que se encomiendan y que suponen una carga de trabajo negativa.
- La falta, en algunos casos, de dotar de trabajadores con perfiles adecuados a los puestos ofrecidos en nuestros talleres y la gran rotación existente que impide consolidar cadenas de producción duraderas.
- La imposibilidad de estandarizar los horarios de nuestros trabajadores internos al estar supeditados a circunstancias arquitectónicas y regimentales muy dispares.
- La limitación de las inversiones como consecuencia de la realidad social.
- Aunque se ha avanzado mucho en este aspecto, algunas tareas aún se resienten de la falta de documentación técnica que nos indiquen las pautas a seguir para acometerlos.
- El gran desconocimiento social de los esfuerzos que se llevan a cabo en los centros por la falta de un plan de comunicación integral de nuestras actividades.
- La falta de concienciación de algunos profesionales de la institución, de la importancia del empleo, como parte de lo que se denomina “tratamiento penitenciario”.

En este escenario, nuestra misión consistirá en seguir afirmando la identidad de esta Entidad desde unos parámetros de calidad, eficacia y eficiencia en el desarrollo de cada uno de los Planes de Trabajo que debemos llevar a cabo, siendo éste el único camino visible para lograr optimizar los resultados, que redundarán en el logro del texto de nuestra misión.

Al igual que se relató en el Plan Estratégico 2015, prorrogado a 2016, durante el desarrollo del presente se seguirá dando una importancia prioritaria a las solicitudes que afecten al Portal de la Transparencia, sirviéndose, para ello, la Entidad Estatal de los siguientes medios:



