MEMORIA PREMIO A LA EXCELENCIA EMPRESARIAL EN ARAGÓN

Cámara Huesca

FDS FUNDESA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DEL ALTO ARAGÓN

CCF Huesca

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La presente memoria ofrece información del grupo de entidades formado por:

- Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de la provincia de Huesca (CÁMARA HUESCA)
- Fundación para el Desarrollo Socioeconómico del Alto Aragón (FUNDESA)

Nos referiremos al mismo durante la memoria como **GRUPO CÁMARA HUESCA.**

Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de la provincia de Huesca (Cámara Huesca) Q2273001D Forma jurídica: Corporación de derecho público	Fundación para el Desarrollo Socioeconómico del Alto Aragón (Fundesa) G22238885 Forma jurídica: Fundación

Ambas son entidades sin ánimo de lucro y conforman el **GRUPO CÁMARA HUESCA.**
Son entidades vinculadas por sus órganos de gobierno. El Patronato de Fundesa está formado por:

- La Cámara de Comercio, representada por su secretaria general. Única entidad en el Patronato.
- Siete miembros como personas físicas en su condición de vocales del Comité Ejecutivo de la Cámara de Comercio

Presidente de Cámara Huesca y Fundesa: Manuel Rodríguez Chesa.

La Cámara de Comercio, Industria y Servicios de la provincia de Huesca es una corporación de derecho público, regulada por la Ley 4/2014, de 1 de abril, Básica de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España, y por la Ley 3/2015, de 25 de marzo, de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Servicios de Aragón.

Están adscritas a la Cámara las personas físicas o jurídicas, nacionales o extranjeras, que ejercen actividades comerciales, industriales o de servicios (sujetos al impuesto de actividades económicas) en territorio nacional y que tienen establecimientos, delegaciones o agencias en la provincia de Huesca. Esta adscripción de oficio no implica obligación económica ninguna.

Los órganos de gobierno de la Cámara son el Pleno, el Comité Ejecutivo y el Presidente. Los órganos de gobierno están integrados por representantes de las empresas que forman parte de la Cámara, según elecciones democráticas.

Entre las funciones público-administrativas más relevantes, pueden destacarse las siguientes:

- Expedir certificados de origen.
- Ser órgano de asesoramiento de las Administraciones Públicas (en adelante AA. PP.).
- Desarrollar actividades de apoyo y estímulo al comercio exterior.
- Tramitar programas públicos de ayudas a las empresas.
- Gestionar un censo público de todas las empresas.
- Impulsar actuaciones dirigidas al incremento de la competitividad de las Pymes.
- Impulsar y colaborar con las AA. PP. en la implantación de la economía digital de las empresas.
- Colaborar en la elaboración, desarrollo, ejecución y seguimiento de los Planes Camerales Autonómicos para el incremento de la competitividad.
- Colaborar en los programas de formación establecidos por centros docentes públicos o privados y, en su caso, por las AA. PP.
- Promover y cooperar en la organización de ferias y exposiciones.
- Informar los proyectos de normas.
- Tramitar programas públicos de ayudas a las empresas.
- Colaborar con las AA. PP. como órganos de apoyo y asesoramiento para la creación de empresas.

Por su lado, y en el marco de su objetivo estatutario general (DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LA PROVINCIA DE HUESCA), el artículo 6º de sus **ESTATUTOS** establece como fines específicos de **Fundesa**:

- El apoyo y asesoramiento a empresas y agentes económicos en general, especialmente lo concerniente a la internacionalización de sus actividades.
- Fomentar, promover y difundir toda clase de actividades y estudios relacionados con la empresa, tanto a nivel macroeconómico como a nivel individual.
- La orientación y formación profesional continuada, la realización de programas formativos que faciliten el acceso al mercado de trabajo y la inserción laboral, así como la realización de actividades que favorezcan el reciclaje profesional.
- La difusión de una cultura de Responsabilidad Social en el ámbito empresarial, aunando voluntades y encauzando recursos públicos y privados en el desarrollo de programas tendentes a su implementación.
- El apoyo a la profesionalización en el trabajo de los equipos humanos, teniendo a las nuevas tecnologías como mejor herramienta para desarrollar su actividad en el campo de la empresa.
- Propiciar el diálogo y el mutuo reconocimiento con otras instituciones de similares características y objetivos, estimulando la realización de actividades conjuntas.

De esta forma, se puede realizar un cuadro que resume los **principales servicios y ámbitos de trabajo de la Cámara y Fundesa**, que son plenamente complementarios:

Cámara Huesca **Servicios y líneas de trabajo**	**Clientes-beneficiarios**	**Fundesa** **Servicios y líneas de trabajo**
○ Servicios jurídicos ○ Programas sectoriales: comercio, turismo ○ Innovación y nuevas tecnologías ○ Internacionalización / Proyectos europeos	EMPRESAS	○ Recursos humanos ○ Responsabilidad Social Empresarial
○ Servicios de creación y consolidación de empresas	EMPRENDEDORES – EMPRESAS	○ Programas de emprendimiento o acciones en programas de inserción. ○ Microcréditos
○ Censo de empresas ○ Función consultiva ○ Trámites de comercio exterior	EMPRESAS (en virtud de funciones públicas)	
○ Formación como centro colaborador del Instituto Aragonés de Empleo (INAEM) ○ Formación y jornadas	EMPRESAS – DESEMPLEADOS - ORGANIZACIONES	○ Formación y jornadas ○ Impulso de puntos de encuentro empresariales
○ Programa Integral de Cualificación para el Empleo (PICE). Tutelado por Cámara España y SEPE	DESEMPLEADOS EMPRESAS	○ Programas de orientación e inserción – colectivos vulnerables
○ Colaboración activa en los programas de Fundesa ○ Otras actuaciones para el desarrollo provincial y emprendimiento colectivo ○ Acciones propias RSE	SOCIEDAD CIVIL – PROVINCIA DE HUESCA y sus empresas COMO TERRITORIO – AA. PP.	○ Investigación socioeconómica ○ Economía social ○ Comunicaciones transfronterizas ○ Acciones propias RSE
Las administraciones públicas, además de ser clientes directos en determinados convenios o licitaciones, son en la mayoría de los casos clientes-financiadores para el desarrollo de los programas de Cámara Huesca y Fundesa. Ver análisis de materialidad.		

La complementariedad de Cámara Huesca y Fundesa se ha ido reforzando en los últimos años y, en el marco de los planes de actuación y estratégicos desarrollados, se evoluciona hacia una acción de mercado más cohesionada. El **análisis previo de materialidad** realizado es conjunto.

Cuadro resumen: misión conjunta, cadena de valor y principales clientes/servicios del grupo CÁMARA

Existe una misión conjunta del grupo Cámara: **desarrollo socioeconómico de la provincia de Huesca**. **El propósito es apoyar a las empresas,** especialmente a aquellas de menor dimensión. Si bien el cliente-beneficiario principal es la empresa, se cuenta también entre los clientes-beneficiarios directos con los **emprendedores** (futuras empresas) y **desempleados** (futuros trabajadores). Este propósito de apoyo al tejido empresarial es realizable gracias al apoyo financiero del Gobierno de Aragón (convenios según temática y Departamento en el marco de los Planes de Competitividad y otras convocatorias específicas), de programas con financiación europea por parte de Cámara España, y financiación de entidades privadas, generalmente entidades financieras. En algunos casos, la **Administración Pública/Entidades locales** es el cliente directo para la realización de proyectos a medida, y se colabora activamente con Administraciones y organismos intermedios para el impulso de proyectos de interés general que redundan en el desarrollo de la provincia de Huesca.

La **cadena de valor consiste en la observación y escucha activa de los grupos de interés clave (empresas, AA. PP.) para canalizar y ejecutar programas de interés para el desarrollo provincial y servicios de apoyo estratégicos a empresas a través recursos públicos, privados y propios**. Los servicios a desempleados y ocupados, y a emprendedores, redundan en beneficio de un tejido empresarial más competitivo y sostenible en el tiempo.

Hitos del Grupo Cámara Huesca

AÑO	HITO CLAVE HISTÓRICO
2000	Creación de la Fundación para el Desarrollo Socioeconómico del Alto Aragón (Fundesa), proyecto iniciativa de la Cámara de Comercio, Caja Rural de Huesca y la Confederación Empresarial de la Provincia de Huesca.
2003-2004	Modificación de los Estatutos de la Fundación y cambio en el Patronato que pasa a estar integrado por la Cámara y vocales de su Comité Ejecutivo. Donación a la Fundación de los terrenos propiedad de la Cámara.
2005	Elaboración e implementación del Plan estratégico 2005-2009 Cámara y Fundesa. Su primer objetivo general fue: "Impregnar de una cultura de calidad todas las actuaciones de la Cámara".
2005	Implantación del sistema de gestión de la calidad ISO 9001.
2005	Firma del convenio colectivo, el primero suscrito por una Cámara de Comercio en España.
2006	Puesta en marcha del servicio de Empleo en Fundesa, desarrollado con anterioridad por la Cámara (Scop: servicio cameral de orientación profesional)
2008	Implantación del sistema de gestión medioambiental ISO 14001.
2008	Rehabilitación del edificio para la eliminación de barreras arquitectónicas – instalación de ascensor y rampa en la entrada - y ampliación de espacios para oficinas, salas de reuniones y formación.
2009	Elaboración de la encuesta de clima laboral.
2010	Elaboración del Plan Estratégico 2011-2014. Una de las estrategias planteadas fue: "Trabajar en la difusión y mejora de la imagen de la Cámara en las dimensiones de: percepción de calidad y alcance del mayor número de usuarios posible. Conseguir que exista una clara identificación de los servicios que presta y la función de la Cámara y la calidad de éstos.
2010	Supresión del recurso cameral permanente.
2012	Reconocimiento de Fundesa como Agencia de Colocación.
2013-2014	Equipamiento tecnológico en aulas (ordenadores, cañón-proyector, conexión wifi).
	RUTA HACIA LA EXCELENCIA
2014	Resolución del INAEM acreditando a la Cámara para la impartición de formación conducente a seis certificados de profesionalidad. Cámara homologado como Centro Colaborador de INAEM.
2014	Ley 4/2014, de 1 de abril, Básica de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación.
2015	LEY 3/2015, de 25 de marzo, de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Servicios de Aragón.
2016	Redacción de nuevo "Reglamento de Régimen Interior", para adaptación a la Ley 4/2014, de 1 de de abril, Básica de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación, y a la Ley 3/2015, de 25 de marzo, de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Servicios de Aragón.
2016	Adaptación y ampliación de oferta de servicios empresariales: creación Club Cámara Huesca.
2016	2016: autodiagnóstico EFQM.
2016	Obtención Sello Responsabilidad Social Aragón. Continuidad 2016-2020.
2016	Incorporación Planes Camerales de Competitividad en Órdenes EIE/541-542/2016 de 3 de mayo del Gobierno de Aragón en ejecución del artículo 7 de la Ley 3/2015 de Cámaras de Aragón.
2017	Memoria EFQM 2017.
2017	Aprobación del Código de Buenas Prácticas como CÓDIGO ÉTICO.
2017	Cambio de estatutos en Fundesa. Homologación de Fundesa en el Registro de Acción Social.
2017	Incorporación de los Planes Camerales en Orden del Gobierno de Aragón
2018	Implantación herramienta gestión estratégica (vigente-anual): Vigilancia – Análisis satisfacción grupos interés → Matriz riesgos y oportunidades → Plan estratégico → Objetivos estratégicos.
2018-2020	Potenciación grupo Cámara Huesca. Colaboraciones más directas y creación imagen corporativa
2019	Análisis de materialidad previo.
2019	Herramienta "Cuadro de programas y financiación (vigente-anual). 2018 -2019.
2019	Obtención sello bronce "Excelencia Empresarial" Grupo Cámara Huesca
2020	Homologación carta de servicios de formación
2020	Protocolo de prevención y actuación frente al acoso sexual y acoso por razón de sexo
2020	Plan de reorientación de Fundesa
2020	Plan de contingencia Covid-19 – mantenimiento y reorientación de servicios con sistemas online y teletrabajo. *Anexo plan estratégico.*
2020	Análisis – encuestas de grupos de interés post-Covid-19

Ruta hacia la Excelencia

Con la implantación de EFQM en 2017 se han desarrollado en los últimos años importantes avances en elementos clave de la organización en cuanto a:

Análisis y estrategia (como grupo Cámara Huesca):

- Herramientas estratégicas. Herramienta gestión estratégica "cuadro de mando" y herramienta "cuadro de programas y financiación" (desde 2018).
- Sello – Memoria RSA (desde finales de 2016).
- Análisis previo de materialidad y análisis grupos de interés crisis Covid-19 (2019-2020).

Personas:

- Actualización Convenio Colectivo (desde 2006).
- Continuidad encuesta clima laboral (desde 2009). Input para cuadro de mando.
- Código Ético 2017 y Protocolo de acoso y actuación frente al acoso sexual 2020.
- Recualificación y orientación hacia nuevos servicios. Equipo multidisciplinar.

Innovaciones y mejoras en productos / servicios:

- Desarrollo de actividades formativas: homologación como centro colaborador INAEM (2014), potenciación de docentes propios, y obtención del certificado UNE 93200:2008 para la actividad de "Carta de Servicios de acciones de formación del Grupo Cámara" (2020).
- Innovaciones y mejora continua en todos los servicios. Continuidad de principales convenios.
- Agilidad respuesta Covid-19.

Parámetros económicos clave

Desde 2011, la supresión del recurso cameral permanente ha dificultado la financiación estable de las Cámaras de Comercio.

El Grupo Cámara Huesca ha contado en el periodo 2010-2019 con un mejor mantenimiento del empleo y de la actividad respecto a la evolución en el resto de Cámaras españolas.

Evolución empleados Cámaras de Comercio – Evidencia 2 (E-2)

Evolución trabajadores	2010	2018
Total Cámaras de Comercio	3.000	1.596
Grupo Cámara Huesca	33	27

Además, en 2019 se logra reducir gradualmente un déficit estructural por la eliminación del recurso cameral. Evolución conjunta grupo Cámara Huesca (sin valorar colaboraciones y prestaciones de servicios intragrupo, y puesto que suponen un valor nulo)- **Evidencia 6 (E-6)**

Evolución resultado Grupo Cámara Huesca	2017	2018	2019
Ingresos	1.533.086	1.483.831	1.570.554
Gastos	1.772.081	1.713.734	1.673.149
Resultado contable	-238.995	-229.902	-102.594
Resultado operativo (sin amortizaciones)	-106.607	-100.188	+24.535

Se ha logrado entrar en 2019 en beneficios operativos (descontando amortizaciones). Esta buena evolución puede verse afectada en 2020 por la actual crisis sanitaria y efectos recogidos en el Anexo Covid-19 del plan estratégico. La organización se ha propuesto **lograr el equilibrio operativo.**

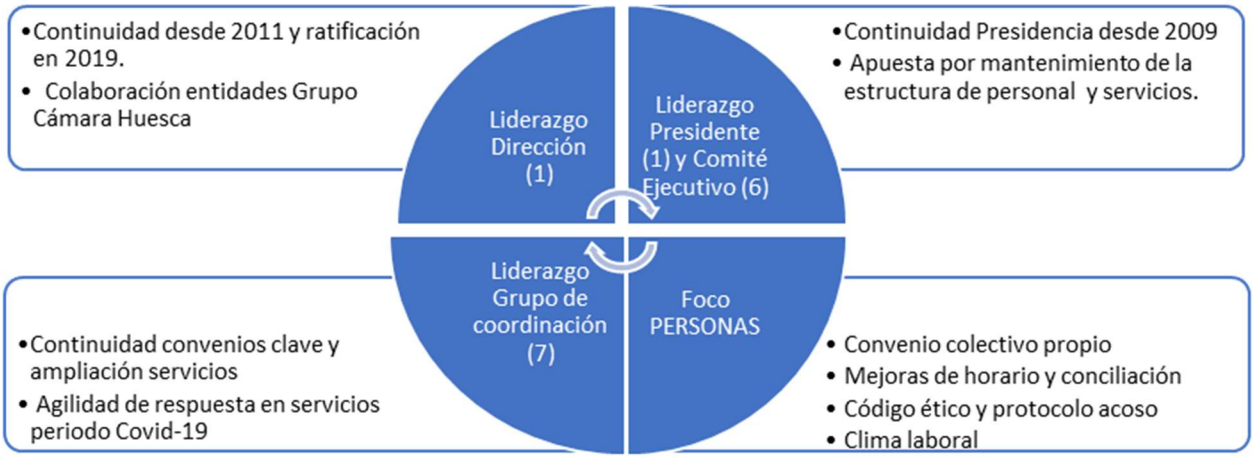
Criterio 1. LIDERAZGO

INTRODUCCIÓN

En el periodo en el que han existido mayores dificultades para la continuidad y estabilidad de las Cámaras de Comercio (posterior a la **supresión del recurso cameral a partir de 2011**) es cuando el grupo Cámara Huesca ha mostrado su capacidad de supervivencia y adaptación.

Esta cierta estabilidad, en el marco de una financiación no permanente, ha sido posible por el compromiso desde la Presidencia, en lo referido al mantenimiento de la estructura de personal, para seguir prestando un adecuado nivel de servicios y programas que apoyen a las empresas y al desarrollo provincial.

En este periodo (2011-2019) se ha establecido un modelo de **liderazgo compartido de tres niveles** que guía la estrategia de la organización, reforzada a partir de 2017 con nuevas herramientas clave de dirección estratégica.



Esta apuesta por la estabilidad del personal frente a recortes en organizaciones similares ha supuesto también el compromiso de los trabajadores para lograr la continuidad y mejoras-innovaciones en los convenios y servicios base de la organización y nuevas líneas de trabajo.

Este esfuerzo se traduce en una mejora de los resultados en 2019 y logro de beneficio operativo respecto al déficit estructural que venía arrastrando la organización.

Como reto de futuro, se pueden realizar avances en un cuarto nivel a través del fomento del liderazgo de las PERSONAS y el INTRAEMPRENDIMIENTO, con articulación de un proyecto más compartido si cabe.

Se han evaluado los efectos de la nueva crisis y se ha incorporado el Anexo Covid-19 al mapa de riesgos y oportunidades y plan estratégico desarrollado a finales de 2019.

1.a. Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia.

SUPERVIVENCIA Y MISIÓN CONJUNTA GRUPO	RESPONSABLE	Dirección
En el periodo 2011-2019 se logra un mantenimiento de la estructura de personal y servicios claramente mejor que la evolución media y habitual en las Cámaras de Comercio. Desde 2017, ha habido un impulso claro de la misión conjunta del grupo Cámara Huesca (desarrollo socioeconómico) y el propósito de apoyo a empresas.		

Resultados clave	Mejoras	Evidencias
Supervivencia y sostenibilidad de la organización (2018): la representatividad del grupo Cámara Huesca en el total de la actividad de las Cámaras	Evolución de la representatividad de los servicios del Grupo Cámara Huesca sobre total de Cámaras: ✓ En 2016: 2,05 % (EFQM 2017) ✓ En 2018: 3,74 %	▪Tabla representatividad Grupo Cámara Huesca (E-1) ▪Evolución personal comparativo Cámaras 2010 -2018 (E-2) ▪Plan de reorientación de Fundesa (E-3)
Continuidad y ratificación de liderazgos periodo 2011-2019	Continuidad liderazgos en los tres niveles	▪Evaluación de líderes en la encuesta de clima laboral (E-4) ▪Continuidad y ratificación Presidencia y Dirección en periodo 2011-2019 (E-5)
Misión conjunta Cámara Huesca – Fundesa: colaboración 2018-2020 para viabilidad conjunta	▪ Propuesto por órganos de gobierno y compartida entre los tres niveles de liderazgo. ▪ Mejora resultado 2017-2019	▪Evolución conjunta 2017-2019 resultado contable y operativo (E-6) ▪Convenios de colaboración intragrupo 2018 (E-7) ▪ Plan de reorientación de Fundesa (E-3)
Evidencias transversales criterio 1a		▪Cuadro de mejoras e innovación 2018-2019 (E-9) ▪Código ético año 2017 (E-10)

1.b Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.

ENFOQUE SOSTENIBILIDAD, DISEÑO PROPIO CRM, ANÁLISIS INTERNO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO.	RESPONSABLE	Dirección Cámara Huesca Dirección Fundesa / Responsable SGCMA Responsable Administración

Las principales iniciativas desarrolladas se refieren a:

1) Triple enfoque de sostenibilidad. Desde 2011, ISO 9001 y 14001 conjunta, desarrollo convenio colectivo, encuesta de clima laboral, mantenimiento estructura posterior a 2011, y con importantes mejoras y herramientas a partir de 2017 en el ámbito social y de enfoque conjunto del grupo.
2) Diseño propio CRM. Incorporación de mejora continua para la gestión y el análisis de clientes.
3) Análisis programas y rendimientos. Desde 2018.
4) Nuevo proceso plan estratégico. Cuadro de mando. Desde 2018. Se realizaban planes estratégicos con horizonte de 4 años. A partir de 2018 se plantea bienal pero transformado a anual.

Resultados clave	Mejoras	Evidencias
Enfoque económico y transparencia	Auditoría externa (no obligatoria en la Fundación) desde 2009	▪Evolución conjunta 2017-2019 resultado contable y operativo (E-6) ▪Publicación web auditoría y memorias (E-11)
Enfoque social – entorno y personas	▪ Mejoras graduales convenio colectivo ▪ Inputs de encuesta clima laboral para plan estratégico ▪ Protocolo de acoso	▪ Comparativa convenios colectivos (2006-2011-2018) (E-12) ▪ Encuesta clima laboral (E-13)
Enfoque ambiental	Difusión temas ambientales y mejoras en consumo de suministros	Objetivos y mejoras anuales en ISO 14001 (E-14)
CRM y orientación al cliente	▪ Mejoras CRM ▪ Análisis previo de materialidad 2019-2020 ▪ Encuesta Covid-19 clientes y grupos de interés	▪ Listado de mejoras de CRM (E-15) ▪ Análisis previo de materialidad 2019-2020 (E-16) ▪ Análisis encuestas clientes 2020 (E-17) ▪ Análisis encuestas grupos de interés 2020 (E-18)
Análisis de programas y rendimiento conjunto	Propuesto por órganos de gobierno y compartido en tres niveles de liderazgo	Análisis conjunto programas y rendimiento 2018-2019 (E-19)
Proceso plan estratégico desde 2018	Cuadro de mando * (ver Apartado 2 de Estrategia)	Cuadro de mando 18 -19 -20 (E-20; E-21; E-22)

1.c Los líderes se implican con los grupos de interés externos.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL CLIENTE Y PROYECTOS COLABORATIVOS	RESPONSABLE	Presidencia / Dirección Grupo de coordinación

Los principales grupos de clientes externos son:

- ✓ Clientes: empresas, emprendedores y Administraciones Públicas.
- ✓ Sociedad civil – territorio provincia de Huesca: como ámbito de actuación y misión conjunta de desarrollo socioeconómico provincial.

Para ello los líderes (nivel dirección – nivel grupo de coordinación) han impulsado importantes mejoras en el proceso de captación de necesidades de los clientes. *Encuestas de satisfacción (2008)* → *Vigilancia temprana (2016) y clima laboral (apartado sugerencias) (2016)* → *Grupos de interés en mapa de riesgos y oportunidades, y cuadro de mando (2018)* → *Análisis de materialidad (2019-2020) y encuesta grupos de interés (2020).*

Desde Presidencia y Dirección se han fomentado colaboraciones y alianzas estratégicas para proyectos de interés general que repercuten en el desarrollo socioeconómico provincial.

Fundesa elegida como representante de fundaciones de Aragón para Consejo Territorial en la Asociación Española de Fundaciones

Resultados clave	Mejoras	Evidencias
Encuestas de satisfacción de clientes	Mejora continua en ISO 9001	Sistema de gestión de calidad ISO 9001 (E-23)
Sugerencias encuestas clima laboral	Desde 2017, las sugerencias incorporadas (sobre potenciales servicios, etc.) en el proceso de análisis estratégico – cuadro de mando	Encuesta clima laboral (E-13)
Vigilancia temprana	Listado de proyectos potenciales anual	Herramienta vigilancia temprana (E-24) Listado de proyectos potenciales anual (E-25)
Proceso análisis estratégico – cuadro de mando	Mejora del proceso y plan estratégico anualizado.	Cuadro de mando 2018 -2019 -2020 (E-20; E-21; E-22)
Proyectos colaborativos y acciones RSE	Sello RSA Aumento colaboraciones periodo 2017-2020	Memoria RSA Cámara Huesca (E-26) Memoria RSA Fundesa (E-27) Listado alianzas y colaboraciones (E-28)
Adaptación servicios periodo Covid-19	Adaptación departamentos y servicios a atención online Incorporación encuestas empresas y grupos de interés	Anexo COVID al plan estratégico (E-29) Análisis encuestas clientes 2020 (E-17) Análisis encuestas grupos de interés 2020 (E-18)

1.d Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.

COMPROMETIDOS CON LAS EMPRESAS	RESPONSABLE	Órganos de Gobierno / Dirección Grupo de coordinación / Todo el personal

En el planteamiento del Grupo Cámara Huesca (con órganos de gobierno compuestos por EMPRESARIOS) se prioriza el apoyo a las empresas como herramienta clave en el desarrollo socioeconómico provincial.

En el proceso de aunar esfuerzos y reforzar la unidad de acción del Grupo, se realizó el diagnóstico CONJUNTO EFQM en 2016 y memoria en 2017. Se produce un cambio de dirección en Fundesa en 2017 (jubilación anticipada de director) que refuerza la unidad de acción del Grupo.

Avances importantes desde 2017 en estrategia, cultura organizacional y adaptación personal nuevos servicios (especialmente formación). La ficha de puesto de directores con referencia específica a la motivación.

Desde la supresión de la cuota cameral en 2011 se ha transmitido por parte de Presidencia y Dirección el esfuerzo por **mantener el nivel de servicios a empresas/clientes y, en consonancia, el personal**. La dirección transmite motivación y ética (Grupo de coordinación/Grupo Whatsapp/Informes órganos de Gobierno).

Resultados clave	Mejoras	Evidencias
Refuerzo misión conjunta Grupo Cámara Huesca	▪ Impulso colaboración Cámara Huesca – Fundesa para viabilidad conjunta ▪ Plan reorientación de Fundesa ▪ Evolución resultado operativo	▪ Convenios colaboración intragrupo 18 (E-7) ▪ Plan de reorientación de Fundesa (más focalizado en empresas).(E-3) ▪ Evolución conjunta 2017-2019 resultado contable y operativo (E-6)
Refuerzo grupo de coordinación como grupo de mejora continua	Actas de reuniones de coordinación continuas desde 2012.	Actas reunión de coordinación (E-30)
Recualificación del personal y formación interna	▪ 2016-2019: seis nuevos trabajadores homologados para profesorado ▪ 2016-2017: dos orientadores Pice con formación interna.	Planes de formación en ISO 9001 (E-31)
Agilidad y grado de servicios prestados en Covid-19	Aumento del número de consultas (672 en 3 meses) de empresas y respuesta ágil	▪ Aumento de consultas trimestral en periodo Covid-19 (E-32) ▪ Comentarios Encuestas clientes 2020 (E-17)
Fuga de talento personal de Fundesa a finales de 2019	Adaptación Fundesa a estructura actual y refuerzo misión conjunta	Plan reorientación de Fundesa (E-3)

1.e Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

ADAPTACIÓN Y POLIVALENCIA	RESPONSABLE	Dirección / Dirección Fundesa

Si bien el periodo 2011-2015 ha sido una etapa de refuerzo y mantenimiento de programas, a partir de 2016-17:

- ✓ Se incorporan nuevos servicios: desarrollo programa PICE y formación, Club Cámara.
- ✓ Desarrollo de servicios, licitaciones y contratos con participación activa de todo el grupo (Plan Local de Empleo 2016-2017, actividades formativas INAEM desde 2017, Estudio empresarial Jaca 2020).
- ✓ Nuevos colaboradores/financiadores en Fundesa: Dpto. de Ciudadanía y Derechos Sociales, Comarca de la Hoya de Huesca, y mejora ranking de Fundesa en INAEM.
- ✓ Continuidad programas y convenios principales.

Esta flexibilidad de servicios con los grupos de interés clave (empresas, AA. PP.) es reforzada en 2018 con:

- ✓ Nuevo marco de colaboración entre Cámara Huesca y Fundesa para la misión y viabilidad conjunta.
- ✓ Proceso anual de elaboración de plan estratégico – cuadro de mando.

