



PLAN ESTRATÉGICO DE
MÁS CERCA, S.A.M.
2016-2019

PLAN ESTRATÉGICO DE MÁS CERCA 2016-2019



PLAN ESTRATÉGICO DE
MÁS CERCA, S.A.M.
2016-2019

Objetivo del Plan Estratégico

Metodología de Trabajo

Análisis DAFO y PEST

Grupos de interés, necesidades y expectativas

Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Valores

Estrategia. Despliegue temporal. Diagrama de Gantt.

Sistema de Evaluación y Seguimiento del Plan Estratégico



OBJETIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO

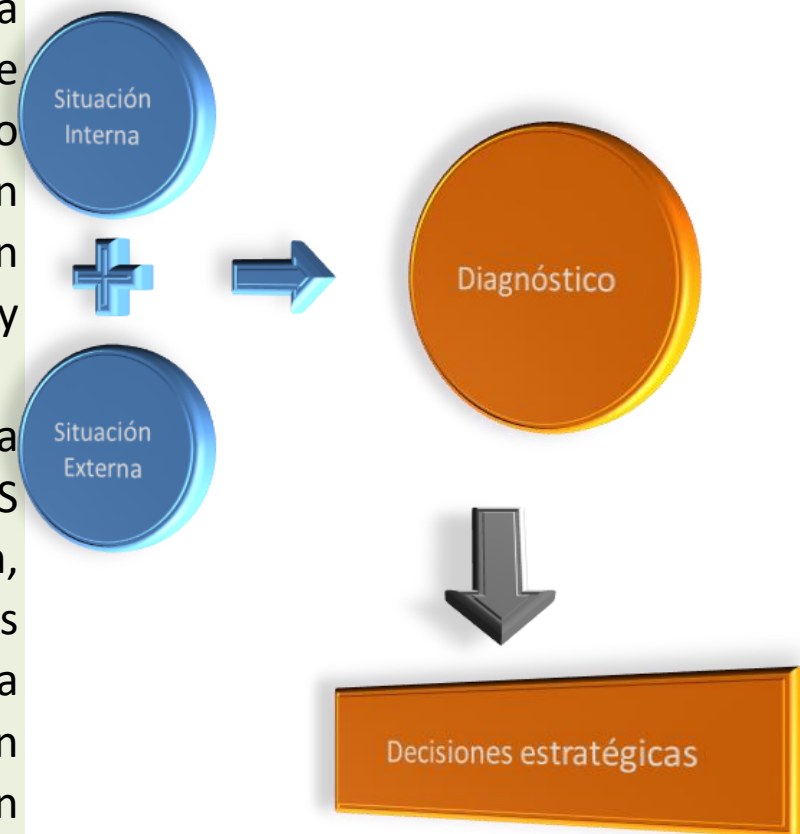
El Objetivo del Plan Estratégico de MÁS CERCA es realizar el análisis de la situación actual en la que se encuentra la organización y determinar los Objetivos y Estrategias Corporativas que se van a marcar para mejorar el posicionamiento actual de nuestra organización y su cadena de valor, respecto a su actual política de prestación de servicios.



METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para llevar a cabo el Plan Estratégico se ha realizado en primer lugar una Etapa de Análisis de la Situación de Partida y Diagnóstico, para el inicio de un proceso sistemático que garantice un método capaz de ofrecer información homogénea en cuanto a su generación y fiabilidad de obtención.

Superada la fase de Diagnóstico se procede a concretar las decisiones estratégicas de MÁS CERCA a través de la determinación de la Misión, Visión, Valores Organizacionales y Objetivos Estratégicos, y las Estrategias que llevará a cabo la organización para mejorar su posición competitiva y obtener los resultados marcados en los objetivos.