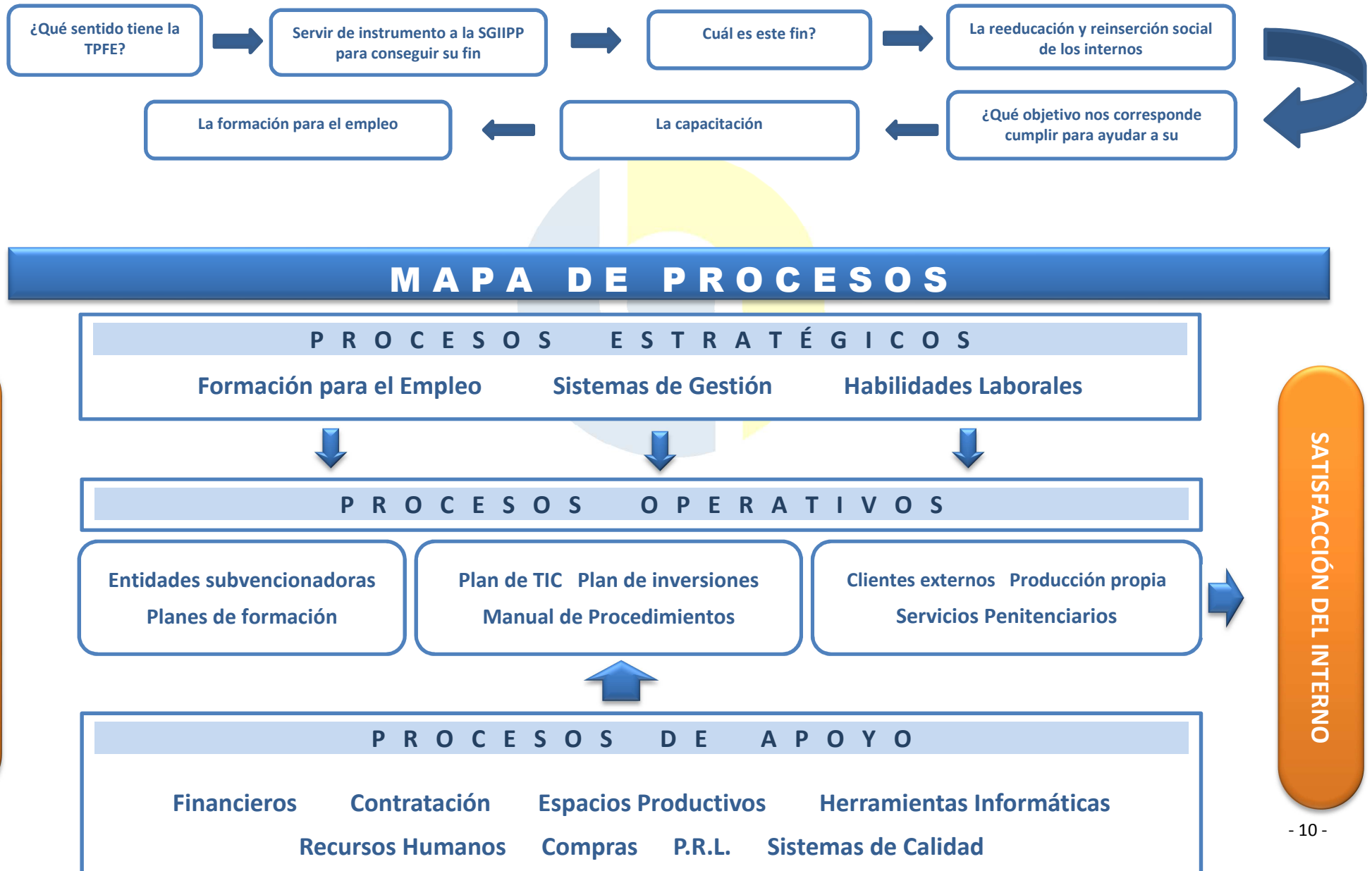
1. Mediante el establecimiento de una Política de Comunicación Externa de TPFE, que identifique las líneas específicas de actuación de la entidad.
2. Reforzando y/o ampliando las políticas actuales de publicación vía web y en otros soportes, promoviendo la mejora constante.
3. Mejorando la información publicada en la página web de TPFE acerca de las convocatorias y resultados de las adjudicación de los contratos, convenios y acuerdos en materia de formación e inserción laboral y empleo.
4. Reforzando los protocolos de actuación para garantizar una respuesta ágil a las consultas recibidas, priorizando aquellas que por su mayor grado de urgencia o trascendencia de las cuestiones planteadas precisen una rápida resolución.
5. Reforzando las actuaciones de comunicación interna utilizando y potenciando los diferentes canales de los que se dispone: reuniones, instrucciones e Intranet.

Por último, la medición del cumplimiento de los objetivos fundamentales en las dos líneas de actuación de esta Entidad, se seguirá instrumentando en base a los indicadores que se han establecido:

1. Grado de cumplimiento la programación realizada, en sus diferentes modalidades, para los internos en los centros penitenciarios y CIS.
2. Porcentaje de alumnos que obtiene una certificación.
3. Porcentaje de alumnos que se incorporan a la actividad laboral después de completar la formación.
4. Grado de éxito de las acciones e itinerarios de inserción: itinerarios finalizados, incorporaciones al mundo laboral, etc.
5. Incrementar al máximo el número de puestos de trabajo en los centros penitenciarios.
6. Mejorar la calidad y la seguridad del trabajo ofrecido, de tal manera que pueda cumplir las funciones que nos marca el ordenamiento jurídico.

## Mapa de Procesos y Objetivos Estratégicos

Consecuencia de lo anterior, y tomando como referencia los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS descritos, se despliega el MAPA DE PROCESOS del que parten todas las LÍNEAS DE ACTUACIÓN previstas a corto y medio plazo en cada una de las área laborales de esta Entidad Estatal.



## Objetivos Estratégicos

La estrategia que la Entidad Estatal Trabajo Penitenciario y Formación para el Empleo lleva a cabo para alcanzar los objetivos previstos, da cumplimiento al contenido del artículo 8 de su Estatuto (RD 122/2015), que señala en su apartado c) que entre las competencias que asume su Consejo de Administración se encuentra la de ***“Aprobar el plan de actuación de la entidad, en coordinación con el de la Secretaría General de Instituciones Penitenciarias”***.

