

¿CÓMO AFRONTAR LAS CONSECUENCIAS DE LA CRISIS Y AVANZAR HACIA LA INCLUSIÓN SOCIAL?

LA MEJORA DE LA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LA DEMANDA DE COBERTURA DE NECESIDADES BÁSICAS EN EL MUNICIPIO DE CASTELLÓN DE LA PLANA. UN PLAN DE ACCIÓN.



Autora:

Elena Martí Segarra
Técnico de Administración General
Jefa de Sección de Servicios Sociales y Culturales
Ayuntamiento de Castellón de la Plana

Tutor:

Joan Subirats Humet
Catedrático de Ciencia Política
Universidad Autónoma de Barcelona

Destinatario:

Instituto Nacional de Administración Pública (INAP)
Ministerio de Administración Pública

Agradecimientos:

Al Ayuntamiento de Castellón de la Plana y en especial a la Teniente de Alcalde, Delegada del Área de Servicios a la Ciudadanía y a la Concejala Delegada de Bienestar Social y Fomento de Empleo.

A mi Tutor Joan Subirats por sus sabios consejos y constantes ánimos.

A Joaquín Martínez por su paciencia ilimitada y estar siempre ahí de manera desinteresada.

Y muy especialmente a mis compañeros y compañeras del Área de Servicios a la Ciudadanía.

ÍNDICE

I.- RESUMEN EJECUTIVO	3
II.- INTRODUCCIÓN	9
III.- CONTEXTO	10
III.1.- CARACTERÍSTICAS DEL MUNICIPIO	10
III.2.- CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	15
III.3.- CARACTERÍSTICAS DE LA SECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES Y CULTURALES	17
IV.- EL DIAGNÓSTICO	21
IV.1.- EL ENTORNO	21
IV.1.1.- Fundamentación.....	21
IV.1.2.- Estrategia	23
IV.2.- MISIÓN	24
IV.3.- VISIÓN	24
IV.4.- VALORES.....	24
IV.5.- IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER	25
IV.5.1.- Magnitud del problema	25
IV.5.2.- Causas del problema.....	27
IV.6.- ANÁLISIS/DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DAFO.....	28
V.- EL PLAN DE MEJORA	30
V.1.- LAS HERRAMIENTAS.....	30
V.2.- LÍNEAS ESTRATÉGICAS.....	31
V.3.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	31
V.4.- OBJETIVOS OPERATIVOS Y ACCIONES	36

V.5.- LA IMPLANTACIÓN.....	64
V.5.1.- Cronograma	64
V.5.2.- Costes de implantación	66
V.6.- LA EVALUACIÓN	68
VI.- BIBLIOGRAFIA.....	70

ANEXOS:

ANEXO I – DESARROLLO Y JUSTIFICACIÓN DE LOS FACTORES MÁS RELEVANTES DE LA MAGNITUD DEL PROBLEMA	72
ANEXO II – DEFINICIÓN Y ESTRUCTURA DEL PLAN DEPARTAMENTAL	80
ANEXO III – CAUSAS DEL PROBLEMA	82
ANEXO IV – PROPUESTA CONSTITUCIÓN GRUPO DE MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE AYUDAS DE EMERGENCIA SOCIAL	93
ANEXO V – CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO DE TRABAJO DE NECESIDADES SOCIALES BÁSICAS DEL CONSEJO MUNICIPAL DE BIENESTAR SOCIAL	99
ANEXO VI - FICHA SUBGRUPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DE MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE AYUDAS DE EMERGENCIA SOCIAL	103

I.- RESUMEN EJECUTIVO

Este plan presenta una propuesta para mejorar la capacidad de respuesta municipal ante las consecuencias de la crisis económica-financiera y la elevada tasa de desempleo que han provocado, desde mediados de 2008, la emergencia de nuevas situaciones de vulnerabilidad social y en consecuencia un notable incremento de demanda de cobertura de necesidades básicas¹, y una disminución de ingresos económicos en el Ayuntamiento. La magnitud del problema se evidencia en el incremento del número de ayudas de emergencia social concedidas desde el año 2007 al 2010 que se cifra en casi un 200%.

Las medidas planteadas inciden en rentabilizar los recursos existentes en el territorio como medio para mejorar la cobertura de servicios y prestaciones básicas, esenciales para la cohesión social y la lucha contra la exclusión, de conformidad con las competencias establecidas en la Ley 5/1997, de 25 de junio, de la Generalitat Valenciana, por la que se regula el sistema de Servicios Sociales.

Los **límites del análisis** son por un lado, la naturaleza estructural y exógena de los hechos que han provocado la necesidad de una mayor respuesta y por otro, la concurrencia del factor temporal debido a la rápida aparición de nuevas necesidades sociales cada vez más heterogéneas y cambiantes, que aconsejan acotar el periodo de ejecución del plan desde septiembre de 2011 a diciembre de 2013.

La **metodología** combina el trabajo en grupo con técnicas de análisis DAFO y de creatividad como el método de los seis sombreros para pensar.

El trabajo en grupo parte de la sinergia generada por el reconocimiento público de los resultados obtenidos por un grupo de trabajo de la Sección de Servicios Sociales que ha proporcionado herramientas de trabajo que mejoran la

¹En este plan se entiende que necesidades básicas son aquéllas relacionadas con la alimentación e higiene, el uso de la vivienda habitual y gastos excepcionales en los que concurren circunstancias de grave o urgente necesidad social y que se consideren de interés para la atención de personas con importantes problemáticas, a criterio técnico.

calidad del servicio prestado. Ello produce el efecto de vaso comunicante a partir del cual se produce un cambio cualitativo en la actitud de los trabajadores/as sociales respecto al empleo de la metodología de mejora que se evidencia en el planteamiento de propuestas tendentes a la consecución de intereses comunes para ellos y para el Ayuntamiento, que redundarán en una mejora del proceso de gestión de ayudas de emergencia social.

Las ventajas que proporciona el trabajo en equipo comienzan a evidenciarse, potenciadas por la inmersión del Ayuntamiento de Castellón en un proceso (ralentizado pero constante) de cambio organizativo y de modernización ya consolidado que se sustenta en los principios estratégicos del Plan Marco de Modernización y Calidad de los Servicios Municipales, que tiene carácter de declaración de estrategia general referida a la organización y a la gestión municipal.

De hecho, cada una de las acciones contenidas en este plan están alineadas con las Líneas estratégicas y con la misión del Plan Marco en su pretensión de hacer de Castellón una ciudad *“cohesionada territorial y socialmente”*.

A partir de la experiencia directa de los responsables y personal de la Sección de Servicios Sociales que desempeña funciones vinculadas con dar respuesta a la demanda de cobertura de necesidades básicas y del estudio de documentos y datos, se ha elaborado el análisis DAFO y la determinación de las principales causas del problema planteado.

Atendiendo a que ningún dato apunta hacia una pronta mejoría de la crisis económica, se impone la necesidad de adoptar medidas que permitan paliar el problema de la insuficiente capacidad de respuesta a la cobertura de necesidades básicas de los ciudadanos/as de Castellón, aprovechando para ello las **oportunidades** que se plantean en el entorno en el que se va a aplicar el plan, que se traducen a grandes rasgos, en la posibilidad de adoptar medidas que permitan realizar un uso más eficiente de los recursos disponibles en los Servicios Sociales en el municipio y en el hecho de sean los propios agentes

sociales quienes estén promoviendo una apuesta por aunar estrategias en el diseño de políticas sociales y la realización de acciones conjuntas.

Interesa destacar que una de las **fortalezas** con las que cuenta este plan es la decidida voluntad política de dar prioridad a la necesidades sociales, manifestada a partir del acuerdo del Pleno Municipal de 25 de septiembre de 2008 y que se plasma en los presupuestos municipales anuales aprobados desde entonces, caracterizados globalmente por una política de contención del gasto y austeridad que, sin embargo, da prioridad a las necesidades sociales.

Tras el diagnóstico de la situación, a partir del contexto en el que se enmarca el plan y de los objetivos de la organización y el problema a mejorar, para la consecución del objetivo último del plan y a partir de la metodología de los tres sombreros, se definen tres Líneas estratégicas. Encaminados hacia estas líneas se han descrito objetivos estratégicos, que se han desarrollado a su vez por otros objetivos operativos con un menor horizonte temporal y para cuya consecución se han establecido distintas acciones.

Línea estratégica 1: Maximizar la eficiencia de la intervención social municipal.

Engloba dos objetivos estratégicos: optimizar los recursos municipales para hacer frente a la demanda de cobertura de necesidades básicas y potenciar la coordinación con otros servicios municipales.

Se podría decir que en esta línea se centra el fondo de este plan de mejora, puesto que en ella se propone una reflexión interna tendente a la obtención de mayores fuentes de financiación, internas y externas, que dependen no sólo de la voluntad política sino de la adopción de una actitud proactiva de búsqueda de fuentes alternativas y de una correcta aplicación de los criterios técnicos de tramitación de Rentas Garantizadas de Ciudadanía, que permitirán dar una mayor cobertura a las necesidades básicas municipales.

Igualmente, se afronta como tarea ineludible la reorganización de los recursos humanos disponibles de la Sección de Servicios Sociales, adoptando

medidas tendentes a flexibilizar la plantilla de personal para mejorar la capacidad de atención de la demanda y dotar a la intervención social de mayor calidad.

Esta mejor organización se debe complementar con el establecimiento de cauces estables de relación entre los equipos técnicos de los Centros Sociales, con otros Servicios Sociales más especializados y principalmente con la Agencia de Desarrollo Local a fin de propiciar una tendencia a la intervención conjunta y al tratamiento integral del incremento de factores que provocan situaciones de vulnerabilidad, articulando así mecanismos que rompan la dependencia de los Servicios Sociales.