La agilidad de respuesta a la crisis de la Covid-19 mediante sistemas de teletrabajo y el mantenimiento de convenios clave son factores que validan la **resiliencia de la organización.**

Resultados clave	Mejoras	Evidencias
10 nuevas líneas de proyectos periodo 2016-2019	▪ Club Cámara / Convenios Cámara España ▪ Convocatoria formación ocupados ▪ TIC Cámaras en colaboración ▪ Convocatoria formación desocupados / Programa PICE ▪ Migrantes – Dpto. Derechos Sociales / Agro-Observatorio ▪ Formación mindfulness ▪ Adaptación servicios periodo Covid-19	▪ Aumento de consultas trimestral en periodo Covid-19 (E-32) ▪ Memorias de actividad 2016-2019 (E-33)
5 nuevos proyectos 2016-2019 (a través de licitaciones o contratación pública)	▪ Ayuntamiento de Huesca: Plan Local Empleo Huesca – 2016/17, y proyecto cata de oficios – 2016 ▪ Guía de la diversidad cultural en la empresa -2018 ▪ Valoración empresarial Jaca 2020 – Ayto. de Jaca ▪ Proyecto ODS – Adesho 2020	Listado licitaciones 2016-2019 (E-34)
Resultados en las tres vertientes (económica-social-ambiental)	Mejoras en las tres vertientes (económica-social-ambiental)	Cuadro de mejoras e innovación 2018-2019 (E-9)
Acciones RSE, colaboraciones internas y externas	▪ Sello RSA Cámara Huesca y Fundesa ▪ Convenio de colaboración Grupo Cámara Huesca ▪ Aumento de colaboraciones externas	▪ Listado acciones RSE (E-35) ▪ Convenios de colaboración intragrupo 2018 (E-7) ▪ Listado colaboraciones (E-18)

RETOS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA - LIDERAZGO (1)	
Liderazgo 4º nivel - Personas	Memoria de sostenibilidad criterios GRI y sello RSA +

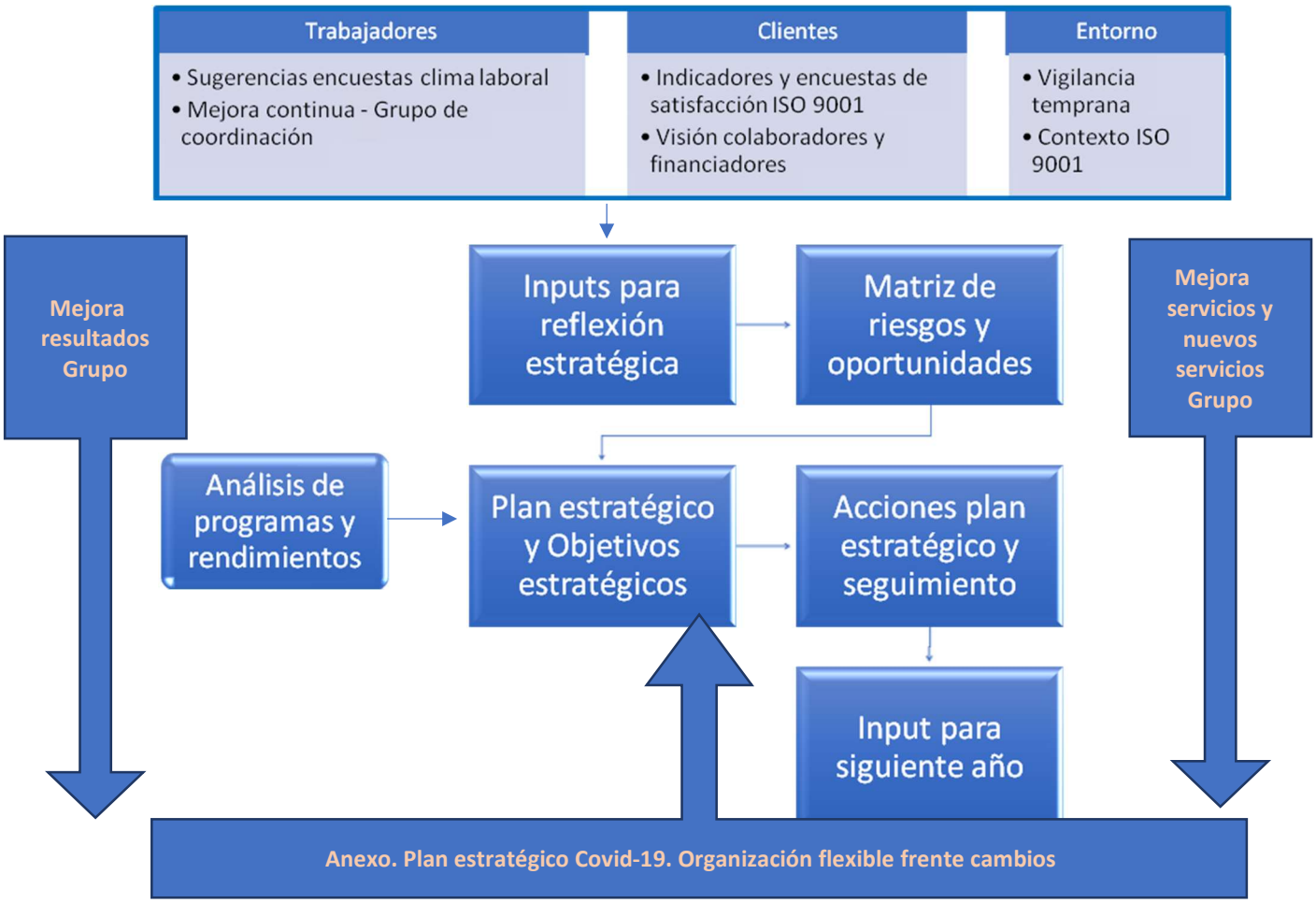
Criterio 2. ESTRATEGIA

INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de la estrategia del grupo Cámara Huesca, se introducen a partir de 2017 tres elementos claves:

1) Refuerzo de la **política estratégica como grupo**, con base en las herramientas del sistema de gestión de calidad y medio ambiente, y la propia sistemática EFQM como proceso de reflexión estratégica. En el proceso EFQM es donde se realiza la comparativa con el resto de Cámaras.
2) Introducción de **herramientas de planificación estratégica** que han generado un proceso ya consolidado de cuadro de mando. Si bien hasta 2015 los planes estratégicos se realizaban con horizonte de cuatro años, a finales de 2017 se plantea para dos años inicialmente, aunque se determinan finalmente con **carácter anual.**
3) Además de los inputs clave obtenidos en las herramientas ya implantadas (encuestas de satisfacción desde 2008, encuesta clima laboral desde 2009, vigilancia temprana desde 2016) se completa con:
   - ❖ Herramientas de planificación estratégica introducidas en el cuadro de mando (desde 2017-2018).
   - ❖ Análisis del grupo clientes clave – empresas y panel de colaboradores y organismos intermedios en 2020 en el periodo de la crisis de la Covid-19. Esta información es clave para aumentar la agilidad de la organización.

Proceso de planificación estratégica desde 2017-2018 (CUADRO DE MANDO)



2a. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.

PRIORIDAD EMPRESAS, PROVINCIA Y PERSONAS	RESPONSABLE	Presidencia - Comité Ejecutivo Dirección

La Cámara de Comercio de Huesca tiene en su origen hace más de 100 años el apoyo a **empresas y al desarrollo provincial**. Estos dos grupos de interés (las empresas y el territorio de la provincia de Huesca) siguen siendo los receptores clave de las políticas y acciones del grupo Cámara Huesca.

En esta labor, tiene como **aliados clave** para la consecución de sus fines:

- **Administraciones Públicas y otras organizaciones** como financiadoras de los programas y colaboradoras en el impulso y ejecución de los mismos.
- **Personas trabajadoras**. Las Cámaras de Comercio tienen funciones designadas según la ley de Cámaras de 2014 en España y de 2015 en Aragón, pero no una financiación estable. Presidencia y Dirección han apostado desde 2011 por el mantenimiento y mejora de los servicios en el mayor grado posible, y ello exige el mantenimiento en mayor medida del empleo.

La actual crisis refuerza el interés en un análisis del entorno continuo para una adaptación ágil a las necesidades cambiantes en el territorio y sus empresas.

En este marco, la **compresión de las necesidades** se basa en los **6 inputs** previstos para el proceso de reflexión estratégica dentro de los grupos de **trabajadores, clientes y entorno (Ver inputs pág. 10).**

El posicionamiento del Grupo Cámara Huesca en el periodo de crisis Covid-19 ha sido **reforzar los servicios frente a la incertidumbre de continuidad de convenios**, o incluso planteamientos de ERTE en otras Cámaras. Esta política ha dado frutos y han continuado los principales convenios base con el Gobierno de Aragón.

Resultados clave	Mejoras	Evidencias
Inputs reflexión estratégica	Ver inputs página 10	▪ Sugerencias encuestas clima laboral (E-4) / Actas grupo de coordinación (E-30) ▪ Encuestas satisfacción ISO 9001 (E-36) ▪ Visión colaboradores y financiadores: *renovaciones del convenio 2020 (E-37) y análisis encuestas grupos de interés (E-18).* ▪ Vigilancia temprana (E-24) / Contexto ISO 9001 (E-38)

2b. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.

RENDIMIENTO CONJUNTO GRUPO Y EQUIPO MULTIDISCIPLINAR	RESPONSABLE	Presidencia - Comité Ejecutivo Dirección / Grupo de coordinación

La adaptación necesaria en el marco de la financiación no estable de las Cámaras de Comercio, y a partir de la publicación de la Ley de Cámaras en Aragón en 2015, ha generado cuatro líneas de acción con el fin de la supervivencia de la organización (y sus trabajadores) y el mantenimiento del nivel de servicio a las empresas:

1) Enfoque de análisis económico y de actividad como Grupo.
2) Mantenimiento de los convenios base de Cámara Huesca con el Gobierno de Aragón. Se ha logrado objetivo en 2020 gracias a la rápida reacción de servicios y respuestas a las empresas.
3) Introducción de nuevos servicios y proyectos que permitan mantener el nivel de actividad.

Resultados clave	Mejoras	Evidencias
Mejora resultados Grupo	Evaluación conjunta y colaboración Grupo	▪ Convenios de colaboración intragrupo 2018 (E-7) ▪ Evolución conjunta 17-19 resultado contable y operativo (E-6)
Mejora servicios y nuevos servicios grupo	Nuevos servicios y licitaciones 2016-2019	▪ Cuadro de mejoras e innovación 2018-2019 (E-9) ▪ Nuevos servicios y licitaciones (Apartado 1.e, página 9)
Nivel de servicios periodo Covid-19	Aumento de consultas trimestral en periodo Covid-19	▪ Representatividad consultas Cámara Huesca periodo Covid sobre nivel de consultas habitual (E-32) ▪ Anexo COVID plan estratégico (E-29) ▪ Ej. Formación interna Zoom. Planes de formación (E-31)

2c. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.

GESTIÓN DE RIESGOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	RESPONSABLE	Grupo mejora EFQM (4 personas)

La incorporación de EFQM en 2016 y la nueva normativa ISO 9001:2015 ha servido para la implantación de un proceso de reflexión estratégica más formalizado y documentado desde 2017 **(ver cuadro de mando página 10).** Ambas entidades del grupo comenzaron la implantación del **sello RSA desde su inicio a finales de 2016.**

En este proceso es fundamental el **mapa de riesgos y oportunidades en relación con los grupos de interés** como base para el plan estratégico (al inicio bienal, pero con evolución hacia formato anual).

Como complemento, en 2019-2020 se ha realizado un **análisis previo de materialidad**. Para su formalización definitiva se ha llevado a cabo en 2020 un análisis complementario al estudio continuo de los clientes (encuestas de satisfacción), del clima laboral (trabajadores) y del entorno (vigilancia temprana): **Análisis cliente – empresas (E-17) y análisis otros grupos de interés (E-18).**

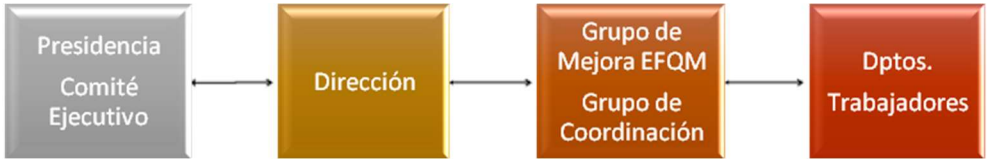
Este análisis, previsto para primer trimestre de 2020, se ha realizado finalmente en el mes de junio (por la irrupción de la Covid) para observar **NUEVAS NECESIDADES y permite ACTUALIZAR Y MEJORAR** los servicios actuales y plantear a las Administraciones otros servicios demandados.

Resultados clave	Mejoras	Evidencias
Cuadro de seguimiento del plan estratégico	Bienal hacia anual	▪ Cuadro de mando 2018 -2019 -2020 (E-20; E-21; E-22) ▪ Anexo COVID plan estratégico (E-29)
Análisis previo materialidad	Actualización grupos de interés y focalización	▪ Análisis previo de materialidad 2019-2020 (E-16)
Análisis cliente y grupos de interés	Actualización necesidades	▪ Análisis encuestas clientes 2020 (E-17) ▪ Análisis encuestas grupos de interés 2020 (E-18)
Sello RSA	Continuidad sello RSA	▪ Continuidad sello RSA 2016-2020 (E-26; E-27)

2d. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan

ESTRATEGIA CIRCULAR	RESPONSABLE	Dirección Cámara Huesca y Fundesa Grupo de coordinación

En este mayor dinamismo y formalización de la estrategia de la organización, cabe destacar su mayor CIRCULARIDAD entre las jerarquías internas. Anteriormente (hasta 2015) se desarrollaba una estrategia con implantación más vertical, y se ha ido logrando una mayor implicación de órganos de gobierno (que propusieron nueva herramienta estratégica de análisis de programas y plan de reorientación de Fundesa), una participación activa de personal en el desarrollo estratégico (a través del grupo de coordinación) y la coordinación estratégica por parte de la dirección de las entidades (herramienta cuadro de mando) y apoyo en el grupo de mejora EFQM.



Resultados clave	Mejoras	Evidencias
Implicación órganos de gobierno	Propuestas herramientas estratégicas	▪ Actas Comité Ejecutivo y Patronato (E-38) para propuesta de análisis conjunto de programas y plan reorientación Fundesa
Comunicación cuadro de mando – plan estratégico	Comunicación	▪ Actas Comité Ejecutivo y Patronato (E-38) ▪ Actas Grupo de Coordinación (E-30) y correos electrónicos
Cuadro de mando	Cuadro de seguimiento de plan estratégico	Cuadro de mando 2018 -2019 -2020 (E-20; E-21; E-22)

RETOS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA - ESTRATEGIA (2)	
Explotación encuestas periodo Covid-19	Aumento y especialización servicios a entidades locales

Criterio 3. PERSONAS

INTRODUCCIÓN

La gestión de personas es un pilar fundamental en la tipología de organización, donde el valor y calidad de servicio depende en gran medida de la formación, capacidad y experiencia de la persona que lo presta

A pesar de la supresión de la cuota cameral en 2011, la presidencia y la dirección han apostado por el **mantenimiento de la actividad y, en consonancia, del personal**. Este compromiso se evidencia en la evolución de trabajadores 2010-2018 en el conjunto de Cámaras (↓ 47 %) y el grupo Cámara Huesca (↓18 %). Esta menor disminución se traduce en una **prestación de servicio en la provincia de Huesca proporcionalmente mayor** al tamaño económico y empresarial de la provincia.

Evolución trabajadores	2010	2018
Total Cámaras de Comercio	3.000	1.596
Grupo Cámara Huesca	33	27

Representatividad Grupo Cámara	2018
Tamaño economía provincia de Huesca sobre total España	0,5 %
Nivel de prestación de servicios Grupo Cámara Huesca sobre total Cámaras españolas	3,74 %

No se cuenta todavía con datos de 2019 de las Cámaras españolas respecto a personal y servicios.

Las últimas herramientas de análisis estratégico incorporadas han constatado la política de mantenimiento de la estructura de personal. En los últimos seis meses, se ha producido una disminución de trabajadores en Fundesa (4 personas) provocada por bajas voluntarias debido a la incorporación a puestos de la Administración Pública en su mayoría. Esta situación se ha reconducido en el Plan de reorientación de Fundesa impulsando actividades más centradas en el cliente "empresas", dada la dificultad para recomponer todas las actividades de empleo y la escasez de perfiles profesionales expertos en el sector.

La evolución de la **política de personas** ha venido marcada por los siguientes **hitos:**

3.a. Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización.

MANTENIMIENTO SERVICIOS Y PERSONAL	RESPONSABLE	Presidencia y Comité Ejecutivo Dirección

La **política de mantenimiento de la estructura de personal** desde 2011 se ratifica hasta la actualidad. Los análisis de programas y rendimiento realizados en el conjunto del Grupo demuestran la idoneidad de continuidad de la estructura actual para el aprovechamiento de las **economías de escala en la prestación de servicios.** El desarrollo de ciertos servicios del Grupo Cámara Huesca (convenios comarcales, programa PICE, programas Cámara España, y formación INAEM) tienen una mayor eficiencia al ser prestados por personal que ya desarrolla los convenios base.

La flexibilidad a situaciones individuales que siempre se ha realizado al ser una pequeña organización se han ido incorporando gradualmente como **mejoras en el convenio colectivo propio**. Este convenio no se aplica oficialmente a la fundación, aunque se sigue en la práctica lo referido al horario, vacaciones, y otras políticas de conciliación.

Los aspectos referidos a personas se han tratado y acordado previamente con el grupo de coordinación, como enlace con todos los departamentos y trabajadores, para su propuesta o debate con los órganos de gobierno.

En el periodo Covid-19 se han desarrollado sistemas de teletrabajo e intensificado el nivel de servicio.

Resultados clave	Mejoras	Evidencias
Convenio colectivo propio y variaciones	Mejoras incorporadas gradualmente en convenio sobre conciliación y retribución	Comparativa convenios colectivos (2005-2011-2018) (E-12)
Mantenimiento servicios y personas	Evolución comparativa trabajadores Grupo Cámara y resultados 2019	▪ Evolución empleados Cámaras de Comercio (E-2) ▪ Mejora y aumento de servicios (cuadro y evidencias 1e)
Flexibilidad	Plan de teletrabajo y servicios mínimos. No aplicación de ERTE.	▪ Sistema de teletrabajo desarrollado ▪ Anexo COVID plan estratégico (E-29)

3.b. Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas.

EQUIPOS MULTIDISCIPLINARES Y PERSONAS COMO INPUT CLAVE DEL SERVICIO	RESPONSABLE	Dirección Grupo de coordinación

En 2009, con base en el sistema de gestión calidad y medio ambiente implantando, se desarrollaron tres elementos clave para el desarrollo de personas: 1) Fichas de puesto y desempeño, y organigrama; 2) Encuesta de clima laboral; 3) Planes de formación.

Estos tres elementos (así como el convenio colectivo) han ido incorporando mejoras graduales para la adaptación a la crisis impuesta en 2011 a la red de Cámaras de Comercio con la supresión de las cuotas obligatorias de las empresas. Esta adaptación se hace tangible en aspectos como:

1) Planes de formación interna para competencias transversales (ej. formación comercial, nuevas tecnologías teletrabajo) y para nuevas competencias técnicas de personal (ej. formación interna para orientadores programa PICE, formación mindfulness, responsabilidad social).
2) Recualificación de personal (ej. Seis personas realizan entre 2015-2019 formación para ser homologados como formadores en INAEM) para mayor multidisciplinariedad.
3) Promoción interna (dirección Cámara Huesca – 2011 y Fundesa -2017, responsable administración).
4) Obligación expresa en ficha de puesto de directores de motivación de personal.
5) Nueva ficha de acogida 2020.

Esta política de personas y complementariedad competencial permite el desarrollo de nuevos servicios y licitaciones (15) en el periodo 16-19, que genera un resultado operativo positivo en 2019.

Resultados clave	Mejoras	Evidencias
Formación interna y recualificación	Formación interna para equipo multidisciplinar y nuevos servicios.	Planes de formación en ISO 9001 (E-31)
Fichas de puesto	Fichas de puesto adaptadas a Convenio	▪ Desarrollo de las fichas de puesto y desempeño (E-39) ▪ Recogida la función de directores en motivación. (E-39)
Encuestas de clima laboral	Sugerencias encuestas clima como input del proceso estratégico	Encuesta de clima laboral (E-13). Sugerencias como input para proceso estratégico a partir de 2017.
Atracción de talento	Proceso explícito de ficha de acogida	Ficha de acogida (E-40)
Promoción interna	Todos los nombramientos nuevos (jubilaciones, excedencias, etc.) a través de promoción interna	Listado de puestos de promoción interna 2011-2019 (E-41)

3.c. Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad.

QUID PRO QUO	RESPONSABLE	Vicepresidencia para asuntos de personal / Dirección

La responsabilidad e implicación de los trabajadores se consigue a través del equilibrio entre una política de personas con elementos de fidelización (retribución, ventajas y conciliación en Convenio propio por encima del Estatuto y Convenio Colectivo de Oficinas) y compromiso compartido de apoyo a las empresas, y la exigencia de responsabilidad para la gestión de las puntas de trabajo, un trabajo multidisciplinar y una aportación a la mejora continua de la organización.

Este equilibrio está conseguido en el caso de la Cámara de Comercio, si bien el nivel de implicación puede variar en casos concretos de trabajadores que no pertenecen a cuerpo directivo o mandos intermedios.

En el caso de Fundesa, este equilibrio se ha visto afectado por las bajas voluntarias producidas a finales de 2019 para desarrollar trabajos en la Administración Pública.

Se ha despedido 1 persona entre 2011 y 2019, y se ha incorporado en 2019 un trabajador en excedencia por cargo público.

Equilibrio de género en la representatividad en la dirección y mandos intermedios.

Se ha evolucionado favorablemente en aspectos de conciliación en el periodo 2011-2019 y con desarrollo específico de los aspectos de responsabilidad social interna, y aprobación del código ético y protocolo de acoso.

El compromiso de personal se manifiesta por la ausencia de rotación y la asunción de los trabajadores de congelación salarial hasta lograr un resultado económico equilibrado de una forma más continua.

Resultados clave	Mejoras	Evidencias
Convenio colectivo propio y variaciones	Mejoras incorporadas gradualmente en convenio sobre conciliación y retribución	Comparativa convenios colectivos (2005-2011-2018) (E-12)
Compromisos trabajadores	▪ Asunción de los trabajadores de la congelación salarial ▪ Mejoras e innovaciones de servicios	▪ Congelación salarial desde 2011 (E-42) ▪ Cuadro de mejoras e innovación (E-9)

Fuga de talento a la AA. PP.	Reorientación de Fundesa para reforzar misión conjunta Grupo	Plan de reorientación de Fundesa (E-3)
Encuesta clima laboral	Se añaden dos preguntas en 2018 y 2019	Evolución encuesta clima laboral (E-13)

3.d. Las personas se comunican eficazmente en toda la organización.

COMUNICACIÓN BIDIRECCIONAL	RESPONSABLE	Responsable de comunicación

Hay una comunicación permanente y bidireccional entre los niveles jerárquicos próximos. ***Órganos de gobierno → Dirección → Grupo de coordinación → Trabajadores***. Así también, por la propia dimensión de la organización existe una comunicación informal o sin periodificar entre niveles jerárquicos no contiguos.

La existencia de un responsable de comunicación (a la vez responsable de formación) favorece la coordinación y la gestión de la comunicación interna y externa del Grupo Cámara Huesca.

Desde 2017-2018 se produce una comunicación y participación más efectiva de la estrategia de la organización gracias a las herramientas incorporadas en el cuadro de mando. Los procesos de certificación ISO 9001, ISO 14001, memoria EFQM y sello de excelencia bronce 2019 (única organización empresarial en Aragón con esta distinción), han ayudado claramente en el proceso de comunicación al grupo de interés PERSONAS sobre la misión, estrategia, gestión de riesgos y objetivos estratégicos desplegados.

Se fomenta el intraemprendimiento (E-9) y existen diferentes sistemáticas en la comunicación entre personas:

- Canales de comunicación formales – anónimos: encuesta de clima laboral, agenda.
- Canales de comunicación formales directos habituales: entre niveles jerárquicos contiguos.
- Canales de comunicación informales directos: entre niveles jerárquicos no contiguos.

En los elementos de comunicación compartidos se encuentran:

- Sistema de gestión propio CRM y sistema de gestión de calidad y medio ambiente (Total trabajadores).
- Agenda semanal (total trabajadores y órganos de gobierno -Comité Ejecutivo y Pleno).
- Listas de correo electrónico/Grupos de Whatsapp/Videoconferencias
- Manual de imagen corporativa Cámara Huesca y Fundesa. Desarrollo en 2019 nueva imagen conjunta Grupo.
- Aplicación de sistemas de teletrabajo en el periodo Covid-19 y registro de firmas telemático.

Resultados clave	Mejoras	Evidencias
Sello EFQM +300	Refuerzo imagen conjunta Grupo	Sello EFQM +300 en 2019 (E-43)
Elementos de comunicación compartidos	▪ Mejora gradual CRM ▪ Agenda semanal desde 2014 ▪ Manual imagen conjunta ▪ Sistema de teletrabajo	▪ Lista de mejoras CRM (E-15) ▪ Agenda semanal (E-44) ▪ Manual de imagen conjunta (E-45) ▪ Sistema de teletrabajo y conexión remota (E-46)
Sistemas de comunicación formal	Comunicación formal	▪ Actas de reuniones grupo de coordinación ▪ Agenda semanal (E-44) ▪ Comunicación cuadro de mando anual (E-48)-mail

3.e. Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.

TOMA DE DECISIONES COMPARTIDA Y RECONOCIMIENTOS	RESPONSABLE	Pleno / Dirección Grupo de coordinación

A través de la implantación de un proceso más formalizado en la elaboración del plan estratégico anual se lleva a cabo una decisión más compartida entre los niveles de grupo de coordinación y órganos de gobierno (interlocutores directos de la dirección).

Existen reconocimientos públicos por méritos de los años trabajados (ej. medalla de 25 años). De forma no estructurada pero pública, tanto presidente como directora reconocen en reuniones la labor individual y colectiva.

Las ventajas y la conciliación integradas en el convenio colectivo, así como sistemáticas de compensación horaria para horarios especiales en actividades formativas, son elementos tangibles de recompensa.

Resultados clave	Mejoras	Evidencias
Proceso de toma de decisiones	Proceso de cuadro de mando compartido con órganos de gobierno y grupo de coordinación	Comunicación cuadro de mando en actas (E-30 y E-38)
Reconocimientos y medallas 25 años	Reconocimiento de trabajadores	Acto de entrega medallas (E-49)
Reconocimiento individual y colectivo por dirección	▪ Motivación como labor de dirección en perfil de puesto ▪ Reconocimientos individuales	▪ Ficha de puesto (E-39) – Directores ▪ Actas reunión de coordinación (E-30) ▪ Grupo de whatsapp (E-50)
Reconocimiento colectivo de Presidencia a trabajadores	Citaciones de todo el personal con reconocimiento de la labor colectiva y muestra de la política de personas	▪ Reuniones de personal con Presidente (E-51) ▪ Exposición en Pleno de labor de cada departamento por parte de los trabajadores. Reconocimiento público Presidente (E-52)

RETOS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA - PERSONAS (3)	
Incorporación de convenio colectivo al total del Grupo	**Sistema tangible de reconocimiento de intraemprendimiento**

Criterio 4. ALIANZAS Y RECURSOS

INTRODUCCIÓN

Es un aspecto estratégico la implementación de proyectos en colaboración, dadas las características del grupo Cámara Huesca:

- ✓ Ausencia de ánimo de lucro.
- ✓ Misión conjunta del desarrollo socioeconómico de la provincia de Huesca.
- ✓ Focalización en el apoyo a empresas (en aquellos servicios donde no llegue la actividad privada) y los beneficios conjuntos sobre el territorio provincial.

La sistemática habitual en los proyectos consiste en contar con un grupo de clientes-beneficiarios a través del apoyo financiero de AA. PP. o entidades financieras, cofinanciado con recursos propios.

De esta forma, las AA. PP. y otras entidades privadas son, para el Grupo Cámara Huesca, según el análisis previo de materialidad realizado, clientes-financiadores. En un sentido amplio, podría hablarse de colaboradores.

Por otra parte, existen otros organismos intermedios o colaboradores con los que se impulsan ciertas líneas de acción en dos vertientes:

- ✓ Convenio y/o colaboración no económica con aportación de recursos propios (generalmente recursos humanos y dedicación en forma de tiempo). Ejemplo: Convenio Cámara Huesca – Facultad de Empresa y Gestión Pública en 2020. Son acciones en el marco de la responsabilidad social.
- ✓ Convenio con dotación económica financiado por un tercero. Ejemplo: proyecto Observatorio Socioeconómico (2018). Ejecutor: Fundesa. Colaboradores no económicos: Cámara Huesca y Ceos-Cepyme Huesca. Colaborador – financiador: Bantierra.