PLAN ESTRATÉGICO DE
MÁS CERCA, S.A.M.
2016-2019

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN: PEST

<p>POLÍTICO - LEGALES</p>	<p>Legislación Administrativa, Legislación del Sector Público, ...</p>	<p>Las posibilidades de crecimiento de esta empresa pública se concentra en la adopción de nuevos acuerdos de encomiendas de gestión por parte del Ayuntamiento a MÁS CERCA. Esta opción está contemplada expresamente en el art. 3 de los Estatutos de esta última, de conformidad con las previsiones de los arts. 4.1.n) y 24.6 del Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público. Es fundamental destacar que toda encomienda debe venir acompañada de la correspondiente financiación, pues, en caso contrario, se incumple con el principio de estabilidad financiera. Por otra parte, en relación a la contratación de personal para el desarrollo de la actividad, considerando que MÁS CERCA está participada íntegramente por el Ayuntamiento, y de conformidad con el art. 19.Uno.f) de la Ley 48/2015, de 29 de octubre, de Presupuestos Generales del Estado para el año 2016, integra el Sector público, y por tanto le son de aplicación las limitaciones previstas en su articulado en materia de gastos de personal y provisión de plazas. La contratación de personal temporal por parte de la Sociedad se rige (art. 20.Uno.1) por la disposición adicional decimoquinta y que establece: "Solo en casos excepcionales y para cubrir necesidades urgentes e inaplazables, puede llevar a cabo contrataciones temporales". Por tanto, la excepcionalidad de la contratación y la calificación de lo que ha de entenderse por "necesidades urgentes e inaplazables" corresponde al Ayuntamiento como ente encomendante. Otro aspecto crucial en el devenir inmediato de esta empresa corresponde al hecho de que durante 2016 se ha puesto en marcha con la representación de los trabajadores y las trabajadoras la comisión negociadora del Convenio Colectivo tras la prórroga para 2014 y 2015 del anterior Convenio 2008-2013.</p>
<p>ECONÓMICOS</p>	<p>Disponibilidad de Recursos Económicos Municipales, Ciclo Económico, Evolución Convenio Colectivo, ...</p>	<p>La práctica totalidad de la financiación de las actividades que desarrolla MÁS CERCA se sustenta en las transferencias del Ayuntamiento de Málaga. En un entorno económico complejo dichas transferencias se han mantenido en años anteriores e incluso aumentado para 2016. Las leyes, 27/2013, de 27 de diciembre de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local y las Leyes de Estabilidad Presupuestaria han establecido un nuevo marco de referencia legal para esta Sociedad, así como lo establecido en el Plan Económico Financiero 2013-2020 del Ayuntamiento de Málaga, por constituir MAS CERCA una entidad dentro del perímetro. Por otra parte los efectos en la evolución del nivel de gastos de la empresa va a encontrar un nuevo reto en la búsqueda del equilibrio entre la sostenibilidad económica de la empresa y los compromisos económicos derivados del acuerdo entre empresa y trabajadores/as en el nuevo convenio colectivo.</p>



**PLAN ESTRATÉGICO DE
MÁS CERCA, S.A.M.
2016-2019**

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN: PEST

SOCIO - CULTURALES	Evolución Demográfica (Envejecimiento de la Población), cambios en los hábitos de la población, interés creciente en el desarrollo de políticas sociales, ...	En el ámbito de los servicios que presta MÁS CERCA, la realidad en la que nos encontramos de un envejecimiento paulatino de la población, la creciente demanda de servicios hacia esta población mayor, la preocupación desde el sector público de una mayor cobertura de atenciones a la población más vulnerable, ... suponen una gran oportunidad de consolidación y crecimiento para MÁS CERCA, sin olvidar nuestros valores de una prestación pública cercana y de calidad. También surge una gran oportunidad de crecimiento ante una posible homogeneización municipal de talleres ocupacionales de Ocio y Tempo Libre, para que exista una única opción y desplegado desde MAS CERCA.
TECNOLÓGICOS	Disponibilidad de avances tecnológicos, nuevos productos, cambios en los usos de la NNTT por la Ciudadanía, ...	EL reto de la nueva administración es su transformación digital al servicio de las personas. Las novedades legislativas, transparencia, simplificación y reforma de las administraciones, la protección de datos, administración electrónica, etc ... son factores clave en la Innovación de las administraciones. MÁS CERCA, empresa 100% pública, asume como reto adaptarse, junto con el resto del sector público del Ayuntamiento de Málaga, a esta nueva realidad, incorporando en sus procedimientos todos los avances procedimentales, técnicos y tecnológicos precisos en la búsqueda de este objetivo de modernización y transformación digital al que estamos obligados, ahora sí, por imperativo legal.