Línea estratégica 2: Consolidar los Servicios Sociales Municipales como eje de las políticas de inclusión social del territorio.

Esta línea busca rentabilizar al máximo el esfuerzo por optimizar los recursos municipales ya que, sin duda, sobre el mismo repercutirán los resultados que puedan obtenerse de la revisión técnico-administrativa del proceso de gestión de ayudas de emergencia social, ya iniciado de manera informal, que ha evidenciado la necesidad de disponer de un mayor conocimiento del estado y evolución de las necesidades básicas del municipio para revisar de conformidad a éstas determinados aspectos de los criterios técnicos para su concesión.

Para tener un mayor conocimiento de la realidad de dichas necesidades se articulará un sistema de aviso frente a la evolución de las mismas que permitirá responder con presteza ante las situaciones de emergencia que se puedan producir, articulándose todo ello entorno a la creación de un banco de datos, como instrumento de conocimiento de los cambios sociales.

Desde la necesidad de aunar esfuerzos con el resto de instituciones y agentes sociales destinados a la cobertura de necesidades básicas para conocer la realidad y evitar duplicidades que propicien una mejor distribución de los recursos del territorio, el Ayuntamiento impulsará a través de las distintas acciones programadas la consolidación de un espacio de participación y negociación para la realización de acciones compartidas.

Línea estratégica 3: Avanzar hacia un cambio cultural en los Servicios Sociales Municipales.

Esta línea se articula en torno a dos objetivos estratégicos: profundizar en la aplicación de la planificación estratégica para definir el modelo de intervención social municipal y construir la visión estratégica de los recursos humanos de los Servicios Sociales.

La consolidación de los logros conseguidos con las estrategias anteriormente definidas y el liderazgo que le corresponde al Ayuntamiento en el establecimiento de la política social del territorio depende del modelo de intervención social que se proyecte desde su seno. Por tanto, se impone la concreción de un plan compartido en el que se defina la misión, visión y valores de los Servicios Sociales, que permita mejorar la planificación actual y seguir avanzando en el futuro, para lo que se deberá igualmente atender a la capacitación del personal en el uso de herramientas propias de la gestión de calidad.

El trabajo en equipo, herramienta sencilla y básica de la metodología de calidad, no sólo permitirá mejorar el proceso de gestión de ayudas de emergencia social, dotándolo de agilidad y transparencia, sino adquirir experiencia para seguir trabajando en la mejora de los Servicios Sociales que se prestan a la ciudadanía, dejando de lado el principio de que lo urgente no deja hacer lo importante.

Los 10 objetivos operativos y 30 acciones se ejecutarán en el periodo comprendido entre septiembre de 2011 y diciembre de 2013, conforme a la planificación establecida en el cronograma, con un coste total de implantación de 118.199,87 euros, cuyo desglose a nivel de acción viene determinado en el plan.

En orden a poder evaluar la implantación del plan se ha incorporado indicadores de cumplimiento, junto a la descripción de cada acción, y una relación de indicadores de impacto en la parte final, que permitirá medir el nivel de consecución de los distintos objetivos.

El presente plan contiene, por lo tanto, las acciones necesarias para ofrecer una respuesta de calidad a las dificultades provocadas por el incremento de la demanda de servicios y prestaciones básicas por parte de la ciudadanía, asumiendo el carácter estructural de la situación que conlleva la exigencia de una mayor eficiencia de la intervención social, desde el reconocimiento de su carácter instrumental, secundario pero esencial para la cohesión social, y la disminución de los desequilibrios económicos y sociales.

II.- INTRODUCCIÓN

La voluntad de modernizar el Ayuntamiento de Castellón para adecuar su funcionamiento y estructura a la evolución de las demandas ciudadanas, se evidenció con la aprobación con la unanimidad de todos los grupos políticos del Plan Marco de Modernización y Calidad de los Servicios Municipales (en adelante, Plan Marco)².

Dicho documento, con carácter de estrategia general referida a la organización y gestión municipal, constituye el eje fundamental de su proceso de cambio que coincide temporalmente en el año 2006 con el reconocimiento de la aplicación del régimen de organización de los municipios de gran población³. La concurrencia de ambos factores supuso un impulso de las reformas tendentes a la racionalización y modernización municipal.

Este plan de mejora está alineado con los principios y Líneas estratégicas definidas en el Plan Marco y especialmente con la misión del Ayuntamiento de prestar los servicios públicos municipales con eficacia y eficiencia a satisfacción de sus ciudadanos/as, proporcionándoles un elevado nivel de bienestar y calidad de vida, al mismo tiempo que vertebraba una ciudad moderna, emprendedora, abierta, dinámica y cohesionada territorial y socialmente.

En el marco que proporciona la declaración municipal del modelo de ciudad por el que se quiere apostar, es posible plantear propuestas de mejora de la capacidad de respuesta a la demanda de cobertura de necesidades básicas, a través de un conjunto de medidas de todo tipo (organizativas, de recursos económicos, formativas, etc.), tendentes a promover la realización de cambios en la forma en la que se realiza la intervención social municipal.

² Véase: <http://www.castello.es/archivos/543/PM MCS.pdf>, pág. 50.

³ Ley 12/2005, de 22 de diciembre, de la Generalitat Valenciana. Véase: <http://www.boe.es/boe/dias/2006/02/17/pdfs/A06362-06362.pdf>

III.- CONTEXTO

III.1.- CARACTERÍSTICAS DEL MUNICIPIO

Castellón de la Plana es la capital de la provincia de Castellón y está situada al norte de la Comunidad Valenciana.

Se trata por su ubicación y características de una ciudad acogedora de personas que han visto en ella un lugar donde poder instalarse y desarrollarse personal y familiarmente, llegando a ella personas de la propia provincia, del resto del Estado y de aquellos otros países con elevado grado de emigración de su población.

El incremento de población de la ciudad desde el año 2007 al 2011, que se cifra en 2.932 habitantes, corresponde mayoritariamente a población extranjera (2.543). Respecto al total, ha aumentado más el número de mujeres y ha descendido el número de personas en edad laboral, tal y como se desprende de la siguiente tabla:

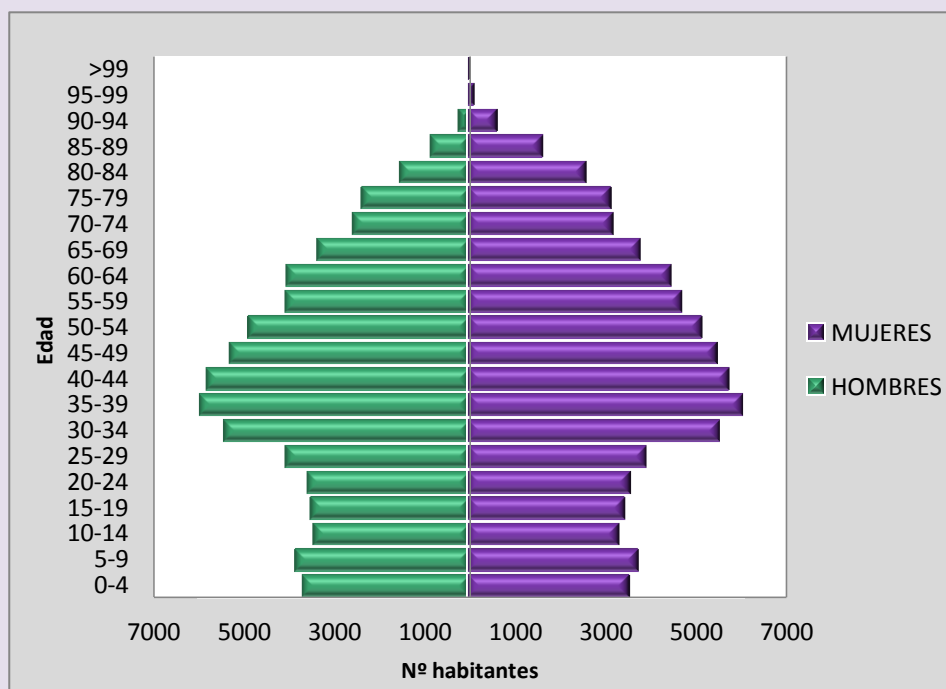
Tabla 1 - Datos demográficos del municipio de Castellón, periodo 2007-2011

AÑO	POBLACIÓN TOTAL	POBLACIÓN MUJERES	% POBLACIÓN <16 AÑOS	% POBLACIÓN >65 AÑOS	TOTAL EXTRANJEROS	NACIONALIDADES PREDOMINANTES EXTRANJEROS
2.007	178.557	90.204	16,1	13,8	36.559	COLOMBIA (4,36 %) MARRUECOS (5,47 %) RUMANIA (59,91%)
2.009	181.294	91.917	16,4	14,2	39.110	COLOMBIA (4,7 %) MARRUECOS (6,35 %) RUMANIA (63,17 %)
2.011	181.489	92.217	16,3	14,9	39.102	COLOMBIA (3,96 %) MARRUECOS (6,31 %) RUMANIA (65,01 %)

Fuente: Datos extraídos Padrón Municipal de Habitantes referidos los años 2007 y 2009 a 31 de diciembre y los del 2011 a 10 de agosto. Elaboración propia.

La pirámide de edad muestra valores invertidos para las clases de edad inferior a 34 años, lo que evidencia un proceso de envejecimiento de la población, tal como muestra el siguiente gráfico:

Gráfico 1 - Pirámide de población de Castellón a septiembre de 2011



Fuente: Datos extraídos del Padrón Municipal de Habitantes referidos a 10 de agosto de 2011. Elaboración propia.

