

# Plan Estratégico 2020 – 2022

0

# Introducción al documento

ARRABAL-AID ha trabajado durante el 2019 para diagnosticar el presente y pensar el futuro de la organización.

Las reflexiones y las decisiones las han realizado un equipo formado ad-hoc para esta actividad formado por diferentes miembros de la Junta Directiva y los equipos de dirección y coordinación de ARRABAL.

Hemos recabado también la opinión de agentes externos en mesas de trabajo en Málaga y Chiclana. Asimismo, se ha tenido en cuenta la valoración de personas usuarias a través de las encuestas de satisfacción; y de trabajadores y trabajadoras en las de clima laboral. Ha sido también un documento importante de apoyo para el diagnóstico y las propuestas de mejoras del experto de EFQM que nos aportó en el proceso de renovación del sello a comienzos de 2019.

Todo ello se plasma en este Plan Estratégico que permitirá, por un lado, consolidar la organización, proponiendo mejoras en la gestión y los procesos internos; y por otro, seguir avanzando en nuevos retos que consigan un mejor cumplimiento de los fines sociales.

## EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2015-2017

Para el diseño del Plan Estratégico 2020-2022, se ha partido de una evaluación del Plan Estratégico 2015-2017, con la intención orientarnos hacia una nueva hoja de ruta. Para ello, se introduce esta tabla, que contempla el estado de las iniciativas estratégicas:

Iniciativas estratégicas ARRABAL-AID 2015-2017					
PROYECTOS	INICIATIVAS	DESCRIPCIÓN	Fecha Inicio	Fecha Fin	Estado
GESTIONANDO EL ENTORNO	1. Redes Sociales/Política de comunicación	Diseñar, desplegar, evaluar y generar aprendizajes a través del diseño de un proyecto común que nos posibilite tener una imagen en las redes sociales COMÚN Y CON UNA SOLO VOZ. Concretar el discurso social, el mensaje. Concretar líneas claras editoriales, y todo estructurado con la MMV	Marzo 2016	Julio 2017	<b>Finalizado:</b>  -Protocolo difusión actividades Arrabal. -Checking situación área imagen. -Web nueva creada.
	2. Alianzas de colaboración	Promover Alianzas que favorezcan el cumplimiento de nuestra Misión, generen valor y mejoren nuestro posicionamiento en el entorno	Junio 2015	Enero 2017	<b>Finalizado:</b>  Creación de un protocolo así como el convenio de alianzas/colaboración.
ARRABAL EXCELENTE	3. Caminando hacia la Excelencia	Identificar y desarrollar acciones que mejoren nuestros resultados claves y que alineen, nuestra organización con el modelo de Excelencia	Marzo 2016	Julio 2017	<b>En proceso:</b>  Se han realizado los seguimientos del resto de iniciativas trimestralmente, lo que no se ha llevado a cabo ha sido la formación de la persona responsable del Área.
	4. Gestionando por procesos	Desplegar hasta el máximo nivel operativo nuestro Mapa de Proceso, consiguiendo con ello optimizar nuestro sistema de gestión.	Sept. 2015	Julio 2017	<b>En proceso:</b>  Se han desarrollado los procesos clave, faltan los de soporte y los estratégicos. Diagramas de flujos, indicadores, fichas realizadas.