Este plan de actuación es un documento donde quedan programadas las políticas y actividades más significativas a realizar por Trabajo Penitenciario y Formación para el Empleo durante una etapa coincidente con el periodo de legislatura. La estructura del presente documento se ha adaptado a la implantación en la Entidad Estatal de la Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno, que en su artículo 6.2. especifica que, ***“Las Administraciones Públicas publicarán los planes y programas anuales y plurianuales en los que se fijan objetivos concretos, así como las actividades, medios y tiempo previsto para su consecución. Su grado de cumplimiento y resultados deberán ser objeto de evaluación y publicación periódica junto con los indicadores de medida y valoración en la forma en que se determine por cada Administración competente”***.

Siguiendo el espíritu de los citados artículos, Trabajo Penitenciario y Formación para el Empleo estructura su estrategia en tres etapas: descripción de objetivos estratégicos, diseño de objetivos específicos con sus planes de trabajo y periodicidad de los sistemas de evaluación, extendiendo su ámbito de aplicación tanto a la Oficina Central como a los Servicios Periféricos de su competencia.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.** “Eleva el nivel de empleabilidad de las personas sentenciadas a penas privativas de libertad a través de itinerarios integrados de inserción socio laboral”.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.** “Incrementa las actuaciones de reinserción dirigidas a los internos fomentando el trabajo remunerado, asegurándoles los beneficios correspondientes a la Seguridad Social”.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.** “Desarrolla sistemas eficaces y eficientes en la gestión que ayuden a alcanzar los fines de la Entidad”.

## Objetivos Específicos: Planes de trabajo

Una vez establecidas las líneas generales de la Entidad, a través de la definición de su Misión, su Visión y sus Objetivos Estratégicos, resumidos todos ellos en un Mapa de procesos, pasamos a definir los distintos objetivos ya más específicos, que se traducirán en Planes de Trabajo a realizar por todo el personal en función de sus competencias. En este momento es conveniente introducir algunas novedades con respecto a planes estratégicos pasados y que supondrán un avance en el intento de la búsqueda de la mejora de resultados a través del incentivo de las plantillas.

Evidentemente los objetivos específicos y los planes de trabajo que se describan van a suponer marcar las líneas de acción de las distintas plantillas, condicionando su modo de actuación. Es por ello, que es fácilmente observable una clara interacción entre trabajo y resultado.

Hasta ahora la evaluación de los resultados alcanzados en la consecución de los planes de trabajo, no tenían apenas repercusión en el resultado de la evaluación de los objetivos del personal, eran cuestiones similares con resultados, en ocasiones, distintos. En los resultados obtenidos se han utilizado, con cierta desproporción, aspectos subjetivos en la conducta del trabajador como criterios correctores de la valoración objetiva, otorgando evaluaciones quizás no demasiado precisas.

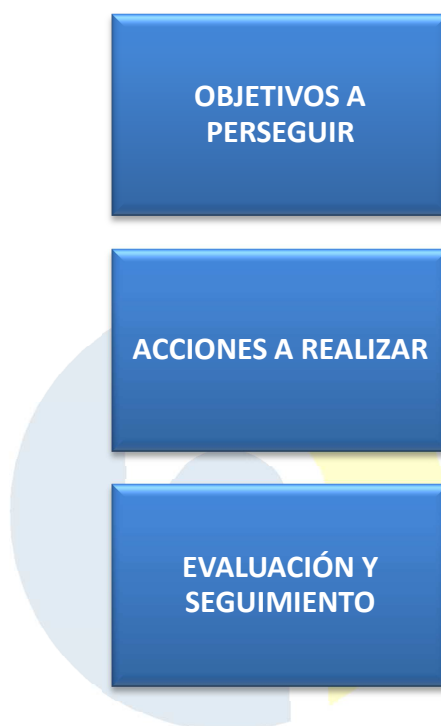
En el modelo de evaluación individual que se desarrollará a continuación y a consecuencia de la publicación del “**Plan Estratégico 2017-20**” y del cual se quiere, por tanto, dejar constancia en este documento, contendrá dos niveles de valoración: la evaluación colectiva y la evaluación individual.