La situación económica por la que está atravesando el país, está siendo especialmente grave en el municipio de Castellón de la Plana y en resto de la provincia, tanto por el peso del sector inmobiliario como por la relevancia que tienen sectores relacionados con la construcción, como es el de la industria cerámica. La debilidad del mercado laboral de la provincia se evidencia en el dato⁴ relativo al número de empresas existente que pasa de 43.855 empresas en el año 2008 a 40.373 en el año 2011.

Los datos que mejor reflejan los cambios económicos más importantes de la provincia de Castellón durante los años 2006 a 2010 son: i) la tasa de actividad que se ha visto incrementada en 1,48 puntos, ii) la tasa de empleo que ha descendido 9,42 puntos y iii) la tasa de paro, que ha pasado de ser de las más bajas en el territorio nacional (6,39%) a ser en la actualidad, una de las más altas cifrándose en el tercer trimestre de 2011 en 26,34%, según los últimos

⁴ Véase: <http://www.ine.es/jaxiBD/tabla.do>.

resultados de la EPA⁵, quedando en evidencia el fuerte incremento de la tasa de paro durante el periodo de crisis, provocado por la continua destrucción de empleo. A dichos datos hay que añadir uno más por su importancia que es el de la reducción del número de beneficiarios/as de la prestación por desempleo que se cifra en un 40,5% de enero a septiembre de 2011 (en el mismo periodo del año 2010 era de 47,5%)⁶.

En el municipio de Castellón el número de personas en situación de desempleo en el mes de septiembre de 2011⁷ asciende a 19.534, de las que 10.595 son hombres y 8.939 mujeres, cifra que representa el 32,61% del paro registrado en toda la provincia cuando su población es sólo superior en un 29,90%. El mayor número de parados/as se concentra en los tramos medios de edad: de entre 25 a 44 años representan alrededor del 60% del total, mientras que las de edad inferior a 24 años suponen un 10,94% de las registradas. Ello genera la aparición de nuevos colectivos y grupos sociales en riesgo de vulnerabilidad social ya que afecta especialmente a personas que son el soporte de la familia.

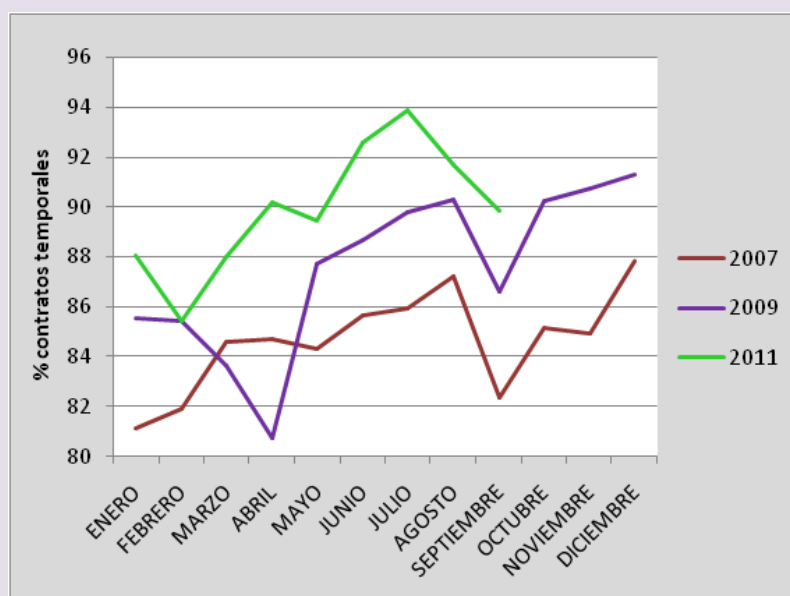
Además, la destrucción de una parte importante del empleo estable viene acompañada de un aumento en la temporalidad laboral que muestra, aunque sólo sea parcialmente, la fragilidad en la que se encuentra un mayor porcentaje de población activa dentro del mercado laboral.

⁵ Encuesta de Población Activa. Fuente INE. Consulta gráficas evolución: (<http://www.ine.es/GSTConsul/infDatosSeriesAction.do?codigo=EPA8659&L=0>)

⁶ Véase: <http://www.mtin.es/estadisticas/BEL/PRD/index.htm>.

⁷ Datos obtenidos del Servicio de Empleo Público Estatal (Ministerio de Trabajo e Inmigración).

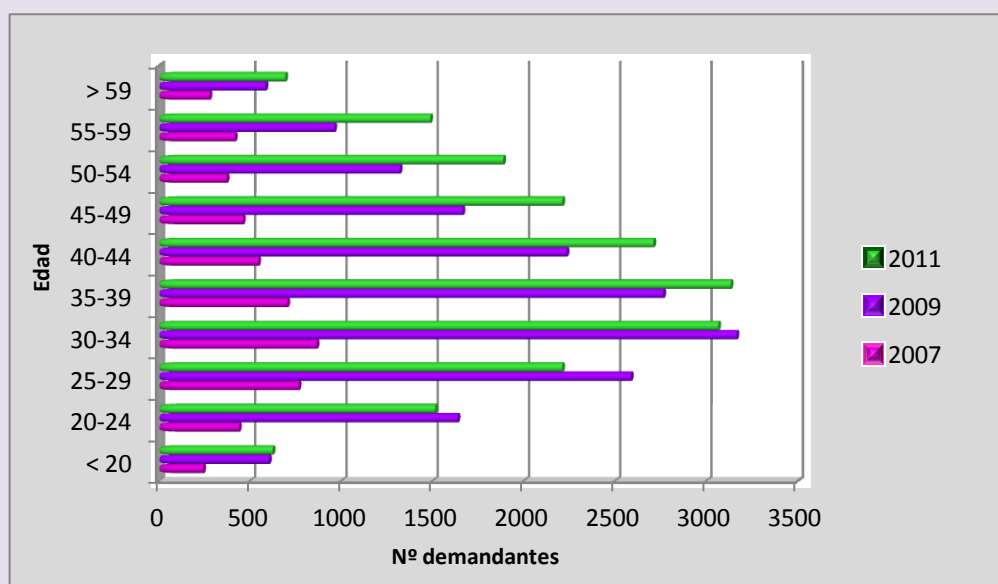
Gráfico 2 - Evolución contratación temporal municipal mensual años 2007, 2009 y 2011



Fuente: Datos extraídos del Servei Valencià d'Ocupació i Formació de la Generalitat Valenciana, referidos a 2007, 2009 y 2011. Elaboración propia.

El número de personas afiliadas a la Seguridad Social durante el año 2010 es de 82.368, dato que evidencia la tendencia descendente (1,61%) respecto a la variación interanual anterior (pérdida del 4,73% de las afiliaciones existentes entre 2009 y 2010).

Gráfico 3 - Comparativa por nivel de edad de la población demandante de empleo del municipio de los años 2007, 2009 y 2011



Fuente: Datos extraídos del Servei Valencià d'Ocupació i Formació de la Generalitat Valenciana, referidos a septiembre de 2007, 2009 y 2011. Elaboración propia.

En cuanto a indicadores de índole social, los datos más recientes disponibles, referidos a la Comunitat Valenciana, son de relevancia para el problema planteado ya que la tasa de riesgo de pobreza se sitúa en un 20,1% de la población (por debajo de la media nacional cifrada en un 21,7%) en el año 2010.

La descrita situación socioeconómica municipal impone al Ayuntamiento la adopción de medidas tendentes a promover:

- un cambio en el modelo de intervención social municipal, motivado por una demanda progresivamente creciente y una necesidad de adaptación a conjuntos de necesidades cada vez más heterogéneas, segmentadas e individualizadas.
- una reflexión sobre de la forma de concesión de ayudas de emergencia social y
- un cambio en el modelo económico del municipio, que obliga a asumir protagonismo en el desarrollo de políticas activas de empleo.

Para ello, los Servicios Sociales se ven abocados a realizar un proceso de reflexión interna sobre la eficacia y eficiencia de la intervención social que se realiza y las medidas a adoptar para garantizar la calidad del servicio prestado, de una forma económicamente sostenible.

III.2.- CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

El análisis y redefinición de las estructuras organizativas existentes con anterioridad a la aprobación del Plan Marco, junto a la aplicación del régimen organizativo de municipio de gran población⁸, configuran una organización municipal en la que se distinguen tres niveles íntimamente relacionados:

- a) La organización político-administrativa: tiene por objeto coordinar la acción político-administrativa a través del Comité de Dirección Ejecutiva⁹.
- b) La organización ejecutiva: cuyas competencias se insertan en la esfera de decisión y del impulso político, en la que se diferencian dos niveles:
 - b.1.- Funcional: dependiente de Alcaldía y en la que se incardina, entre otras, el Área de Gobierno de Servicios a la Ciudadanía. Ésta, a su vez, se estructura por bloques de competencia, encuadrándose en este nivel y por razón de la materia de este plan, la Teniente de Alcalde, Delegada de la mencionada Área y la Concejala Delegada de Bienestar Social y Fomento de Empleo¹⁰.
 - b.2.- Territorial: La ciudad está dividida territorialmente en 6 Distritos, en cada uno de los cuales se ubica un Centro Municipal de Servicios Sociales (en los sucesivo, Centro Social).

⁸ Ver Reglamento Orgánico del Pleno y sus Comisiones: <http://www.dipc.es/files/1038-1109-archivo/b070607.pdf>. y el Reglamento Orgánico de Organización y Funcionamiento del Gobierno y de la Administración: http://www.castello.es/archivos/544/Reglamento_Gobierno_y_Administracion.pdf.

⁹ El Comité de Dirección Ejecutiva es un órgano impulsor de la actividad municipal, con la misión de crear valor a través de los compromisos municipales y sus respectivos planes de políticas públicas para la ciudadanía de Castellón, mediante la coordinación de las actuaciones municipales y de las direcciones políticas y técnicas.

