

PLAN ESTRATÉGICO



2024

2027



SIGUENOS EN



www.elsaliente.com

1. Datos de Identificación

En Albox:

C/ Córdoba, nº 7 Bajo 04800 ALBOX
Tel.: 950 62 06 06 Fax: 950 62 06 08

En Huércal de Almería:

C/ San Rafael, nº 25 Polígono Industrial San Rafael
04230 HUÉRCAL DE ALMERÍA
Tel. y Fax: 950 12 02 83

CIF: G-04180014

Correo electrónico: elsaliente@elsaliente.com

- Inscripción en el Registro de Centros Especiales de Empleo:
Registro de CEE en tomo 1º, folio nº 58 Nº de Inscripción CEE 56/92-AL
- Registro de Entidades de Servicios Sociales de la Delegación Provincial para la Igualdad y Bienestar Social de la Junta de Andalucía con el número 274
- Registro de Asociaciones de la Delegación Provincial de Justicia y Administraciones Públicas con el número 891
- Entidad acreditada para la prestación del Servicio de Ayuda a Domicilio
- **ENTIDAD DECLARADA DE UTILIDAD PÚBLICA**

Entidad comprometida con los:

OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Gestión de:
Centros de Día para Mayores
Centros de Protección de Menores
Centros de Primer Ciclo de Educación Infantil
Residencia y Centro de Día para Personas con
Discapacidad Gravemente Afectadas
Centro de Día Ocupacional
Catering El Saliente
Limpieza, Mantenimiento y Control de Plagas



Gestión de:
Limpieza, Mantenimiento y Control de Plagas

SIGUENOS EN

www.elsaliente.com



ÍNDICE

1. Datos de Identificación.....	2
2. Presentación	4
3. Descripción de la Entidad	7
4. Análisis DAFO. Contexto de la organización.....	8
5. Matriz de confrontación de elementos del análisis DAFO	9
6. Objetivos estratégicos vinculados al DAFO y su alineación con la Visión ...	12
7. Líneas Estratégicas	13
8. Despliegue del Plan Estratégico.....	14
9. Seguimiento y evaluación del Plan Estratégico	18

2. Presentación

El **Plan Estratégico 2024-2027** pretende ser un programa de actuaciones de amplio alcance que afecte a todos los ámbitos y sectores de actividad de la Entidad y que será la referencia permanente en estos 4 años.

La **planificación estratégica** se presenta como un instrumento de gran utilidad, al incluir una serie de conceptos, procedimientos y herramientas que pretenden guiar a la Dirección de la Entidad en sus decisiones y actuaciones, encaminadas a la consecución de un desarrollo consensuado por todos y todas.

El Plan Estratégico realizado de una forma sistemática proporciona ventajas notables, como indica Mc Donald (cit. Sanz de Vicuña, A. 2003:166):

- Mejora de la coordinación de actividades.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pretenden realizar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la Entidad al cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la Entidad.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la Dirección de la Entidad a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.

Con esto queremos significar que los principios de **cohesión, supeditación y comunicación** de los planes funcionales con respecto al plan estratégico deberán ser respetados si lo que queremos garantizar es la consecución de los objetivos corporativos.

Para ello es fundamental, como indica Sanz de Vicuña, A. (2003:45), realizar una buena elección de la **misión, visión** y de las estrategias de la entidad, que es la esencia del plan estratégico.

MISIÓN



La Asociación de Personas con Discapacidad El Saliente tiene como prioridad mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad, orientada por los principios de promoción de la autonomía personal, inclusión social y laboral e igualdad de oportunidades.

VISIÓN



Ser una entidad reconocida por conseguir elevar la calidad de vida de las personas con discapacidad, dando una atención excelente en el ámbito de la atención social y en la gestión de los Centros y Servicios, teniendo siempre como meta conseguir la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad y los colectivos a los que atendemos.

VALORES:



HUMANIDAD

Sentimos ese afecto, esa comprensión y esa solidaridad hacia las personas.