Si bien existe cierta rivalidad en algunos casos con otros organismos empresariales y fundaciones como COMPETIDORES para el acceso a las subvenciones públicas, en general existe una COLABORACIÓN Y COMUNICACIÓN PERMANENTE con los principales agentes de desarrollo de la provincia y Aragón.

Cuando concurren circunstancias donde se comparten propósitos comunes en el desarrollo empresarial y provincial, se proponen alianzas desde cualquiera de los niveles de liderazgo, si bien es habitual que sea impulsado por dirección. Estas alianzas son previamente analizadas para su implementación con los órganos de gobierno, y se cuenta con la experiencia tanto jurídica como de colaboraciones previas para el desarrollo de un formato, convenio o sistemática que soporte la alianza o colaboración pretendida.

RED DE COLABORACIÓN BASE GRUPO CÁMARA HUESCA (E-53)

Si comparamos la red de colaboradores del Grupo Cámara Huesca en 2016 y en 2019 observamos que se ha incrementado la red de alianzas en un 30 %. El foco se pone en la potencial colaboración e inclusión, y no en el elemento de competitividad.

Red de financiación básica	Red de proveedores básica
• Gobierno de Aragón - Departamentos • Cámara España / Recursos propios • Entidades locales / Entidades financieras	• Proveedores de formación • Proveedores tecnológicos • Seguridad y salud

La red de financiación está formada por los clientes-financiadores determinados en el análisis previo de materialidad.

Los proveedores no son un grupo de interés clave en el grupo Cámara Huesca. Tienen cierta importancia los colaboradores – proveedores en el ámbito formativo, tecnológico y de salud ante la nueva situación.

4.a Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.

MISIÓN CONJUNTA EN EL DESARROLLO PROVINCIAL Y PROVEEDORES LOCALES	RESPONSABLE	Dirección Cámara Huesca y Fundesa Responsable de Administración

El grupo Cámara Huesca cuenta con una base de partners en la misión conjunta del desarrollo provincial que se detalla en el gráfico anterior E-53. Se llevan a cabo determinados proyectos donde se produce una colaboración determinada, en general sin aportaciones económicas. Esta línea de actuación refleja el impulso de la responsabilidad social: aportaciones de tiempo y recursos humanos sin contraprestación económica.

Por otra parte, la gestión de proveedores se realiza a través del procedimiento de calidad y medio ambiente ISO 9001 e ISO 14001. El grupo Cámara Huesca establece un grupo de PROVEEDORES HOMOLOGADOS y cuenta con un procedimiento para estos.

Adquieren especial relevancia los proveedores de formación, aunque por la normativa actual algunos de los profesores pasan a ser directamente personal de la Cámara de Comercio, los proveedores tecnológicos, y de seguridad y salud. Como Grupo se da preferencia a proveedores de la provincia de Huesca y Aragón, y con criterios de sostenibilidad.

Resultados clave	Mejoras	Evidencias
Evolución de colaboraciones	Aumento de las colaboraciones en un 30 %.	Listado alianzas y colaboraciones (E-28)
Red de colaboración base	Aumento de la red de colaboración base 2016-2019	Red de colaboración base (E-53)
Seguridad y salud	Sistema de teletrabajo en periodo de estado de alarma y plan de contingencia	Plan de contingencia (E-54)
Proveedores homologados	Proveedores locales	Porcentaje de proveedores locales (E-55)

4.b Gestión de los recursos económico-financieros para asegurar un éxito sostenido.

SOSTENIBILIDAD DEL GRUPO E INCORPORACIÓN DE HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	Dirección Cámara- Fundesa Comité Ejecutivo / GC

Hasta 2016 están incorporadas herramientas para la planificación de presupuestos y seguimiento de forma separada entre ambas entidades. Se realiza auditoría externa de ambas entidades. A partir de 2017 las principales mejoras que se incorporan para asegurar el éxito sostenido tienen que ver con **la gestión de riesgos y oportunidades** en relación con los grupos de interés -ver cuadro de mando de la página 10-, la incorporación de innovaciones, y nuevos servicios y proyectos. Además, se realiza una medición de la **evolución real del resultado Grupo Cámara Huesca 2017-2019.**

Se ha logrado en 2020 la continuidad de los principales convenios base de la actividad, si bien la situación de crisis podrá afectar a determinadas líneas de subvención y existe una disminución prevista de ingresos patrimoniales procedentes de alquileres. Fundesa ha reducido alquileres para apoyar la continuidad en sus locales de negocios de hostelería. Se espera en 2020 alcanzar un **equilibro operativo** entre ingresos y gastos (sin amortizaciones). Se ha llevado a cabo una **reacción ágil frente a la nueva situación** según se refleja en las encuestas 2020.

Resultados clave	Mejoras	Evidencias
Resultado operativo	Evolución 2017-2019	Evolución conjunta 2017-2019 (E-6)
Plan estratégico conjunto de sostenibilidad	Herramientas estratégicas	Cuadro de mando (página 10)

4.c Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales.

ACCESIBILIDAD Y SOSTENIBILIDAD DE LAS INFRAESTRUCTURAS Y RECURSOS	RESPONSABLE	Dirección Técnico Administración

La gestión sostenible de la organización se evidencia en los objetivos plasmados en el sistema de **gestión ISO 14001 (desde 2008) y en la memoria del sello RSA (desde 2016).** A partir de 2009 se agrupan las dos entidades en el edificio de Cámara de Comercio. Reformas para edificio accesible. En lo referido a suministros (energía, gas, papel) se ha trabajado en la reducción progresiva de los mismos. Entre los objetivos de mejora, figuran en los últimos años la difusión de temas ambientales e indicadores específicos para los suministros.

La gestión del edificio y sus espacios incorporada en la matriz de riesgos y oportunidades, y en los objetivos estratégicos en 2018 y 2019. Se contemplan y vinculan los ODS en el análisis de programas de 2019.

Un punto crítico donde se podría mejorar eficiencia energética es a través del **cambio de la caldera de gas**. Se estudian posibles mecanismos para la financiación de esta inversión, aunque por el momento no viable por la situación financiera.

El **plan de contingencia** incorporado con la Covid-19 contempla la gestión segura de los espacios, actividades formativas y visitas, y se cuenta con los mecanismos necesarios para servicios online y los periodos de teletrabajo.

Resultados clave	Mejoras	Evidencias
Indicadores ISO 14001	Mejoras sistema ISO 14001	Objetivos y mejoras anuales en ISO 14001 (E-14)
Adhesiones y compromisos ambientales	Reporte y objetivos en normas y estándares	Listado adhesiones y certificaciones (E-56) EAREA/ EACCEL / ISO 14001 / Pacto Mundial - ODS en análisis programas 2019 (E-19)

4.d Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia.

TECNOLOGÍA IN-OUT	RESPONSABLE	Responsable Administración

Es un elemento destacado la disponibilidad de **dos ingenieros informáticos** en la organización y la experiencia y formación continua del propio departamento de nuevas tecnologías.

Los tres elementos más destacados de aprovechamiento de los recursos tecnológicos para mayor eficiencia:

1) **Herramientas internas (IN)**: CRM y sistemas de gestión propios (mejora continua), y vigilancia temprana (observación entorno). Incorporación de sistemas de teletrabajo en crisis actual y formación interna en plataformas para webinars.
2) **Seguridad informática (IN):** gestionada en colaboración con partners tecnológicos.
3) **Herramientas para prestación de servicios (OUT).** La crisis sanitaria actual ha reforzado la formación y jornadas telemáticas, así como la prestación de servicios online. Por la estructura de la provincia de Huesca (dispersa y con baja densidad) puede tratarse de una oportunidad para una prestación de servicio con más impacto territorial, ahorro ambiental en desplazamientos y más accesible para poblaciones rurales.

Resultados clave	Mejoras	Evidencias
Indicadores ISO 14001	Mejoras sistema ISO 14001	Objetivos y mejoras anuales en ISO 14001 (E-14)
Agilidad y reorientación servicios periodo Covid	Sistemática teletrabajo y ahorros ambientales	Anexo COVID plan estratégico (E-29)

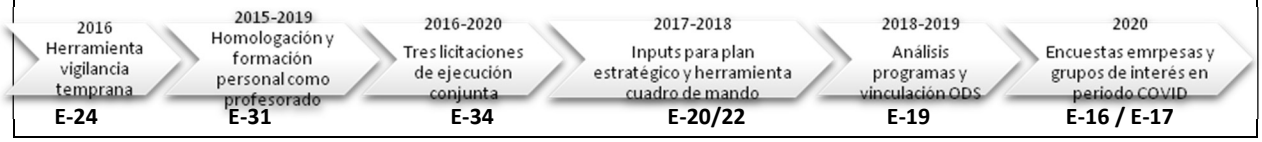
4.e Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización.

OBSERVACIÓN – ADAPTACIÓN AL ENTORNO, RECUALIFICACIÓN y MULTIDISCIPLINARIEDAD	RESPONSABLE	Dirección Cámara -Fundesa

Desde el inicio del primer diagnóstico EFQM en 2016 se han incorporado herramientas importantes que han ido mejorando el proceso de toma de y conformación plan estratégico.

En este periodo 2016-2019 han sido importantes las variaciones de personal en cuanto a promoción interna (3 puestos), habilitación de mayor número de profesorado interno habilitado por el desarrollo previsto de la actividad de formación, y una mayor colaboración del Grupo en cuanto al cumplimiento de la misión y desarrollo de proyectos y licitaciones públicas con entidades locales.

Se detallan los principales resultados y evidencias de este proceso:



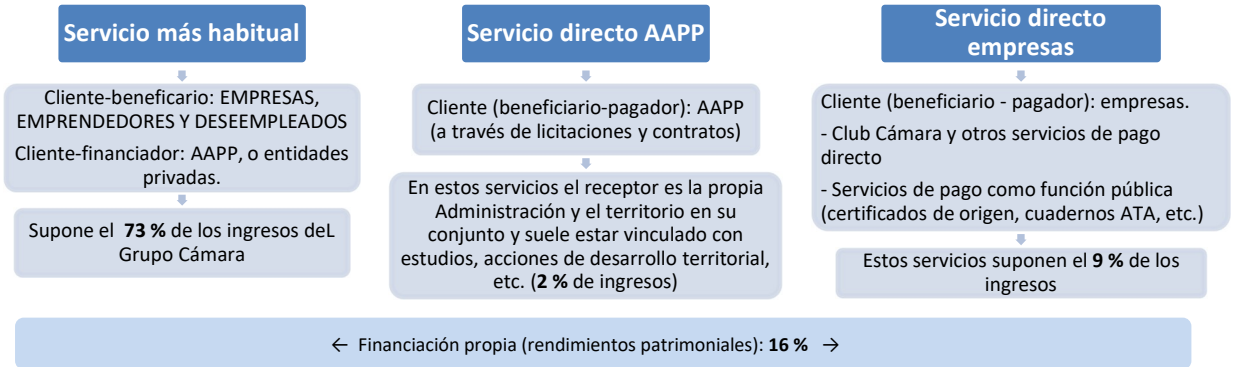
RETOS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA - ALIANZAS (4)	
Consolidación servicios telemáticos para mayor implantación provincial	Desarrollo del proyecto HUESCA 2030 con DPH y Comisionado Agenda 2030 del Gobierno de Aragón

Criterio 5. PROCESOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

INTRODUCCIÓN

El Grupo Cámara Huesca está certificado en la **ISO 9001 e ISO 14001**. En el sistema de calidad se han determinado los procesos y procedimientos de cada uno de los servicios en una organización departamental con base en los convenios principales con el Gobierno de Aragón. Departamentos: ***Creación y consolidación de empresas – Internacional – Nuevas Tecnologías – Programas Sectoriales – Formación***. Los departamentos de ***Comunicación, Asesoría Jurídica y Administración*** dan soporte a la totalidad de servicios. **Fundesa** actúa en la práctica como un departamento adicional de la Cámara de Comercio, centralizando los servicios relacionados con ***empleo, investigación y estudios, responsabilidad social***. En el nuevo plan de reorientación de Fundesa se hace hincapié en la empresa como cliente clave central del Grupo y en la labor de complementariedad de la Cámara.

Tipos de servicios (según coincidencia o no de la figura de usuario y pagador del servicio):



Cálculo de porcentaje de financiación según la media de los últimos tres años.

En esta estructura existe una clara **dependencia de la Administración**, aunque es dificultoso la transición hacia una proporción mayor de servicios de pago directo por parte de las empresas puesto que:

- ✓ No son funciones de la Cámara competir con servicios ya prestados por empresas.
- ✓ Las empresas siguen identificando a la Cámara con "servicios gratuitos" y financiación pública.

El detalle de los clientes (y los servicios asociados) se puede ver en el **gráfico de la cadena de valor** (página 3) y en el **análisis previo de materialidad** realizado entre 2019-2020. Este análisis se pretende completar con los resultados de las encuestas realizadas en 2020.

En cualquier caso, y por la situación de crisis sobrevenida, los objetivos en la consecución de recursos y prestación de servicios (ver anexo Covid – Plan Estratégico) en 2020 son:

- ✓ Mantener lo máximo posible de los convenios base y ayudas de los servicios habituales.
- ✓ Posibilidad de algunas **contrataciones directas con la Administración**. Ya aprobados dos proyectos en 2020. Es una línea potencial de desarrollo y crecimiento potencial mayor.
- ✓ En los servicios directos a empresas hay posibilidad de **crecimiento en el servicio de certificados de origen**, fundamentalmente por el crecimiento del sector de industrias cárnicas.

El grupo Cámara Huesca trabaja de forma continua con esta **duplicidad de clientes**, separado entre el **cliente beneficiario y el cliente financiador**. Es un aspecto clave la **búsqueda del punto de equilibrio de los intereses de ambos clientes**. Dada la situación de excepcionalidad, se ha completado las encuestas de satisfacción habituales del sistema de calidad ISO 9001 con **dos encuestas durante la crisis** sanitaria: ***Análisis encuestas clientes 2020 (E-17) / Análisis encuestas grupos de interés 2020 (E-18).*** **(Ver5b y 5e).**

5a. Los Procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés.

GESTIÓN DE RIESGOS Y VALOR COMPARTIDO	RESPONSABLE	Dirección Grupo de mejora EFQM

Respecto al periodo 2011-2016, el periodo 2017-2020 se basa en la incorporación del nuevo proceso de **"cuadro de mando"** (página 10) donde la **matriz de riesgos y oportunidades** es una herramienta central.

Ha sido clave la política impulsada por el Comité Ejecutivo y presidencia de mantenimiento de servicios y estructura de personal para llevar a cabo un proceso de mejora de los servicios e incorporación de nuevas líneas de trabajo y proyectos.

En los últimos tres años se ha tomado conciencia de la tipología de clientes y del **valor compartido** entre todos los grupos de interés. Los clientes clave sobre los que gira el diseño e innovación son las **AAPP y las empresas, y teniendo como fin último el desarrollo provincial.**

Resultados clave	Mejoras	Evidencias
Análisis grupos de interés	Segmentación y prioridad grupos de interés	Análisis previo de materialidad 2019-2020 (E-16)
Mejora continua en servicios	Valor compartido	Cuadro de mejoras e innovación 18 - 19 (E-8; E-9)

5b. Los Productos y Servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes.

EMPRESAS COMO MOTOR DE DESARROLLO	RESPONSABLE	Grupo de Coordinación

Si bien existen diferentes tipologías de clientes, la EMPRESA es el cliente central. Sus intereses deben conectarse con la política e intereses de las AA. PP. (financiadoras en muchos de los programas) para impulsar el desarrollo.

Los tres elementos centrales desarrollados en los últimos tres años son:

- ✓ **Inputs para la reflexión estratégica (6). Ver en la página 10.**
- ✓ **Mejora continua e innovación** en aquellos productos/servicios en un periodo ya de madurez (ej. Convenio de emprendedores desde 2001) para su reconversión continua en nuevos servicios en etapa de introducción y crecimiento. **E-6**
- ✓ **Nuevas líneas de trabajo y proyectos** (Ver 15 nuevos servicios o proyectos 2016-2019 – **página 9**)

Las adaptaciones realizadas en el periodo de la crisis sanitaria han servido para valorar la flexibilidad y adaptabilidad de la organización a los cambios disrruptivos del entorno.

5c. Los Productos y Servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente.

MULTIPLICANDO LOS EFECTOS DE LA INVERSIÓN PÚBLICA	RESPONSABLE	Responsable de Calidad y MA Responsable de Comunicación

La eficacia de los servicios realizados se valora con:

- ✓ **Las encuestas de satisfacción** directas a clientes-beneficiarios y conjunto de indicadores recogidos en ISO 9001.
- ✓ **Opinión y feed-back de la Administración** a través de la entrega de las memorias de justificación y las reuniones periódicas con la Administración en las diferentes líneas de colaboración.
- ✓ **Indicadores de impacto** de repercusión en la sociedad y en las empresas a través de indicadores de presencia en los medios de comunicación.
- ✓ Ejecución de proyectos en su totalidad de potencial financiación.

Resultados clave	Mejoras	Evidencias
Conjunto de indicadores ISO 9001	Conjunto indicadores ISO 9001	Conjunto indicadores ISO 9001 (E-36)
Impacto medios impresos	Aumento de publicaciones 2018-19	Evolución Valor Publicitario Equivalente (E-57)
Ejecución eficaz convenios y ayudas	Aumento entre 2018-19 en un 3 %	Grado de ejecución de proyectos 18-19 (según financiación inicial concedida): 92- 95 % (E-58)

5d. Los Productos y Servicios se producen, distribuyen y gestionan.

PRIORIDADES GRUPOS DE INTERÉS Y DESARROLLO PROVINCIAL	RESPONSABLE	Responsable de comunicación Responsable de calidad y MA

En la producción del servicio: los inputs de los diferentes grupos de interés se ponen en valor para buscar un equilibrio entre los REQUISITOS e INTERESES de la AA. PP. con las NECESIDADES REALES de las EMPRESAS, EMPRENDEDORES Y DESEMPLEADOS.

En la distribución: se prioriza la comunicación del contenido de la convocatoria o convenio, empleo de medios digitales y redes sociales, presentaciones de los proyectos a través de presentaciones públicas con medios de comunicación y/o notas de prensa, y aplicando la TERRITORIALIDAD DE LAS ACCIONES EN TODA LA PROVINCIA.

En la gestión: Conjunto de indicadores ISO 9001 complementados con los INDICADORES AD-HOC de cada proyecto y que se han propuesto por el Grupo Cámara o son un requisito de la Administración.

Al tratarse en muchas ocasiones de servicios gratuitos o con precios simbólicos, la valoración de las empresas puede perder relevancia al interpretarse como "servicio público". En este ámbito, se han realizado encuestas en 2020 más generalistas sobre la visión del Grupo Cámara de forma global y las necesidades prioritarias de los grupos de interés. Se ha escogido al cliente principal (empresas) y a grupos de interés relevantes como la Administración tutelante y otros organismos intermedios colaboradores.

Resultados clave	Mejoras	Evidencias
Conjunto de indicadores ISO 9001	Conjunto de indicadores ISO 9001	Conjunto de indicadores ISO 9001 (E-36)
Encuesta empresas 2020	Análisis Net Promote Score (NPS)	Análisis encuestas empresas 2020 (E-17)
Encuesta grupos de interés 2020	Buena valoración directa pero algo "desconocido" en algunos casos	Análisis encuesta grupos de interés 2020 (E-18)
Análisis de programas y rendimientos	Incorporación ODS en análisis de 2019	Análisis conjunto programas y rendimiento 2018-2019 (E-19)

5e. Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran.

ACCIÓN COMERCIAL E INTERÉS GENERAL	RESPONSABLE	Dirección / G.Coordinación

La eliminación de la cuota cameral obligatoria en 2011 y hasta 2015 (fecha de aprobación de la Ley de Cámaras en Aragón) fue una época de incertidumbre del futuro de las Cámaras. A partir de entonces, y sin un marco de financiación estable, el Grupo Cámara Huesca comenzó a desarrollar servicios directos a empresas y pasó a crear **en 2016, el Club Cámara Huesca**. Ha tenido una implantación relativa puesto que un número alto de socios colapsaría los servicios (ya que se ofertan cuotas relativamente bajas respecto a los servicios prestados) e impediría el desarrollo de los convenios y programas principales.

Existe una evaluación continua de la satisfacción del cliente con indicadores trimestrales, cuatrimestrales o anuales. **Las mejoras en los servicios se abordan desde dos vías:**

1) **Mejoras de servicios o programas existentes**. Estas mejoras provienen de los propios técnicos del departamento que presta el servicio, como propuesta de los gestores o técnicos de la entidad que financia o como sugerencia de los propios clientes (o una combinación de estas tres).

2) **Nuevas líneas de productos o servicios** por nuevas necesidades detectadas o actividades complementarias a los servicios existentes que consiguen economías de escala en la prestación de los servicios. Estos servicios han sido en algunos casos clave (ej. Desarrollo de actividad formativa como centro colaborador INAEM) para el logro de un equilibrio operativo positivo en 2019.

Resultados clave	Mejoras	Evidencias
Conjunto de indicadores ISO 9001	Conjunto de indicadores ISO 9001	Conjunto de indicadores ISO 9001 (E-36)
Evolución Club Cámara Huesca	Mantenimiento de socios en 2017-2019 (a mejorar)	Evolución Club Cámara 2017-18-19 (E-59)
Nuevos servicios y proyectos entre 2016-2019	15 nuevos servicios / proyectos	Tabla de nuevos servicios (tabla página 9)

RETOS Y OPORTUNIDADES PROCESOS PRODUCTOS Y SERVICIOS (5)	
Cálculo del IMPACTO SOCIAL de algunos o varios programas con metodología SROI	Labor comercial más continuada. Re-edición servicios Club Cámara

Criterio 6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES

INTRODUCCIÓN

En el periodo 2009-2019 se dispone de un conjunto de indicadores de satisfacción de clientes incorporados en el sistema de calidad y medio ambiente. Se dispone de comparativas en este periodo en todos los servicios y departamentos, y se han ido mejorando e incorporando nuevas sistemáticas de evaluación.

El cambio importante a finales de 2017 es la incorporación de la evaluación de riesgos y oportunidades, relacionada con todas las partes interesadas. Esta evaluación ha sido la base para la dinámica creada del cuadro de mando. Los objetivos estratégicos y el desarrollo del plan de acción y seguimiento es la herramienta anual que agrupa la hoja de ruta del Grupo Cámara Huesca. Se potencia la actividad formativa en el periodo 2017-2019 con personal interno recualificado.

Herramientas de seguimiento para el **CLIENTE-BENEFICIARIO** (EMPRESAS, emprendedores y desempleados):

- **Encuestas de satisfacción** desde 2009 con **indicadores comparables en el periodo 2010-2019**. Se presenta la evolución de los últimos 5 años. Marco de referencia: ISO 9001.
- **Encuestas de percepción**. Encuesta de 2017 realizada al Grupo Huesca Excelente (ver resultados en memoria EFQM 2017) y Encuesta 2020 a empresas (Análisis adjunto anexo E-17) en periodo Covid.
- Estudio de campo de empresas (465) inserta en el proyecto del Plan Local de Empleo de Huesca.
- Estudio de campo de empresas (450) inserto en el proyecto de Valoración empresarial de la ciudad de Jaca con el Ayuntamiento de la localidad.

Para evaluación y seguimiento del **CLIENTE-FINANCIADOR**:

- Renovaciones de convenios principales:
  - Logro. Mantenimiento de todos los convenios principales con el Gobierno de Aragón ininterrumpidamente (y con una base o filosofía similar desde el periodo 2002-2006). Incorporación de los planes camerales de competitividad en presupuestos, según Orden del Gobierno de Aragón en 2016, que permite una mayor estabilidad. Renovación de convenios en 2020.
  - Mejora del posicionamiento de Fundesa en el principal programa de empleo. Entre 2011 y 2017 puestos 10 a 20. En 2018 y 2019, puestos 3º y 4º respectivamente.
- Reuniones periódicas de seguimiento de los convenios y ayudas.
- Encuesta grupos de interés periodo Covid. Encuesta de percepción respondida por 10 partes interesadas (financiadores y colaboradores del Grupo Cámara Huesca). Análisis adjunto E-18.

El **rendimiento del Grupo Cámara Huesca** se realiza con base en:

- La comparativa con Cámara España (2016 – 2018). Pendiente de publicación datos de 2019. Es una referencia de la cuota de mercado relativa.
- Comparativa consultas y respuestas de Cámara España -Cámara Huesca en el periodo de la crisis sanitaria. Es una medida de la agilidad de respuesta del Grupo Cámara ante la crisis.
- Recomendaciones efectivas. Análisis Net Promote Score en la encuesta a empresas en el periodo Covid. **NPS Grupo Cámara = % promotores (42 %) – % detractores (12 %) = 30 %.** Este nuevo indicador trata de evaluar fundamentalmente la percepción del Grupo Cámara en la etapa de la crisis sanitaria, y no como indicador de seguimiento de anteriores encuestas. Valor objetivo: 50 %.

Cliente	Indicador	Periodo	¿Cumple objetivos?	¿Comparaciones favorables?
Cliente-beneficiario	Conjunto de indicadores y encuestas de satisfacción en ISO 9001	2010-2020	Si. Se adjuntan resultados 2015-2019	Si. Mayor parte de indicadores estabilizados al alcanzar valores altos
	Encuesta de percepción empresas 2020 (E-16) Realizada encuesta Club Huesca Excelente en 2017	2020	Si. Media valoración empresas: 8,1	Se calcula el índice Net Promote Score (NPS) = 30 %
	Estudios de campo empresas (insertas en contratos con AAPP): (1) Plan Local de Empleo de Huesca (E-60); (2) Estudio valoración empresarial – Ayto. Jaca (E-61)	Huesca - 2016-2017 Jaca - 2020	Estudios insertos en proyectos contratados	Ayudan a comprender las necesidades de las empresas
Cliente-financiador	Renovación convenios principales de Cámara Huesca con Gobierno de Aragón	2005-2020	Si. Los cuatro convenios base siguen en funcionamiento.	Incorporación de mejora continua. En 2016 se introducen planes camerales en Orden, y en 2020 se elimina necesidad de cofinanciación en Comercio
	Posicionamiento de Fundesa en principal programa de empleo con INAEM en el periodo 2011-2019 (E-62)	2011-2019	Si	Evolución del puesto 10 a 20 en Aragón (2011-2017) al puesto 3-4 en 2018-2019

6a. Percepciones de los clientes.

Los resultados clave más relevantes para la percepción son los siguientes:

Se han realizado herramientas cruzadas en los grupos de interés. Se añaden nuevas preguntas en 2017 (sobre percepción interna de servicio al cliente) y 2018 (sobre percepción interna de responsabilidad social):

	2017	2018	2019
Creo que la Cámara presta un buen servicio al cliente	9,37	9,30	9,48
Entidad socialmente responsable	Sin dato	9,09	**8,95**

A continuación, y a modo de ejemplo, se adjuntan alguno de los indicadores principales en las diferentes áreas de trabajo. Se cuenta con una **batería vigente de 60 INDICADORES en el ámbito de ISO 9001** y que son input fundamental en la satisfacción del cliente y la mejora continua.

6b. Indicadores de rendimiento en clientes.

Los indicadores de rendimiento se basan en la comparativa del Grupo Cámara Huesca con la media de las Cámaras españolas (cuota de mercado), la encuesta de percepción a otros grupos de interés clave (financiadores y colaboradores), y la "recomendación efectiva" en el periodo Covid-19 extraída de la encuesta a empresas en 2020.