¹⁰ Decreto de Alcaldía de 13 de junio de 2011. Véase:

[http://www.castello.es/archivos/651/BOP%20creacion%20de%20areas\(2\).pdf](http://www.castello.es/archivos/651/BOP%20creacion%20de%20areas(2).pdf)

- c) La organización administrativa: estructurada en dos niveles, un nivel directivo con funciones de dirección, coordinación y gestión administrativa derivada de la gestión política y en el que se encuentra la Coordinadora General del Área de Gobierno de Servicios a la Ciudadanía; y otro nivel operativo, que gestiona para obtener resultados y se agrupa para la realización efectiva de las tareas propias de la organización a nivel de Sección. En la mencionada Área se encuadra una única sección denominada Sección de Servicios Sociales y Culturales.

La plantilla municipal está integrada por 1.288 trabajadores/as, correspondiendo un 14,21% de los empleados públicos al Área de Gobierno de Servicios a la Ciudadanía.

El Presupuesto Municipal del ejercicio 2011 asciende a 162.979.788,48 euros con una cuota de participación en actuaciones de protección y promoción social del 9,20% del total de la previsión de gastos municipal (14.044.686,27 €)¹¹.

En cuanto a las competencias municipales en materia de Servicios Sociales, la Ley 8/2010, de 23 de junio, de la Generalitat, de Régimen Local de la Comunitat Valenciana y la Ley 5/1997, de 25 de junio, por la que se regula el sistema de Servicios Sociales en el ámbito de la Comunidad Valenciana reconocen la titularidad y gestión municipal correspondiente al nivel de intervención propio de los Servicios Sociales Generales.

¹¹ Datos facilitados desde el Área de Gestión Económica Municipal (en adelante, AGE) en la que se incluye el sumatorio de las partidas de gasto referidas a personal, gastos corrientes de bienes y servicios y los de transferencias corrientes.

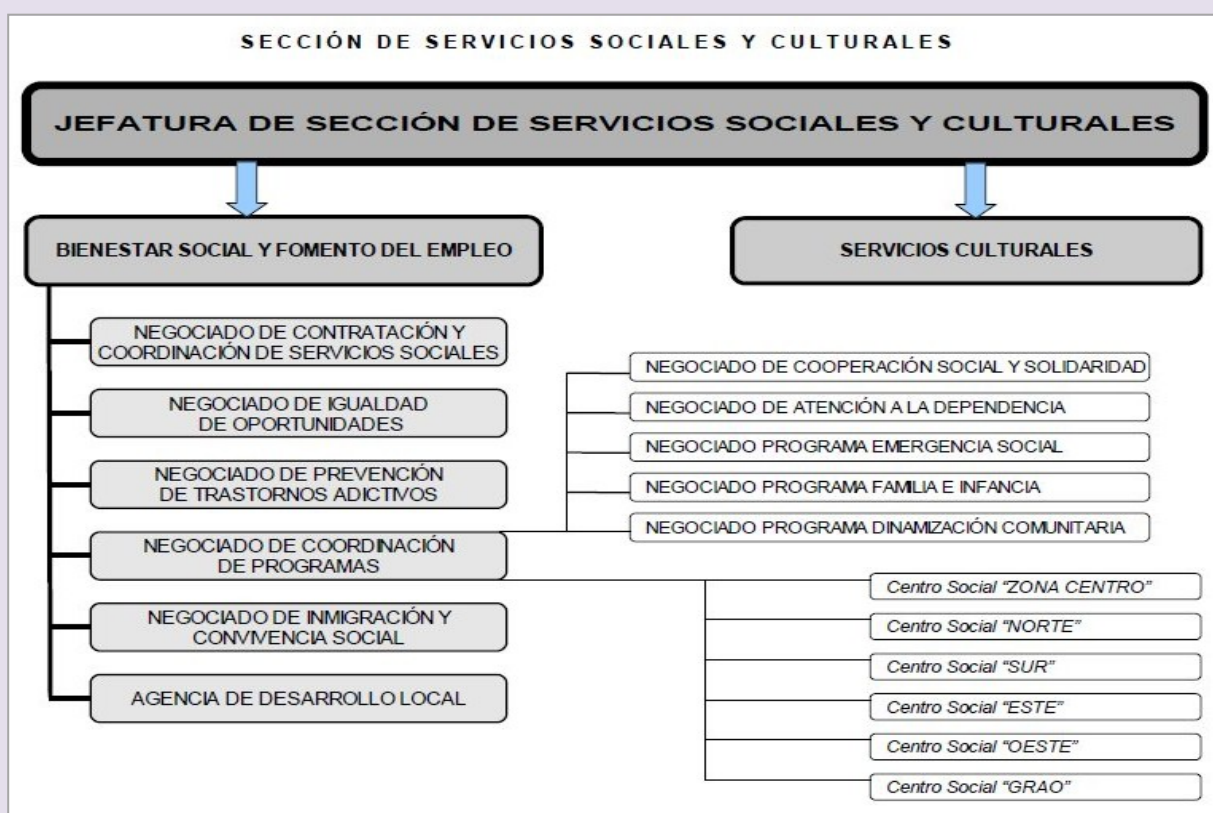
III.3.- CARACTERÍSTICAS DE LA SECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES Y CULTURALES

La Sección de Servicios Sociales y Culturales se incardina en el Área de Servicios a la Ciudadanía, bajo la dependencia directa de la Coordinadora General, que es personal directivo profesional.

El número total de personas que trabajan en la Sección es de 158 (144 son funcionarios/as, 4 laborales fijos, 10 laborales temporales).

El ámbito de actuación del presente plan se circunscribe a la parte de la Sección relacionada con el Bienestar Social y Fomento del Empleo (en adelante para hacer alusión a la misma se utilizará la expresión “Sección de Servicios Sociales”), que está integrada por 11 negociados y 6 Centros Sociales.

Gráfico 4 - Organigrama de la Sección de Servicios Sociales



En cumplimiento de la obligación legal de prestar los correspondientes Servicios Sociales, el Ayuntamiento cuenta por un lado con profesionales

ubicados en Centros Sociales y en las Jefaturas de Programas de Servicios Sociales que, en adelante se agruparán bajo la denominación de “Servicios Sociales Generales”, y por otro, dentro de la atención primaria municipal, se integran profesionales que prestan servicios más especializados en el Servicio de Igualdad de Oportunidades (en lo sucesivo, SIO), el Servicio Especializado de Atención a Familia e Infancia, la Agencia de Mediación para la Integración y Convivencia Social (en adelante, AMICS) y el Gabinete de Atención a Personas con Trastornos Adictivos.

Interesa destacar la ubicación dentro de la Sección de la Agencia de Desarrollo Local (en adelante, ADL)¹² dado que, un rasgo común a casi todas las situaciones de exclusión social es la dificultad para participar en los mecanismos habituales de formación e inserción laboral.

Los Servicios Sociales Generales tienen como misión la prestación de una atención integrada y polivalente dirigida a los ciudadanos/as de Castellón, articulada a través de actuaciones preventivas, asistenciales y rehabilitadoras, a nivel primario, con carácter universal y gratuito. Su fin es promover el desarrollo pleno del individuo y de los grupos en que se integra, potenciando su participación en la búsqueda de recursos y *priorizando las necesidades más urgentes y básicas*.

Desde el año 2006 los Servicios Sociales Generales se estructuran por negociados en base a los diferentes programas que reconoce la Ley de Servicios Sociales de la Comunidad Valenciana y su plantilla está integrada por 54 personas, de los cuales 44 son funcionarios/as y 10 laborales temporales.

Uno de los programas de competencia municipal es el de Emergencia Social cuya misión es la intervención social con familias que no disponen de recursos suficientes para cubrir necesidades básicas, concediendo ayudas

¹² Las actuaciones municipales en materia de empleo y formación tienen por objetivo movilizar todos los recursos disponibles en la ciudad para desarrollar de manera coordinada estrategias que favorezcan la situación económica del territorio. Entre sus objetivos se destaca: conocer la realidad socioeconómica de la ciudad de manera rápida y eficaz, coordinar las acciones de formación y empleo realizadas en el municipio, incrementar los niveles de formación y cualificación profesional adaptándolos a las necesidades actuales y favorecer los procesos de inserción laboral de colectivos en situación o riesgo de exclusión.

económicas y servicios relacionados con la atención a personas sin hogar, acompañadas de medidas para favorecer su inserción social. Desde dicho Negociado se gestionan los servicios y prestaciones mencionados aunque la intervención social necesaria para la concesión de los mismos, que conlleva el trato directo con los ciudadanos/as, se realiza por los equipos de profesionales de los diferentes Centros Sociales¹³ que dependen orgánicamente de la Jefatura del Negociado de Programas de Servicios Sociales y, en última instancia, de la Jefa de Sección.

En los Centros Sociales no existe personal administrativo, por lo que el Negociado del Programa de Emergencia Social (en adelante, Negociado de Emergencia) está integrado por su Jefatura y la totalidad del personal de administración general que se encarga de la tramitación de las diferentes prestaciones económicas que se gestionan desde los Servicios Sociales (1 administrativa y 3 auxiliares administrativas). Dicho personal ha visto incrementado notablemente su volumen de trabajo atendiendo a que el número de expedientes tramitados, únicamente de concesión de ayudas de emergencia social, ha pasado de 2.084 expedientes en el año 2007 a 6.058 en el año 2010, lo que representa un incremento de un 190,69%¹⁴.

Merece la pena destacar que en fecha 25 de septiembre de 2008, el Pleno acordó establecer un Plan Municipal contra la crisis, en virtud del cual se diseñó el “Programa de medidas para hacer frente al aumento de demandas y tramitaciones en los Servicios Sociales Generales”.