	5. Midiendo la Satisfacción	Revisar y/o mejora del proceso de medición de satisfacción externo y interno	Marzo 2016	Marzo 2017	<p><b>Finalizado:</b></p> <p>Creación de un nuevo cuestionario de satisfacción para usuarios/as con su pilotaje anterior.          Falta la evaluación final.</p>
PERSONAS	6. Política de Personas	Diseñar y desplegar acciones que nos permitan contar con un documento que defina la Política de Personas de ARRABAL	Abril 2016	Mayo 2017	<p><b>Desplegado:</b></p> <p>Se inició pero a mediados de 2017 tras hablar con el consultor se decide paralizarlo porque no lo estábamos desarrollando bien, nos dice que hay que darle prioridad a otras iniciativas antes de desarrollar esta.          Se planteó hacer un DAFO, se hizo pero nos dijo el consultor que ese no era el objetivo.</p>
	7. Comunicación interna de Profesionales	Identificar las necesidades y expectativas de los/as profesionales con respecto a la comunicación con ARRABAL, para diseñar e implantar un Plan de Comunicación y toma de decisiones.	Abril 2016	Marzo 2018	<p><b>En proceso:</b></p> <p>Se han analizado todas las vías y canales de comunicación en los diferentes procesos de la entidad, en todas las direcciones, tanto de JD/coordinaciones hacia técnicos/as y viceversa, entre técnicos/as de un mismo y diferente programa hasta por último entre sedes de Málaga y Chiclana.</p> <p>Se han observado que existen canales ya bien estructurados y establecidos para el traspaso de información pero en muchas ocasiones no se hace buen uso de ellos, por ello se está creando un manual de buenas prácticas de comunicación interna entre personas que cuente con una buena presentación en cuanto al diseño para ser presentada a</p>

					todos/as los/as que formamos parte del equipo.
	8. Evaluación por competencias	Diseño de proceso para la evaluación por competencias y desempeño vinculadas a los perfiles de empleo	Mayo 2016	Nov. 2018	<p><b>Finalizado:</b></p> <p>-La renovación del certificado de calidad EFQM 2017 ha conllevado que esta iniciativa fuera desarrollada casi al completo, a excepción de la última acción (puesta en marcha), para que estuviera unida al plan de mejora 2017 de la entidad.</p> <p>-Se ha elaborado el Diccionario de Competencias y elegido el método de evaluación (360) y se ha diseñado el procedimiento de evaluación del desempeño (desarrollo del plan, normas del sistema, diseño del despliegue y capacitación de evaluadores). Lo que queda es ponerlo en marcha en Junio de 2018 y se hará siempre de manera anual para el 50% de la plantilla.</p>
ARRABAL CRECE (Desarrollo Organizacional)	9. Revisión de nuestra forma jurídica	Realizar un estudio para la mejora de ARRABAL a través de una nueva forma jurídica que pueda reforzar nuestra organización y asegurar nuestra estabilidad en el tiempo.	Marzo 2017	Julio 2017	<p><b>En proceso:</b></p> <p>Se ha iniciado, se elaboró un documento comparando Fundación y Asociación, se ha visitado la Fundación Anna O y estamos en el punto de hablar con la federación de Fundaciones a nivel Andalucía.</p>
	10. Cartera de servicios	Diseñar una cartera de servicios en la que se ofrecen las iniciativas de la entidad a potenciales beneficiarios/as y posibles financiadores y/o colaboradores	Sept. 2016	Julio 2017	<p><b>Finalizado:</b></p> <p>Se ha elaborado un documento con una nueva cartera de servicios y publicado.</p>
	11. AIDEI	Redefinición con diseño del plan de empresa, recursos y diseño del plan de trabajo	Julio 2016	Sept 2017	<p><b>Finalizado:</b></p> <p>Se ha hecho un diagnóstico de la situación de AIDEI y finalmente se ha contratado a una persona para relanzarla,</p>

					con una temporalidad definida (Julio de 2018) y plan de actuación, sino se relanza se cierra.
ARRABAL OPTIMIZA	12. Política económica	Realizar acciones tendentes a optimizar nuestros sistemas de gestión aumentando nuestra eficiencia.	Enero 2016	Nov. 2017	<p><b>Finalizado:</b></p> <p>Se ha establecido una política de presupuestos por servicios así como un proceso de control de gastos corrientes y almacén, creándose varios protocolos: dietas, de compras.</p>

## **CONCLUSIONES DERIVADAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2015-2017**

La mayoría de los objetivos diseñados en el Plan Estratégico 2015-2017 han podido alcanzarse de la manera prevista, quedando pendiente el alcance de otros objetivos que han sido, en su mayoría, trasladados y ampliados al Plan Estratégico 2020-2022.

En esta nueva hoja de ruta, se pretende dar continuidad a nuestra acción sin perder de vista nuestra Misión, Visión y Valores, habiendo identificado éxitos, desviaciones y causas (véase resumen de estado de iniciativas) que permita fortalecer el posicionamiento de ARRABAL-AID.