La evaluación colectiva tomará en consideración tanto los resultados de la unidad administrativa superior, como los resultados de la unidad administrativa de integración del funcionario. La evaluación individual, por el contrario, fijará sus valores en la misma ficha personalizada utilizada en estos últimos años.



El resultado obtenido de estas distintas evaluaciones fijará el nivel de actividad desplegada por cada trabajador de esta Entidad.

**Principales Líneas de Actuación:** idéntica conducta que nos guió el ejercicio anterior, en cuya trayectoria los conceptos de eficiencia y de eficacia han quedado integrados como un valor preferente en la filosofía de trabajo de esta Entidad Estatal, nos sirve para redactar este documento esencial atendiendo a tres puntos principales:



**OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.** “Eleva el nivel de empleabilidad de las personas sentenciadas a penas privativas de libertad a través de itinerarios integrados de inserción socio laboral”.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Implantar la metodología de Itinerarios Personalizados de Integración Socio Laboral iniciados en segundo grado y continuados en régimen de semilibertad.
  - a. Puesta en marcha de un proyecto piloto en la Comunidad de Madrid que cambie la dinámica de trabajo de los profesionales a través del diseño y puesta en

marcha de “**itinerarios personalizados de integración socio laboral**” en la que participarán tanto profesionales de la institución como personal externo.

2. Fomentar el uso de las herramientas de financiación que las entidades públicas y privadas ponen a nuestro alcance:

- a. Desarrollar el Programa Operativo de Inclusión Social y de la Economía Social (POISES) proveniente de Fondos Estructurales de la Unión Europea, durante el periodo 2014 – 2020.
- b. Valorar la iniciativa Pre – Reincorpora que se implantó en el último trimestre de 2016 y continuar con su consolidación, en su caso.
- c. Proponer al Servicio Público de Empleo Estatal nuevas especialidades formativas que den respuesta a las demandas del mercado laboral en el exterior.

3. Conocer el impacto que las acciones de formación para el empleo y la inserción laboral gestionadas por esta Entidad tiene sobre nuestro colectivo.

- a. Establecer los indicadores que miden el impacto de las acciones que gestiona esta Entidad y llevar a cabo las acciones necesarias para la explotación de los mismos a través del aplicativo de gestión FIL.
- b. Poner en marcha el Programa de Transferencia de Datos en un centro penitenciario para su posterior generalización.

4. Diseñar nuevos programas formativo / laborales para dar respuesta a las necesidades que se plantean para personas condenadas a la pena de TBC y suspensiones de condena, en coordinación con la Subdirección General de Medio Abierto.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.** “Incrementar las actuaciones de reinserción dirigidas a los internos fomentando el trabajo remunerado, asegurándoles los beneficios correspondientes a la Seguridad Social”.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Impulso del Catálogo de Puestos de Trabajo

- a. Revisión del diseño actual y propuesta de adecuación a las nuevas especialidades.
- b. Elaboración de perfiles adecuados a las características de los puestos de trabajo ofertados en las distintas especialidades y según categorías laborales.
- c. Revisar y actualizar el sistema retributivo de los diferentes puestos de trabajo

## 2. Fomento de las relaciones empresariales

- a. Desarrollar una estrategia de fidelización de nuestros clientes a través del impulso de la calidad en la elaboración de los productos provenientes de grandes pedidos, así como de los plazos de entrega pactados.
- b. Elaboración de grandes catálogos de productos organizados por especialidades, con requisitos técnicos mínimos.
- c. Estudio de la capacidad para asumir la elaboración de nuevos productos provenientes de los compromisos adquiridos con la Administración Penitenciaria y elaboración de propuestas de mejora de los ya comprometidos a través del estudio de sus prescripciones técnicas.
- d. Estudio y explotación de nuevas fuentes de empleo: lavanderías, gestión de panaderías...