**PLAN ESTRATÉGICO DE
MÁS CERCA, S.A.M.
2016-2019**

**A
N
Á
L
I
S
I
S
D
A
F
O**

OPORTUNIDADES

- Potencial de demanda de servicios sociales en aumento.
- Empresa altamente "Social" referente de empresa de la política social del Ayto.
- Aplicación de NNTT (Relaciones con la Ciudadanía, Formación del personal, etc.).
- Gestión de ofertas formativas externas específicas.
- Prestación de otros servicios a diferentes Áreas municipales (en el ámbito del objeto social de los Estatutos).
- Aumento de la visibilidad de la empresa dentro de la organización (interna) por el aumento de las encomiendas de gestión.
- Gestión Copago en los servicios prestados (Aula de Formación Ciudadana).
- Acuerdos con CC.AA. para prestar otros servicios sociales acompañados de financiación.

FORTALEZAS

- Calidad en los servicios prestados
- Empresa Pública del Ayuntamiento de Málaga
- Experiencia y Estabilidad de la Plantilla. Competencias definidas orientas a la MVV
- Alta satisfacción de los usuarios y las usuarias atendidas.
- Algunos Servicios están muy consolidados.
- Se ofrecen oportunidades a los Centros Especiales de Empleo.
- La Empresa tiene establecida una Política de Igualdad.
- La Empresa apuesta por la Formación Continua de la Plantilla.
- Alto nivel de compromiso y motivación de gran parte de la Plantilla.
- Importante nivel de esfuerzo en la atención de las necesidades de los grupos de interés más relevantes y capacidad de adaptación a las nuevas necesidades sociales.
- Inclusión de personas con diversidad funcional en algunos de nuestros servicios.
- Agilidad en los procedimientos administrativos, de contratación y compras, ...
- Adaptación y/o especialización de la plantilla según planteamientos estratégicos.
- Certificación ISO 9001:2008. Procedimientos y procesos estandarizados.
- Equilibrio saludable entre vida personal y laboral mediante medidas de conciliación.
- Distintos canales de comunicación entre empresa y plantilla.

AMENAZAS

- Limitaciones presupuestarias.
- Ley de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local.
- Las empresas privadas pueden ofrecer precios más competitivos en el Servicio de Ayuda a Domicilio.
- El posible debilitamiento del concepto de la "sociedad del bienestar" desde lo público.
- Que no se vean cubiertas las expectativas de la ciudadanía para orientar su Ocio y ocupar su Tiempo Libre.
- Dependencia de la Admón. Local.
- Ley de la Dependencia.

DEBILIDADES

- Percepción del SAD como principal función de la empresa, debilita la visibilidad del resto de servicios.
- Dependencia económica de la transferencias municipales (la Sociedad está dentro del perímetro municipal).
- Escasa visibilidad de la Empresa y los Servicios que presta.
- Ámbito territorial de actuación: Málaga Capital y por tanto imposibilidad de expansión territorial.
- Escasos ingresos propios.
- Escaso margen de maniobra en la toma de decisiones y disponibilidad de recursos de algunos servicios que presentan posibilidades de mejora.
- Algunos colectivos están menos identificados con la empresa, con una escasa integración y participación en la misma.
- Edad avanzada de parte de nuestro personal con dificultades en las NNTT y desempeño de algunas tareas (sobre todo en el SAD).
- Paralización en la incorporación de nuevo personal (joven) que transmita nuevos impulsos a la empresa.