### **RETOS DE CONTINUIDAD:**

- Modelo Excelencia: Todo procedimiento relacionado con la calidad es susceptible de una continua revisión y mejora. Se continúa apostando de manera contundente por la mejora de estándares de los sistemas de gestión de calidad.
- Personas: Los objetivos relacionados con los procedimientos de políticas de gestión de personas deben estar en continua revisión y mejora, siendo deseable abundar en la gestión del talento.
- Empresa de Inserción: Si bien los objetivos previstos en el anterior Plan Estratégico han sido alcanzados con éxito, se valora la conveniencia de apostar por el crecimiento de AIDEI.
- Política económica: Una vez se ha avanzado en procesos concretos, existe la necesidad de continuar previendo la sostenibilidad económica de la entidad, a fin de garantizar nuestra supervivencia.

### **NUEVOS RETOS 2020-2022:**

- Objetivos de Desarrollo Sostenible: Se introduce en nuestra hoja de ruta con el convencimiento de que debe orientar nuestras acciones de una forma transversal y central al mismo tiempo.
- Capacidad de incidencia política y social: Una vez se han conseguido determinar la política de comunicación de la entidad, con resultados satisfactorios, se valora la conveniencia de construir y conseguir un posicionamiento alineado con la misión, visión y valores que de forma efectiva favorezca nuestra capacidad de transformación social.



# 1

# Misión, visión y valores

# Nuestro corazón

## MISIÓN

ARRABAL-AID es una asociación de carácter social, sin ánimo de lucro.

**Nuestra misión** es trabajar por la plena incorporación social y laboral de las personas, especialmente de las más vulnerables, a través de acciones de acompañamiento, innovación e incidencia en el medio social.

## VISIÓN

Tenemos como **visión** ser una organización abierta al aprendizaje, socialmente inteligente e innovadora, reconocida como referente en el ámbito de la incorporación social y laboral, y con capacidad de incidencia política para la transformación social.

# VALORES

- **Gestión comprometida, ética y transparente.**
- **Participación activa/protagonismo** de las personas.
- **Profesionalidad:** calidad en el trabajo al servicio de las personas.
- **Sostenibilidad:** impacto duradero en las personas y el territorio.
- **Dignidad humana:** creemos en las personas sea cual sea su condición.
- **Justicia social:** La desigualdad, la pobreza, la discriminación son anomalías sociales.
- **Reflexión crítica:** Nos equivocamos, aprendemos, avanzamos. Acertamos, aprendemos, mejoramos.
- **Coherencia:** nuestras acciones son muestra de nuestros valores.
- **Respeto:** No existe un único modelo de ciudadanía o de familia. Respetamos la diversidad.
- Nuestra organización se sustenta en un equipo de personas **coherentes, honestas y comprometidas.**

# 2

# Mapa estratégico

Las estrategias se concretan en cinco líneas que tienen que ver con los programas y actuaciones para el cumplimiento de la misión (I y III), dos líneas de fortalecimiento de la organización (II y IV) y una que se centra en los vínculos de la organización, trabajadores y trabajadoras, los grupos de interés y la sociedad.

## **Líneas Estratégicas**

## **Objetivos Estratégicos**

### **I.- Contribución a los procesos de inclusión social, especialmente de las personas con mayor vulnerabilidad.**

- 1.1.- Innovar a través del panel de inspiradores y expertos**
- 1.2.- Construir redes de espacios para personas**
- 1.3.- Medir el Impacto Social de ARRABAL- AID**

### **II.- Garantía de la sostenibilidad económica**

- 2.1.- Racionalizar proyectos y diversificar financiadores para captación de recursos**
- 2.2.- Crecer en autonomía económica y financiera**

### **III.- Innovación y orientación de programas y servicios hacia los ODS.**

- 3.1.- Potenciar el crecimiento del proyecto AIDEI**
- 3.2.- Impulsar las investigaciones de ámbito social**
- 3.3.- Acciones de alineamiento con los ODS**