¹³ En la actualidad los Centros Sociales están integrados por los siguientes profesionales:

- Zona “Centro”: 6 Diplomados/as Universitarios en Trabajo Social (en lo sucesivo, DUTS) y 2 Técnicos en Intervención Socioeducativa (en adelante, TISE).
- Zona “Norte”: 4 DUTS y 2 TISE.
- Zona “Sur”: 3 DUTS y 2 TISE.
- Zona “Este”: 4 DUTS y 1 TISE.
- Zona “Oeste”: 1 DUTS y 1 TISE.
- Zona “Grao”: 3 DUTS y 1 TISE.

¹⁴ Datos extraídos de la base de datos de gestión de ayudas de emergencia social.

La ejecución de este programa ha posibilitado que en la actualidad exista un Servicio de Información inmediata en cinco de los seis Centros Sociales, la utilización de un programa informático de gestión de prestaciones económicas y la implantación del sistema de pago de anticipo de caja que permite ingresar en la cuenta del beneficiario/a el importe de la ayuda concedida con carácter inmediato, tras la emisión del Decreto de concesión.

IV.- EL DIAGNÓSTICO

IV.1.- EL ENTORNO

IV.1.1.- FUNDAMENTACIÓN

La meta del presente plan es permitir avanzar al municipio de Castellón como ciudad cohesionada social y territorialmente, mediante la mejora de la intervención social aumentando la capacidad de respuesta a la demanda de cobertura de necesidades básicas de los ciudadanos/as de Castellón.

El análisis del entorno se enmarca en el nuevo modelo social que viene precedido por un marco teórico y jurídico que permite su puesta en marcha. El mismo se encuentra en la Ley Orgánica 1/2006, de 10 de abril, de Reforma de la Ley Orgánica 5/1982, de 1 de julio, de Estatuto de Autonomía de la Comunitat Valenciana que incorpora, como una de sus principales aportaciones sociales, la Carta de Derechos Sociales de los Valencianos y reconoce que los derechos sociales de los valencianos representan un ámbito inseparable del respeto a los valores y derechos universales de las personas. Asimismo, establece el “derecho a la buena administración” en virtud del cual los ciudadanos/as tienen derecho a que la administraciones públicas de la Generalitat traten sus asuntos de modo equitativo e imparcial y en un plazo razonable de tiempo y a gozar de servicios públicos de calidad.

El nuevo marco jurídico creado en el Estatuto de Autonomía impone una nueva ordenación de los distintos Servicios Sociales de la Comunitat Valenciana y una innovadora configuración del mismo concepto de derechos sociales, al definirlos y conceptuarlos como auténticos derechos con sustantividad propia y no como meros principios rectores de la política social, lo que permitirá hablar de un modelo social de la Comunitat Valenciana, basado en la calidad y el carácter integral de los servicios.

No obstante lo anterior, en la actualidad las ayudas de emergencia social no están reconocidas como derecho social de la ciudadanía, sino que su

concesión depende de la disponibilidad presupuestaria municipal. De hecho, se configuran como una de las modalidades de prestaciones económicas individualizadas y se caracterizan por su carácter extraordinario y no periódico, con la finalidad de atender a quienes se hallen en situación de extrema necesidad.

Para su financiación, la Consellería de Bienestar Social establece ayudas a los Ayuntamientos a través de una Orden anual, por la que transfiere fondos estatales del Plan Concertado de Prestaciones Básicas de Servicios Sociales.

En todo caso, para la concesión de estas ayudas se establece como requisito la existencia de un informe técnico de los Servicios Sociales municipales que determine la necesidad de la acción objeto de la ayuda y se haga constar que se han agotado todos los recursos existentes en la entidad local encaminados a resolver la necesidad. Las ayudas de emergencia social deben considerarse un instrumento y no como un fin en sí mismas, debiendo servir como recurso para facilitar la integración social de los ciudadanos/as que sufren más carencias.

Por otro lado, merece la pena destacar que en las reuniones de seguimiento de la implementación del II Plan de Inclusión 2011-2013 de la Comunitat Valenciana las entidades del tercer sector de acción social se reivindican como pieza clave en la elaboración de las políticas sociales y promueven la consolidación de un movimiento articulado, con acciones y discursos comunes en la lucha contra la pobreza y exclusión.

A nivel estatal, a partir del II Plan Nacional de Inclusión Social se recoge el impulso europeo de potenciar el desarrollo de planes de inclusión a nivel local, como escenario privilegiado para articular la red de agentes sociales para la inclusión y coordinar la acción conjunta entre los diferentes niveles de administración y las entidades sociales.

IV.1.2.- ESTRATEGIA

Este plan de mejora aprovecha la sinergia generada por un grupo de trabajo de la Sección cuyos resultados han sido objeto de reconocimiento por el resto de profesionales de la misma y que ha proporcionado herramientas de trabajo¹⁵ que han permitido mejorar la calidad del servicio prestado.

A partir de este incentivo intrínseco, se produce un cambio de actitud de otros profesionales de la Sección que, desde la participación constructiva, plantean propuestas tendentes a la consecución de intereses comunes para ellos y para el Ayuntamiento, que redundarán en la mejora del proceso de gestión de ayudas de emergencia social.

La estrategia global consiste en crear un clima que permita a los Servicios Sociales dotarse de herramientas que posibiliten construir un servicio próximo, eficaz y de calidad, para aumentar el nivel de satisfacción del trabajador/a social y de la ciudadanía lo que redundará en una mayor motivación y participación del personal en el proceso de cambio.

Desde un punto de vista interno, estas herramientas vendrán constituidas por acciones destinadas a incrementar la eficiencia de los recursos económicos, reorganizar y mejorar los recursos humanos mediante su capacitación para afrontar la implantación de la cultura de calidad.

Para optimizar el nivel de rendimiento de estas acciones se requiere traspasar el ámbito interno municipal y ampliar las acciones estratégicas a un plano externo, constituido por las asociaciones y entidades que atienden necesidades básicas, estableciendo espacios participativos que permitan la coordinación de los dos sectores.

¹⁵ El grupo de mejora de intervención con menores y familias en situación de riesgo social, entre otras cosas, ha diseñado instrumentos para la valoración del riesgo social en menores y sus familias a fin de ajustar la intensidad de la intervención a la gravedad y riesgo de cada caso y ha establecido protocolos y documentos de trabajo estandarizados para las distintas fases de la intervención con menores.

IV.2.- MISIÓN

Potenciar la intervención social municipal para satisfacer las necesidades básicas de los ciudadanos/as de Castellón desde la gestión eficiente de los recursos disponibles, la mejora de la coordinación multinivel y la promoción de la participación y corresponsabilidad en el territorio.

IV.3.- VISIÓN

Avanzar en el proceso de construcción de Castellón como ciudad cohesionada social y territorialmente, desde una cultura de planificación de las acciones de lucha contra la exclusión social.

IV.4.- VALORES

Además de los reconocidos en el Plan Marco, el presente plan se inspira en los siguientes valores:

- Coordinación multinivel: la coordinación con otros departamentos municipales, entre niveles administrativos y con agentes sociales que intervienen en el fenómeno de la exclusión social para fomentar la transversalidad de acciones.
- Eficiencia en la gestión de los recursos: que se refleja en la obtención de resultados con el menor coste posible (principio de economía).
- Gestión del conocimiento: implica el aprendizaje en base a la experiencia de las personas que integran las organizaciones.
- Enfoque proactivo: las políticas sociales han de ser capaces de reaccionar ante situaciones de emergencia social y de vulnerabilidad, por lo que es importante introducir medidas estratégicas de actuación para poder anticiparse a los problemas y mejorar la capacidad de respuesta ante nuevas situaciones y necesidades.

- Trabajo en equipo: implica la participación y el compromiso de todos con la mejora de resultados.
- Corresponsabilidad: la responsabilidad en la gestión de los recursos disponibles en el territorio en pro de la eficacia y eficiencia de la intervención social es el nexo de unión entre todos los implicados en dar una adecuada respuesta a la demanda de cobertura de necesidades básicas.

IV.5.- IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER

IV.5.1.- MAGNITUD DEL PROBLEMA

El problema que se pretende abordar con el presente plan de mejora es la insuficiente capacidad de respuesta a la demanda de cobertura de necesidades básicas de los ciudadanos/as de Castellón.

Los factores que evidencian dicho problema son los siguientes:

1.- Notable incremento de la demanda de ayudas de emergencia social y servicios de comedor social y de albergue municipal de transeúntes¹⁶.

2.- Insuficiencia de recursos económicos pese a la política municipal de dar prioridad al gasto social y a los incrementos presupuestarios anuales para atender la actual demanda¹⁷.

3.- Falta de concreción de objetivos en los planes departamentales¹⁸ de los negociados de la Sección y la relativa introducción de datos en los indicadores ya definidos, limitan la información disponible sobre la eficacia y eficiencia de la intervención social municipal.

Los 12 planes departamentales elaborados anualmente precisan de una mayor concreción en los objetivos definidos y sólo la mitad de ellos introducen

¹⁶ Véase **Anexo I**, apartado 1.

¹⁷ Véase **Anexo I**, apartado 2.

¹⁸ Véase **Anexo II**, que contiene la definición y estructura del plan departamental.

los datos de los indicadores con la frecuencia establecida. Dichos indicadores son mayoritariamente de carácter cuantitativo por lo que no ofrecen información sobre el impacto de los servicios en las poblaciones objetivo y no están vinculados a los compromisos establecidos en las Cartas de Servicios¹⁹, pendientes a su vez de adaptación a la norma UNE 93200 y a los requisitos exigidos para su certificación por la AEVAL²⁰.

4.- Escasos recursos humanos disponibles para dar cobertura al incremento de la demanda de necesidades básicas. Desde el año 2009 en el que se incorporaron 4 DUTS no se ha reforzado la plantilla, manteniéndose invariable el número personas que atienden la demanda de ayudas económicas pese a su notable incremento (a nivel técnico: 21 DUTS²¹ y 9 TISE y a nivel de administración general: 1 administrativa y 3 auxiliares administrativas).