**PLAN ESTRATÉGICO DE
MÁS CERCA, S.A.M.
2016-2019**

GRUPOS DE INTERÉS	SEGMENTO	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
<p>Los grupos de interés (<i>stakeholders</i>) son los actores sociales con los que se relaciona la Empresa, los cuales se ven afectados positiva o negativamente por la acción de la empresa y pueden afectar a la misma en un momento determinado.</p>		
Accionistas	Ayuntamiento	MÁS CERCA se configura como Ente Instrumental del Ayuntamiento de Málaga con forma jurídica de Sociedad Anónima Pública Municipal siendo además su único accionista. Su Junta General es el Excmo. Ayuntamiento de Málaga constituido en Pleno y su Consejo de Administración una representación ponderada de 9 de los concejales y concejalas de la corporación municipal.
Personal	Dirección	Además de la Junta General y el Consejo de Administración, la Dirección y Administración de la Sociedad también la constituyen la Presidencia del Consejo de Administración y la Dirección - Gerencia tal y como se recoge en sus Estatutos.
	Resto de personal (de administración, Mandos Intermedios, Prestadores/as de Servicios)	En esta Sociedad el principal valor lo aportan los Recursos Humanos que suponen a nivel presupuestario más del 90% del total de gastos. Lo integran desde la parte de la plantilla dedicada a la prestación directa de los servicios, pasando por el personal de los servicios centrales dedicado a labores de administración y los mandos intermedios.
Clientes	Áreas Municipales, Centros de Servicios Sociales Comunitarios y Junta Municipales de Distrito	Los Servicios que presta MÁS CERCA, en su gran mayoría, los realiza a través de las Áreas Municipales que son las promotoras o coordinadoras de dichas prestaciones públicas, tanto en el caso de los programas incorporados directamente en los presupuestos como de las diferentes encomiendas que pueda recibir. Por tanto, uno de los agentes clave en el desarrollo de las actividades que MÁS CERCA ejecuta son las diferentes Áreas Municipales a las que de manera directa o indirecta prestamos servicios.
	Las personas finales atendidas por los distintos Servicios que presta MAS CERCA	Los últimos y principales protagonistas de los servicios que presta MÁS CERCA son los ciudadanos y ciudadanas y así lo tenemos recogido en nuestro mapa de clientela junto con los y las responsables de las Áreas Municipales Clientes.



**PLAN ESTRATÉGICO DE
MÁS CERCA, S.A.M.
2016-2019**

GRUPOS DE INTERÉS	SEGMENTO	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
<p>Los grupos de interés (<i>stakeholders</i>) son los actores sociales con los que se relaciona la Empresa, los cuales se ven afectados positiva o negativamente por la acción de la empresa y pueden afectar a la misma en un momento determinado.</p>		
<p>Sociedad</p>	<p>Sociedad en general</p>	<p>Entre los servicios que presta MÁS CERCA ocupa un lugar preferente el SAD. Y en este caso podemos observar claramente que las personas beneficiarias de la prestación no sólo son los/as usuarios/as finales sino todo su entorno familiar y la Sociedad en general. En términos generales, podemos afirmar que prácticamente todos los servicios que se prestan tienen un marcado carácter social que lleva implícito una atención de necesidades actuales de la sociedad en el más amplio sentido del término: agentes para la Igualdad de Oportunidades, monitores y monitoras de Prevención e Inserción Social, intérprete de Lenguaje de Signos, monitores y monitoras de Juventud, equipo de intervención en barriadas de promoción pública, Oferta Formativa a la Ciudadanía, etc.</p>
	<p>Entidades y/o Empresas Proveedoras y/o Colaboradoras</p>	<p>En la prestación de determinadas actividades MAS CERCA cuenta con la colaboración, a través de contratos mercantiles, de entidades o empresas proveedoras externas. Destacan los Centros Especiales de Empleo(CEE) encargados de la limpieza de los centros encomendados. Así mismo, destacar la colaboración de la Mutua y el Servicio de Prevención Ajeno en la gestión de los RRHH.</p>
<p>Otros</p>	<p>Medios de Comunicación Locales</p>	
	<p>Otras Sociedades / Compañías</p>	
	<p>Asociaciones, ONG's, Centros de Educación y Formación</p>	<p>Asociaciones de Mayores, Vecinales, etc. que en un alto porcentaje participan en la gestión de Centros Municipales y Ciudadanos. También se formalizan convenios de colaboración con Centros Educativos para acoger alumnos/as en prácticas para finalizar su formación (se aprovecha la transferencia de conocimiento teórico práctico entre nuestro personal y el alumnado que favorece las oportunidades de cambio).</p>