Indicador	Año	Año	Indicador de referencia	Comparativa
Cuota de mercado -Representatividad Grupo Cámara Huesca (pendiente que publiquen dato de 2019 Cámara España; dato 2017 no disponible)	2016 2,05 %	2018 3,5 %	2016-2018 0,5 % (Representatividad Huesca en España)	2 % > 0,5 % 3,5 % > 0,5 % Se mejora representatividad de Cámara Huesca en el conjunto de Cámaras
Cuota de mercado –periodo Covid. Agilidad de respuestas	2020 (3 meses periodo Covid) 672 consultas	2019 (3 meses) 194 consultas	2019 194 consultas	Nivel de consultas respondidas 3,5 veces superior. Es un indicador de la agilidad de respuesta del Grupo Cámara en el periodo Covid.
Lanzamiento de nuevos servicios / programas y proyectos licitados (ver página 9)	2012-2015 3	2016-2019 15	2012-2015 3	15 > 3 10 nuevos servicios / programas y 5 licitaciones – contrataciones (total 15) entre 2016-2019 frente a 3 en 2011-2015.
Número de asesorías realizadas y cursos formativos	2013-2019	Se adjunta gráfico	Se analiza evolución.	Reorientación de actividad hacia formación que permite mejorar resultado económico.
Recomendaciones efectivas (NET PROMOTE SCORE – NPS)	2017 NPS = 27 % Promotores - 45 % Detractores - 18 %	2020 NPS = 30 % Promotores - 42 % Detractores - 12 %	NPS excelente Mayor de 50 %	30 % < 50 %

Nota: El NPS entre 2017 y 2020 no son realmente comparables. Se ha realizado una estimación de 2017 en base a la encuesta de percepción realizada con el Grupo Huesca Excelente (muestra menor que en 2020 y diferente cuestionario). Metodología de estimación en 2017: Pregunta 1.1. "Le parece que la Cámara realiza una labor…" Si 82 % (Promotores y Neutros). NO 18 % (Detractores). Pregunta 1.3."Estaría dispuesto a formar parte del Pleno de la Cámara.." 45 % SI (Promotores).

Datos CRM	*2013*	*2014*	*2015*	*2016*	*2017*	*2018*	*2019*
Asesorías realizadas	*1.695*	*1.578*	*1.489*	*1.349*	*1.339*	*1.197*	*1.159*
Cursos formativos	*88*	*94*	*109*	*146*	*137*	*183*	*186*

Criterio 7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS

INTRODUCCIÓN

Los tres elementos clave que reflejan los resultados de personas son:

1) **Estabilidad de la plantilla en el periodo 2011-2019**. En 2011 se realizó un ajuste únicamente de tres personas de las 33 personas trabajadoras en 2010 y fruto de la supresión del recurso cameral. La capacidad de resistencia del Grupo Cámara Huesca ha sido muy superior a la evolución en las Cámaras de Comercio. De hecho, en algunas Cámaras se está produciendo un nuevo ajuste fruto de la nueva crisis.

   El Grupo Cámara Huesca cuenta con una plantilla más equivalente a provincias con el triple número de empresas en su provincia. Ej. Cámara Navarra – 22 empleados.

Evolución trabajadores	2010	2018
Total Cámaras de Comercio	3.000	1.596
Grupo Cámara Huesca	33	27

La política impulsada por Presidencia y Dirección de mantenimiento de servicios y de personal ha sido clave en la estabilidad y el mantenimiento de la estructura.

2) **Representatividad igualitaria en dirección y mandos intermedios de mujeres y hombres (actual)**

Proporción mujeres en total empresa	**61 %**	Proporción mujeres en dirección y mandos intermedios	**62,5 %**

3) **Evolución y mejora continua en la política de personas.** Se han incorporado las personas como grupo de interés en la gestión de riesgos y oportunidades, y en el plan estratégico

Esta política ha permitido la generación de ECONOMÍAS DE ESCALA que ha permitido un nivel de prestación de servicios amplio y el desarrollo de servicios interdepartamentales (actividad de formación impulsada en el periodo

2017-2019, licitaciones y estudios, convenios comarcales) con una mejora importante del resultado del grupo en 2019 y fruto de la política aplicada.

En el periodo 2016-2019 ha sido importante la formación continua y la recualificación de trabajadores para homologación como profesorado. Indicadores como la evolución del absentismo, las personas participantes en formación, y los nuevos proyectos/programas implantados reflejan el **grado de compromiso.**

Como aspecto de mejora, Fundesa ha tenido una **fuga de talento a finales de 2019** (por bajas voluntarias para trabajo en la Administración Pública), que ha generado la oportunidad de un plan de reorientación de Fundesa más focalizado en los objetivos compartidos con la Cámara de Comercio y el cliente central de las empresas.

El convenio colectivo propio (primera Cámara en España) y sus mejoras, la encuesta de clima laboral, el código ético y el liderazgo compartido de tres niveles, son herramientas clave en la gestión del grupo de interés personas.

El resultado es un equipo con **alto grado de motivación**, una **capacidad de AUTOGESTIÓN e INNOVACIÓN en cada uno de los departamentos, y trabajo MULTIDISCIPLINAR creciente.** En el periodo Covid-19, se ha realizado una transición ágil en la atención a clientes

7a. Percepciones de las personas.

La **ENCUESTA DE CLIMA LABORAL** es la base para la evaluación de la percepción. Complementariamente el **Grupo de Coordinación** es una herramienta fundamental donde se tratan también los asuntos referidos a personas (responsables trasladan inquietudes colectivas o individuales en aspectos de conciliación, formación y herramientas que facilitan el desarrollo del trabajo). Este Grupo ha servido para fomentar la TOMA DE DECISIONES COMPARTIDA (por el modelo de liderazgo compartido), mejora continua con ideas y apoyos INTERDEPERTAMENTALES, y la capacidad de AUTOGESTIÓN.

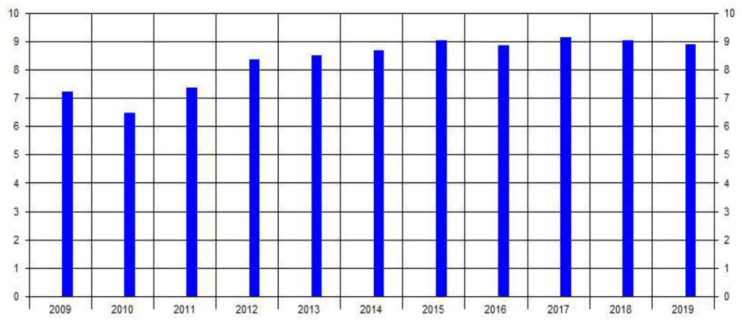
No se ha alcanzado todavía un nivel de autogestión individual en todas las personas de la organización, aunque se pretende incrementar el intraemprendimiento y el CUARTO NIVEL DE LIDERAZGO.

En el ámbito de los **reconocimientos** existen reconocimientos formalizados (ej. medalla 25 años de trabajo), pero se llevan a cabo habitualmente de manera no formalizada a través de reuniones entre Presidencia y personal (una o dos veces al año), exposiciones de responsables de departamento en el Pleno de la Cámara (desde 2017), felicitaciones y motivación por la Dirección (en grupo de coordinación, individualmente, grupo de whatsapp).

ENCUESTA DE CLIMA LABORAL 2009 - 2019

Se considera un buen resultado el mantenimiento a partir de 2015 de una media en torno al 9. Si que se detecta un ligero descenso apreciable si se valoran apartados concretos.

Se han realizado mejoras de la encuesta (ej. obligatoriedad de incluir comentario en valoraciones de 6 o inferiores) si bien se puede analizar la evaluación de los siguientes parámetros:



Indicador	2017	2018	2019	ANÁLISIS
COMUNICACIÓN Y AUTORIDAD	9,08	9,07	8,90	Hay un mantenimiento en general de un nivel muy satisfactorio (Buen lugar para trabajar). El pequeño descenso en 2019 obedece a descensos concretos de encuestas individuales. **Aspectos a mejorar**: reconocimientos tangibles, puntas de trabajo, equilibrar autonomía con organización precisa.
AMBIENTE DE TRABAJO Y DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	9,00	8,96	8,74	
ORGULLO Y LEALTAD	9,28	9,14	8,88	
COMPAÑERISMO	9,10	8,66	8,61	
BUEN LUGAR PARA TRABAJAR Y SERVICIO AL CLIENTE. En 2019 se incluye valoración como ENTIDAD SOCIALMENTE RESPONSABLE	9,37	9,26	9,16	

El apartado de SUGERENCIAS Y PROPUESTAS INNOVADORAS de la Encuesta es un INPUT CLAVE en el Cuadro de Mando y para la implementación de nuevos proyectos o programas / servicios (ver pág. 10).

7b. Indicadores de rendimiento.

Para la evaluación del desempeño en la organización se seleccionan los siguientes indicadores (algunos indicadores con evaluación continua y se incorporan algunos valores que se han considerado relevantes y con posible medición en 2019):

Indicador	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ABSENTISMO en días – Menor al 1 % frente a 5 % media en España	19	17	34	Sin dato	27	72	75
NÚMERO DE PERSONAS QUE HAN PARTICIPADO EN FORMACIÓN	14	19	22	27	23	18	21
HORAS DE FORMACIÓN INTERNA (Media: 4 % / tiempo trabajado)	713	1.546	1.988	4.244	1.244	1.527	1.703
MEJORAS SOBRE ESTATUTO Y CONVENIO OFICINAS Y DESPACHOS	5 (Horario continuo, horas de trabajo, vacaciones, conciliación, retribución)						
PROPORCIÓN SALARIO MÁS ALTO - MÁS BAJO (Media España = x 9)	x 2						
ROTACIÓN (2011-2019)	1 despido, 2 jubilaciones, 4 bajas voluntarias.						
PROMOCIÓN INTERNA (2011-2019)	5 promociones internas y ninguna con cobertura externa						

Criterio 8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

INTRODUCCIÓN

En la implementación de la misión conjunta del Grupo Cámara (desarrollo socioeconómico de la provincia de Huesca), **la sociedad y territorio provincial como conjunto es el "beneficiario final"** de las acciones desarrolladas en el tejido empresarial y de las acciones de impulso territorial colectivo.

En este ámbito, los resultados en la sociedad del Grupo Cámara se tangibilizan a través de:

1) **El desarrollo de proyectos colectivos y colaborativos** que impulsan el objetivo compartido del desarrollo provincial con otros agentes de impulso socioeconómico. Así, muchos de los proyectos y programas planteados tienen en su ADN este fin que es desarrollado en colaboración con las AA. PP. o con otros organismos intermedios. El grupo Cámara Huesca ha logrado en los últimos cuatro años (VER INDICADORES DE PERCEPCIÓN):
   - Incrementar el grado de colaboración con otros agentes del desarrollo provincial (Indicador 1).
   - Desarrollar más proyectos cuyo fin está más directamente vinculado con la misión de desarrollo socioeconómico de la provincia de Huesca (Indicador 2).
   - Un impacto notable de las actuaciones desarrolladas en su entorno (Indicador 3, 4).
   - Visualizar y evaluar acciones propias de responsabilidad social a través de colaboraciones sin dotación económica y con la aportación del recurso personas/tiempo a proyectos colectivos. (Indicador 5). El grupo Cámara Huesca adherido a principales iniciativas internacionales y locales en el ámbito de la responsabilidad social y el medio ambiente. (Indicador 6).
2) **Valoración del impacto en el entorno y la sociedad del Grupo Cámara** a través de la evaluación y mejora de su impacto ambiental (Indicador 1), colaboración con proveedores locales (Indicador 2), y trabajo en un entorno seguro (Indicador 3). VER INDICADORES DE RENDIMIENTO.

El **proceso de planificación estratégica** desarrollado desde 2017-2018 ha permitido una **mejor conexión con las necesidades empresariales y del entorno**. El análisis previo de materialidad realizado se completará con información relevante obtenida en las encuestas realizadas en 2020 a empresas (E-17) y encuestas realizadas a grupos de interés en 2020 (E-18).

Otra vinculación de las herramientas estratégicas con el entorno es el desarrollo de las vinculaciones con los ODS de la herramienta propuesta por los órganos de gobierno de "Análisis de programas y rendimiento" (E-19). **En el análisis del año 2019 se incorpora la relación con los ODS.**

Se está realizando formación específica en **postgrado de responsabilidad social** que permitirá realizar a medio plazo el cálculo de **impacto social de programas concretos a través de metodología SROI** (Social Return on

Investment) o plantear indicadores ambientales más avanzados como el **cálculo de la huella carbono** (a través de la herramienta disponible en el MINECO).

En este periodo de crisis sanitaria, el desarrollo de sistemas de **teletrabajo** y, sobre todo, la transición a sistemáticas de **atención individual telemática y sustitución de formación presencial por formación online** suponen una **mejora ambiental tangible** que será evaluada en la herramienta ISO 14001 en 2020 y una **mayor posibilidad de impacto territorial y alcance** en una provincia dispersa y eminentemente rural como la provincia de Huesca.

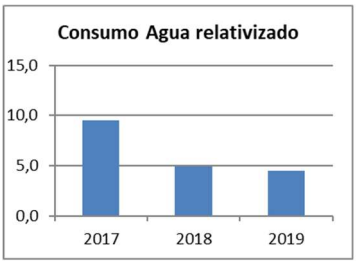
8.a Percepciones de la Sociedad respecto a su organización.

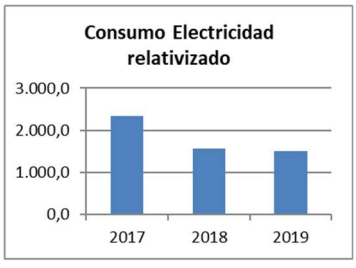
Indicador	Periodo	¿Cumple objetivos?	¿Comparaciones favorables?
1. Incremento grado de colaboración	2017-2020	Si.	Red de colaboradores base (E-53) Listado de colaboraciones (E-28)
2. Proyectos directamente vinculados con misión conjunta.	2016-2020	Si.	Si. 5 proyectos directamente vinculados entre 2016-2020 frente a 1 en 2011-2015.
3-4. Impacto en el entorno. Reputación.	2011- 2019	Si.	Logro objetivos de VPE en 2011-2019 (E-57), y eficacia de comunicación externa (ver pág. 24)
5. Listado acciones RSE (2 acciones / año).	2017-2020	Si.	Sello RSA 2017-2020. Listado acciones RSE (E-35)
6. Adhesiones redes responsabilidad social y ambientales (y compromisos implícitos).	2011-2020	Si. Incremento gradual.	14 certificaciones / adhesiones

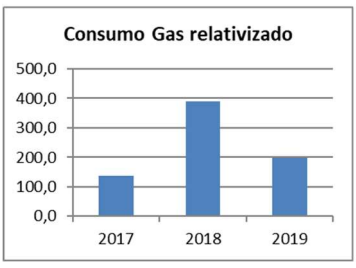
Indicador 2 (ver cuadro página 9)	Indicador 6 (14 certificaciones / adhesiones)	
Agro-Observatorio	ISO 9001	EACCEL. Difusión temas ambientales
Plan Local de Empleo	ISO 14001	EAREA. Difusión temas ambientales
Guía diversidad cultural en la empresa	Sello RSA 2017-2020	Charter de la Diversidad
Valoración empresarial ciudad de Jaca	Red Española del Pacto Mundial	Corte aragonesa de Arbitraje
Proyecto ODS y guía de empresas RSE en la Comarca de la Hoya (con Adesho)	EFQM +300 (única organización Empresarial en Aragón)	Fundesa. Representante fundaciones en Aragón
	Plan de Retorno de Talento Joven de Aragón	Protocolo de curriculums anónimos del Ministerio de Igualdad
	Fundación Emprender en Aragón	Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven

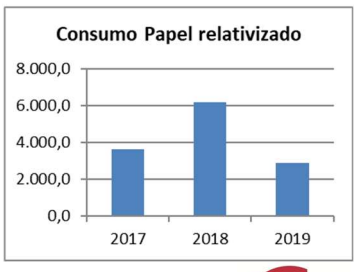
8.b. Indicadores de rendimiento. (Pregunta 8.2. del cuestionario).

Indicador	Periodo	¿Cumple objetivos?	¿Comparaciones favorables?
1. Conjunto de indicadores en ISO 14001	2010-2020	Si. Principales resultados 2017-2019	Si. Ver cuadros adjuntos.
2. Colaboración proveedores locales	2019	Si. Valor : 87 %	Si. Más alto de 80 %. Tender a 100 %.
3. Trabajo en un entorno seguro . Nº de accidentes.	2005-2020	Si	0 accidentes laborales. 4 accidentes in itinere sin daños físicos.









	PARÁMETROS	MEDIA VT	SIGNIFICATIVO	V. ECONÓMICO	VT TOTAL	SIGNIFICATIVO
CONSUMOS	AGUA	0,0	NO		0,0	NO
	ELECTRICIDAD	0,0	NO		0,0	NO
	GAS	0,0	NO	1	1,0	NO
	PAPEL	0,0	NO	1	1,0	NO
VERTIDOS		0,3	NO		0,3	NO
ATMÓSFERA		1,7	NO		1,7	NO
RESIDUOS	AP. ELÉCTRICOS	0,7	NO		0,7	NO
	ENVASES PLÁSTICO	2,0	NO		2,0	NO
	RSU	2,0	NO		2,0	NO
	FLUORESCENTES	2,3	SI		2,3	SI
	PILAS	1,0	NO		1,0	NO
	PAPEL Y CARTÓN	1,7	NO		1,7	NO
	TÓNER Y CARTUCHOS	2,3	SI		2,3	SI
RUIDOS		1,7	NO		1,7	NO
SITUACIONES POTENCIALES	MAL FUNCION. MÁQ. RUIDOS	1,0	NO		1,0	NO
	ROTURA TUBERÍAS	1,0	NO		1,0	NO
	FUGA DE GAS A. ACOND.	1,7	NO		1,7	NO
	INCENDIO. ATMÓSFERA	1,7	NO		1,7	NO
	INCEDIO. AGUA	1,7	NO		1,7	NO
	INCENDIO. RESIDUOS	1,7	NO		1,7	NO
	MAL FUNCION. MÁQUNIAS	2,3	SI		2,3	SI
ASPECTOS INDIRECTOS	Eª SERVICIO DE LIMPIEZA	0,2	NO		0,2	NO
	GESTORES DE RESIDUOS	0,4	NO		0,4	NO
	MANENEDORES INSTALAC.	0,4	NO		0,4	NO
	Eª SUMINISTRADORA	0,4	NO		0,4	NO
	FORMADORES SUBCONTR.	0,2	NO		0,2	NO
	Eª ALQUILER ESPACIOS	0,2	NO		0,2	NO
	PERSONAL INTERNO	0,0	NO		0,0	NO

RESUMEN PARÁMETROS 2019

Criterio 9. RESULTADOS CLAVE

INTRODUCCIÓN

Los principales resultados del Grupo Cámara Huesca se alinean con los objetivos estratégicos del plan de acción conjunto en 2020 (ver E-22):

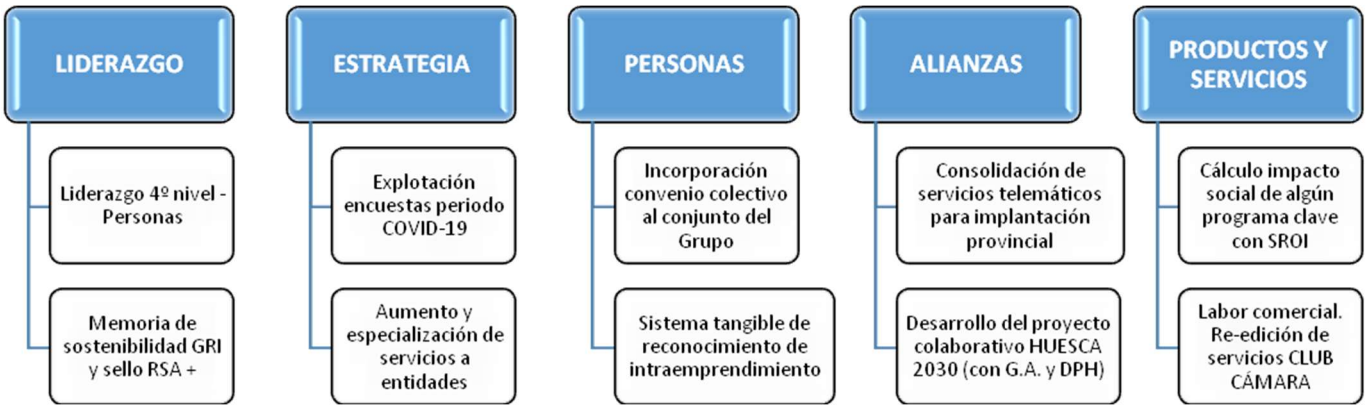
1) **Buscando un mayor equilibrio económico y financiero**. Se han mejorado considerablemente los resultados en 2019 y se ha conseguido la renovación de los principales convenios base del Gobierno de Aragón. En este ámbito, se pretende seguir impulsando las líneas con mayor potencialidad (formación, certificados de origen, PICE, proyectos con entidades locales) y con un equipo que puede desarrollar tareas multidisciplinares.
2) **Empresas en el centro de la estrategia, e impulso de proyectos colectivos**. Se han aprobado nuevos proyectos, como la valoración empresarial de la ciudad de Jaca, implementación de los ODS en la Comarca de la Hoya de Huesca, y presentados otros proyectos como "Huesca 2030" y el de "Competitividad, especialización y proximidad en la cadena de suministro", con adaptación a esta situación de crisis. Además de la evaluación continua de la satisfacción de clientes, es relevante las encuestas a empresas y a otros grupos de interés (posterior a la crisis sanitaria inicial) para centrar el análisis y necesidades reales de las empresas.
3) **Plan de reorientación de Fundesa,** que se adapta a la nueva estructura de personal en 2020 y que refuerza la actuación conjunta como GRUPO, focalizando actuaciones que soporten los dos objetivos anteriores.

Desde 2017 se ha iniciado un **análisis de riesgos y oportunidades** como base de un proceso de planificación estratégica compartido y con incorporación de herramientas existentes y otras nuevas como el análisis de programas y rendimientos.

En la evolución del Grupo Cámara Huesca desde 2011 (como fecha clave por la supresión del recurso cameral) se puede destacar:

1) La **RESILIENCIA** como demuestra el mantenimiento de servicios y personal frente a la tendencia en el conjunto de Cámaras españolas.
2) La **capacidad de innovación** a través de la mejora de los programas existentes y la **capacidad del equipo técnico para desarrollo de nuevos servicios y proyectos colectivos** en colaboración con las AA. PP.
3) La propia **AGILIDAD de respuesta** (en métodos de trabajo y en continuidad de servicios) mostrada en el periodo de esta crisis provocada por la Covid-19.

Tal y como se determina en el plan de acción estratégico de 2020, se incorpora este documento **"Memoria EFQM" como proceso de reflexión estratégica** y en el que han aflorado diversos **RETOS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA:**



9a. Resultados Clave de la Actividad.

Se implementa la visión como GRUPO y sus resultados conjuntos. Se soportan los resultados en un conjunto de herramientas integradas en la estrategia del cuadro de mando que permite nutrir los resultados clave de forma continua y dinámica para una respuesta ágil a los cambios del entorno.

Indicador	Año	Año	Indicador de referencia	Comparativa
EVOLUCIÓN CONJUNTA DEL RESULTADO CONTABLE Y OPERATIVO	2017-2019		Lograr equilibrio en resultado operativo.	Alcanzado en 2019. Como objetivo en 2020 mantener equilibrio operativo.
ANÁLISIS DE PROGRAMAS Y RENDIMIENTOS	2018	2019 Relación con ODS	Como herramienta para priorizar programas e incorporar nuevos servicios	Análisis conjunto programas y rendimiento 2018-2019 (E-19)
MEMORIAS RSA	2017-2020		Evaluación autodiagnósticos	Logro sello 4 periodos. Objetivo RSA +
CUOTA DE MERCADO	2016 2,05 %	2018 3 %	0,5 % (Representatividad económica y empresarial de Huesca en España)	Se supera indicador. Grupo Cámara con más actividad de servicios de la que le corresponde por tamaño.
NUEVOS PROGRAMAS Y PROYECTOS	2012-2015 3	2016-2019 15	2012-2015 3	15 > 3 10 nuevos servicios-programas y 5 licitaciones – contrataciones (total 15) entre 2016-2019 frente a 3 en 2011-2015.

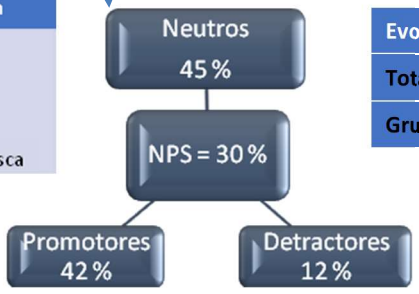
9b. Indicadores Clave de Rendimiento de la Actividad.

En los indicadores clave de rendimiento se visualizan y cuantifican aquellos elementos más novedosos en el periodo 2017-2020 y que reflejan la incidencia del Grupo Cámara Huesca en algunas de sus tres dimensiones (económica, social y ambiental) y las relaciones con sus grupos de interés.

Indicador	Año	Año	Indicador de referencia	Comparativa
ANÁLISIS PREVIO DE MATERIALIDAD	2019-2020		Identifica y prioriza grupos de interés. Diferencialidad cliente-beneficiario de cliente-financiador (E-16)	
ACCIONES RSE Y COLABORACIONES	Fijadas como objetivos desde 2017		2 acciones de RSE anuales (En el ámbito del Grupo, acción RSE es aquella colaboración sin retorno económico)	Se supera todos los años Ver listado acciones RSE (E-35)
PROYECTOS COLECTIVOS	Proyectos directamente vinculados con misión conjunta en periodo 2016-2020		Comparativa con periodo 2011-2015	5 proyectos en 2016-2020 frente a 1 en 2011-2015
Recomendaciones efectivas (NET PROMOTE SCORE – NPS: % Promotores - % Detractores	2017 (Indicador adaptado) NPS = 27 % Promotores - 45 % Detractores - 18 %	2020 NPS = 30 % Promotores - 42 % Detractores - 12 %	NPS excelente Mayor de 50 %	30 % < 50 %
AVANCE GRUPO DE INTERÉS PERSONAS Y ESTABILIDAD PERSONAL	Personas 2005-2020 Gráfico adjunto	Estabilidad personal 2010-2018 Cuadro adjunto		Menor disminución personal respecto a tendencia en conjunto de Cámaras de Comercio, y avances en aspectos de PERSONAS.