5.- Insuficiente coordinación interdepartamental entre los equipos técnicos de los Centros Sociales y los servicios sociales más especializados de la Sección, circunstancia que ocasiona un aprovechamiento residual y no complementario de otros recursos y servicios municipales.

¹⁹ La Carta de Servicios es un documento escrito por medio del cual las organizaciones informan públicamente a los usuarios/as sobre los servicios que gestionan y acerca de los compromisos de calidad en su prestación y los derechos y obligaciones que les asisten.

²⁰ Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas y la Calidad de Servicios (AEVAL). Véase: http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/res290709-pre.html.

²¹ Hay que tener en cuenta que de las 21 DUTS, únicamente 11 ejecutan actividades propias de todos los programas de Servicios Sociales (de las que en la actualidad más de la mitad de su jornada la dedican a actuaciones relacionadas con la gestión de ayudas de emergencia social). Las 5 DUTS que realizan tareas relativas a la Ley de Dependencia y 5 que están en el Servicio de Información, no tramitan prestaciones económicas. En cuanto a los/as TISE tramitan ayudas económicas de forma más excepcional, cuando el caso objeto de seguimiento requiere su concesión.

IV.5.2.- CAUSAS DEL PROBLEMA

Las principales causas²² del problema planteado son las siguientes:

1.- La prolongada situación de crisis económica ha conllevado un aumento del desempleo de naturaleza estructural, incrementándose las situaciones de vulnerabilidad social.

2.- La prioridad en la gestión de ayudas de emergencia social ha reducido la prevención e intervención social más prolongada y de calidad.

3.- Escasa cultura de planificación: inexistencia de estudios en profundidad que permitan conocer la realidad social del municipio y que fundamenten el diseño de un presupuesto más racional y otras medidas de anticipación a las demandas emergentes.

4.- Insuficiente gestión de los datos existentes para la toma de decisiones.

5.- Falta de visión técnica integral y compartida de la intervención social municipal.

Aunque la principal causa del problema es de carácter estructural y naturaleza exógena (crisis económica que repercute en el ámbito financiero, social, laboral, ...) sobre la que no resulta posible incidir, se han detectado otras causas de índole interna relacionados con el funcionamiento de los Servicios Sociales sobre las que es posible llevar a cabo acciones que permitirán afrontar más eficazmente la demanda de cobertura de necesidades básicas.

²² Tanto para la realización del análisis DAFO como para la determinación de las principales causas de la insuficiente capacidad municipal de respuesta a la demanda de cobertura de necesidades básicas se han celebrado diversas sesiones (durante el mes de julio y septiembre de este año) de un grupo de trabajo sobre esta materia que ha consensuado el contenido de estos dos apartados del plan. Dicho grupo ha estado integrado por responsables y personal técnico de la Sección de Servicios Sociales.

En el **Anexo III** de este plan se recoge el resultado de la metodología de trabajo empleada para concretar las causas del problema y las posibles acciones a realizar para actuar sobre ellas así como la viabilidad de las mismas.

IV.6.- ANÁLISIS/DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DAFO

ENTORNO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
La crisis como oportunidad que legitima el cambio y aúna esfuerzos para provocarlo y llevarlo adelante.	El creciente paro registrado en el municipio que ha conllevado la crisis actual.
Insatisfacción ciudadana con la situación actual y percepción de las consecuencias negativas de “no hacer nada” y de las ventajas asociadas al cambio.	Inexistencia de estudios empíricos sobre la realidad social del municipio.
El nuevo marco jurídico recogido en el Estatuto de Autonomía de la Comunitat Valenciana al reconocer como los derechos sociales como derechos subjetivos.	Reducción progresiva del importe de la subvención de Servicios Sociales Generales de la Generalitat Valenciana para financiar servicios y prestaciones sociales que gestionan los municipios.
Existencia de otras entidades sociales e instituciones que disponen de recursos y prestaciones sociales complementarias de los servicios y ayudas municipales así como el impulso de los agentes sociales por aunar estrategias que conlleven la realización de acciones conjuntas.	No consolidación de relaciones de cooperación profesional con otras administraciones y entidades sociales del municipio.

ORGANIZACIÓN

FORTALEZAS	DEBILIDADES
La declaración expresa de hacer de Castellón una ciudad cohesionada social y territorialmente.	Ralentización del proceso de modernización municipal iniciado en el año 2006.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Asunción por parte de la dirección política y técnica de un cambio de modelo: destinar la mayor parte de la energía, dedicada a administrar la escasez, a liderar la abundancia de ideas y propuestas que se realizan desde el seno de la organización para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos/as, con mayores dificultades, partiendo de la decidida voluntad política de dar prioridad al gasto social.	El incremento de demanda y la caída de ingresos municipales afecta a las cuantías de las ayudas de emergencia social, a la imposibilidad de ampliar la plantilla de personal y a la insuficiencia de recursos de intervención social para la inserción social y laboral.
Actitud proactiva y de propuesta de cambios de los recursos humanos de los Servicios Sociales Generales.	Acusada verticalidad en la estructura de Servicios Sociales producida por un elevado número de niveles intermedios y por una gran fragmentación.
Experiencia en la elaboración de Cartas de Servicios y planes departamentales.	Utilización parcial de las Cartas de Servicios y de los planes departamentales.
Formación de las Jefaturas de Negociado de la Sección implicadas en la puesta en marcha del plan en temas de modernización y calidad de las organizaciones locales.	No existe un proceso sistemático de recogida de datos que permita detectar necesidades sociales.
Posición estratégica en la organización de la Jefa de Sección de Servicios Sociales y Culturales para impulsar propuestas de mejora.	
Disponer de un software específico que facilitará el trabajo en red entre equipos sociales y otros departamentos de la Sección.	

V.- EL PLAN DE MEJORA

V.1.- LAS HERRAMIENTAS

Las Líneas y objetivos estratégicos del presente plan de mejora están íntimamente relacionados con las Líneas estratégicas del Plan Marco, circunstancia que justifica la identidad de las herramientas propuestas atendiendo a su adaptación a la organización. Dichas herramientas son:

1.- El ciclo de mejora continua **“PDCA”** ya que atraviesa las cuatro fases que integran el ciclo de mejora (planificación, ejecución, evaluación y mejora).

2.- Creación de equipos de trabajo a través de la constitución de un grupo de mejora, previa aprobación del Grupo Impulsor de Bienestar Social y Fomento del Empleo (en lo sucesivo, Grupo Impulsor²³).

3.- Creación de redes: mediante la interlocución con los actores del territorio en la definición de las políticas y acciones de mejora se generarán vínculos y complicidades para establecer una red social de actores para la inclusión.

4.- Gestión del proceso de ayudas de emergencia social: el análisis y estudio de dicho proceso permitirá, a partir de su ficha, identificar a su propietario y analizar los resultados y desviaciones en un momento inicial, circunstancia que permitirá elaborar su plan de gestión. A partir del análisis de los indicadores y resultados obtenidos se podrán establecer propuestas y prioridades de mejora del proceso.

5.- Herramientas de gestión de recursos humanos:

5.1.- la reorganización de los recursos humanos para conseguir una mayor racionalización y adecuación a las demandas ciudadanas y

²³ Constituido por Decreto de Alcaldía de fecha 17 de diciembre de 2007, este grupo de trabajo constituye una estructura de coordinación de la Sección y está integrado por la Jefa de Sección, representantes de la totalidad de Negociados de Servicios Sociales así como del personal administrativo y del personal técnico de la Sección.

5.2.- el diseño de un plan de formación interna para todo el personal de la Sección de Servicios Sociales consiste en preparar, entrenar, capacitar y desarrollar competencias y aptitudes en materias relacionadas con la calidad y la mejora de los servicios.

V.2.- LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Conforme a la **estrategia global** definida en el apartado del **entorno** de este plan, se establecen las siguientes Líneas estratégicas, sobre las que se articulan los objetivos estratégicos y operativos, cuyo desarrollo se orienta a la **visión** de avanzar en la constitución de Castellón como ciudad cohesionada social y territorialmente:

- 1.- Maximizar la eficiencia de la intervención social municipal.
- 2.- Consolidar los Servicios Sociales Municipales como eje de las políticas de inclusión social del territorio.
- 3.- Avanzar hacia un cambio cultural de los Servicios Sociales Municipales.

V.3.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para alcanzar la misión definida, durante el periodo de septiembre de 2011 a diciembre de 2013, se fijan los siguientes objetivos estratégicos:

Objetivo Estratégico 1.1: Optimizar los recursos municipales para hacer frente a la demanda de cobertura de necesidades básicas

Descripción: Este objetivo estratégico tiende a la mejora de la gestión de los recursos económicos municipales y humanos de la Sección de Servicios Sociales destinados a satisfacer las necesidades básicas de la ciudadanía.

En la actualidad se impone la articulación de fórmulas que permitan aumentar los recursos destinados al gasto social sin que ello suponga un aumento de la presión fiscal sobre el ciudadano/a, ni un incremento del déficit

municipal y reorganizar los recursos humanos para incrementar la disponibilidad y dedicación de los técnicos municipales a la intervención social.

Mejora.- Los beneficios que reportará este objetivo son:

A) Para los ciudadanos/as:

- Recibir un servicio municipal de mayor calidad por el incremento de tiempo destinado a intervención social y mayor disponibilidad de recursos económicos.
- Ser beneficiarios/as de un servicio municipal más eficiente, al potenciar el incremento de recursos humanos y económicos en su inserción social.
- Dotar al servicio municipal de un carácter más preventivo.