MISIÓN

MÁS CERCA, SAM es una Sociedad Mercantil Pública del Ayuntamiento de Málaga con una participación en su capital social del 100%, creada en sesión del Pleno Municipal en mayo de 2.002.

En el organigrama municipal se encuentra dependiendo del Área de Gobierno de Derechos Sociales, Buen Gobierno y Transparencia y adscrita al Área de Derechos Sociales (Resolución de Alcaldía de 18/06/2015 por la que se establece la Estructura Municipal). La Empresa Municipal MAS CERCA define su política de gestión dentro del marco estratégico establecido por la MISIÓN de contribuir al bienestar social de los ciudadanos y ciudadanas con más necesidades y más vulnerables de nuestra ciudad, mediante un equipo de personas comprometidas en una prestación de servicios con calidad, bien formadas, con actitud permanente de orientación hacia los usuarios y usuarias, ofreciendo un trato de calidez en la atención que se realiza.

VISIÓN Y VALORES ESTRATÉGICOS

Tiene como VISIÓN la de ser referentes en la prestación pública y directa de Servicios Municipales en el Área de Derechos Sociales, en términos de calidad y eficiencia en la gestión.

Para ello, establece aquellos VALORES ESTRATÉGICOS, que por un lado ayuden a la materialización de su MISIÓN y la consecución de su VISIÓN, siendo estos:

- Gestión eficiente de la calidad de nuestros servicios y organización, mediante la normalización de nuestros procesos y la definición de objetivos que propicien la mejora continua.
- Compromiso con la ciudadanía malagueña, mostrándoles empatía y cercanía a sus necesidades. A través de una actitud, de atención, amabilidad y competencia del equipo de trabajo reveladores de la pasión y vocación por el servicio que se presta, superando las expectativas.
- Cercanía a los requerimientos de las diferentes áreas municipales donde se prestan servicios.
- Predisposición a la renovación a través del aprendizaje continuo (formación) y perfeccionamiento de nuestros procesos; promocionando la igualdad y posibilitando la conciliación personal, familiar y laboral.
- Proactividad en creatividad.
- Incorporación del análisis y las nuevas tecnologías en la satisfacción de las necesidades de la vida diaria.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OE1: Mejora continua en todos nuestros procesos, redundando en la mejora de la eficiencia en el desarrollo de nuestras actividades.

Grupo de interés: • Accionistas y personal	FACTORES DE ÉXITO. Mantenimiento de la Certificación del Sistema de Gestión en Calidad y ampliación del alcance. Revisión continua de los procedimientos operativos para aumentar su eficiencia. Mejorar la capacidad para la toma de decisiones.
---	---

OE2: Asegurar la viabilidad y sostenibilidad futura de MÁS CERCA, mediante la obtención de los más altos niveles de calidad en la prestación de los Servicios a las personas usuarias y a las Áreas Municipales, y mediante el cumplimiento escrupuloso del regimen legal y presupuestario.