Proyectos colectivos - Proyectos directos con la misión

- Plan Local de Empleo (2016-2017)
- Agro-Observatorio de Aragón (2017-2019)
- Valoración empresarial de la ciudad de Jaca (2020)
- Guía de la diversidad cultural en empresas (2018)
- Implementación 17 ODS en la Comarca de la Hoya de Huesca



Evolución trabajadores	2010	2018
Total Cámaras de Comercio	3.000	1.596
Grupo Cámara Huesca	33	27

ANEXOS - Listado de evidencias

- *Tabla representatividad Grupo Cámara Huesca (E-1)*
- *Evolución personal comparativo Cámaras 2010 - 2018(E-2)*
- *Plan de reorientación de Fundesa (más focalizado en empresas). (E-3)*
- *Evaluación de líderes en la encuesta de clima laboral (E-4)*
- *Continuidad y ratificación Presidencia y Dirección en periodo 2011-2019 (E-5)*
- *Evolución conjunta 2017-2019 resultado contable y operativo (E-6)*
- *Convenios de colaboración intragrupo 2018 (E-7)*
- *Cuadro de mejoras e innovación 2018-2019 (E-8; E-9)*
- *Código ético año 2017 (E-10)*
- *Publicación web auditoría y memorias (E-11)*
- *Comparativa convenios colectivos (2006-2011-2018) (E-12)*
- *Encuesta clima laboral (E-13)*
- *Objetivos y mejoras anuales en ISO 14001 (E-14)*
- *Listado de mejoras de CRM (E-15)*
- *Análisis de materialidad 2019-2020 (E-16)*
- *Análisis encuestas clientes 2020 (E-17)*
- *Análisis encuestas grupos de interés 2020 (E-18)*
- *Análisis conjunto programas y rendimiento 2018-2019 (E-19)*
- *Cuadro de mando 2018 -2019 -2020 (E-20; E-21; E-22)*
- *Herramienta vigilancia temprana (E-24)*
- *Listado de proyectos potenciales anual (E-25)*
- *Memoria RSA Cámara Huesca (E-26)*
- *Memoria RSA Fundesa (E-27)*
- *Listado colaboraciones (E-28)*
- *Anexo COVID plan estratégico (E-29)*
- *Actas reunión de coordinación (E-30)*
- *Planes de formación en ISO 9001 (E-31)*
- *Representatividad consultas Cámara Huesca sobre total Cámaras periodo Covid-19 (E-32)*
- *Memorias de actividad 2016-2019 (E-33)*
- *Listado licitaciones 2016-2019 (E-34)*
- *Listado acciones RSE (E-35)*
- *Encuestas satisfacción ISO 9001 (E-36)*
- *Visión colaboradores y financiadores: Renovaciones del convenio 2020 (E-37)*
- *Continuidad y ratificación Presidencia y Dirección en periodo 2011-2019 Contexto ISO 9001 (E-38)*
- *Fichas de puesto y desempeño (E-39)*
- *Ficha de acogida (E-40)*
- *Listado de puestos de promoción interna 2011-2019 (E-41)*
- *Congelación salarial desde… (E-42)*
- *Sello EFQM +300 en 2019 (E-43)*
- *Agenda semanal (E-44 / E-47)*
- *Manual de imagen conjunta (E-45)*
- *Sistema de teletrabajo y conexión remota (E-46)*
- *Agenda semanal (E-47)*
- *Comunicación cuadro de mando anual (E-48)-mail*
- *Acto de entrega medallas (E-49)*
- *Grupo de whatsapp (E-50)*
- *Citación de todo el personal con Presidente (E-51)*
- *Exposición en Pleno de labor de cada departamento por parte de los trabajadores. Reconocimiento público Presidente (E-52).*
- *Red de colaboración base (E-53)*
- *Plan de contingencia (E-54)*
- *Porcentaje de proveedores locales (E-55)*
- *Listado adhesiones y certificaciones (E-56)*
- *Valor Publicitario Equivalente (E-57)*
- *Grado de ejecución de proyectos 2018-2019 (sobre financiación concedida) (E-58)*
- *Evolución Club Cámara 2017-2018-2019 (E-59)*
- *Plan Local de Empleo de Huesca (E-60)*
- *Estudio valoración empresarial – Ayto. Jaca (E-61)*
- *Posicionamiento de Fundesa en principal programa de empleo con INAEM en el periodo 2011-2019 (E-62)*
- *Otra documentación relevante (E-63)*

ANEXOS - Listado de evidencias

Tabla representatividad Grupo Cámara Huesca (E-1)

Representatividad Grupo Cámara	2018
Tamaño economía provincia de Huesca sobre total España	0,5 %
Nivel de prestación de servicios Grupo Cámara Huesca sobre total Cámaras españolas	3,74 %

		Cámaras España	Cámara Huesca	Ratio Huesca / España
		2018	**2018**	**2018**
Servicios	Acciones de internacionalización (incluye certificaciones camerales)	542.233	2.829	0,52%
	Acciones de competitividad	6.157	676	10,98%
	Acciones de emprendimiento	35.323	590	1,67%
	Acciones de formación	58.264	203	0,35%
	Emprendedores atendidos	22.419	472	2,11%
	Empresas creadas	4.286	277	6,46%
	Empleos generados	4.512	397	8,80%
	Jóvenes atendidos	25.291	208	0,82%
	Contrataciones	1.366	27	1,98%
		Promedio	**2018**	**3,74%**
	Ver memoria EFQM 2017	**Promedio**	**2016**	**2,05%**

Evolución personal comparativo Cámaras 2010 -2018 (E-2)

Evolución trabajadores	2010	2018
Total Cámaras de Comercio	3.000	1.596
Grupo Cámara Huesca	33	27

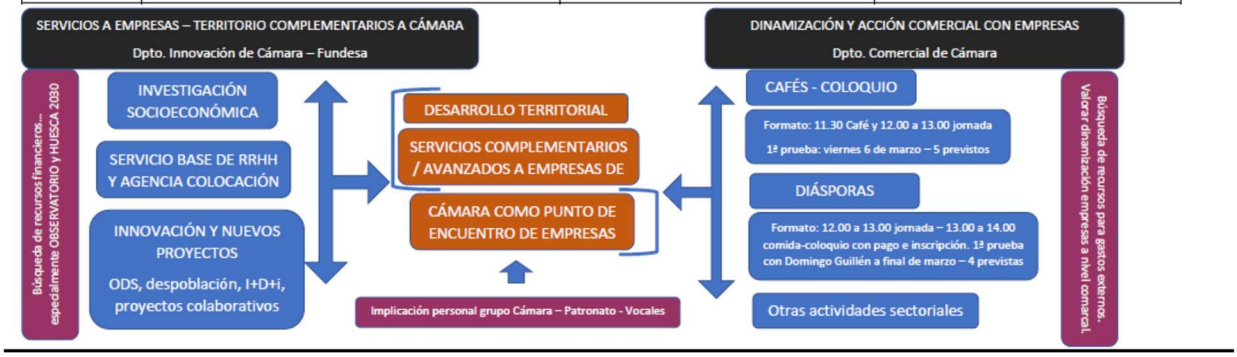
Plan de reorientación de Fundesa (más focalizado en empresas). (E-3)

MISIÓN DE FUNDESA: IMPULSAR PROYECTOS ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LA PROVINCIA Y COMPLEMENTAR - APOYAR A CÁMARA HUESCA EN LOS SERVICIOS Y CONEXIÓN CON LAS EMPRESAS

	NECESIDADES EMPRESAS – TERRITORIO PROVINCIA	PROYECTOS VINCULADOS	ESTADO DE PROYECTOS	CAPACIDADES – ESTRUCTURA - FINANCIACIÓN
	Listado de necesidades detectadas (no cubiertas o parcialmente cubiertas) en empresas y provincia de Huesca desde la perspectiva de actividades del grupo Cámara - Fundesa	Respecto a las necesidades detectadas qué proyectos anteriores, actuales o futuros tiene el grupo Cámara - Fundesa	Refleja el estado del potencial proyecto: ACTIVO (en realización), DESARROLLADO (proyecto estructurado) ó EN CONSTRUCCIÓN (idea base aunque sin desarrollar)	Recursos humanos actuales de Fundesa y estructura de apoyo de Cámara. Recursos financieros potenciales
1	CONOCIMIENTO DEL TERRITORIO, INVESTIGACIÓN SOCIOECONÓMICA Y NECESIDADES EMPRESARIALES	✓ OBSERVATORIO SOCIOECONÓMICO – AGRO-OBSERVATORIO ✓ ESTUDIO PROGRAMA PICE Y APOYO AL PROGRAMA ✓ OBSERVATORIO CENTRADO EN PROSPECTIVA DE MERCADOS EXTERIORES	✓ DESARROLLADO. OBSERVATORIO ACTUALMENTE SIN FINANCIACIÓN. ✓ ACTIVO- NUEVO ANEXO ESTUDIO BENASQUE- LUCHÓN ✓ ACTIVO ✓ EN CONSTRUCCIÓN.	PERSONAL ESPECIALIZADO. SE HA PRESENTADO A TERCEROS EL OBSEVATORIO Y AGRO-OBSERVATORIO. CONTINUAR PROPUESTAS.
2	EMPRESAS NO LOCALIZAN RECURSOS HUMANOS SUFICIENTES SEGÚN TERRITORIO O SECTOR	✓ PROGRAMAS DE EMPLEO ✓ AGENCIA DE COLOCACIÓN ✓ PROGRAMA DE RELEVO GENERACIONAL EN DETERMINADOS SECTORES ✓ RETORNO DE TALENTO ✓ CONOCIMIENTO DEL MERCADO DE TRABAJO A JÓVENES UNIVERSIDAD Y FP	✓ SIN PROGRAMAS DE EMPLEO ACTUALES ✓ DESARROLLADA – VIGENTE. VALORAR CONTINUIDAD O REDUCCIÓN PARA GESTIÓN AUTÓNOMA ✓ EN CONSTRUCCIÓN ✓ ACTIVO. COLABORACIÓN PLAN DE RETORNO DEL INSTITUTO ARAGONÉS DE EMPLEO ✓ ACTIVO (proyecto Fundación Ibercaja-CAI). Desarrollo futuro al finalizar.	NO. VALORAR GESTIÓN AUTOMÁTICA DE LA PLATAFORMA SI NO SUPONE COSTE O COSTE MÍNIMO. PRÓXIMA REUNIÓN ENDALIA. RE-INCIDIR EN PROPUESTAS DE ACCIONES CONCRETAS AL PLAN DE RETORNO – IAJ O NUEVOS PROYECTOS INCORPORACIÓN A RED INCORPORA COMO PUNTO DE AUTOEMPLEO
3	EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO CON MENOR GRADO DE COMPETITIVIDAD EMPRESAS PEQUEÑAS BUSCAN FÓRMULAS DE COLABORACIÓN	✓ PROYECTOS COLABORATIVOS ✓ BANCO DE TIEMPO	✓ EN CONSTRUCCIÓN ✓ DESARROLLADO SIN EJECUCIÓN PRÁCTICA	POSIBILIDAD DE PRESENTACIÓN DE BANCO DE TIEMPO A TERCEROS
4	CÁMARA COMO PUNTO DE ENCUENTRO DE EMPRESAS	✓ ESPACIOS – ENCUENTROS COLABORATIVOS ✓ DIÁSPORA ALTOARAGONESA	✓ DESARROLLADO. INICIO 6 MARZO. CICLOS DE CAFÉS-COLOQUIO ✓ DIÁSPORA. DESARROLLADO.	SI. PERSONAL ESPECIALIZADO. SIN FINANCIACIÓN ESPECÍFICA (SOLO POSIBILIDAD DE PATROCINIO GASTOS EXTERNOS) PERO GENERA SINERGIAS IMPORTANTES PARA NEXO DE EMPRESAS CON CÁMARA DE COMERCIO.
5	POCA VINCULACIÓN CON CÁMARA DE EMPRESAS DE MAYOR TAMAÑO	✓ FORO MOTOR EMPRESAS	✓ DESARROLLADO. VIABILIDAD ¿?	BUSCAR NEXOS DIRECTOS CON EMPRESAS A TRAVÉS DE PATROCINIO DE PROYECTOS ESPECÍFICOS
6	IMPULSO PROYECTOS DE I+D+i EN EMPRESAS / EMPRENDEDORES	✓ GESTIÓN DELEGACIÓN OTRI-UNIVERSIDAD ✓ GESTIÓN DE ESPACIO CEEI	✓ DESARROLLADO ✓ EN CONSTRUCCIÓN	INTERLOCUCIÓN CON UNIVERSIDAD / CEEI PARA VALORAR ASUNCIÓN POR PARTE GRUPO CÁMARA – FUNDESA.
7	ECONOMÍA SUMERGIDA	✓ BÚSQUEDA DE FÓRMULAS O PROGRAMAS DE COLABORACIÓN EMPRESAS – AAPP PARA REDUCIR ECONOMÍA SUMERGIDA	✓ EN CONSTRUCCIÓN	NUEVO PROYECTO. SIN ESTRUCTURA, PERO POSIBLE DESARROLLO.
8	EMPRENDIMIENTO TERCER SECTOR	✓ ASESORAMIENTO PROYECTOS TERCER SECTOR Y ECONOMÍA SOCIAL. // INCUBADORA DE PROYECTOS DE ECONOMÍA SOCIAL	✓ EN CONSTRUCCIÓN (presentada idea a Fundación La Caixa pero sin respuesta) // APROVECHAMIENTO ESPACIOS FUNDESA	SI. PERSONAL ESPECIALIZADO. DIFICULTAD DE UBICAR POTENCIAL FINANCIACIÓN (OTROS DPTOS. G.A., FUNDACIÓN LA CAIXA)
9	PROYECTOS COLABORATIVOS FUNDACIONES	✓ FUNDESA REPRESENTANTE DE FUNDACIONES DE ARAGÓN ✓ FUNDACIONES COMUNITARIAS	✓ EN DESARROLLO. PROYECTOS COLABORATIVOS FUNDACIONES DE ARAGÓN. ✓ PROVINCIA DE HUESCA COMO TERRITORIO PILOTO PARA IMPLANTACIÓN DE FUNDACIÓN COMUNITARIA	COLABORACIÓN DE FUNDACIONES PARA MEJOR POSICIONAMIENTO (SIN FINANCIACIÓN) OFRECIMIENTO PROVINCIA DE HUESCA COMO TERRITORIO PILOTO PARA RED DE FUNDACIONES COMUNITARIAS
10	SUPERVIVENCIA – RESPONSABILIDAD SOCIAL – APLICACIÓN DE LA AGENDA 2030 EN LAS EMPRESAS DESPOBLACIÓN	✓ PROYECTO HUESCA 2030 ✓ PROYECTO – SERVICIOS Y ESTRATEGIAS DE PROXIMIDAD	✓ DESARROLLADO. PARA POTENCIAL COLABORACIÓN CON DPH, FUNDACIÓN LA CAIXA, COMISIONADO ODS. ✓ DESARROLLADO. PARA POTENCIAL COLABORACIÓN CON DPH	SI. PERSONAL ESPECIALIZADO. PRESENTACIÓN DE PROYECTO A CONVOCATORIA DE FUNDACIÓN LA CAIXA EL 2 DE MARZO. CONSEGUIR APOYO DPH Y COMARCA DE LA HOYA DE HUESCA
11	PROYECTOS EUROPEOS	✓ PROYECTOS EUROPEOS: POCTEFA, H2020, INTERREG EUROPA ✓ PARTICIPACIÓN EN REDES	✓ APROVECHAMIENTO PROYECTO URBAN INNOVATIVE ACTIONS YA DESARROLLADO Y OTROS BORRADORES POCTEFA ✓ FUNDESA ASOCIADA A "DIGITAL SKILLS AND JOBS COALITION" (Potencial relación con necesidades formativas TICs, proyecto Amazon)	BÚSQUEDA DE OPORTUNIDADES PARA PARTICIPACIÓN DE FUNDESA O CÁMARA COMO SOCIO (NO COMO JEFE DE FILAS) O COMO ENTIDAD SUBCONTRATADA PARA DESARROLLO DE PROYECTOS.
12	GESTIÓN OPERATIVA Y PATRIMONIAL FUNDESA	✓ ALQUILER LOCAL VACÍO	✓ BÚSQUEDA DE POTENCIALES INQUILINOS	PERSONAL YA VINCULADO.

1. ESTABLECER PRIORIDADES ACTUACIÓN EN NECESIDADES DETECTADAS Y APORTAR NUEVAS NECESIDADES DETECTADAS. TABLA DINÁMICA.
2. BASES DEL PLAN DE ACCIÓN DE FUNDESA

GRUPOS DE NECESIDADES	LÍNEA ESTRATÉGICA	ACCIONES	FINANCIACIÓN
NECESIDADES 1-2	CONTINUIDAD LÍNEAS DE ACCIÓN DE FUNDESA EN INVESTIGACIÓN Y RRHH.	ESTUDIOS Y APOYO PICE ESTUDIOS EN DESARROLLO (BENASQUE-LUCHON) VENTA Y PATROCINIO DE OBSERVATORIO PROYECTOS EN EL MARCO DE LOS RRHH / NUEVA ESTRUCTURA REDUCIDA DE LA AGENCIA	APOYAR RESULTADOS PICE CONSEGUIR PATROCINADOR DE OBSERVATORIO – AGROBSERVATORIO. FINANCIACIÓN FUNDACIÓN TRANSPIRENAICA DE ESTUDIO BENASQUE-LUCHON
NECESIDADES 3-5	APOYAR CÁMARA COMO ESPACIO DE ENCUENTRO DE EMPRESAS CONTINUIDAD EN VALORACIÓN DE POTENCIALES PROYECTOS	ACTIVAR CICLOS DE CAFÉS – COLOQUIO NUEVO FORMATO DIÁSPORA	BÚSQUEDA DE COLABORACIONES PARA GASTOS EXTERNOS Y/O PATROCINIOS. SE PREVÉ COLABORARÁ ADESHO EN EL CICLO DE CAFÉS - COLOQUIO INVERSIÓN DE RECURSO TIEMPO, AUNQUE ATRACCIÓN DE EMPRESAS A LA CÁMARA Y POTENCIALES SOCIOS.
NECESIDADES 6-11	DESARROLLO DE NUEVOS PROYECTOS MAYOR CONEXIÓN Y VIABILIDAD DE LÍNEA 10 (ODS – DESPOBLACIÓN) YA QUE ES TAMBIÉN UN APOYO – SERVICIO A EMPRESAS COMPLEMENTARIO A CÁMARA. CONTINUIDAD DE VALORACIÓN Y DESARROLLO DE NUEVOS PROYECTOS (OTRI, CEEI, ECONOMÍA SUMERGIDA)	CENTRAR PROYECTO HUESCA 2030 Y NUEVOS PROYECTOS SEGÚN EVOLUCIÓN DE NUEVAS CONVOCATORIAS DE LAS BASES REGULADORAS DE LAS DIRECTRICES DE DESPOBLACIÓN	CONSEGUIR FINANCIADOR PARA PROYECTOS EN EL MARCO DE ODS (HUESCA 2030, ETC.): - Presentación proyectos Fundación La Caixa - Apoyo DPH, Comarca de la Hoya de Huesca - Apoyo Comisionados ODS y DESPOBLACIÓN G.A.



Evaluación de líderes en la encuesta de clima laboral (E-4)

Preguntas relacionadas en Encuestas de Clima Laboral – Apartado comunicación y autoridad

	COMUNICACIÓN y AUTORIDAD
1	Recibo de forma precisa y a tiempo información sobre las actividades, objetivos y resultados de la gestión de la Cámara
2	Existe un clima que permite realizar sugerencias y discrepar con las decisiones de la dirección y el modo de hacer las cosas sin temor a represalias
3	Mi responsable superior es accesible y es fácil hablar con él/ella
4	Mi responsable superior fomenta y responde a ideas y sugerencias
5	Mi responsable superior involucra a la gente en decisiones que afectan a su trabajo
6	Mi responsable superior demuestra un interés en mí como persona no sólo como colaborador
7	Mi responsable superior cumple sus promesas.

Continuidad y ratificación Presidencia y Dirección en periodo 2011-2019 (E-5)

Ver actas de proceso electoral (Presidencia) y actas de Comité Ejecutivo / Pleno (Dirección).

Evolución conjunta 2017-2019 resultado contable y operativo (E-6)

Evolución resultado Grupo Cámara Huesca	2017	2018	2019
Ingresos	1.533.086	1.483.831	1.570.554
Gastos	1.772.081	1.713.734	1.673.149
Resultado contable	**-238.995**	**-229.902**	**-102.594**
Resultado operativo (sin amortizaciones)	**-106.607**	**-100.188**	**+24.535**

Ver auditorías 2017-2019 Cámara Huesca y Fundesa.

Convenios de colaboración intragrupo 2018 (E-7)

En libro de actas de Patronato de 2018

Cuadro de mejoras e innovación 2018-2019 (E-8; E-9)

En sistema de calidad ISO 9001

Código ético publicado año 2017 (E-10)

En Cámara Huesca: http://www.camarahuesca.com/wp-content/uploads/2011/01/C%C3%B3digo-de-Buenas-Pr%C3%A1cticas.pdf

En Fundesa: http://www.fundesa.org/wp-content/uploads/2019/07/Codigo-de-Buenas-Practicas.pdf

Publicación web auditoría y memorias (E-11)

En Cámara Huesca: http://www.camarahuesca.com/wp-content/uploads/2019/06/Ley-Transparencia-2019.pdf

http://www.camarahuesca.com/publicaciones/ (Memorias)

En Fundesa: http://www.fundesa.org/memorias-y-transparencia/

Comparativa convenios colectivos (2006-2011-2018) (E-12)

http://www.boa.aragon.es/cgi-bin/EBOA/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=105640803131 (2006)

http://www.boa.aragon.es/cgi-bin/EBOA/BRSCGI?CMD=VEROBJ&MLKOB=998634813333 (2018)

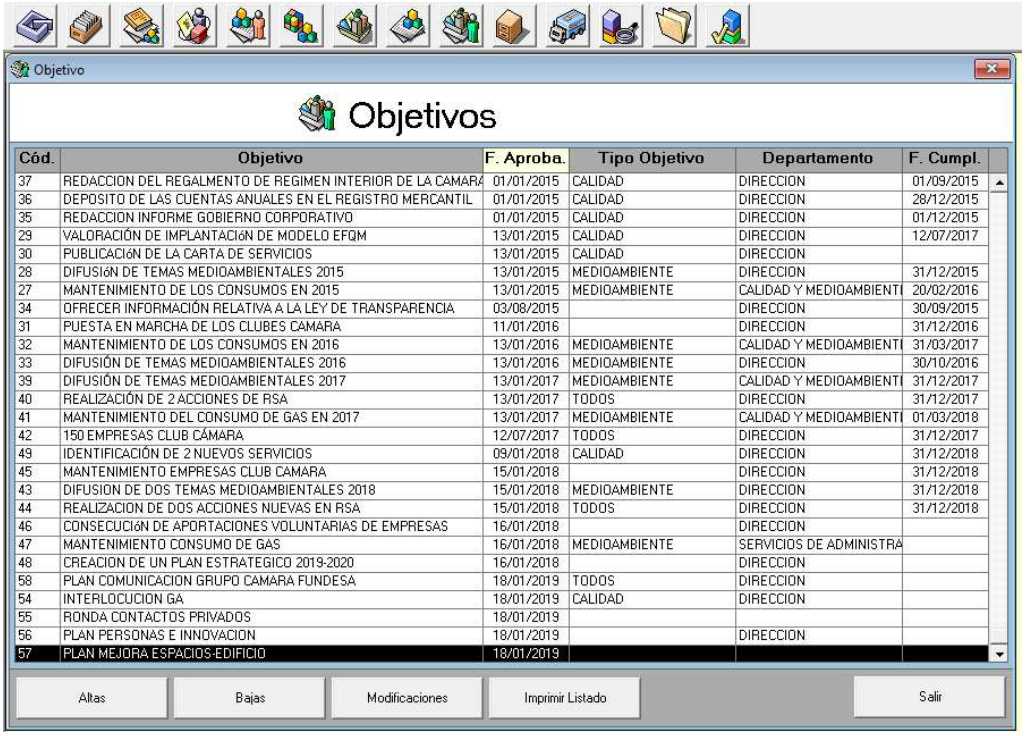
Encuesta clima laboral (E-13)

Se adjunta ejemplo de 2019

CAMARA	ENERO 2019-DICIEMBRE 2019	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	TOTAL	PROMEDIO
	COMUNICACIÓN y AUTORIDAD	63	58	63	69	61	61	62	63	63	51	55	67	57	66	66	70	51	63	60	70	70	1309	62,33
		9,00	8,29	9,00	9,86	8,71	8,71	8,86	9,00	9,00	8,50	7,86	9,57	8,14	9,43	9,43	10,00	7,29	9,00	8,57	10,00	10,00	187,00	8,90
1	Recibo de forma precisa y a tiempo información sobre las actividades, objetivos y resultados de la gestión de la Cámara	9	9	9	9	8	8	9	9	8	8	6	8	8	8	8	10	7	9	8	10	10	178	8,48
2	Existe un clima que permite realizar sugerencias y discrepar con las decisiones de la dirección y el modo de hacer las cosas sin temor a represalias	9	8	9	10	8	8	8	9	8	8	7	9	8	8	8	10	5	9	9	10	10	178	8,48
3	Mi responsable superior es accesible y es fácil hablar con él/ella	9	9	9	10	9	9	9	9	9	9	9	10	8	10	10	10	10	9	9	10	10	196	9,33
4	Mi responsable superior fomenta y responde a ideas y sugerencias	9	9	9	10	9	9	9	9	9	9	9	10	8	10	10	10	10	9	9	10	10	196	9,33
5	Mi responsable superior involucra a la gente en decisiones que afectan a su trabajo	9	8	9	10	9	9	9	9	9	9	7	10	8	10	10	10	7	9	9	10	10	190	9,05
6	Mi responsable superior demuestra un interés en mí como persona no sólo como colaborador	9	8	9	10	9	9	9	9	10	8	9	10	9	10	10	10	6	9	8	10	10	191	9,10
7	Mi responsable superior cumple sus promesas.	9	7	9	10	9	9	9	10			8	10	8	10	10	10	6	9	8	10	10	180	9,00
	AMBIENTE DE TRABAJO Y DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	117	122	124	134	126	117	120	126	132	95	98	128	114	131	122	140	108	129	114	140	132	2569	122,33
		8,36	8,71	8,86	9,57	9,00	8,36	8,57	9,00	9,43	7,92	7,00	9,14	8,14	9,36	8,71	10,00	8,31	9,21	8,14	10,00	9,43	183,50	8,74
8	Dispongo de los recursos, equipos e información necesarios para hacer mi trabajo.	8	9	9	8	8	9	9	9	9	8	7	5	8	10	9	10	8	9	8	10	9	179	8,52
9	Es fácil obtener información suficiente para hacer mi trabajo.	7	9	9	9	9	9	8	9	9	8	7	9	8	10	9	10	8	9	8	10	8	182	8,67
10	Las responsabilidades que tengo en mi puesto de trabajo están bien definidas	9	9	9	10	9	8	9	9	10	8	7	9	8	9	8	10	8	9	8	10	9	185	8,81
11	Considero que hay un medio de comunicación adecuado	7	8	9	10	9	8	8	9	8	9	7	10	8	8	8	10	8	9	8	10	10	181	8,62
12	Conozco la política de la Cámara	9	9	9	9	9	8	9	9	10	8	8	10	8	9	9	10	10	9	8	10	9	189	9,00
13	garantizar la seguridad	7	9	9	9	9	9	9	9	10	8	9	10	8	10	9	10	8	9	9	10	10	190	9,05
14	A las personas se les anima para que equilibren su trabajo y vida personal	9	9	9	10	9	8	9	9	8		7	10	8	10	9	10	10	10	8	10	9	181	9,05
15	Recibo premios y reconocimientos por la consecución de objetivos u logros profesionales	8	7	8	9	9	7	7	9	10		5	9	8	9	8	10	0	9	7	10	8	157	7,85
16	Se me paga justamente por el trabajo que hago.	8	8	7	10	9	7	7	9	10	6,5	7	9	8	9	9	10	7	9	8	10	10	177,5	8,45
17	Se recibe un buen trato	9	9	9	10	9	8	9	9	10	7	7	9	8	10	9	10	7	10	9	10	10	188	8,95
18	Siento que mis compañeros tienen en cuenta mi trabajo y no lo entorpecen	9	9	9	10	9	9	9	9	10	7,5	8	8	8	10	9	10	8	9	8	10	10	188,5	8,98
19	Si soy tratado injustamente sé que tendré la oportunidad de defenderme	9	8	9	10	9	9	8	9	8	7	6	10	8	9	8	10	7	9	8	10	10	181	8,62
20	Se me anima a que realice acciones formativas	9	10	9	10	9	9	9	9	10	8	6	10	8	8	8	10	9	9	8	10	10	188	8,95
21	No he recibido acoso de ningún tipo	9	9	10	10	10	9	10	9	10	10	7	10	10	10	10	10	10	10	9	10	10	202	9,62
	ORGULLO Y LEALTAD	54	49	51	59	54	46	53	54	60	51,5	39	59	48	56	53	60	43	59	52	60	58	1118,50	53,26
		9,00	8,17	8,50	9,83	9,00	7,67	8,83	9,00	10,00	8,58	6,50	9,83	8,00	9,33	8,83	10,00	7,17	9,83	8,67	10,00	9,67	186,42	8,88
22	Siento que mi trabajo es valorado y que mi participación es importante.	9	8	9	10	9	8	9	9	10	7	6	10	8	9	9	10	7	9	8	10	9	183,00	8,71
23	Considero que mi futuro profesional está en la COCH	9	8	8	10	9	8	9	9	10	10	6	10	8	10	9	10	8	10	9	10	10	190,00	9,05
24	Estoy orgulloso de decir a otras personas que trabajo aquí.	9	8	8	10	9	9	10	9	10	10	6	10	8	10	9	10	8	10	9	10	10	192,00	9,14
25	La gente viene a trabajar con gusto.	9	8	8	10	9	7	8	9	10	8	6	9	8	10	9	10	6	10	9	10	10	183,00	8,71
26	La Cámara tiene un equipo directivo que me inspira confianza	9	8	9	10	9	7	8	9	10	6,5	8	10	8	9	9	10	6	10	9	10	10	184,50	8,79
27	LA CAMARA comunica su visión, valores y estrategia de forma adecuada.	9	9	9	9	9	7	9	9	10	10	7	10	8	8	8	10	8	10	8	10	9	186,00	8,86
	COMPAÑERISMO	36	32	35	40	36	34	36	36	40	36	27	37	24	37	36	40	9	40	32	40	40	723	34,43
		9,00	8,00	8,75	10,00	9,00	8,50	9,00	9,00	10,00	9,00	6,75	9,25	6,00	9,25	9,00	10,00	9	10,00	8,00	10,00	10,00	180,75	8,61
28	Trabajar en este lugar es ameno	9	7	8	10	9	9	9	9	10	10	6	10	8	9	9	10	2	10	8	10	10	182	8,67
29	Somos un equipo	9	8	9	10	9	8	9	9	10	7	6	9	8	9	9	10	6	10	8	10	10	183	8,71
30	Estoy orgulloso de decir que trabajo aquí	9	8	9	10	9	8	9	9	10	9	7	9	8	10	9	10	10	10	8	10	10	191	9,10
31	otros departamentos	9	9	9	10	9	9	9	9	10	10	8	9	8	9	9	10	10	10	8	10	10	194	9,24
	Finalmente, considerando todo lo anterior.	27	26	27	30	29	24	28	27	30	25	23	30	24	30	27	30	24	30	26	30	30	577	27,48
		9	8,666667	9	10	9,666667	8	9,333333	9	10	8,333333	7,666667	10	8	10	9	10	8	10	8,666667	10	10	192,33	9,16
32	LA CAMARA es un buen lugar para trabajar	9	9	9	10	9	7	9	9	10	8	7	10	8	10	9	10	8	10	9	10	10	190	9,05
33	Creo que la Cámara presta un buen servicio al cliente	9	9	9	10	10	9	10	9	10	10	8	10	8	10	9	10	10	10	9	10	10	199	9,48
34	Entidad socialmente responsable	9	8	9	10	10	8	9	9	10	7	8	10	8	10	9	10	6	10	8	10	10	188	8,95
																								8,88

Objetivos y mejoras anuales en ISO 14001 (E-14)

Ver en apartado de objetivos y metas herramienta sistema de gestión de calidad y medio ambiente.