B) Para el Ayuntamiento:

- Incrementar la visibilidad de los Servicios Sociales.
- Conocer proyectos innovadores de carácter social que posibilitarán la captación de fondos y la transferencia de buenas prácticas de otros territorios.
- Optimizar los recursos humanos actualmente disponibles en la Sección, sin coste adicional, pasando de una compartimentación rígida y estanca de los diferentes negociados a la gestión integral de los mismos.
- Disponer de personal “multifunción” o polivalente preparado para dar respuesta a las nuevas necesidades que se detecten.
- Tener la posibilidad de contar con personal formado y cualificado ajeno al Ayuntamiento que pueda realizar tareas administrativas y técnicas.

C) Para los/las estudiantes de prácticas formativas en el Ayuntamiento: la experiencia de haber trabajado en una entidad local realizando prácticas de su formación específica.

Objetivo Estratégico 1.2: Potenciar la coordinación con otros servicios

municipales

Descripción: Se precisa potenciar la red municipal de atención primaria a través de una mayor coordinación entre los diferentes servicios. La idea que subyace en este objetivo estratégico es marcar el camino de un proceso de cambio en el que no existen departamentos estancos, sino una tendencia a la globalidad.

El tratamiento integral y transversal de las problemáticas sociales permitirá complementar, interrelacionar y agilizar la capacidad de respuesta municipal ante la creciente diversificación de las demandas sociales.

Esta coordinación es esencial para romper circuitos de cronicidad y dependencia de determinados usuarios/as de Servicios Sociales.

Mejora.- La mejora de la coordinación interdepartamental llevará aparejada las siguientes ventajas:

- Construir una visión técnica más integral sobre la intervención social municipal.
- Mejorar la hoja de contraprestaciones o el plan de intervención a realizar por el usuario/a de Servicios Sociales.
- Provocar un debate técnico interno para propiciar el conocimiento de las funciones, servicios y prestaciones propias de los diferentes negociados.
- Intercambiar conocimientos entre los diferentes equipos de trabajo que mejore la gestión del conocimiento de la organización.
- Adoptar una actitud que favorezca y refuerce las políticas activas de empleo existentes en el territorio.

Objetivo Estratégico 2.1: Aunar estrategias para prestar servicios más eficientes en la lucha contra la pobreza y exclusión

Descripción: Fruto de la reflexión interna realizada con la triple finalidad de revisar los criterios técnicos municipales utilizados para la concesión de ayudas

de emergencia social, a fin de adecuarlos a las diferentes situaciones de vulnerabilidad social, crear herramientas que faciliten la intervención social y mejorar el procedimiento administrativo actual dotándolo de mayor agilidad, se ha evidenciado la necesidad de disponer de mayores datos sobre la realidad de las necesidades básicas de la ciudadanía.

Para ello, resulta obligado obtener datos procedentes de otras instituciones y agentes sociales que operan en el municipio y crear un marco de reflexión participativa con los mismos a fin de aunar esfuerzos y evitar duplicidades.

El mayor conocimiento de la realidad de dichas necesidades permitirá tener un sistema de aviso frente a la evolución de las mismas, permitiendo responder con presteza ante las situaciones de emergencia que se puedan producir.

Al Ayuntamiento, en el ejercicio de las competencias atribuidas, le corresponde impulsar un proceso tendente a promover el trabajo coordinado y complementario entre los agentes sociales e instituciones que comparten como objetivo la satisfacción de necesidades básicas de los ciudadanos/as.

Mejora: Este objetivo puede llevar aparejado las siguientes mejoras:

- Adecuar a la realidad social los criterios técnicos municipales de concesión de ayudas.
- Disponer de herramientas técnicas que faciliten la intervención social.
- Disponer de datos que permitan conocer las necesidades básicas de la ciudadanía.
- Avanzar hacia la obtención de un diagnóstico social del municipio que permitirá diseñar servicios adaptados a las necesidades emergentes, cada vez más heterogéneas, segmentadas e individualizadas.
- Propiciar la existencia de espacios de intercambio de información, conocimiento, participación y negociación entre los profesionales de diversas entidades que trabajan en satisfacer la demanda de necesidades básicas del municipio.

- Mejorar la distribución de recursos existentes mediante la articulación de fórmulas de relación entre las entidades sociales del territorio a fin de evitar duplicidades.
- Visibilizar la preocupación del Ayuntamiento por dar una mejor respuesta a la demanda ciudadana.

Objetivo Estratégico 3.1: Profundizar en la aplicación de la planificación estratégica para definir el modelo de intervención social municipal

Descripción.- Este objetivo estratégico pretende generar sentimiento de unidad en torno a la Sección de Servicios Sociales, utilizando para ello la metodología propia de la planificación estratégica.

Asimismo, mediante la utilización de herramientas propias de la gestión de calidad se elaborarán instrumentos que mejoren la capacidad de respuesta a la demanda de cobertura de necesidades básicas.

Mejora.- Son las siguientes:

- Sentar las bases de un proyecto común compartido.
- Mejorar el grado de utilización de los planes departamentales como herramienta diaria de trabajo, de carácter innovador y motivador para quienes los ejecutan.
- Garantizar al ciudadano/a su derecho a la buena administración de los Servicios Sociales al proporcionarles ayudas de emergencia social de modo equitativo e imparcial y en un plazo razonable de tiempo.
- Disponer de un proceso normalizado con documentos estandarizados (técnicos y administrativos) que formarán parte del expediente de concesión de ayudas de emergencia social, para conseguir un mayor control sobre el mismo.
- Dotar de mayor transparencia y agilidad al proceso de gestión de ayudas de emergencia social.

Objetivo Estratégico 3.2: Construir la visión estratégica de los recursos humanos de los Servicios Sociales

Descripción.- El factor humano se erige como elemento central del éxito o fracaso de la actividad municipal por lo que se debe potenciar el aprendizaje organizativo hacia la calidad mediante la formación de los recursos humanos en el uso de herramientas, en planificación estratégica, fomentando así desde el conocimiento, el gusto por hacer las cosas cada día mejor y el hábito de la mejora continua.

Mejora.- La formación de los recursos humanos permitirá la obtención de las siguientes mejoras:

- Difundir los valores propios de la calidad en toda la organización para obtener el consenso necesario y cohesión de todo el personal sobre los mismos.
- Desarrollar las capacidades necesarias para operar con nuevos equipos o sistemas, trabajar en equipo y ejecutar procedimientos revisados.
- Entrenar mediante la participación en cursos y grupos de trabajo.
- Avanzar en la consecución de la misión y visión de este plan, poniendo en práctica los valores definidos y generando, a través de la formación, la acción necesaria para ello.

V.4.- OBJETIVOS OPERATIVOS Y ACCIONES

En relación con las tres Líneas estratégicas y los cinco objetivos estratégicos descritos, el presente plan despliega los siguientes objetivos operativos y acciones:

Línea estratégica 1: Maximizar la eficiencia de la intervención social municipal						
Objetivo estratégico 1.1 Optimizar los recursos municipales para hacer frente a la demanda de cobertura de necesidades básicas						
Objetivo operativo 1.1.1 Incrementar los recursos económicos municipales para atender necesidades básicas						
Cod.	ACCIONES	Responsable	Coste	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento
1.1.1.1	Participar en plataformas de cohesión social y territorial para la captación de fondos europeos	Experta en relaciones europeas	2.020 €	Nº participaciones proyectos	3	30/12/2013
1.1.1.2	Aprobar el incremento del gasto social con el importe de las bajas de las contrataciones municipales	Concejala Delegada Bienestar Social	71,88 €	SI/NO	100%	30/02/2012
1.1.1.3	Elaborar y aprobar un estudio para la redistribución del presupuesto municipal	Concejala Delegada Bienestar Social	1.585,38 €	SI/NO	100%	30/04/2012
1.1.1.4	Realizar un estudio de casos susceptibles de tramitación como Renta Garantizada de Ciudadanía (RGC)	Comisión de valoración y seguimiento evolución de la intervención social	1.018,14 €	Nº casos tramitados como RGC	20	30/06/2012

Acción 1.1.1.1 Participar en plataformas de cohesión social y territorial para la captación de fondos europeos

En la actualidad los Servicios Sociales municipales necesitan herramientas para entender cómo las políticas europeas y nacionales afectan y pueden influir en la prestación de servicios de su competencia. Para ello es necesario interpretar las nuevas tendencias políticas europeas dirigidas a combatir la pobreza y la exclusión social mediante la pertenencia a redes globalizadas de acción social que permita acceder a las distintas fuentes de financiación derivadas de los fondos estructurales.

Una de las redes de mayor proyección local es la Red Europea de Inclusión Local y Acción Social (ELISAN) que actualmente es el centro en el que confluyen los distintos proyectos innovadores en materia social, con el objetivo puesto en la creación de nuevas relaciones sociales y el establecimiento de nuevas formas de cooperación entre las diversas administraciones y con organizaciones no gubernamentales.

Dado que el acceso a recursos económicos está directamente relacionado con la capacidad de proyección e innovación de los entes locales, se propone la adhesión a la Red ELISAN y el seguimiento de la información sobre proyectos europeos de carácter social.

Esta acción permitirá afrontar los nuevos retos sociales y económicos, y dar respuestas innovadoras en la práctica de la atención social, mediante la participación, en colaboración o asociación con municipios, entes regionales u

organismos no gubernamentales, en el desarrollo de programas innovadores en materia de empleo y acción social.

Acción 1.1.1.2 Aprobar el incremento del gasto social con el importe de las bajas en las contrataciones municipales

Desde el año 2009 hasta la actualidad es habitual que durante el transcurso de cada año se produzca un incremento del importe de la partida presupuestaria destinada a ayudas de emergencia social, que proviene de economías de diferentes partidas municipales.