INNOVACIÓN

Nuestro trabajo se basa en la evolución y mejora continua.



SENSIBILIDAD

Empatía con los que más lo necesitan.



COMPROMISO

Comprometidos socialmente.

3. Descripción de la Entidad

La **Asociación de Personas con Discapacidad El Saliente** fue constituida legalmente el 15 de junio de 1988. Es una organización no gubernamental, sin ánimo de lucro, declarada de Utilidad Pública y colaboradora de la Junta de Andalucía, cuyo objetivo principal es la integración social, laboral y educativa de las personas con discapacidad, con el fin de cubrir las necesidades que presenta este colectivo.

Esta Entidad está inscrita en el Registro de Entidades de Servicios Sociales de la Delegación Provincial para la Igualdad y Bienestar Social de la Junta de Andalucía con el número 274 y en el Registro de Asociaciones de la Delegación Provincial de Justicia y Administraciones Públicas con el número 891.

En 1992, esta Entidad fue calificada como Centro Especial de Empleo por la Consejería de Empleo de la Junta de Andalucía, inscrita en el Registro de Centros Especiales de Empleo en el Tomo I, Folio 58 N^º. CEE 56/92-AL y en 2003 fue declarada Entidad de Utilidad Pública por el Ministerio del Interior.

Desde su constitución, esta Entidad ha tenido una gran incidencia en el sector de las personas con discapacidad y ha experimentado un gran avance, especialmente en la prestación del servicio de atención social, siendo este un instrumento válido para canalizar las aspiraciones de este colectivo.

De manera paralela, ha desarrollado y ampliado su red de gestión de centros y servicios, que actúan en una amplia gama de sectores de actividad, incluyendo:

- Atención a la Infancia y Familias.
- Atención a Personas Menores en situación de Desprotección.
- Atención a Personas Mayores.
- Atención de Personas con Discapacidad Gravemente Afectadas.
- Ayuda a Domicilio.
- Atención Integral.
- Catering El Saliente.
- Limpieza, Control de Plagas y Mantenimiento.

La **Fundación Almeriense de Personas con Discapacidad**, se constituye el 24 de enero de 2011 y es una entidad estrechamente ligada a la Asociación de Personas con Discapacidad El Saliente, con la que comparte el objetivo de trabajar para mejorar la vida de las personas con discapacidad.

4. Análisis DAFO. Contexto de la organización

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Endurecimiento de criterios de valoración de la discapacidad y la dependencia. 2. Abundancia de otras entidades con actividad similar. 3. Estigma social sobre las personas con discapacidad. 4. Baja natalidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Red de relaciones con el tejido empresarial en una provincia dinámica económicamente hablando. 2. Impulso de las políticas activas de empleo con fondos de la unión europea. 3. Enclaves rurales en los que nos podemos desarrollar.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversidad de servicios prestados. 2. Consolidación de los servicios prestados- marca El Saliente. 3. Capacidad de generación de recursos propios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dependencia de la Administración Pública. 2. Dificultad de encontrar personas trabajadoras con discapacidad con formación específica. 3. Dificultad encontrar profesionales 4. Baja ocupación de los centros.

5. Matriz de confrontación de elementos del análisis DAFO

	A1 Endurecimiento de la valoración de la Dependencia	A2 Abundantes entidades actividad similar.	A3 Estigma social personas discapacidad.	A4 Baja Natalidad.	O1 Buenas relaciones con el tejido empresarial en una provincia dinámica económicamente.	O2 Impulso de las políticas activas de empleo con fondos de la Unión Europea.	O3 Posibilidad de desarrollo en entornos rurales.
F1 Diversidad de servicios prestados.	Resta	Resta	-	Resta	Suma	Suma	Suma
F2 Prestigio de marca.	-	Resta	-	-	Suma	-	Suma
F3 Capacidad generar recursos propios.	Suma	Resta	-	Resta	Suma	-	Suma
D1 Dependencia de la Administración Pública.	Resta	Resta	-	Resta	Suma	Suma	Suma
D2 Dificultad para encontrar de perfiles personas con discapacidad.	-	Resta	Resta	-	-	Suma	-
D3 Dificultad para encontrar profesionales.	-	Resta	Resta	-	Suma	Suma	-
D4 Baja ocupación centros.	Resta	Resta	-	Resta	-	-	Suma

Si bien la **diversidad de actividades y servicios prestados (F1)** por parte de la Entidad supone una fortaleza, se identifican distintas amenazas que comprometen las diferentes líneas de actividad.