## 3. Intervenciones dirigidas a implantar nuevos procedimientos de actuación en prevención de riesgos laborales, en relación con los internos trabajadores de los talleres productivos.

## 4. Incremento de la capacidad de gestión propia.

- a. Potenciar las **“encomiendas de gestión”** como estrategia de empleo e incremento de la actividad en los talleres productivos, tanto en el ámbito del Departamento como en otros ministerios o entidades públicas.
- b. Análisis de necesidades de los internos en los diferentes servicios que se les proporcionan: incorporación de nuevos productos para ofertarlos a través de economatos y cocinas, tarjetas telefónicas
- c. Gestión total del servicio de alimentación.
- d. Análisis de los retornos dinerarios al fondo de peculio al objeto de que en caso de ser notable se estudie una oferta a los internos más completa de productos.
- e. Avanzar en la gestión de las panaderías con la finalidad de lograr el objetivo de la plena autosuficiencia.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.** “Desarrollar sistemas eficaces y eficientes en la gestión que avuden a alcanzar los fines de la Entidad”.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Revisión del marco jurídico actual de la Entidad Estatal y proponer su adaptación a la nueva clasificación que el artículo 84 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de régimen jurídico del sector público, hace del sector público institucional estatal.

2. Mejoramiento de las herramientas de información y comunicación que faciliten la gestión y adaptación a lo dispuesto en la Ley 39/2015, agilicen la comunicación con los centros penitenciarios, todo ello dentro del marco del Esquema Nacional de Seguridad.
  - a. Elaboración del Plan de Información y Comunicación de la Entidad Estatal.
  - b. Redacción del documento de la Política de Seguridad de la Entidad Estatal en el ámbito de la Administración Electrónica, con desarrollo de los contenidos vinculados al Esquema Nacional de Seguridad.
  - c. Aumento del control de bienes de la Entidad con destino a la producción a través de la incorporación de nuevas especialidades a la herramienta LAWSON.
  - d. Impulso de la Administración Electrónica a través de la automatización integral de: las facturas electrónicas, el registro electrónico, la digitalización de más áreas de trabajo, los expedientes de Justicia.
  - e. Actualización del parque informático
  - f. Mejoramiento de las herramientas electrónicas personalizadas del empleado público (firma electrónica, portafirmas, certificado de Empleado Público, homogeneización de los accesos a la distintas herramientas de trabajo, etc).
3. Llevar a cabo un completo estudio de todas las ERP utilizadas en la actualidad, al objeto de diseñar una nueva funcionalidad que las haga compatibles, que consiga la interacción entre ellas y logre que la explotación de los datos incorporados en todas ellas sea más completa y rentable para el logro de nuestros objetivos.
4. Revisión del Marco Jurídico que regula la actividad laboral en los talleres penitenciarios bajo la óptica del Real Decreto 782/2001, que regula la relación laboral especial penitenciaria.
  - a. Estudio y elaboración de una propuesta de participación de los empleados de la Entidad Estatal en los órganos colegiados que regulan algún aspecto de la actividad productiva en los centros penitenciarios.
  - b. Revisión de los procedimientos internos para dotar de seguridad jurídica a la relación laboral entre los internos trabajadores y la Entidad Estatal como empleador. Estudio de un modelo de contrato a gestionar a través de la aplicación GINPIX.
5. Racionalizar y optimizar el uso de los recursos humanos de la Entidad Estatal.
  - a. Poner en marcha un Plan de Formación del personal que dé respuesta a las necesidades de especialización de los diferentes puestos de trabajo.
  - b. Revisar y mejorar el Plan de "Evaluación del Desempeño" con el que actualmente cuenta la Entidad y definir un sistema de incentivos en función de resultados alcanzados.
  - c. Proceder a realizar un estudio de cargas de trabajo y elaborar un diseño distributivo más racional que dé respuesta a una nueva estructura organizacional más acorde con las competencias que asume la Entidad.