### **IV.- Mejora de la eficiencia organizacional**

- 4.1.- Delimitar roles Junta directiva y Dirección Técnica**
- 4.2.- Construir mapa de procesos de Arrabal**
- 4.3.- Implementar CRM**
- 4.4.- Avanzar en la puntuación EFQM: nivel 300+**
- 4.5.- Mejorar los sistemas y procesos de evaluación de personal**
- 4.6.- Fomentar la cultura asociativa interna mediante acciones dirigidas a las personas socias y a la asamblea en general**

## **V.- Incidencia social para contribuir a la transformación social**

- 5.1.- Construir un equipo de posicionamiento público de ARRABAL**
- 5.2.- Diseñar el Plan de comunicación interna**
- 5.3.- Definir y avanzar en el Plan de comunicación externa: mensaje y medios**

**Líneas  
Estratégicas**

**Objetivos  
Estratégicos**

**Acciones clave**

# I.- Apoyo a la ciudadanía en general y, con especial atención a las personas más vulnerables en sus procesos de inclusión social.

## 1.1.- Innovar a través del Panel de inspiradores y expertos

*Resultado esperado:*  
 documento propuestas de calidad que aporte una inspiración, prioridades sociales, ideas innovadoras y buenas prácticas

- Identificación de personas participantes
- Definición del proceso y temporalidad de la reunión
- Convocatoria y preparación de reuniones
- Ejecución y dinamización de la reunión
- Devolución de las conclusiones

## 1.2.- Construir redes de espacios para personas, en coordinación con la iniciativa social existente en zonas/barrios y aprovechando su conocimiento en la dinámica interna de la misma (respeto a su trabajo y suma de esfuerzos)

*Resultado esperado:*  
 presencia de programas en zonas 8 de transformación social y en barrios

- Diagnóstico social de las zonas vulnerables identificadas como prioritarias.
- Decisión de puntos de funcionamiento y programas a ejecutar en ellos
- Determinar indicadores y medir resultados

### **1.3.- Estudiar y medir el impacto social de ARRABAL-AID**

*Resultado esperado:* informe de medición de impacto de programas de ARRABAL con metodología propia de evaluación

- Revisión y mejora en su caso encuesta de satisfacción de usuarios en general y de formación
- Estudio de los resultados y tabulación e informe de los 3 últimos años de encuesta
- Soporte adecuado para gestionar la información
- Medir impacto en las personas: encuesta de investigación de las variables



**Líneas  
Estratégicas**

**Objetivos  
Estratégicos**

**Acciones clave**

## II.- Garantía de la sostenibilidad económica de Arrabal

### 2.1.- Racionalizar proyectos y diversificar financiadores para captación de recursos

*Resultado esperado:* proyectos integrales sostenibles y con excedentes o con fuentes de financiación sin obligación de justificación

- Mejora de la dimensión de los proyectos a la financiación
- Staff establecimiento de líneas de actuación de referentes: gestión agrupada de proyectos
- Supervisión de programas integrales
- Revisión de convocatorias y financiación a la que accedemos: búsqueda de nuevos financiadores privados

### 2.2.- Crecer en autonomía económica y financiera

*Resultado esperado:* 50.000 excedente anual / no usar financiación ajena superior al 40%

- Plan de financiación no pública
- Elaboración y control presupuestario
- Análisis de empresas de RSC para establecer vínculos relacionados con proyectos
- Incremento del patrimonio
- Consecución de financiación no finalista (aumento de oferta de servicios para avanzar hacia una organización hídrida)

**Líneas  
Estratégicas**

**Objetivos  
Estratégicos**

**Acciones clave**

## III.- Innovación y orientación de programas y servicios hacia los ODS

**3.1.- Potenciar el crecimiento del proyecto AIDEI** *Resultado esperado: 3 años de sostenibilidad económica y 6 puestos de trabajo creados estables*

- Definición de líneas de negocio y revisar las que se están realizando
- Plan de negocio de AIDEI. Análisis económico de ventas y márgenes
- Búsqueda de clientes y puente hacia la contratación de personal
- Contratación y supervisión de personal y tutelaje
- Inserción Sociolaboral de personas empleadas en la empresa de inserción en mercado normalizado. (Seguimiento post-salida de la EI)