Los criterios de la Administración para reconocer el Grado de Dependencia a las personas que lo solicitan son cada vez más restrictivos y, además, los plazos se dilatan en el tiempo. De este modo, la cobertura de plazas en los Centros de Día para Personas Mayores está condicionada a las resoluciones de la Administración.

En el caso de las Escuelas Infantiles, la baja natalidad sumada a la abundancia de este tipo de recurso, también compromete la cobertura de plazas de esta tipología de centros.

Aunque se identifican amenazas para esta fortaleza, también se han podido identificar oportunidades que pueden reforzarla positivamente. Tener buenas relaciones con el tejido empresarial y el impulso de políticas activas con fondos de la Unión Europea pueden propiciar la implantación de cualquiera de nuestras líneas de actividad en entornos urbanos y rurales a través concursos y licitaciones para Escuelas Infantiles, Ludotecas, Centros de Día para Personas Mayores, Servicios de Cátering, etc.

La fortaleza **prestigio de la marca El Saliente (F2)** puede verse afectada por la amenaza que supone la proliferación de un abundante número de Escuelas Infantiles. Como en el caso anterior, la posibilidad de expansión en entornos tanto urbanos como rurales y a través de diversidad de actividades suponen oportunidades que vienen a reafirmar la fortaleza 2.

La tercera fortaleza identificada es la **capacidad de generar recursos propios (F3)** que permite paliar los efectos de las amenazas 1, 2 y 4 (valoración de la dependencia, muchas entidades de actividad similar y baja natalidad.). Esta fortaleza se explota sobre todo a través de la prestación de servicios como: Escuelas de Verano, Talleres de Ludoteca, Servicios CAI, Servicios de Limpieza, Mantenimiento y Control De Plagas, Servicios de Cátering, etc.

En el análisis de debilidades identificadas, la primera de ellas, **dependencia económica de la Administración Pública (D1)**, supone que un porcentaje muy alto de los salarios de la plantilla dependen de la Administración, lo que hace a la Entidad muy dependiente de sus decisiones y, en ocasiones, verse perjudicada, por retrasos, actualizaciones de salarios por indicativo legal que no se contemplan en los importes que recibe la Entidad, etc. las amenazas 1, 2 y 4 (valoración de la dependencia, muchas entidades de actividad similar y baja natalidad.) ahondan en la debilidad 1.

Las debilidades 2 y 3, **dificultad para encontrar personas con (y sin) discapacidad de determinados puestos de trabajo de la Entidad (D2 y D3)**, se ve agravado, sobre todo, por la amenaza que supone que haya en la provincia un número importante de entidades con actividades similares a la nuestra lo que supone una competencia a la hora de reclutar personas con discapacidad especialmente para algunos puestos cualificados. En el caso de la contratación de personas que no tienen discapacidad, en ocasiones también es muy complicado contar con personas candidatas a determinados puestos de trabajo ofertados.

La **baja ocupación de los centros (D4)**, especialmente de las Escuelas Infantiles, es la cuarta debilidad identificada. Nuevamente, las debilidades 1, 2 y 4 (valoración de la dependencia, muchas entidades de actividad similar y baja natalidad) vienen a reforzar esta debilidad.

6. Objetivos estratégicos vinculados al DAFO y su alineación con la Visión



Elementos de la visión:

1. Elevar la calidad de vida de las personas con discapacidad. EV1
2. Gestión excelente de los centros gestionados EV2 Atención excelente en el ámbito de la atención social EV3.
3. Conseguir la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad y de los colectivos atendidos EV4.