Grupo de interés: • Accionistas, Clientes y Sociedad	FACTORES DE ÉXITO. Obtención de valores notables en los cuestionarios de satisfacción en la prestación de nuestros servicios. Cuidado de nuestras personas usuarias. Continuidad de los encargos y actividades encomendadas. Cierre Contable Positivo.
---	--

OE3: Mejora continua en la gestión de los RRHH como elemento estratégico en la búsqueda de la excelencia. Continuar con la detección de necesidades, Planes de Formación que impulsen la Capacitación, incorporar políticas de reconocimiento, mejorar los índices de siniestralidad.

Grupo de interés: • Personal	FACTORES DE ÉXITO. Formación Continua. Inventario de conocimiento. Distintivo de Igualdad. Nuevos cauces de interacción con el personal.
---------------------------------	--

OE4: Favorecer el I+D+i en MÁS CERCA para obtener resultados excelentes o más allá de las expectativas participando en la realización de estudios y diagnósticos, y/o aplicando novedades técnicas o nuevas tecnologías, y colaborando con las empresas de base tecnológica.

Grupo de interés: • Accionistas, Clientes y Sociedad	FACTORES DE ÉXITO. Implantación de mejoras de base tecnológica que redunden en la calidad de vida de los/as usuarios. Vigilancia tecnológica. Desarrollo del arte. Alianzas.
---	--

OE5: Desarrollo e implementación de una Política de Comunicación en MÁS CERCA

Grupo de interés: • Personal y Sociedad	FACTORES DE ÉXITO. Presencia en medios de comunicación cuando lo requiera la actividad. Comunicación interna efectiva.
--	--



PLAN ESTRATÉGICO DE MÁS CERCA, S.A.M. 2016-2019

SISTEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

La puesta en marcha del **Plan Estratégico 2016-2019 de MÁS CERCA** supondrá el desarrollo de una evaluación continua y seguimiento de la correcta ejecución de las acciones planificadas y de la medición del grado de consecución de los resultados esperados a partir de los objetivos establecidos.

El sistema de evaluación asociado a esta planificación estratégica se contempla desde dos perspectivas diferentes, pero completamente complementarias: la **aplicación del principio de Mejora Continua de nuestro Sistema de Gestión de la Calidad** de MÁS CERCA en el ámbito del Procedimiento General P01: FUNCIONAMIENTO DEL COMITÉ DE CALIDAD. PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD, ANÁLISIS Y REVISIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN (seguimiento integrado con las convocatorias habituales del Comité de Calidad), y la evaluación final de los resultados obtenidos en el marco del desarrollo integral de este Plan.

Estas dos perspectivas llevan a estratificar el Sistema de Evaluación en dos horizontes temporales: uno orientado al seguimiento continuo (anual) y otro a la evaluación final de los resultados obtenidos (a los 4 años de duración prevista del Plan).

La evaluación continua de la planificación se contempla a lo largo de todas las acciones que se han establecido ya que, en cada una de ellas, se han previsto diversas actuaciones, que permiten realizar una evaluación de los resultados obtenidos y una medición del impacto generado con éstas. Adicionalmente, también se ha definido un seguimiento del desarrollo del propio plan con el establecimiento de indicadores de ejecución derivados de los objetivos operativos.

Todo esto nos permite aplicar una sistemática de evaluación continua e implantada a lo largo del ciclo de vida del Plan Estratégico.

La evaluación final del Plan supondrá la medición y análisis de los resultados finalmente alcanzados y del desarrollo de la totalidad de este Plan Estratégico MÁS CERCA, S.A.M. 2016-2019.

Esta revisión se realizará una vez el plan se haya ejecutado completamente en 2019, y en ella está previsto celebrar una convocatoria extraordinaria de carácter monográfico del Comité de Calidad de MÁS CERCA. De este modo, se podrá realizar una revisión global de los resultados alcanzados, a la vez que se establecerá la reflexión y las bases necesarias para la definición de la nueva estrategia de MÁS CERCA a partir de 2020.

De esta forma, la evaluación a realizar una vez concluido el período de aplicación del presente Plan se configurará como parte del diagnóstico para el desarrollo del II Plan Estratégico de MÁS CERCA.