Objetivo

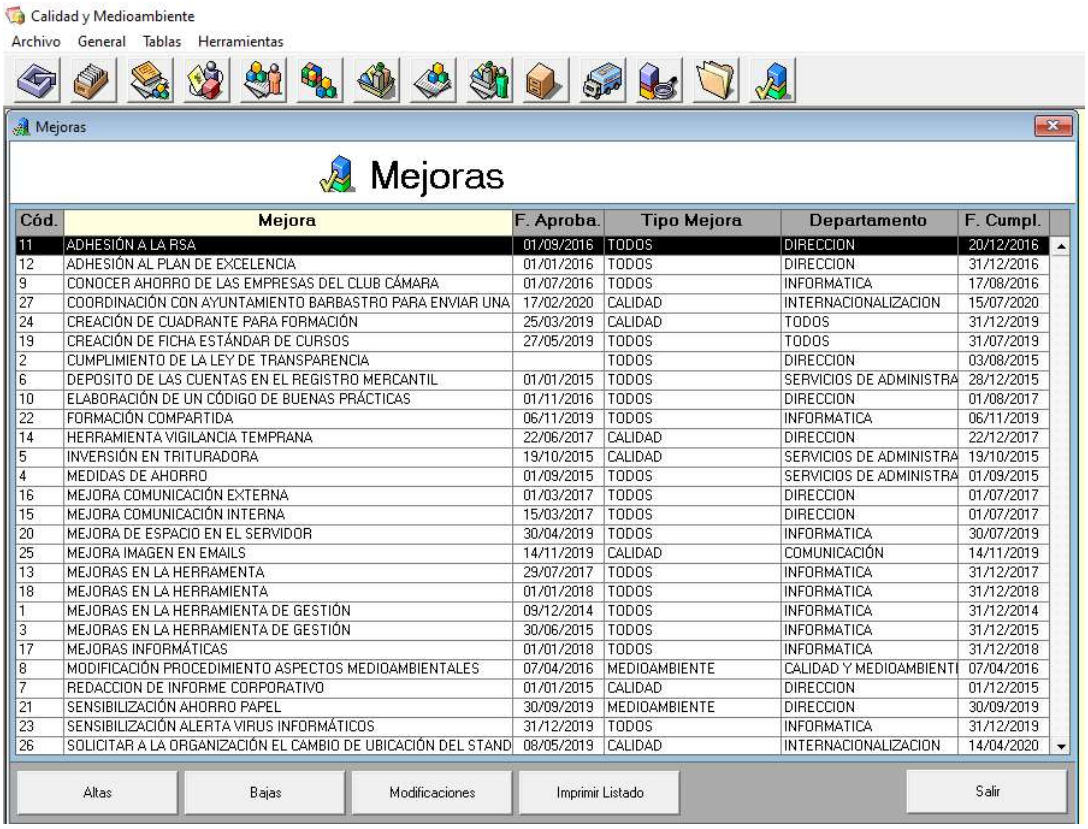
Objetivos

Cód.	Objetivo	F. Aproba.	Tipo Objetivo	Departamento	F. Cumpl.
37	REDACCION DEL REGALMENTO DE REGIMEN INTERIOR DE LA CAMARA	01/01/2015	CALIDAD	DIRECCION	01/09/2015
36	DEPOSITO DE LAS CUENTAS ANUALES EN EL REGISTRO MERCANTIL	01/01/2015	CALIDAD	DIRECCION	28/12/2015
35	REDACCION INFORME GOBIERNO CORPORATIVO	01/01/2015	CALIDAD	DIRECCION	01/12/2015
29	VALORACIÓN DE IMPLANTACIóN DE MODELO EFQM	13/01/2015	CALIDAD	DIRECCION	12/07/2017
30	PUBLICACIóN DE LA CARTA DE SERVICIOS	13/01/2015	CALIDAD	DIRECCION	
28	DIFUSIóN DE TEMAS MEDIOAMBIENTALES 2015	13/01/2015	MEDIOAMBIENTE	DIRECCION	31/12/2015
27	MANTENIMIENTO DE LOS CONSUMOS EN 2015	13/01/2015	MEDIOAMBIENTE	CALIDAD Y MEDIOAMBIENTI	20/02/2016
34	OFRECER INFORMACIÓN RELATIVA A LA LEY DE TRANSPARENCIA	03/08/2015		DIRECCION	30/09/2015
31	PUESTA EN MARCHA DE LOS CLUBES CAMARA	11/01/2016		DIRECCION	31/12/2016
32	MANTENIMIENTO DE LOS CONSUMOS EN 2016	13/01/2016	MEDIOAMBIENTE	CALIDAD Y MEDIOAMBIENTI	31/03/2017
33	DIFUSIÓN DE TEMAS MEDIOAMBIENTALES 2016	13/01/2016	MEDIOAMBIENTE	DIRECCION	30/10/2016
39	DIFUSIÓN DE TEMAS MEDIOAMBIENTALES 2017	13/01/2017	MEDIOAMBIENTE	CALIDAD Y MEDIOAMBIENTI	31/12/2017
40	REALIZACIÓN DE 2 ACCIONES DE RSA	13/01/2017	TODOS	DIRECCION	31/12/2017
41	MANTENIMIENTO DEL CONSUMO DE GAS EN 2017	13/01/2017	MEDIOAMBIENTE	CALIDAD Y MEDIOAMBIENTI	01/03/2018
42	150 EMPRESAS CLUB CÁMARA	12/07/2017	TODOS	DIRECCION	31/12/2017
49	IDENTIFICACIÓN DE 2 NUEVOS SERVICIOS	09/01/2018	CALIDAD	DIRECCION	31/12/2018
45	MANTENIMIENTO EMPRESAS CLUB CAMARA	15/01/2018		DIRECCION	31/12/2018
43	DIFUSION DE DOS TEMAS MEDIOAMBIENTALES 2018	15/01/2018	MEDIOAMBIENTE	DIRECCION	31/12/2018
44	REALIZACION DE DOS ACCIONES NUEVAS EN RSA	15/01/2018	TODOS	DIRECCION	31/12/2018
46	CONSECUCIóN DE APORTACIONES VOLUNTARIAS DE EMPRESAS	16/01/2018		DIRECCION	
47	MANTENIMIENTO CONSUMO DE GAS	16/01/2018	MEDIOAMBIENTE	SERVICIOS DE ADMINISTRA	
48	CREACION DE UN PLAN ESTRATEGICO 2019-2020	16/01/2018		DIRECCION	
58	PLAN COMUNICACION GRUPO CAMARA FUNDESA	18/01/2019	TODOS	DIRECCION	
54	INTERLOCUCION GA	18/01/2019	CALIDAD	DIRECCION	
55	RONDA CONTACTOS PRIVADOS	18/01/2019			
56	PLAN PERSONAS E INNOVACION	18/01/2019		DIRECCION	
57	PLAN MEJORA ESPACIOS-EDIFICIO	18/01/2019			

Altas | Bajas | Modificaciones | Imprimir Listado | Salir

Listado de mejoras de CRM (E-15)

Ver “mejoras en la herramienta”, “mejoras en la herramienta de gestión”, “mejoras informáticas”.



Calidad y Medioambiente

Archivo General Tablas Herramientas

Mejoras

Mejoras

Cód.	Mejora	F. Aproba.	Tipo Mejora	Departamento	F. Cumpl.
11	ADHESIÓN A LA RSA	01/09/2016	TODOS	DIRECCION	20/12/2016
12	ADHESIÓN AL PLAN DE EXCELENCIA	01/01/2016	TODOS	DIRECCION	31/12/2016
9	CONOCER AHORRO DE LAS EMPRESAS DEL CLUB CÁMARA	01/07/2016	TODOS	INFORMATICA	17/08/2016
27	COORDINACIÓN CON AYUNTAMIENTO BARBASTRO PARA ENVIAR UNA	17/02/2020	CALIDAD	INTERNACIONALIZACION	15/07/2020
24	CREACIÓN DE CUADRANTE PARA FORMACIÓN	25/03/2019	CALIDAD	TODOS	31/12/2019
19	CREACIÓN DE FICHA ESTÁNDAR DE CURSOS	27/05/2019	TODOS	TODOS	31/07/2019
2	CUMPLIMIENTO DE LA LEY DE TRANSPARENCIA		TODOS	DIRECCION	03/08/2015
6	DEPOSITO DE LAS CUENTAS EN EL REGISTRO MERCANTIL	01/01/2015	TODOS	SERVICIOS DE ADMINISTRA	28/12/2015
10	ELABORACIÓN DE UN CÓDIGO DE BUENAS PRÁCTICAS	01/11/2016	TODOS	DIRECCION	01/08/2017
22	FORMACIÓN COMPARTIDA	06/11/2019	TODOS	INFORMATICA	06/11/2019
14	HERRAMIENTA VIGILANCIA TEMPRANA	22/06/2017	CALIDAD	DIRECCION	22/12/2017
5	INVERSIÓN EN TRITURADORA	19/10/2015	CALIDAD	SERVICIOS DE ADMINISTRA	19/10/2015
4	MEDIDAS DE AHORRO	01/09/2015	TODOS	SERVICIOS DE ADMINISTRA	01/09/2015
16	MEJORA COMUNICACIÓN EXTERNA	01/03/2017	TODOS	DIRECCION	01/07/2017
15	MEJORA COMUNICACIÓN INTERNA	15/03/2017	TODOS	DIRECCION	01/07/2017
20	MEJORA DE ESPACIO EN EL SERVIDOR	30/04/2019	TODOS	INFORMATICA	30/07/2019
25	MEJORA IMAGEN EN EMAILS	14/11/2019	CALIDAD	COMUNICACIÓN	14/11/2019
13	MEJORAS EN LA HERRAMENTA	29/07/2017	TODOS	INFORMATICA	31/12/2017
18	MEJORAS EN LA HERRAMIENTA	01/01/2018	TODOS	INFORMATICA	31/12/2018
1	MEJORAS EN LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN	09/12/2014	TODOS	INFORMATICA	31/12/2014
3	MEJORAS EN LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN	30/06/2015	TODOS	INFORMATICA	31/12/2015
17	MEJORAS INFORMÁTICAS	01/01/2018	TODOS	INFORMATICA	31/12/2018
8	MODIFICACIÓN PROCEDIMIENTO ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES	07/04/2016	MEDIOAMBIENTE	CALIDAD Y MEDIOAMBIENTI	07/04/2016
7	REDACCION DE INFORME CORPORATIVO	01/01/2015	CALIDAD	DIRECCION	01/12/2015
21	SENSIBILIZACIÓN AHORRO PAPEL	30/09/2019	MEDIOAMBIENTE	DIRECCION	30/09/2019
23	SENSIBILIZACIÓN ALERTA VIRUS INFORMÁTICOS	31/12/2019	TODOS	INFORMATICA	31/12/2019
26	SOLICITAR A LA ORGANIZACIÓN EL CAMBIO DE UBICACIÓN DEL STAND	08/05/2019	CALIDAD	INTERNACIONALIZACION	14/04/2020

Altas | Bajas | Modificaciones | Imprimir Listado | Salir

Análisis previo de materialidad 2019-2020 (E-16)

1) DETERMINACIÓN GRUPOS DE INTERÉS PRINCIPALES Y VALORACIÓN

		VOTACIÓN_MULTIPLE		
	GRUPOS DE INTERES (GRUPO CÁMARA DE COMERCIO DE HUESCA - FUNDESA)	1º	2º	
1	EMPRESAS	10	10	Clientes
2	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	9	9	Clientes / Financiadores
3	EMPRENDEDORES	7	7	Clientes
4	DESEMPLEADOS	3	3	Clientes
5	ORGANIZACIONES EMPRESARIALES	6	6	Colaboradores / Competidores
6	ORGANIZACIONES TERCER SECTOR	2	2	Colaboradores
7	PROVEEDORES	1	1	Proveedores
8	SOCIEDAD CIVIL- TERRITORIO PROVINCIA DE HUESCA	6	6	Cliente intangible
9	CONSEJO ARAGONÉS DE CÁMARAS DE COMERCIO	5	5	Colaboradores
10	PATRONATO - COMITÉ EJECUTIVO	8	8	Organo de Gobierno
11	TRABAJADORES	6	6	Recursos Humanos
12	ENTIDADES PRIVADAS (COMO FINANCIADORES)	4	4	Financiadores

2) TIPO DE GI SEGÚN CRITERIOS DE FACILIDAD E IMPACTO.

	GRUPOS DE INTERES	FACILIDAD	IMPACTO GI EN ORGANIZACIÓN	IMPACTO ORGANIZACIÓN EN GI	TOTAL	JUSTIFICACIÓN DE LA DECISIÓN ADOPTADA
1	EMPRESAS	3	5	3	45	GI CLAVE
2	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	5	5	1	25	GI ESTRATÉGICO
3	EMPRENDEDORES	5	3	3	45	GI CLAVE
4	DESEMPLEADOS	3	1	3	9	NO PRIORITARIO
5	ORGANIZACIONES EMPRESARIALES	3	5	1	15	GI PARA DESARROLLAR
6	ORGANIZACIONES TERCER SECTOR	1	1	1	1	NO PRIORITARIO
7	PROVEEDORES	3	1	3	9	NO PRIORITARIO
8	SOCIEDAD CIVIL- TERRITORIO PROVINCIA DE HUESCA	1	3	5	15	GI RECEPTOR DE IMPACTO
9	CONSEJO ARAGONÉS DE CÁMARAS DE COMERCIO	5	1	3	15	GI PARA DESARROLLAR
10	PATRONATO - COMITÉ EJECUTIVO	5	5	1	25	GI ESTRATÉGICO
11	TRABAJADORES	5	5	5	125	GI CLAVE
12	ENTIDADES PRIVADAS (COMO FINANCIADORES)	3	5	1	15	GI PARA DESARROLLAR

3) TIPO DE GI SEGÚN CRITERIOS DE PROMINENCIA

	EMPRESA:	CLASIFICACIÓN								
	GRUPOS DE INTERES	PODER	LEGITIMIDAD	URGENCIA	TOTAL	DOMINANTE	PELIGROSO	DEPENDIENTE	DEFINITIVO	JUSTIFICACIÓN DE LA DECISIÓN ADOPTADA
1	EMPRESAS	3	5	5	75			SI		ES EL CLIENTE PRINCIPAL
2	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	5	3	5	75				SI	DEPENDENCIA-CONTROL DE LA AAPP POR LEY Y POR FINANCIACIÓN
3	EMPRENDEDORES	1	3	5	15			SI		ES UN CLIENTE TAMBIÉN IMPORTANTE
4	DESEMPLEADOS	1	3	3	9			TENDENCIA		DEPENDIENTE SI SE REALIZAN ALGUNOS SERVICIOS
5	ORGANIZACIONES EMPRESARIALES	5	1	3	15		SI			SON COMPETIDORES Y COLABORADORES. SUS DECISIONES AFECTAN DIRECTAMENTE.
6	ORGANIZACIONES TERCER SECTOR	1	5	1	5					EXIGIR COMPORTAMIENTO EN LO RELATIVO A LA FUNDACIÓN
7	PROVEEDORES	1	1	1	1					GI SIN DEPENDENCIAS SIGNIFICATIVAS
8	SOCIEDAD CIVIL-TERRITORIO PROVINCIA DE HUESCA	1	5	5	25			SI		VINCULADA CON LA MISIÓN DE LA EMPRESA
9	CONSEJO ARAGONÉS DE CÁMARAS DE COMERCIO	5	3	1	15	SI				POR ESTRUCTURA DE CÁMARAS DE COMERCIO
10	PATRONATO - COMITÉ EJECUTIVO	3	5	5	75				SI	COMO ORGANO DE GOBIERNO
11	TRABAJADORES	1	3	5	15			SI		
12	ENTIDADES PRIVADAS (COMO FINANCIADORES)	1			0					

Se encuentra a disposición la METODOLOGÍA de puntuación y valoración de los grupos de interés, y conclusiones.

Análisis encuestas empresas 2020 (E-17)

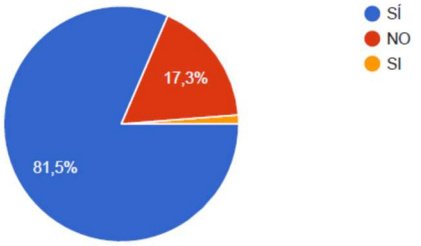
Es una encuesta clave para adaptación de necesidades empresariales en el periodo de crisis y post-crisis, expectativas y contar con una valoración global del Grupo Cámara. Han respondido clientes y no clientes.

Las preguntas abiertas 5.1 y 7 se utilizan para averiguar necesidades reales y dificultades del tejido empresarial. ***Pregunta 5.1. Servicios recibidos. Y pregunta 7: señale tres necesidades de apoyo para su empresa o sector.***

Se ha calculado el **NPS con un valor de 30 %** por lo que es un aspecto de mejora.

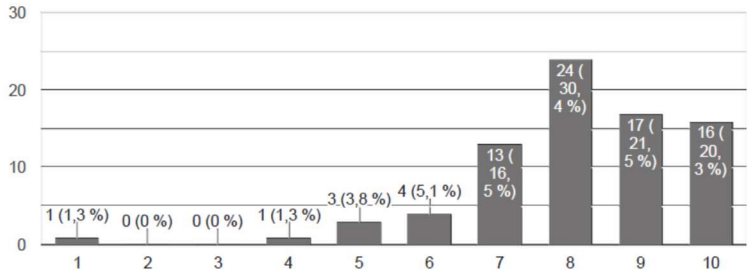
2) ¿Conoce los servicios de la Cámara de Comercio de Huesca y/o Fundesa?

81 respuestas



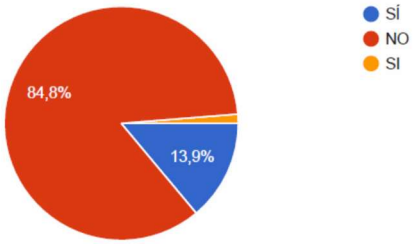
3) Opinión general del grupo Cámara de Comercio de Huesca - Fundesa

79 respuestas



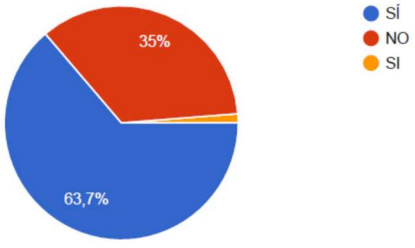
4) Es una empresa asociada al Club Cámara (Club Red - Plus - Top)?

79 respuestas



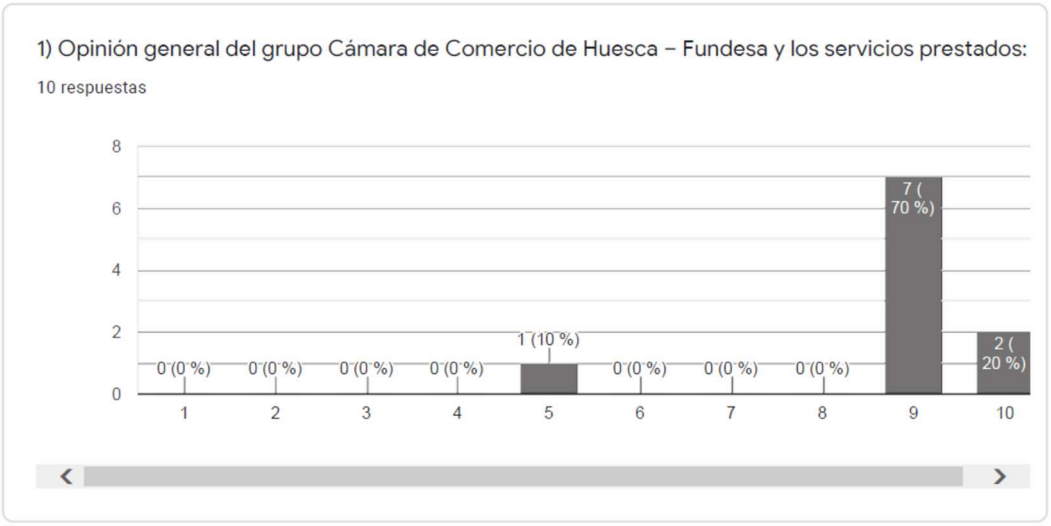
5) ¿Ha recibido servicios de la Cámara de Comercio de Huesca o de Fundesa en alguna ocasi

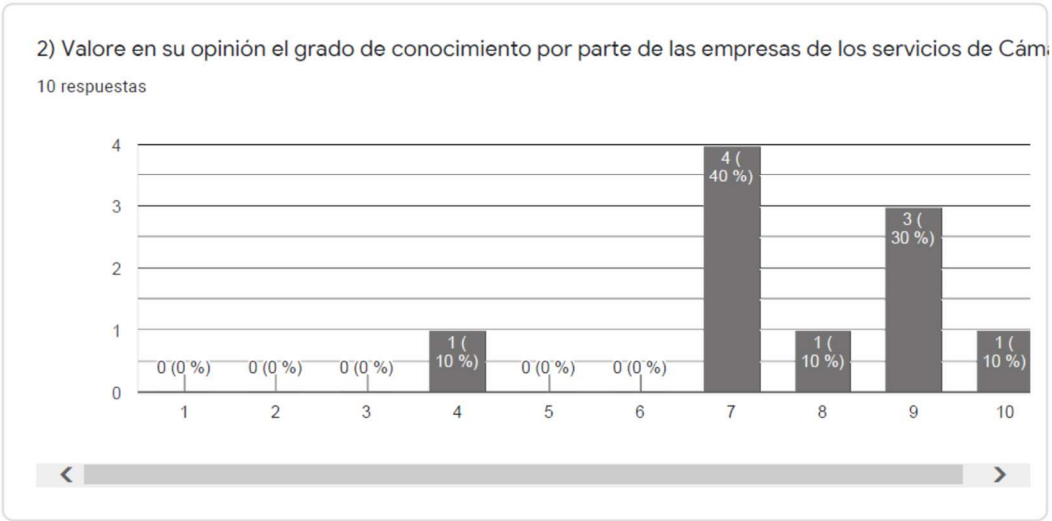
80 respuestas



Análisis encuestas grupos de interés 2020 (E-18)

Esta encuesta ha sido respondida de forma anónima por 10 colaboradores y clientes-financiadores que participan en el desarrollo provincial.
La opinión de estos organismos intermedios es mejor (en media que las empresas**). Resultaría en un NPS de 80 %** (90 % promotores – 10 % detractores). No obstante, intuyen estas entidades que es algo mejorable el grado de conocimiento por parte de las empresas, lo que implica necesidad de mayor labor comercial y de comunicación.





3) Señale 3 necesidades o apoyos para empresas y el desarrollo socioeconómico de la provincia que considere prioritarios en este periodo de crisis y en el futuro próximo:

Esta pregunta, al igual que en la encueta anterior, se utiliza como input clave para determinar aspectos clave en las necesidades empresariales y el desarrollo provincial.

Análisis conjunto programas y rendimiento 2018-2019 (E-19)

Se adjunta ejemplo 2018

CÁMARA HUESCA

Cofinanciador	INTERNO / EXTERNO	Programa Servicio	Ingresos	Gasto Directo (externo)	Gasto Directo (Desplazam.)	Ingresos netos	Usuarios/Servicios	ALUMNOS	HORAS FORMACIÓN
RECURSOS PROPIOS	INTERNO	CUOTAS CLUB	22.590,00 €	- €	- €	22.590,00 €	100		
RECURSOS PROPIOS	INTERNO	CERTIFICADOS ORIGEN	79.485,00 €	9.772,00 €		69.713,00 €	1.934		
RECURSOS PROPIOS	INTERNO	CUADERNOS ATA	2.868,00 €			2.868,00 €	17		
RECURSOS PROPIOS	INTERNO	INFORMACIÓN COMERCIAL, OTROS CERTIFICADOS E IMPRESOS	5.254,00 €			5.254,00 €	59 (52 libre venta +7pertenencia censo)		
RECURSOS PROPIOS	INTERNO	LEGALIZACIONES, TRADUCCIONES, CENSO	10.127,00 €			10.127,00 €	63: 49 legalizaciones, 10 traducciones, 4 listados censo		
RECURSOS PROPIOS	INTERNO	SERVICIOS PRESTADOS SERV. CENTRALES	97.734,00 €	9.772,00 €	- €	87.962,00 €			
RECURSOS PROPIOS	INTERNO	ALQUILER DE INSTALACIONES Y ESPACIOS	7.193,19 €			7.193,19 €	F. Rey Ardid, F. San Ezequiel, Apehim, Club Aragón Activo		
COMISIÓN o %	COMISIÓN o %	CERTIFICADOS DIGITALES - CAMERFIRMA	2.468,00 €	1.164,00 €		1.304,00 €	138 (incluye 90 de Pice)		
RECURSOS PROPIOS	INTERNO	PRESTACIÓN SERVICIOS CON REC. PROPIOS (PRODESA)	12.873,00 €			12.873,00 €	2, Estudio SD Huesca, Ferma		
RECURSOS PROPIOS	INTERNO	PRESTACION SERVICIOS TECNICOS CON PRESUPUESTO	4.310,00 €		260,00 €	4.050,00 €	2, Prodesa: formación en Programa Poctefa		
COMISIÓN o %	COMISIÓN o %	FORMACIÓN CON RECURSOS AJENOS (MANIPULADORES Y ONLINE COCI BARCELONA)	8.318,65 €	4.877,00 €		3.441,65 €	17 ACCIONES (11 + 6)	182	254
COMISIÓN o %	COMISIÓN o %	ACCIONES PROMOCION MERCADOS EXTERIORES	76.497,00 €	67.996,00 €		8.501,00 €	88 participantes, 67 empresas representadas, 5 acciones		
		SERVICIOS VARIOS PRESTADOS RESTOS DE SERVICIOS	104.466,65 €	74.037,00 €	260,00 €	30.169,65 €			
DGA	INTERNO	2018 CONVENIO SATIPYME	40.000,00 €	- €	847,00 €	39.153,00 €	329 atenciones-asesorías, 57 incorporaciones censo tiendas virtuales, 6 talleres (188 asistentes)		
DGA	INTERNO	2018 CONVENIO APOYO AL COMERCIO DGA	41.666,00 €	400,00 €	2.102,00 €	39.164,00 €	75 actuaciones para 56 empresas		
DGA	INTERNO	2018 PLAN CAMERAL DE INTERNACIONALIZACION	87.000,00 €	3.682,00 €	1.605,00 €	81.713,00 €	885 empresas		
DGA	INTERNO	2018 CONVENIO PAED	225.000,00 €	1.626,00 €	15.945,00 €	207.429,00 €	590 acciones: 287 modelo de negocio, 186 viabilidad, 87 implantación, 22 paip, 8 hada. 2 jornadas con 51 participantes - 12 horas.		
DGA	INTERNO	2018 INAEM -ESPIRITU EMPRENDEDOR	60.000,00 €	0	0	60.000,00 €	131 usuarios (78 validaciones) 3 talleres 5 horas AEDL 9 talleres 5 horas autónomos		
DGA	COMISIÓN o %	2018 PLAN RENOVE CONSEJO ARAGONES CAMARAS	2.982,00 €	- €	- €	2.982,00 €			
		CONVENIOS DGA	456.648,00 €	5.708,00 €	20.499,00 €	430.441,00 €			
Comarcas	INTERNO	2018 CONVENIO COMARCA BAJO CINCA	10.000,00 €			10.000,00 €			
Comarcas	INTERNO	2018 CONVENIO COMARCA DEL ALTO GALLEGO	7.500,00 €			7.500,00 €			
Comarcas	INTERNO	2018 CONVENIO COMARCA JACETANIA	15.000,00 €			15.000,00 €			
Comarcas	INTERNO	2018 CONVENIO COMARCA MONEGROS	6.000,00 €			6.000,00 €			
Comarcas	INTERNO	2018 CONVENIO COMARCA SOBRARBE	3.000,00 €			3.000,00 €			
Comarcas	INTERNO	2018 CONVENIO COMARCA SOMONTANO	22.075,00 €			22.075,00 €			
		CONVENIOS COMARCAS	63.575,00 €	- €	- €	63.575,00 €			