6. Explorar nuevas formas de contratación que agilicen los procesos establecidos en la actualidad, fundamentalmente en las adquisiciones de materias primas necesarias para la elaboración de los racionados.

## Seguimiento y Control

Dentro del marco temporal objeto de aplicación de este documento, las distintas Áreas de la Entidad elaborarán sus respectivos objetivos que deberán contener, al menos aquellas acciones suficientes que lleven al cumplimiento de los Planes de Trabajo redactados en el presente Plan Estratégico 2016 y cuya aprobación corresponderá, en primer lugar al Director-Gerente de la Entidad Estatal y posteriormente, al Consejo de Administración.

Los Planes de Trabajo de cada una de las áreas se encuentran alineados con los Objetivos Específicos y éstos, a su vez, con los Objetivos Estratégicos.

Por otro lado, el Director-Gerente de la Entidad, en reunión ordinaria con los responsables de las distintas Áreas o personal responsable de algún Plan de Trabajo, y con una periodicidad mínima trimestral, será el órgano responsable de controlar y evaluar el correcto desarrollo de los Planes Operativos, así como de garantizar el cumplimiento del presente Plan Estratégico en su integridad para el periodo indicado 2017.

Con una periodicidad anual en el Consejo de Administración obtendrá datos de la situación de cumplimiento de los distintos Objetivos Estratégicos

### Temporalización del Seguimiento

Documento	Área que lo elabora	Órgano que lo revisa	Periodicidad de la revisión
Plan de Trabajo	Cada Área o Servicio	Cada Área	Mensual
Objetivo Específico	Cada Área	Gerente	Trimestral
Objetivo Estratégico	Gerente	Consejo de Administración	Anual

Por otra lado, y en sintonía con lo anteriormente indicado, el presente documento va a constituir la denominada “**valoración colectiva**”, en los dos niveles referidos, a nivel de resultados de la Entidad Estatal, “Objetivos estratégicos”, y a nivel de resultados obtenidos en las distintas Áreas o Servicios, “Objetivos específicos” y “Planes de Trabajo”.

En este sentido, se hace necesario llegar a un compromiso de toda la plantilla, en base a la información que de este documento se hará llegar puntualmente a todo el personal evaluable. Se debe tener en cuenta, que si el fin de toda la actividad laboral individual es coadyuvar al logro de las metas propuestas y descritas como “Objetivos Estratégicos”, el peso específico en su valoración recaerá por igual para todo el personal.

Por el contrario y en el caso de los “Objetivos Específicos” y “Planes de Trabajo”, el porcentaje de consecución repercutirá únicamente en la evaluación del personal afecto al Área o Servicio que comparta esa meta como propia.

**Método a utilizar en el proceso de evaluación individual: cuantificación de los resultados**

	Objetivos Estratégicos	Objetivos Específicos y Planes de Trabajo	Objetivos Individuales
Personal evaluable	5%	10%	85%

**Herramienta para el seguimiento de proyectos**

Todos los proyectos sean de la índole que sean se llevan a cabo siguiendo un trazado similar, es por ello que el diseño de una sencilla herramienta informática estandarizada aporta mucho valor, refleja todo el itinerario del proyecto y, además, constituye un inmejorable instrumento para la consecución del mismo. No sólo hace visible de manera gráfica el avance hasta ese momento, sino que en sí mismo constituye un elemento natural de control y de mejora. Se debería proceder a diseñar un modelo común y enseñar su manejo a los responsables de proyectos.