Propuesta de objetivos estratégicos resultantes del análisis de la matriz de confrontación DAFO alineados con los elementos de la visión:

1. Maximizar la cobertura de plazas en todos los centros.
2. Aumentar los ingresos y beneficios por servicios extra y estacionales en los centros (taller de juegos, escuelas de verano, inglés, y cualquier otro servicio que se pueda prestar de manera privada, etc.)
3. Aumentar los ingresos y beneficios de los servicios de limpieza, mantenimiento, control de plagas, centro de atención integral y cocinas y cualquier otro servicio que se pueda prestar de manera privada.
4. Poner en valor el trabajo y la valía de las personas con discapacidad.
5. Mejorar la atención social a las personas con discapacidad.

7. Líneas Estratégicas

A continuación, se presentan los **objetivos estratégicos** resultantes del análisis del contexto de la Entidad y de los objetivos del **plan de negocio**. Todos ellos están alineados con 1 o varios elementos de la visión. Los objetivos estratégicos se presentan organizados en **4 líneas estratégicas**:

LÍNEA ESTRATÉGICA 1

Atención social a personas con discapacidad: Atención Social y Jurídica, Programas de Empleo y Centros de Atención Integral.

LÍNEA ESTRATÉGICA 2

Gestión y Atención a La Infancia: Escuelas Infantiles y Centros de Protección de Menores Residencia.

LÍNEA ESTRATÉGICA 3

Gestión de centros y servicios a colectivos en situación de dependencia: Centros de Día Para Personas Mayores, Servicio de Ayuda A Domicilio, Residencia para Personas con Discapacidad Gravemente Afectadas, Centro de Día para Personas con Discapacidad Gravemente Afectadas y Centro de Día Ocupacional.

LÍNEA ESTRATÉGICA 4

Gestión de servicios que garanticen la incorporación de las personas con discapacidad al mundo laboral.

8. Despliegue del Plan Estratégico

Línea estratégica 1:

Atención social a personas con discapacidad: Atención Social y Jurídica, Programas de Empleo y Centros de Atención Integral.

Objetivos	Acciones	Indicadores
1. Alcanzar el equilibrio económico de ambos CAI	<ul style="list-style-type: none"> Acciones publicitarias a través de campaña en RRSS. Participación en proyectos en los que se solicite una cuantía económica o material para el CAI Determinación y ejecución del plan de mantenimiento de instalaciones. 	1.1 Número de sesiones. respecto al año anterior. 1.2 Facturación. 1.3 Beneficio.
2. Puesta en marcha del nuevo C.A.I.	<ul style="list-style-type: none"> Acondicionamiento del espacio físico. Equipamiento de la sala con material adaptado y de estimulación. Publicidad del nuevo servicio. 	2.1 Servicio implementado sí/no.
3. Implementar el Programa de Prevención del Deterioro.	<ul style="list-style-type: none"> Definición y documentación del programa. Determinación y dotación de los recursos humanos y materiales necesarios. Publicidad del programa. 	3.1 Puesta en marcha del servicio sí/no.
4. Incrementar el número de atenciones sociales.	<ul style="list-style-type: none"> Formar al personal del área para dar una atención especializada. Informar a las personas asociadas de este servicio a través de comunicados. 	4.1 Número de atenciones en materia de discapacidad. 4.2 Número de atenciones en materia de incapacidad.
5. Consolidar los proyectos sociales.	<ul style="list-style-type: none"> Buscar financiadores externos, con donaciones. Buscar proyectos donde encajar los programas. Contacto con las trabajadoras sociales comunitarias para derivación de personas usuarias. 	5.1 Número de menús sociales. 5.2 Número de participantes en adopta un mayor. 5.3 Número de participantes en El Saliente en casa.

Línea estratégica 2:

Gestión y Atención a la Infancia: Escuelas Infantiles y Centros de Protección de Menores Residencia.