**3.2.- Impulsar las investigaciones de ámbito social**

*Resultado esperado: Mínimo dos investigaciones anuales sobre temas de interés en ARRABAL*

- Selección de temáticas y áreas de interés para la investigación
- Alianzas y colaboraciones con grupos de interés
- Elaboración de metodología de investigación

**3.3.- Acciones de alineamiento con los ODS**

*Resultado esperado: 90% de proyectos alineados con ODS.*

- Plan de Acción ODS
- Mejora del Plan de Igualdad

**Líneas  
Estratégicas**

**Objetivos  
Estratégicos**

**Acciones clave**

## IV.- Mejora de la eficiencia organizacional

### 4.1.- Delimitar roles Junta directiva/

**Dirección Técnica** *Resultado esperado:* documento y práctica de decisiones y contenidos de responsabilidad de los diferentes ámbitos de dirección de la organización

- Marco de decisiones y responsabilidades de Junta Directiva y Dirección General
- Seguimiento y evaluación de acciones de Junta Directiva, cargos y dirección general y planes de mejora

### 4.2.- Construir Mapa de procesos de Arrabal

*Resultado esperado:* procedimentar el trabajo técnico y de soporte garantizando el cumplimiento de unos estándares de calidad

- Formación de procesos
- Redacción de procesos - despliegue del mapa
- Validar los procesos

### 4.3.- Implantar CRM

*Resultado esperado:* uso y dominio de la base de datos de todas las personas implicadas

- Selección, instalación y preparación
- Formación de los equipos en uso de CRM
- Uso de la herramienta
- Seguimiento anual de la herramienta

#### **4.4.- Avanzar en la puntuación EFQM: nivel 300+**

*Resultado* Renovación del sello EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) con una valoración de 300 puntos.

- Cumplir con las mejoras establecidas en el informe de diagnóstico
- Identificación de objetivos por áreas vinculada al EFQM 300
- Detección de documentos de evidencias y adecuado registro
- Comunicación con el equipo: cultura EFQM

#### **4.5.- Mejorar los sistemas y procesos de evaluación del personal**

*Resultado* *esperado:* satisfacción mínima del 80% en todos los niveles

- Encuesta 360 competencias y formación
- Encuestas de clima laboral
- Cuestionario de satisfacción general de usuarios/as servicios
- Evaluación de desempeño periódicas

#### **4.6.- Fomentar la cultura asociativa interna mediante acciones dirigidas a las personas socias y a la asamblea en general.**

*Resultado* *esperado:* satisfacción mínima del 80% en todos los niveles

- Encuestas de satisfacción
- Reuniones periódicas de traslado de información y consulta
- Consenso de validación y planes de mejora asociados
- Invitación a foros de expertos y jornadas ARRABAL

## V.- Incidencia social y política para contribuir a la transformación social

### 5.1.- Construir un equipo de posicionamiento de ARRABAL

*Resultado esperado:* identificar elementos clave del posicionamiento público de ARRABAL y monitorizar resultados

- Definición de mensajes clave y posicionamiento de ARRABAL
- Desarrollo del discurso, canales, recursos y públicos objetivos de la agenda de comunicación de ARRABAL
- Equipo interno de referentes para ciertos temas y opinión
- Seguimiento de intervenciones y publicaciones realizadas

### 5.2.- Diseñar el Plan de comunicación interna

*Resultado esperado:* mejorar la satisfacción y la percepción del equipo de que recibe información general y específica adecuada de la entidad

- Planificación, organización y racionalización reuniones de personal
- Racionalización de Flujo de información
- Evaluación Agenda de actividades en la web
- Veladilla anual

### 5.3.- Definir y avanzar en el Plan de comunicación externa: mensaje y medios

*Resultado esperado:* ser un referente en Málaga y Chiclana en el ámbito del empleo, la atención social y la innovación

- Presentación de memoria ARRABAL anual
- Jornadas Puertas Abiertas
- Desarrollo de un Plan de Medios de Comunicación
- Plan de Redes Sociales
- Organización, gestión y presencia en Ferias y Foros Sociales