Cofinanciador	INTERNO/EXTERNO	Programa Servicio	Ingresos	Gasto Directo (externo)	Gasto Directo (Desplazam.)	Resultado	Usuarios/Servicios	EMPRESAS	HORAS FORMACIÓN
INAEM	INTERNO	Programa EMPLEO - PIMEI	169.350	9.543,49	9.443,88	150.362,63 €	136 usuarios en 6 comarcas	80 intermediaciones empresas	313
DPTO. CIUDADANÍA	INTERNO	PROG. EMPLEO - HUESCA ACTIVA Y DIVERSA	12.797,79	3.155,49	310,80	9.331,50 €	20 usuarios	12 intermediaciones empresas	16
BANTIERRA	INTERNO	OBSERVATORIO SOCIOEC. - AGRO-OBSERVATORIO	4.000	777,74		3.222,26 €	Agro-Observatorio Aragón y Estudio Necesidades Formativas sector Agro (2 presentaciones)		
FUND. TRANSPIRENAICA	INTERNO	COMUNIC. TRANSF. - 2ª ESTUDIO TUNEL BENASQUE LUCHON	3.450,00		75,21	3.374,79 €	Estudio "Finaciación del túnel Benasque - Luchón"		
DPTO. CIUDADANÍA	INTERNO	GUIA DIVERSIDAD CULTURAL EN LA EMPRESA	7.800			7.800,00 €	Guía diversidad cultural en la empresa. Difusión empresarial Aragón. Presentación con Consejería.		
FUND. LA CAIXA	INTERNO	PROG. EMPLEO - AGRO-INSERTA	8.000			8.000,00 €	30 usuarios	11 intermediaciones empresas	Formación en 2019
FUND. CAJA INMACULADA	INTERNO	PROG. EMPLEO Y DISCAPACIDAD - CAPACES	2.000			2.000,00 €	32 ofertas empleo, 14 personas con discapacidad, guía ayudas empresariales discapacidad		
SERVICIOS DIRECTOS AGENCIA Y COMARCA DE LA HOYA DE HUESCA	INTERNO	SERVICIOS DIRECTOS FUNDESA (Preselección, formación, agencia, comarca)	6.136	5.279	13	843,86 €	437 usuarios Agencia / 93 atenciones directas (2018)	260 empresas inscritas Agencia / 75 ofertas 2018 / 51 selecciones	3 talleres empleo y Mindfulness / 6 talleres colaboración COCI
SERVICIOS 2017	INTERNO	DIÁSPORAS (Regularización 2017 y 1 diáspora sin patrocinio)	-218	4.414		-4.632,70 €	1 diáspora (80 asistentes)		
		TOTAL FUNDESA	213.315,82 €	23.170,20 €	9.843,28 €	180.302,34 €			

Ingresos	Gasto Directo (externo)	Gasto Directo (Interno-Desplazam.)	Ingresos netos	GASTOS DE PERSONAL	GASTOS GENERALES	AMORTIZACIÓN ACTIVIDAD	RESULTADO ACTIVIDAD	I-G PATRIMONIO, CÁMARA Y GTOS. EXTRA.	RESULTADO CONTABLE
213.315,82 €	23.170,20 €	9.843,28 €	180.302,34 €	211.510,51 €	41.478,94 €	3.187,00 €	-75.874,11 €	-123.633,02 €	-199.507,13 €

TOTAL GASTOS GENERALES	41.478,94 €
SUMINISTROS - TELEFONÍA	3.409,26 €
MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN	4.118,28 €
FOTOCOPIADORA 2ª PLANTA	2.580,50 €
MANTENIMIENTO INFORMÁTICO Y PROT. DATOS	1.537,78 €
SERVICIOS EXTERIORES	2.902,59 €
SUSCRIPCIONES	568,50 €
TRADUCCIONES PROYECTO EUROPEO	355,9
PUBLICIDAD (Bolígrafos Grupo 790 y otros)	900,00 €
PREVENCIÓN DE RIESGOS - RECONOCIMIENTOS	892,20 €
OTROS GASTOS	185,99 €
IMPUESTOS - IVA NO DEDUCIBLE (PRORRATA)	22.173,29 €
AUDITORÍA DE CUENTAS - AUDITORÍAS ISO	4.314,63 €
AYUDAS MONETARIAS, ASOCIACIONES	900,00 €
SERVICIOS BANCARIOS	534,64 €
FORMACIÓN	3.126,25 €

FDS	INGRESOS PATRIMONIALES	GASTOS PATRIMON., GRUPO Y EXTRA.	
ALQUILER E INT. PRÉST.	271.112,37	16.028,56	MANT. PATRIMONIAL Y COMUNIDADES
		71.092,64	AMORTIZACIÓN PATRIMONIO
		87.121,20	GASTOS PATRIMONIO
		43.626,84	Complem.-Indemnización JMN
		106.016	SERVICIOS CÁMARA
		158.082,75	CONVENIO CÁMARA
		264.098	Total CÁMARA
Total	271.112,37	384.746,39	TOTAL GTOS FUNDESA
Resultado		-123.633,02	

Servicios Cámara: alquiler, servicios técnicos, administrativos, cesión derechos de imagen.

RESUMEN ESTRUCTURA INGRESOS – GASTOS GRUPO CÁMARA - FUNDESA

En los resultados del grupo Cámara – Fundesa 2018 (sin valorar las facturaciones y servicios intra-grupo, ni los ingresos patrimoniales):

- RESULTADOS DE ACTIVIDAD: INGRESOS: 1.212.719 € - GASTOS: 1.505.699 €. **DÉFICIT: 292.981 euros.**
- Con la aportación patrimonial neta posible en 2018 (63.078 euros), **EL DÉFICIT CONTABLE FINAL SE REDUCE A 229.902 euros.**:
  - 30.395 euros Cámara Huesca
  - 199.507 euros Fundesa

En 2019 se mejorará el déficit por la mejora de ingresos previstos (sobre todo más actividad en formación) y al desaparecer ciertos gastos extraordinarios de 2018 (indemnizaciones, créditos incobrables). Como gasto extraordinario no previsto en 2019 estará el nuevo salario del personal en excedencia.

ESTRUCTURA Y ACTIVIDADES PREVISTAS

	INGRESOS ACTIVIDAD	COSTES DIRECTOS	SALARIOS	RESULTADO	GTO. GENERALES - PRORRATA IVA	AMORTIZACIÓN ACTIVIDAD	RESULTADO ACTIVIDAD	ING-GTOS PATRIMONIALES - GRUPO - GTOS. EXTRA.	RESULTADO CONTABLE
2018	1.212.719	229.359	1.023.560	-40.201	194.158	58.621	-292.981	63.078	-229.902
2019	1.260.000	245.000	1.025.000	-10.000	190.000	60.000	-260.000	140.000	-120.000

El resultado previsto de 2019 es un resultado realmente POSITIVO si no tenemos en cuenta AMORTIZACIONES: -120.000 + 130.000 (amortizaciones) = **+10.000 euros.**

Estos -120.000 euros de pérdidas contables estarán distribuidos previsiblemente en -30.000 euros (Cámara) y -90.000 euros (Fundesa).

SIGUE SIENDO CLAVE LA CONSECUCIÓN DE LA COFINANCIACIÓN DEL 20 % DE LOS PROGRAMAS (o en su defecto financiación de una parte de la estructura), YA SEA DIRECTAMENTE DEL GOBIERNO DE ARAGÓN Y/O DE OTRAS ENTIDADES (DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE HUESCA, ETC.).

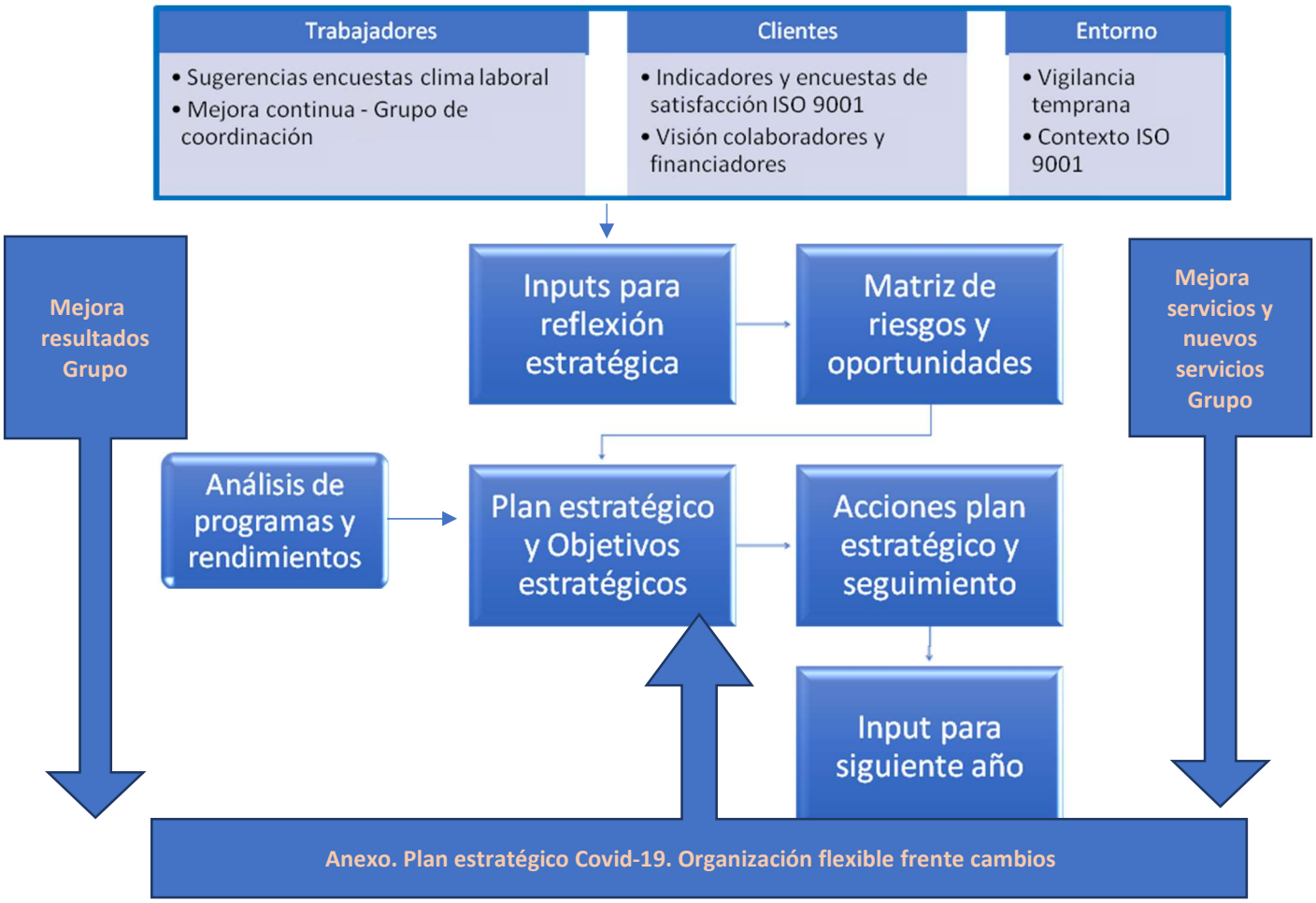
El actual sistema de trabajo se basa en la colaboración permanente entre los diferentes departamentos del Grupo Cámara-Fundesa.

De esta forma, como alternativa para equilibrar el déficit en el resultado contable a partir de 2020, se plantea:

- ✓ Continuidad de los programas públicos y convenios, así como mejora de los mismos (en dotación y/o eliminación de la cofinanciaciación).
- ✓ Desarrollo de nuevos proyectos y servicios directos para las empresas: Foro Motor de Empresas, Elaboración de planes de igualdad, participación proyectos europeos.
- ✓ Aumento en la prestación de servicios directa: Certificados de Origen.

Cuadro de mando 2018 -2019 -2020 (E-20; E-21; E-22)

Proceso de planificación estratégica desde 2017-2018 (CUADRO DE MANDO)



Se adjunta como ejemplo el proceso estratégico 2020. Se realiza com esta metodologia desde finales de 2017.

FECHA: enero 20

EVALUACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

1. Análisis del contexto

Durante el segundo semestre de 2019 se ha conformado el nuevo Gobierno de Aragón y sus departamentos. Ante la nueva situación, se han mantenido reuniones del Consejo Aragonés de Cámaras con la Consejería tutelante de las mismas (Dpto. Industria, Comercio y Turismo).

Por una parte, se ha reducido la incertidumbre en lo referido a la continuidad de los convenios actuales y se estima estabilidad en el desarrollo de los mismos. Por otro lado, continua la problemática base de una falta de un marco de financiación estable. No obstante, se considera un tema que puede seguir trabajándose durante 2020 con el objetivo de incorporar esta estabilidad en la propia Ley de Cámaras vigente en Aragón (2015).

Existe también continuidad de la ministra de Industria, Reyes Maroto, por lo que se entiende que continuará el desarrollo del grupo de trabajo para explorar ámbitos de mejora de la Ley de Cámaras en colaboración con la Cámara de España y las Cámaras Territoriales.

A nivel del grupo Cámara- Fundesa, se han ido mejorando resultados económicos del grupo según las previsiones y planes de viabilidad realizados.

De esta forma, y respecto a los riesgos y oportunidades evaluados en 2019 (se adjunta evaluación) se puede destacar la continuidad de los riesgos de mayor probabilidad, aunque compensado con un marco ciertamente más estable de los convenios actuales y con una predisposición del Gobierno Autonómico a proporcionar un marco más estable para las Cámaras de Comercio.

Otro de los impactos relevantes ha sido el rechazo por el gobierno de la fundación de la propuesta del plan de equiparación salarial y desarrollo de políticas de personas que durante 2019 ha conllevado la reducción importante del personal de Fundesa por bajas voluntarias.

Se han alcanzado importantes logros como la continuidad y desarrollo de actividad formativa en la Cámara de Comercio (centro colaborador y programa Pice), la obtención del sello bronce de EFQM como grupo Cámara – Fundesa, así como el mejor posicionamiento de la fundación en las convocatorias públicas de los programas de empleo.

Como aspectos de mejora, destacamos las dificultades para obtención de financiación privada o directa por parte de empresas y la propia política de retención de talento del grupo Cámara – Fundesa.

Este nuevo marco se pretende incorporar en el desarrollo de la nueva estrategia 2021-2023 que se incorporará en la revisión de la memoria EFQM como base del plan estratégico.

Anexo – Evaluación matriz de riesgos y oportunidades de 2019

En los riesgos, es destacable la continuidad de los riesgos medios-altos (R1, R2), aunque se ve en cierta manera compensado con la mejora de R4, en el sentido que la nueva estructura del Gobierno de Aragón y las reuniones mantenidas aseguran la continuidad de los Convenios actuales y poder seguir trabajando la mejora en la financiación de las Cámaras.

El riesgo producido de mayor impacto es R7, ya que al no aprobarse el plan propuesto de equiparación salarial ha desencadenado la salida de recursos humanos en la fundación (3 personas). Por ello, se ha realizado una reestructuración de Fundesa (contratación de personal de Cámara a tiempo parcial) y se desarrolla solo uno de los dos programas aprobados en el ámbito del empleo, siendo rechazada una de las subvenciones obtenidas.

En cuanto a las oportunidades, en los aspectos más positivos destacan la consecución del sello bronce de EFQM (+300) como única entidad empresarial de Aragón, y la previsión de aumentar la facturación en el ámbito de los certificados de origen en 2020 gracias a las reuniones mantenidas con los nuevos inversores del sector cárnico. Por el contrario, no se ha obtenido un impulso de la financiación de nuevos proyectos planteados. Destaca la continuidad de la actividad formativa de Cámara como centro colaborador y en el ámbito del Programa Pice.

2. Necesidades y expectativas de las partes interesadas

Dentro del principal grupo de interés (empresas) se ha detectado la aparición y desarrollo de nuevas formas de asociacionismo empresarial como alternativa a las principales asociaciones provinciales (Ceos- Cepyme y Cámara de Comercio).

Esto implica la falta de adaptación de estas organizaciones a las verdaderas inquietudes empresariales. Por ello, la Cámara de Comercio incorpora como prioridad el desarrollo de actividades que promuevan el encuentro y la colaboración empresarial, facilitando espacios donde el principal activo sean empresas hablando con empresas.

Además de la continuidad de algunos riesgos y oportunidades de 2019 (con transformación en su impacto o probabilidad), destaca este nuevo riesgo central referido a la necesidad de adaptación a las empresas, no tanto en la faceta de servicios directos (ya facilitados en el desarrollo de los convenios) sino en los aspectos más intangibles de la colaboración empresarial.

Otro de los elementos que aparece con más fuerza en Aragón (y a nivel mundial) es el desarrollo de políticas públicas, empresariales y territoriales amparadas en el marco de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Para ello, el grupo Cámara-Fundesa está desarrollando actividades vinculadas con la agenda 2030 y cuenta con un nuevo proyecto "Huesca 2030" que pretende desarrollar con apoyos públicos provinciales y/o regionales.

3. Evaluación de riesgos y oportunidades

Esta matriz trata de **identificar, clasificar y priorizar los principales riesgos y oportunidades** detectados por Cámara y Fundesa para establecer un plan de acciones preventivas y de impulso estratégico que minimicen los riesgos y exploten las oportunidades.

Se ha realizado una **evaluación del estado del plan de acción de 2019 y su matriz**, y se lleva a cabo una nueva matriz.

MATRIZ DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

Matriz de riesgos

IMPACTO / PROBABILIDAD	BAJO	MEDIO	ALTO
ALTA		FALTA DE TIEMPO E IMPUTACIONES PARA EJECUCIÓN DE NUEVOS PROYECTOS, SOBRE TODO PÚBLICOS (R1) *P: Prestación de servicio* *P.I.: Clientes, sociedad en general.*	EMPRESAS SE ASOCIAN AL MARGEN DE ASOCIACIONES EMPRESARIALES PRINCIPALES (R2) *P: Planificación* *P.I.: Accionistas, Directivos, Vocales*
MEDIA	FALTA DE NUEVAS HERRAMIENTAS E INNOVACIÓN EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS *P: Prestación de servicio* *P.I.: Administración*	CONTINUIDAD DE ACTIVIDADES FORMATIVAS SUBVENCIONADAS (R3) *P: Prestación de servicio* *P.I.: Cliente interno* POSIBILIDAD DE QUE LA CALDERA ACTUAL SE ESTROPEE (R4) *P: Medio Ambiente (Planificación)* *P.I.: Proveedores*	CONTINUIDAD DEL PROBLEMA DE COFINANCIACIÓN (R5) *P: Prestación del servicio;* *P.I.: Cliente interno; Clientes* FUGA DE RRHH POR SITUACIÓN ACTUAL GRUPO CÁMARA – FUNDESA (R6) *P: Prestación del servicio; Gestión de recursos.* *P.I.: Cliente interno*
BAJA		FALTA DE ALUMNOS O DESEMPLEADOS PARA DESARROLLO DE PROGRAMAS FORMATIVOS Y DE EMPLEO *P: Prestación de servicio* *P.I.: Accionistas, Directivos, Vocales; Administración*	FALTA DE AULAS PARA DETERMINADOS PROGRAMAS (R7) *P: Prestación de servicio; Infraestructura (Planificación)* *P.I.: Accionistas, Directivos, Vocales; Administración*

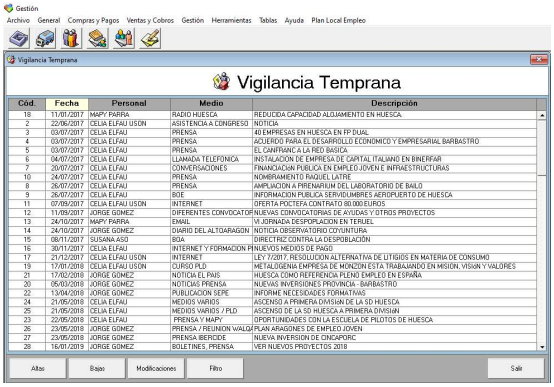
Matriz de oportunidades

IMPACTO / VIABILIDAD	BAJO	MEDIO	ALTO
ALTA	NUEVO COMITÉ – PATRONATO COMO IMPULSOR DE PROYECTOS *P: Prestación de servicio; gestión de recursos* *P.I.: Vocales; todos*	CREACIÓN DE ESPACIOS DE ENCUENTRO DE EMPRESAS (O1) *P: Prestación de servicio* *P.I.: todos* AUMENTO DE ACTIVIDAD EN CERTIFICADOS DE ORIGEN. CREACIÓN PUNTO PIF. (O2) *P: Prestación de servicio* *P.I.: Clientes; administración*	INCORPORACIÓN FINANCIACIÓN EN LEY CÁMARAS DE ARAGÓN (O3) *P: Planificación* *P.I.: Vocales, Administración, Clientes*
MEDIA	PROYECTOS CON PATROCINADORES PRIVADOS *P: Prestación de servicio* *P.I.: Clientes; sociedad*	COLABORACIONES PROGRAMA PICE (O4) *P: Prestación de servicio* *P.I.: Clientes; colaboradores.* PROYECTO HUESCA 2030 – APLICACIÓN ODS EMPRESAS (O5) *P: Prestación de servicio* *P.I.: Clientes; colaboradores.*	RENOVACIÓN EFQM Y PLAN ESTRATÉGICO 2021-2023 (O6) *P: Imagen y comunicación; prestación de servicio.* *P.I.: Clientes; colaboradores.*
BAJA		DESARROLLO DE PROYECTOS EUROPEOS PERIODO 2020-2027 *P: Gestión de recursos; prestación de servicio* *P.I.: Clientes*	ELIMINACIÓN DEL REQUISITO DE COFINANCIACIÓN DEL GOBIERNO DE ARAGÓN O COFINANCIACIÓN DE DPH DE PROGRAMAS CÁMARA (O7) *P: Imagen y comunicación; Administración* *P.I.: Clientes; cliente interno*

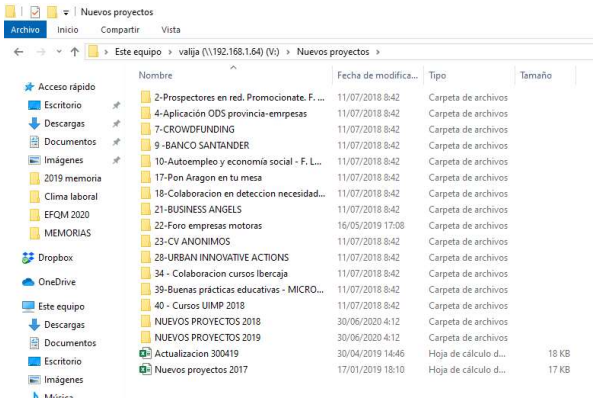
P: Proceso // P.I.: Partes Interesadas

	OBJETIVO	Compensación -prevención de riesgo o aprovechamiento oportunidad	Detalle de la acción	Procesos asociados	Responsable	Recursos	Plazo / Fecha prevista	Fecha cumplimiento	Observaciones / Eficacia
1	Estabilidad y financiación Cámara	R1, R3, R5 O3, O4, O6, O7	1.1. Interlocución Cámaras Aragón con G.A. para incorporación de financiación estable. Objetivo c/p: incorporación estabilidad plurianual Convenios Objetivo l/p: reforma ley financiación Cámaras.	Asignación de recursos	Celia Elfau Comité Ejecutivo	Propios	Revisión semestral Dic. 2020		Reunión ya mantenida con Dpto. Industria (tutelante Cámaras). Se pretende incorporar financiación convenio más estable. La incorporación en la ley como objetivo largo/plazo.
			1.2. Potenciar actividad actual de programas con más recorrido (Pice, formación, nuevas tecnologías, internacionalización). Aumento actividad media en 10 % en estas áreas respecto 2019.	Asignación de recursos	Jorge Gómez, Celia Elfau GC	Propios	Revisión trimestral Sept. 2020		
			1.3. Desarrollo de 3 propuestas individuales y colectivas con departamentos no conveniados (Vertebración, Educación, Agricultura) y otras administraciones (DPH – Ayuntamientos, Grupos de Acción Local).	Asignación de recursos	Celia Elfau, , Consejo Aragonés de Cámaras	Coordinación con Consejo Aragonés de Cámaras	Sept. 2020		TIC Cámara en proceso de negociación
2	Cámara como punto de encuentro de empresas	R2, R4, R7 O1, O2 O5, O6	2.1. Reactivación o impulso de espacios de encuentro y networking (cafés coloquio, diásporas, presentaciones de empresas). Objetivo: 5 encuentros o foros en 2020.	Asignación de recursos; Prestación del servicio Imagen y comunicación	GC / Celia Elfau, Jorge Gómez, C. Ejecutivo	Propios	Evaluación intermedia en junio 2020 Dic. 2020		
			2.2. Proyectos concretos vinculados con servicios a empresas (foro motor, ODS, proyecto Caixa, punto PIF, nuevos servicios, sugerencias de personal, etc.). Objetivo: 1 proyecto iniciado en 2020. Incluye convenios colaborativos con otras organizaciones.	Dpto. que corresponda Imagen y Comunicación	José Andrés Laliena - GC, Apoyo de Fundesa	Propios	Evaluación trimestral		
			2.3. Adecuación espacios (caldera, aulas). Objetivo: búsqueda convocatorias energías renovables y financiación,.	Asignación de recursos	Celia Elfau	Propios Convocatorias energías renovables	Junio 2019		
3	Plan de acción de Fundesa (por nueva estructura)	R1, R6 O1, O6	3.1. Desarrollo plan de acción para Fundesa. Integración con EFQM.	Plan de actuación Planificación	Jorge Gómez Patronato	Propios	Febrero 2020		
			3.2. Implementación nuevo plan de acción. Indicadores propios.	Específicos según plan de acción	Jorge Gómez	Propios	Evaluación semestral		
			3.3. Desarrollo de proyectos que apoyen a Cámara (apartados 2.1 / 2.2)	Según seguimiento 2.1 / 2.2.	Jorge Gómez Ricardo Oliván	Propios	Según evaluación 2.1 / 2.2.		

Herramienta vigilancia temprana (E-24)



Listado de proyectos potenciales anual (E-25)



Memoria RSA Cámara Huesca (E-26)

https://www.aragonempresa.com/empresas-sello-rsa/imprimir.php?idusuario=580&idencuesta=9

Memoria RSA Fundesa (E-27)

https://www.aragonempresa.com/empresas-sello-rsa/imprimir.php?idusuario=688&idencuesta=9

Listado colaboraciones (E-28)

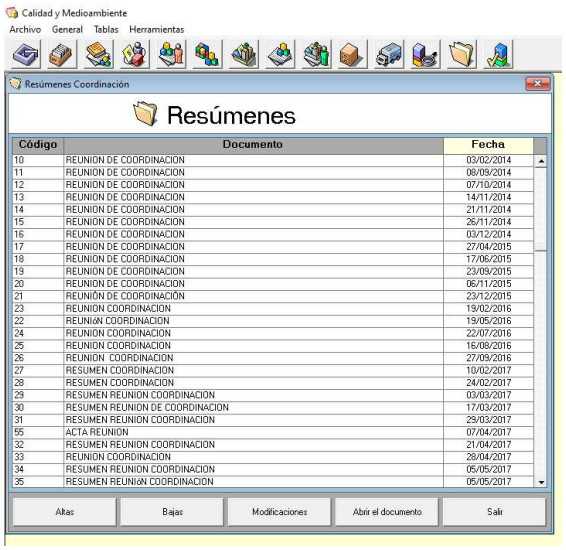
En sistema de calidad ISO 9001

Anexo COVID plan estratégico (E-29)

El anexo al plan estratégico lo forman tres documentos insertos en sistema de gestión de calidad:

- ✓ Factor Covid-19. Nueva priorización mapa riesgos y oportunidades, y variaciones objetivos estratégicos.
- ✓ Plan de contingencia.
- ✓ Documentos de adaptación de servicios por departamento.