Objetivos	Acciones	Indicadores
1. Incrementar la ocupación de los centros.	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar e implementar campañas de difusión de las escuelas en redes sociales. Organizar actividades en espacios públicos. Acercar el centro a las familias. Mandar comunicados a las familias de los centros. Establecer contacto con las trabajadoras sociales de la zona Difusión de los servicios a través el ayuntamiento de cada municipio. 	1.1 Número de plazas ocupadas. 1.2 Porcentaje de ocupación.
2. Incrementar la rentabilidad de las escuelas infantiles.	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la evolución del consumo de kw en los centros. Diseñar y difundir campañas de concienciación de consumo de agua y luz. Realizar seguimiento de las nuevas incorporaciones. Informar en las reuniones de equipo de cuestiones de PRL. Facilitar píldoras de PRL a personas que se incorporan de bajas. Realizar seguimiento mensual de las devoluciones de las familias. Incrementar el porcentaje de ajuste de las aulas. 	2.1 Rentabilidad. 2.2 Morosidad. 2.3 Reducción gasto en bajas laborales.
3. Puesta en marcha de nuevos proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> Finalizar la memoria de escuela de verano a 31/01/2024. Visitas para puesta en marcha de nuevas escuelas. Gestión ayuda de conciliación. Equipar el nuevo centro con mobiliario nuestro antes de abril. Definir nuevos talleres para el curso 2024-2025. 	3.1 Escuelas de verano 2024. 3.2 Actividades fuera de horario. 3.3 Puesta en marcha de nuevas escuelas.
4. Incrementar la rentabilidad de los centros de protección de menores.	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento mensual de los presupuestos, analizando el umbral de cada partida. Control de compras. 	4.1 Partidas variables que se exceden del umbral.
5. Mantener un nivel de calidad óptimo en la prestación de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> Visitar regularmente los centros. Elaborar informes de la visita que incluyan propuestas de mejora. Realizar seguimiento de acciones de mejora implementadas de las detectadas en las visitas. 	5.1 Número de visitas con informe. 5.2 Grado de consecución del global de objetivos de los centros.
6. Innovar en los centros de protección de menores.	<ul style="list-style-type: none"> Buscar proyectos innovadores aplicables a los centros. Contactar con empresas o grupos de investigación. Planificación trimestral de búsqueda de diferentes métodos/ámbitos de innovación. 	6.1 Número de proyectos innovadores implementados. 6.2 Porcentaje de proyectos aprobados sobre los proyectos presentados.

Línea estratégica 3:

Gestión de centros y servicios a colectivos en situación de dependencia: Centros de Día para Personas Mayores, Servicio de Ayuda a Domicilio, Residencia para Personas con Discapacidad Gravemente Afectadas, Centro de Día para Personas con Discapacidad Física Gravemente Afectadas y Centro de Día Ocupacional.

Objetivos	Acciones	Indicadores
1. Mejorar la rentabilidad de los centros.	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento mensual de los presupuestos. Enviar documento de estado de plazas privadas a delegación mensualmente. Realizar control exhaustivo de las compras. 	1.1 Número de plazas ocupadas. 1.2 Porcentaje de ocupación. 1.3 Rentabilidad.
2. Mantener un nivel de calidad óptimo en la prestación de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> Visitar regularmente los centros. Elaborar informes de la visita que incluyan propuestas de mejora. Realizar seguimiento de acciones de mejora implementadas de las detectadas en las visitas. 	2.1 Número de visitas con informe. 2.2 Plan específico ocupacional para EL centro ocupacional. 2.3 Grado de consecución global de objetivos de los centros.
3. Innovar en los centros.	<ul style="list-style-type: none"> Buscar proyectos innovadores aplicables a la actividad de los centros. Contactar con empresas o grupos de investigación. Planificar trimestralmente la búsqueda de diferentes métodos/ámbitos de innovación. 	3.1 Proyectos innovadores implementados. 3.2 Convocatorias presentadas/convocatorias aceptadas.

Línea estratégica 4:

Gestión de servicios que garanticen la incorporación de las personas con discapacidad al mundo laboral.