Actas reunión de coordinación (E-30)



Planes de formación en ISO 9001 (E-31)

Representatividad consultas Cámara Huesca en periodo Covid (E-32)

672 consultas frente a 194 en el mismo periodo anterior en 2019

Cámara de Comercio: HUESCA hasta 19 de junio

Materia de las consultas directamente relacionadas con la situación de alarma por COVID-19	Nº de consultas atendidas
Información general sobre los decretos aprobados por el Gobierno, A	30
Información sobre los ERTES, B	32
Información sobre la posibilidad de aplazamiento de impuestos, cuotas SS, y otros pagos, C	10
Información especifica en relación a los autónomos, D	112
Información sobre medidas de teletrabajo, E	4
Información sobre justificación de desplazamientos por motivos de trabajo, F	26
Información espelífica sobre importaciones/exportaciones, G	29
Otros (especificar cuales), H	429
Nº TOTAL DE CONSULTAS ATENDIDAS EN RELACIÓN AL ESTADO DE ALARMA POR COVID-19	672,00 €

Memorias de actividad 2016-2019 (E-33)

En Cámara Huesca: **http://www.camarahuesca.com/publicaciones/**

En Fundesa**: http://www.fundesa.org/memorias-y-transparencia/**

Listado licitaciones 2016-2019 (E-34)

- Ayuntamiento de Huesca: Plan Local Empleo Huesca – 2016/17

https://www.huesca.es/areas/desarrollo/plan-local-de-empleo/medidas/diagnostico-de-deteccion-de-necesidades

- Ayuntamiento de Huesca: proyecto cata de oficios – 2016

https://www.diariodelaltoaragon.es/NoticiasDetalle.aspx?Id=1026792&Av=1

- Guía de la diversidad cultural en la empresa -2018

http://www.fundesa.org/wp-content/uploads/2019/03/guia.pdf

- Valoración empresarial Jaca 2020 – Ayto. de Jaca

http://www.oficinadefomentojaca.es/wp-content/uploads/2020/05/ESTUDIO-VALORACION-EMPRESARIAL-DE-LA-CIUDAD-DE-JACA-080520.pdf

- Proyecto ODS – Adesho 2020

Reciente adjudicación

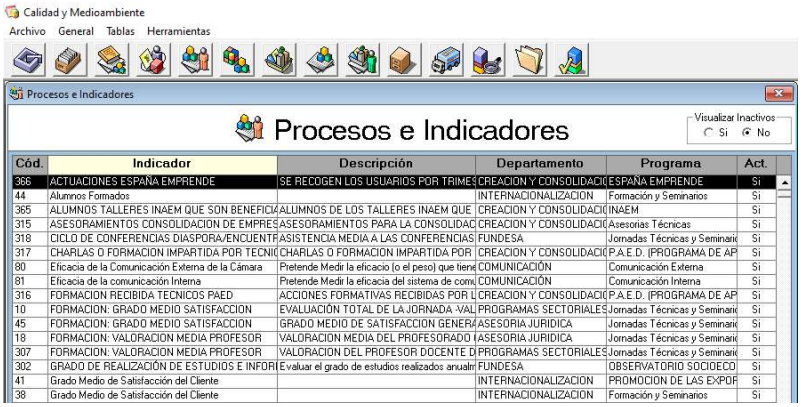
Listado acciones RSE (E-35)

Listado de actividades no financiadas (habituales e incorporadas de 2019)

LISTADO ACCIONES SIN RETRIBUCIÓN GRUPO CAMARA FUNDESA

- Uso del salón de actos por parte de asociaciones empresariales y otros colectivos sin coste.
- Convenio para el reciclaje de material informático con ONG Reciclaje Tecnológico.
- Convenio colaboración con Ceos Cepyme.
- Cesión de espacio para trabajo al Secot.
- Colaboración con Cruz Roja en venta de sorteo del oro.
- Colaboración con Entarachen Vols.
- Recepción y visitas de alumnos de colegios e institutos.
- Acogida a alumnos en prácticas de instituto y universidad.
- Participación en carrera del Campus de Huesca.
- Organización Premio Pyme Santander.
- Jurado en los premios Félix Azara e implicación en su difusión y trabajo activo para mover a que las empresas participen en la modalidad medio ambiente.
- Suscripción Revista 4 Esquinas (a partir 2020 tras una suspensión de varios años).
- Donativo conmemoración 100 años de la Facultad de Ciencias de la Educación.
- Cesión espacios y domicilio social de la Asociación Club de Opinión Lucas Mallada.
- Participación en todas las mesas sectoriales organizadas por Ayuntamiento de Huesca u otros Ayuntamientos.
- Participación en el Programa Mentoring, promovido por la DPH junto con Ceos.
- Participación mesa de empleo de Huesca más Inclusiva
- Curso mindfulness en Autismo Huesca

Encuestas satisfacción ISO 9001 (E-36)



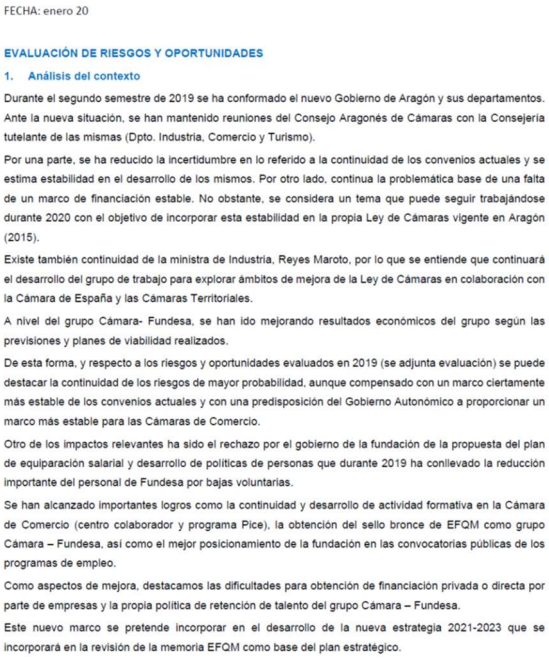
Cód.	Indicador	Descripción	Departamento	Programa	Act.
366	ACTUACIONES ESPAÑA EMPRENDE	SE RECOGEN LOS USUARIOS POR TRIMES	CREACION Y CONSOLIDACIÓ	ESPAÑA EMPRENDE	Si
44	Alumnos Formados		INTERNACIONALIZACION	Formación y Seminarios	Si
365	ALUMNOS TALLERES INAEM QUE SON BENEFICIA	ALUMNOS DE LOS TALLERES INAEM QUE	CREACION Y CONSOLIDACIÓ	INAEM	Si
315	ASESORAMIENTOS CONSOLIDACION DE EMPRES	ASESORAMIENTOS PARA LA CONSOLIDAC	CREACION Y CONSOLIDACIÓ	Asesorias Técnicas	Si
318	CICLO DE CONFERENCIAS DIASPORA/ENCUENTR	ASISTENCIA MEDIA A LAS CONFERENCIAS	FUNDESA	Jornadas Técnicas y Seminari	Si
317	CHARLAS O FORMACION IMPARTIDA POR TECNIC	CHARLAS O FORMACION IMPARTIDA POR	CREACION Y CONSOLIDACIÓ	P.A.E.D. [PROGRAMA DE AP	Si
80	Eficacia de la Comunicación Externa de la Cámara	Pretende Medir la eficacio [o el peso] que tiene	COMUNICACIÓN	Comunicación Externa	Si
81	Eficacia de la comunicación Interna	Pretende Medir la eficacia del sistema de com	COMUNICACIÓN	Comunicación Interna	Si
316	FORMACION RECIBIDA TECNICOS PAED	ACCIONES FORMATIVAS RECIBIDAS POR L	CREACION Y CONSOLIDACIÓ	P.A.E.D. [PROGRAMA DE AP	Si
10	FORMACION: GRADO MEDIO SATISFACCION	EVALUACIÓN TOTAL DE LA JORNADA -VAL	PROGRAMAS SECTORIALES	Jornadas Técnicas y Seminari	Si
45	FORMACION: GRADO MEDIO SATISFACCION	GRADO MEDIO DE SATISFACCION GENERA	ASESORIA JURIDICA	Jornadas Técnicas y Seminari	Si
18	FORMACION: VALORACION MEDIA PROFESOR	VALORACION MEDIA DEL PROFESORADO	ASESORIA JURIDICA	Jornadas Técnicas y Seminari	Si
307	FORMACION: VALORACION MEDIA PROFESOR	VALORACION DEL PROFESOR DOCENTE D	PROGRAMAS SECTORIALES	Jornadas Técnicas y Seminari	Si
302	GRADO DE REALIZACIÓN DE ESTUDIOS E INFORI	Evaluar el grado de estudios realizados anualm	FUNDESA	OBSERVATORIO SOCIOECO	Si
41	Grado Medio de Satisfacción del Cliente		INTERNACIONALIZACION	PROMOCION DE LAS EXPOR	Si
38	Grado Medio de Satisfacción del Cliente		INTERNACIONALIZACION	Formación y Seminarios	Si

Visión colaboradores y financiadores: Renovaciones del convenio 2020 (E-37)

Consecución de la renovación en 2020 de los convenios base principales de Cámara Huesca. Valoración positiva de la labora de Cámaras en periodo de la crisis sanitaria.

Contexto ISO 9001 (E-38)

Se adjunta contexto 2020



FECHA: enero 20

EVALUACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

1. Análisis del contexto

Durante el segundo semestre de 2019 se ha conformado el nuevo Gobierno de Aragón y sus departamentos. Ante la nueva situación, se han mantenido reuniones del Consejo Aragonés de Cámaras con la Consejería tutelante de las mismas (Dpto. Industria, Comercio y Turismo).

Por una parte, se ha reducido la incertidumbre en lo referido a la continuidad de los convenios actuales y se estima estabilidad en el desarrollo de los mismos. Por otro lado, continua la problemática base de una falta de un marco de financiación estable. No obstante, se considera un tema que puede seguir trabajándose durante 2020 con el objetivo de incorporar esta estabilidad en la propia Ley de Cámaras vigente en Aragón (2015).

Existe también continuidad de la ministra de Industria, Reyes Maroto, por lo que se entiende que continuará el desarrollo del grupo de trabajo para explorar ámbitos de mejora de la Ley de Cámaras en colaboración con la Cámara de España y las Cámaras Territoriales.

A nivel del grupo Cámara- Fundesa, se han ido mejorando resultados económicos del grupo según las previsiones y planes de viabilidad realizados.

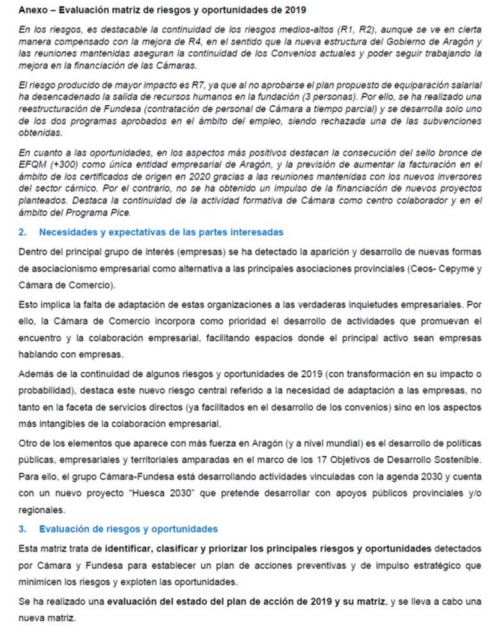
De esta forma, y respecto a los riesgos y oportunidades evaluados en 2019 (se adjunta evaluación) se puede destacar la continuidad de los riesgos de mayor probabilidad, aunque compensado con un marco ciertamente más estable de los convenios actuales y con una predisposición del Gobierno Autonómico a proporcionar un marco más estable para las Cámaras de Comercio.

Otro de los impactos relevantes ha sido el rechazo por el gobierno de la fundación de la propuesta del plan de equiparación salarial y desarrollo de políticas de personas que durante 2019 ha conllevado la reducción importante del personal de Fundesa por bajas voluntarias.

Se han alcanzado importantes logros como la continuidad y desarrollo de actividad formativa en la Cámara de Comercio (centro colaborador y programa Pice), la obtención del sello bronce de EFQM como grupo Cámara – Fundesa, así como el mejor posicionamiento de la fundación en las convocatorias públicas de los programas de empleo.

Como aspectos de mejora, destacamos las dificultades para obtención de financiación privada o directa por parte de empresas y la propia política de retención de talento del grupo Cámara – Fundesa.

Este nuevo marco se pretende incorporar en el desarrollo de la nueva estrategia 2021-2023 que se incorporará en la revisión de la memoria EFQM como base del plan estratégico.



Anexo – Evaluación matriz de riesgos y oportunidades de 2019

En los riesgos, es destacable la continuidad de los riesgos medios-altos (R1, R2), aunque se ve en cierta manera compensado con la mejora de R4, en el sentido que la nueva estructura del Gobierno de Aragón y las reuniones mantenidas aseguran la continuidad de los Convenios actuales y poder seguir trabajando la mejora en la financiación de las Cámaras.

El riesgo producido de mayor impacto es R7, ya que al no aprobarse el plan propuesto de equiparación salarial ha desencadenado la salida de recursos humanos en la fundación (3 personas). Por ello, se ha realizado una reestructuración de Fundesa (contratación de personal de Cámara a tiempo parcial) y se desarrolla solo uno de los dos programas aprobados en el ámbito del empleo, siendo rechazada una de las subvenciones obtenidas.

En cuanto a las oportunidades, en los aspectos más positivos destacan la consecución del sello bronce de EFQM (+300) como única entidad empresarial de Aragón, y la previsión de aumentar la facturación en el ámbito de los certificados de origen en 2020 gracias a las reuniones mantenidas con los nuevos inversores del sector cárnico. Por el contrario, no se ha obtenido un impulso de la financiación de nuevos proyectos planteados. Destaca la continuidad de la actividad formativa de Cámara como centro colaborador y en el ámbito del Programa Pice.

2. Necesidades y expectativas de las partes interesadas

Dentro del principal grupo de interés (empresas) se ha detectado la aparición y desarrollo de nuevas formas de asociacionismo empresarial como alternativa a las principales asociaciones provinciales (Ceos- Cepyme y Cámara de Comercio).

Esto implica la falta de adaptación de estas organizaciones a las verdaderas inquietudes empresariales. Por ello, la Cámara de Comercio incorpora como prioridad el desarrollo de actividades que promuevan el encuentro y la colaboración empresarial, facilitando espacios donde el principal activo sean empresas hablando con empresas.

Además de la continuidad de algunos riesgos y oportunidades de 2019 (con transformación en su impacto o probabilidad), destaca este nuevo riesgo central referido a la necesidad de adaptación a las empresas, no tanto en la faceta de servicios directos (ya facilitados en el desarrollo de los convenios) sino en los aspectos más intangibles de la colaboración empresarial.

Otro de los elementos que aparece con más fuerza en Aragón (y a nivel mundial) es el desarrollo de políticas públicas, empresariales y territoriales amparadas en el marco de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Para ello, el grupo Cámara-Fundesa está desarrollando actividades vinculadas con la agenda 2030 y cuenta con un nuevo proyecto "Huesca 2030" que pretende desarrollar con apoyos públicos provinciales y/o regionales.

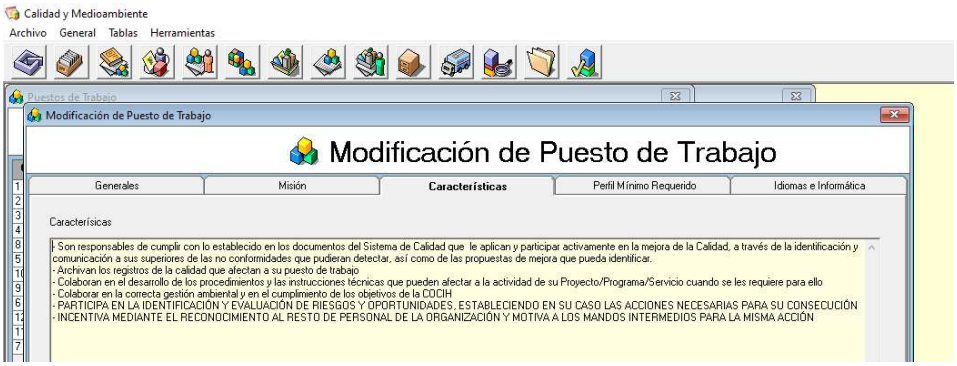
3. Evaluación de riesgos y oportunidades

Esta matriz trata de **identificar, clasificar y priorizar los principales riesgos y oportunidades** detectados por Cámara y Fundesa para establecer un plan de acciones preventivas y de impulso estratégico que minimicen los riesgos y exploten las oportunidades.

Se ha realizado una **evaluación del estado del plan de acción de 2019 y su matriz**, y se lleva a cabo una nueva matriz.

Fichas de puesto y desempeño (E-39)

Ejemplo ficha puesto Director



Ficha de acogida (E-40)

Se realiza en formato digital. Recoge los siguientes parámetros:

1) Objeto del manual de acogida
2) Ficha Grupo Cámara Huesca
3) Normativa básica que afecta a las dos entidades y convenio colectivo. Se completa con reuniones explicativas y reuniones por departamento.
4) Aspectos estratégicos (entrega plan estratégico / objetivos en vigor) y política de calidad y medio ambiente de ambas entidades.
5) Manual prevención de riesgos (Oficinas y despachos), aspectos básicos de emergencias y protección de datos. Recogida de firmas que correspondan.
6) Formación base (y adaptada a puesto) de sistema de gestión propio y CRM (asesorías, formación, calidad y medio ambiente).
7) Ficha de puesto y desempeño que corresponda (si está ya determinada en sistema de gestión de calidad) o ficha específica de desempeño si es de nueva creación.

Listado de puestos de promoción interna 2011-2019 (E-41)

5 promociones internas entre 2011-2019, sin incorporaciones externas

- Directora. 2011. Por excedencia de cargo público.
- Director de Fundesa. Por jubilación.
- Responsable de administración. Por jubilación
- Responsable servicio de empleo. Promoción.
- Responsable de formación. Nuevo puesto. Lo asume responsable de comunicación.

Congelación salarial desde 2011

Ver acuerdo Comité Ejecutivo

Sello EFQM +300 en 2019 (E-43)

SELLO DE BRONCE ARAGÓN EMPRESA

9 organizaciones reciben en 2019 el Sello de Excelencia Categoría Bronce, al haber superado los 300 puntos en la evaluación del modelo europeo EFQM

El Gobierno de Aragón, a través del Instituto Aragonés de Fomento, otorga el ***Sello de Excelencia Categoría Bronce***, como reconocimiento a las organizaciones que han superado el Compromiso con la Excelencia obteniendo en la evaluación ***más de 300 puntos de acuerdo al Modelo EFQM.***

- Bodegas San Alejandro.
- BOPEPOR.
- Cámara Oficial de Comercio e Industria de Huesca.
- Centro Público Integrado de Formación Profesional Corona de Aragón.
- Colegio Escolapios de Barbastro.
- Colegio el Pilar HH Maristas.
- Colegio Maristas.
- Fundación Agustín Serrate
- Nodriza Tech

Agenda semanal (E-44 / E-47)

ma. 19/11/2019 11:27

Camara <camara-bounces@camarahuesca.com> en nombre de José Andrés Laliena <jalaliena@camarahuesca.c

[Cámara] Agenda semanal

Para pleno@camarahuesca.com; camara@camarahuesca.com

Cámara Huesca **Agenda Semanal:** **Del 18 al 24 de noviembre de 2019**

Lunes 18

Curso Trámites Creación Empresa
Paula Lacasa

Hora: 8:30 h
Lugar: IES Ramón y Cajal

Curso de Celador Sanitario – Programa PICE
Continúa el curso de Celador Sanitario, de 150 h, como formación específica del programa PICE.

Hora: de 9 a 14 h, de lunes a viernes.
Lugar: Cruz Roja Huesca

Curso Formación Específica – Ayudante de peluquería
Continúa el curso de Formación Específica en peluquería del Programa PICE.

Hora: de 9 h a 14 h, de lunes a viernes
Lugar: Academia Grupmav – Fraga

Curso Formación Específica – Soldadura al acto eléctrico
Continúa el curso de Formación Específica en soldadura del Programa PICE.

Manual de imagen conjunta (E-45)

Disponible en ISO 9001

En 2019 se ha diseñado una identidad conjunta compatible con la imagen individual.

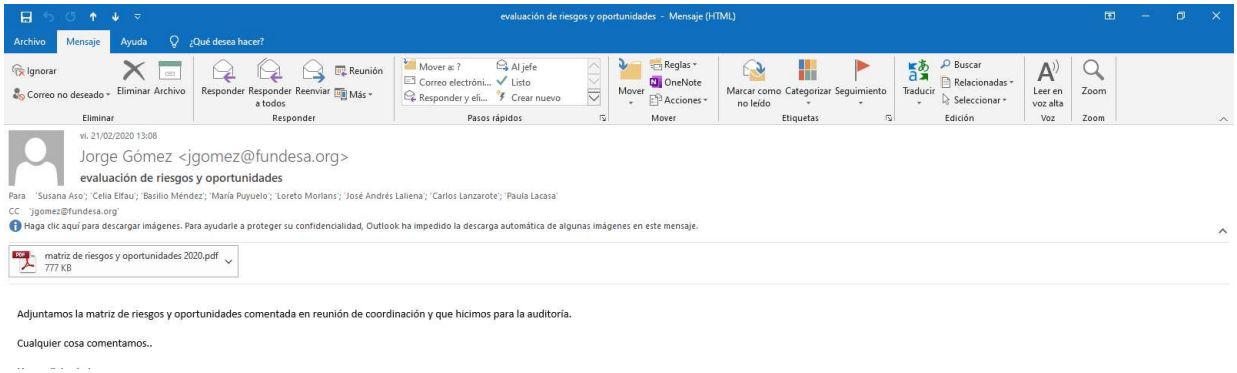
Se han realizado ya acciones donde se incorpora esta imagen.

Sistema de teletrabajo y conexión remota (E-46)

Se utilizaba de forma puntual. Con crisis Covid se articula sistema con partner tecnológico para mayor seguridad. En estado de alarma se mantiene en Cámara 2-3 personas para servicios mínimos y prestación de servicios oficiales de certificación de exportaciones.

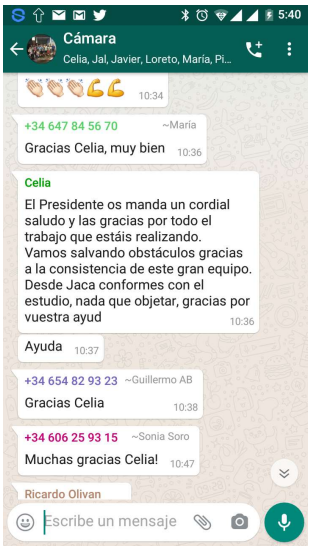
Comunicación cuadro de mando anual (E-48)-mail

Ej. cuadros 2020 (envío mail 21/02/20 de Jorge Gómez a Grupo de coordinación).



Acto de entrega medallas (E-49)

Grupo de whatsapp (E-50)



Citación de todo el personal con Presidente (E-51)

1-2 citaciones año de Presidente con todo el personal

Exposición en Pleno de labor de cada departamento por parte de los trabajadores. Reconocimiento público Presidente (E-52).

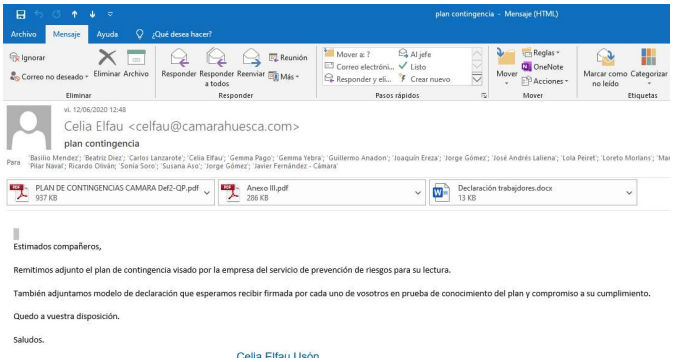
Ver actas de grupo de coordinación y fecha Plenos con exposición de departamentos.

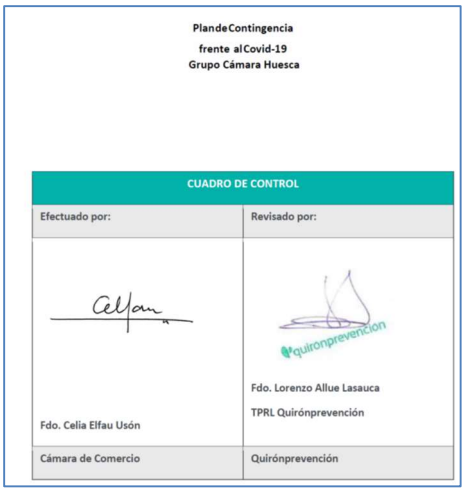
Red de colaboración base (E-53)

RED DE COLABORACIÓN BASE GRUPO CÁMARA HUESCA (E-53)

Plan de contingencia (E-54)

El plan de contingencia es conjunto para el Grupo Cámara Huesca. Está visado por el servicio de prevención y comunicado a los trabajadores.





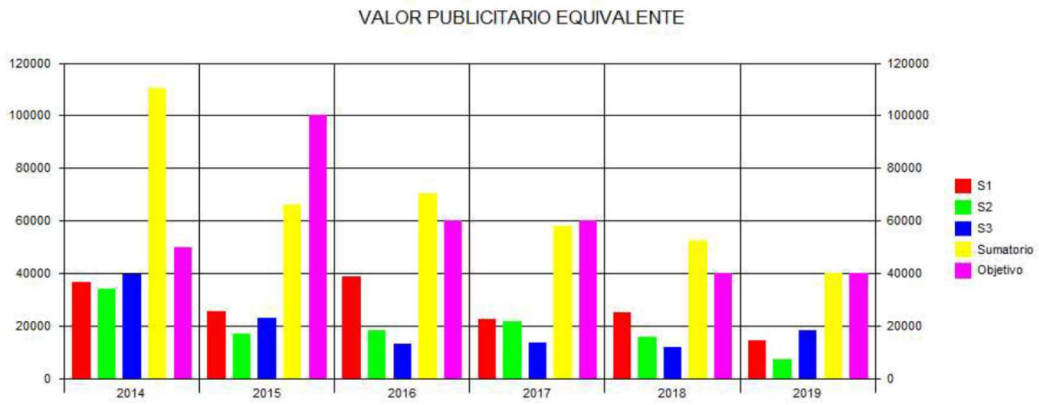
Porcentaje de proveedores locales (E-55)

87 %. Ver listado proveedores en programa de gestión CRM.

Listado adhesiones y certificaciones (E-56)

Indicador 6 (14 certificaciones / adhesiones)	
ISO 9001	EACCEL. Difusión temas ambientales
ISO 14001	EAREA. Difusión temas ambientales
Sello RSA 2017-2020	Charter de la Diversidad
Red Española del Pacto Mundial	Corte aragonesa de Arbitraje
EFQM +300 (única organización Empresarial en Aragón)	Fundesa. Representante fundaciones en Aragón
Plan de Retorno de Talento Joven de Aragón	Protocolo de curriculums anónimos del Ministerio de Igualdad
Fundación Emprender en Aragón	Estrategia de Emprendimiento y Empleo Joven

Valor Publicitario Equivalente (E-57)



Grado de ejecución de proyectos 2018-2019 (sobre financiación concedida) (E-58)

Aumento de un 3 % el grado de ejecución del potencial financiación concedida de ayudas y subvenciones.

Del 92 % en 2018 al 95 % en 2019.

Evolución Club Cámara 2016-2017-2018-2019 (E-59)

Año	Empresas del Club Cámara
2016	81
2017	100
2018	96
2019	100

Plan Local de Empleo de Huesca (E-60)

12 estudios realizados con estudio de campo a 465 empresas

https://www.huesca.es/areas/desarrollo/plan-local-de-empleo/medidas/diagnostico-de-deteccion-de-necesidades

Estudio valoración empresarial – Ayto. Jaca (E-61)

Estudio realizado (en periodo de crisis sanitaria) con estudio de campo a 450 empresas.

http://www.oficinadefomentojaca.es/wp-content/uploads/2020/05/ESTUDIO-VALORACION-EMPRESARIAL-DE-LA-CIUDAD-DE-JACA-080520.pdf

Posicionamiento de Fundesa en principal programa de empleo con INAEM en el periodo 2011-2019 (E-62)

Evolución del puesto 10 a 20 en Aragón (2011-2017) al puesto 3-4 en 2018-2019.

Ver actas de puntación del programa PIMEI.

Otra documentación (E-63)

Existe documentación disponible que completa los anexos en el:

- Programa propio de gestión CRM y gestión interna
- Sistema de gestión de calidad ISO 9001 e ISO 14001. En esta documentación está recogida la política de calidad y medio ambiente, organigramas, procesos, batería de 60 indicadores, cuadro de mando de 2018 a 2020.
- Memoria EFQM 2017
- Nueva metodología del modelo EFQM del año 2020.