Objetivos	Acciones	Indicadores
1. Incrementar la rentabilidad del servicio de Cátering.	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la rentabilidad de los clientes TRIMESTRAL para no tener clientes no rentables. Realizar campañas en temporadas claves: nuevo curso escolar, Semana Santa, Navidad, festividades de municipios, puestas de bandas, etc. Visitar, llamar, contactar por cualquier vía al menos a 10 clientes nuevos al mes. Analizar todas las licitaciones que salgan a lo largo del año relacionadas con servicios de Cátering. Estar presentes en el mayor número de eventos posibles para ampliar relaciones y aumentar los servicios. 	1.1 Facturación general. 1.2 Nuevos clientes-colectividades. 1.3 Licitaciones. 1.4 Facturación por eventos.
2. Rentabilizar la actividad.	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar a un mayor número de personas con discapacidad. Buscar costes de productos con mejor precio/merma para rentabilizar menús. Buscar empresas más económicas de otras líneas que afecten a la actividad de la cocina (envases, luz, telefonía, menaje, gas...) Formación a todo el personal sobre técnicas de aprovechamiento y rentabilidad en cocina. 	2.1 Gasto medio por menú. 2.2 Porcentaje de personas con discapacidad en la plantilla.
3. Desarrollar nuevas líneas de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> Sondear a los colectivos con los que trabajamos para ver que necesidades nuevas pueden haber. Visitar empresas para ver sus necesidades. Realizar visitas comerciales ofreciendo las nuevas líneas de productos. 	3.1 Nuevos productos de consumo anual. 3.2 Menús "gourmet".
4. Incrementar la rentabilidad del Servicio de Limpieza.	<ul style="list-style-type: none"> Analizar la rentabilidad de los clientes mensualmente para no tener clientes no rentables. Visitar, llamar, contactar por cualquier vía al menos a 10 clientes nuevos al mes. Realizar plantillas de productos para cada cliente. Buscar costes de productos de limpieza más económicos. Formar a todo el personal sobre las dosificaciones de los productos. Sensibilizar y formar en cuestiones de PRL al personal de limpieza. Incorporar un mayor número de personas con discapacidad Optar a licitaciones rentables. 	4.1 Facturación. 4.2 Gasto en productos de limpieza. 4.3 Gasto en bajas laborales.
5. Reducir la morosidad.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar seguimiento mensual de las devoluciones. Controlar los periodos de pago pactados. 	5.1 Índice de morosidad.

9. Seguimiento y Evaluación del Plan Estratégico



Seguimiento:

Anualmente el **Área de Gerencia-Dirección Técnica** resumirá en un informe toda la información sobre la ejecución de las acciones y el grado de consecución de objetivos e indicará, de forma clara y directamente observable, qué acciones se están ejecutando o retrasando, en qué áreas es necesario actuar, qué obstáculos se están presentando, el grado de participación, qué cambios y/o avances se están produciendo y otras cuestiones pertinentes que resulten relevantes.

La información se extraerá de los datos recopilados a través de las herramientas de seguimiento para el periodo correspondiente, actualizando la información relativa al periodo anterior y analizando de forma global los resultados y el proceso de desarrollo del plan estratégico.

Se redactará un informe de seguimiento anual, durante toda la vigencia del plan estratégico, que servirá, a su vez, para la evaluación del mismo.



Evaluación:

Esta fase permite conocer el grado de cumplimiento de los objetivos definidos y de las medidas del plan ejecutadas. Se trata de realizar un análisis crítico del proceso en su conjunto, cuyos objetivos principales son:

- Conocer el grado de cumplimiento del plan y conocer su desarrollo.
- Comprobar si el plan ha conseguido los objetivos propuestos.
- Valorar la adecuación de recursos, metodologías, herramientas y estrategias empleadas en su implementación.

La evaluación del **Plan Estratégico** se llevará a cabo finalizada la vigencia del mismo.

PLAN ESTRATÉGICO



2024

2027



SIGUENOS EN



www.elsaliente.com