No obstante, se considera conveniente reforzar la política económica municipal tendente a dar mayor prioridad a las necesidades sociales atendiendo a que la situación de crisis económica se prolongará más allá del año próximo, por lo que se propone la adopción de un acuerdo del Pleno Municipal de destinar, como mínimo, entre un 10% y un 30% de las bajas de adjudicación de las contrataciones que se tramiten durante los años 2012 y 2013 a fines sociales, de conformidad con las prioridades que se determinen en los Servicios Sociales.

Acción 1.1.1.3 Elaborar y aprobar un estudio para la redistribución del presupuesto municipal

En el presupuesto municipal correspondiente al ejercicio 2010 el gasto destinado a las actuaciones de protección y promoción social²⁴ ascendió a 15.178.053,42 €, lo que representa un 8,63 % del total de la previsión de gastos municipal (capítulos I, II y IV). Para el ejercicio 2011 el presupuesto del gasto en dichas actuaciones asciende a 14.044.686'27 €, que representa un 9,20% del total de la previsión de gastos en los mencionados capítulos, cumpliendo así con el objetivo de dar prioridad a las necesidades sociales en un escenario que

²⁴ Datos facilitados por el AGE. Para el cálculo de las cuantías de esta acción, se han tenido en cuenta los gastos de personal, los gastos corrientes en bienes y servicios y los de transferencias corrientes necesarios para la realización de las actuaciones de protección y promoción social. La reducción de la previsión inicial de gasto en dichas actuaciones del año 2011 respecto al 2010 se justifica si se tiene en cuenta que los gastos de personal se han reducido un 5% por reducción de los salarios y que los gastos corrientes en bienes y servicios y los de transferencias corrientes se han minorado en un 20%.

obliga a la contención del gasto público.

No obstante, pese a que uno de los objetivos básicos que inspiraron el Presupuesto del año 2011 es el mantener su carácter solidario y redistributivo, garantizando el gasto en el ámbito de las coberturas sociales y de empleo, se ha producido una reducción de los recursos económicos disponibles en los presupuestos iniciales municipales que se cifra en 1.133.367,15 €.

Por el contrario mientras que, producto de la situación económica, se incrementa la demanda de servicios y prestaciones sociales, disminuyen los ingresos municipales que pasan de 180.929.222,31 € en el año 2010 a 162.979.788'48 € en el 2011. Esta situación provoca que el incremento del gasto social deba llevarse a cabo a través de una mejor redistribución del gasto total municipal.

Por tanto, se propondrá al Comité de Dirección Ejecutiva que a lo largo del año 2012 y para el presupuesto municipal del año 2013, se reconsidere por parte de la dirección política municipal el transvase de gasto procedente de aquellas partidas cuya repercusión en la sociedad sea menor en cuanto a la satisfacción de necesidades básicas, a favor del gasto correspondiente a las actuaciones de protección y promoción social, que deberá ver incrementado un porcentaje participativo en el gasto total del presupuesto.

Para ello se realizará un estudio que confirmará la disponibilidad de mayores recursos, pese a la disminución de ingresos experimentada y que se prevé para los próximos ejercicios, que permitirán minimizar los impactos negativos de la crisis económica contrarrestándola con el continuo crecimiento de políticas sociales y de empleo.

Esta acción y la anterior tienen como finalidad mejorar la planificación del gasto social, al tener un conocimiento más exacto de la disponibilidad de recursos para el ejercicio, permitiendo una distribución más equitativa de los mismos.

Acción 1.1.1.4 Realizar un estudio de casos susceptibles de tramitación

como Renta Garantizada de Ciudadanía

La Renta Garantizada de Ciudadanía de la Comunitat Valenciana, regulada por Ley 9/2007, de 12 de marzo, de la Generalitat, configura el derecho a una prestación económica gestionada por la red pública de Servicios Sociales, de carácter universal, vinculada al compromiso de los destinatarios/as de promover de modo activo su inserción sociolaboral. Dicha renta está financiada íntegramente por la Consellería de Bienestar Social.

La prestación se considera como un derecho subjetivo de los/as destinatarios/as de la misma, mientras existan causas constatables de su necesidad. En cuanto a su duración, se concederá por periodos de 1 a 12 meses, pudiéndose renovar por periodos sucesivos, hasta un máximo de 36 meses. Una vez agotado podrá obtenerse de nuevo la prestación, siempre que transcurran, al menos, 24 meses desde el agotamiento de la anterior.

Sus destinatarios/as son todas las personas físicas (que tengan una edad igual o superior a 25 e inferior a 65 años) o unidades de convivencia que no dispongan de medios suficientes de subsistencia y que suscriban el plan de intervención social que se establezca por el equipo social de la entidad local.

La creciente temporalidad laboral y el hecho de muchos solicitantes de ayudas están inmersos en itinerarios intermitentes de paro y empleo justifica el criterio técnico según el cual la concesión de este tipo de prestaciones de tan larga duración propicia la creación de circuitos de dependencia de la administración.

No obstante lo anterior, las instrucciones a seguir para la tramitación de esta renta del año 2011 establecen que la misma es susceptible de ser renovada por periodos sucesivos y no consecutivos, lo que permitirá interrumpir la prestación durante el periodo de trabajo del beneficiario/a y su reanudación hasta su fin.

Atendiendo a la financiación íntegra de esta prestación por la Consellería y al hecho de que puede concederse de forma alterna y no continuada en el

tiempo, se potenciará su tramitación por los/as técnicos municipales lo que contribuirá a reducir el riesgo de cronificación de los usuarios/as respecto a las ayudas municipales y liberará una cuantía presupuestaria municipal que podrá destinarse a la atención de más ciudadanos/as en situación de emergencia.

En consecuencia, se realizará un estudio de casos en el que, previa concreción de los criterios técnicos que determinen la cronicidad en la percepción de ayudas de emergencia social²⁵, se analizará si el perfil de los beneficiarios/as de estas ayudas por el periodo de tiempo que se determine encaja en la regulación de la renta garantizada de ciudadanía para proceder a su tramitación.

Línea estratégica 1: Maximizar la eficiencia de la intervención social municipal						
Objetivo estratégico 1.1 Optimizar los recursos municipales para hacer frente a la demanda de cobertura de necesidades básicas						
Objetivo operativo 1.1.2. Mejorar la gestión de recursos humanos de la Sección de Servicios Sociales						
Cod.	ACCIONES	Responsable	Coste	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento
1.1.2.1	Adoptar medidas de reorganización de los recursos humanos para reforzar los Centros Sociales y el Negociado de Emergencia	Jefa Sección Servicios Sociales	803,40 €	Nº. personas con funciones refuerzo Centro Social y Neg. Emergencia	5	29/02/2012
1.1.2.2	Crear una comisión técnica de valoración y seguimiento de la intervención social	Jefa Negociado Emergencia	11.961,00 €	SI/NO	100%	30/04/2012
1.1.2.3	Elaborar un procedimiento para seleccionar estudiantes de prácticas formativas.	Jefaturas Negociado Coordinación Programas y Emergencia	151,58 €	Nº estudiantes de prácticas en Centros Sociales	5	30/05/2012
1.1.2.4	Protocolizar las funciones propias de los puestos de trabajo.	Grupo Impulsor	1.413,13 €	Nº protocolos diseñados	8	30/11/2012
1.1.2.5	Destinar a personal de administración general al Servicio de Información de los Centros Sociales	Jefa Sección Servicios Sociales	1.719,66 €	Nº auxiliares administrativos funciones en Servicio de Información	3	30/12/2012

Acción 1.1.2.1 Adoptar medidas de reorganización de los recursos humanos para reforzar los Centros Sociales y el Negociado de Emergencia

La intensa fragmentación de la estructura administrativa de la Sección de Servicios Sociales provoca una visión con escasa integración, un alto grado de desvinculación entre los negociados y un distanciamiento entre los órganos decisorios y los ejecutores, que genera poca rapidez en la implementación de decisiones.

²⁵ La propuesta de baremo para la concesión de ayudas de emergencia social elaborada para puesta en práctica durante el año 2012, recoge en el criterio relativo a la cronicidad en la percepción de prestaciones en base al cual se entiende que existe dependencia del sistema cuando en los últimos 3 años se han percibido 12 ayudas de emergencia social.

En consecuencia, se propone adoptar medidas que permitan desarrollar una fuerza de trabajo adecuada y capacitada para alinear a las personas que trabajan en los Servicios Sociales con la finalidad de mejorar la capacidad de respuesta a la demanda de necesidades básicas, disponiendo así de una plantilla más flexible que permita la adaptación a los cambios y, de este modo dar respuesta a nuevas necesidades que puedan surgir en el futuro de un modo ágil y rápido, eliminando la adscripción de personal a negociados o servicios estancos.

Por este motivo el Grupo Impulsor propondrá a la Jefa de Sección²⁶ la adopción de las aquellas medidas organizativas que posibiliten que el personal de todos aquéllos negociados con menor carga de trabajo puedan reforzar las unidades administrativas destinadas a la cobertura de necesidades básicas para mejorar la capacidad de respuesta a la demanda y mejorar así la intervención social municipal.

En concreto, se reforzará con auxiliares administrativos de Servicios Sociales al personal administrativo del Negociado de Emergencia y con los DUTS actualmente vinculados a otros servicios, al Negociado de Coordinación de Programas al objeto de que su incorporación a los Centros Sociales.

Adoptada dicha medida, se valorará por el Grupo Impulsor la idoneidad de modificar la relación de puestos de trabajo, a fin de facilitar al máximo la flexibilidad de los recursos humanos de la Sección.

Acción 1.1.2.2 Crear una Comisión de valoración y seguimiento de la evolución de la intervención social

La maximización de la intervención social municipal requiere la creación de una Comisión de valoración y seguimiento de la evolución de la intervención social que propicie el trabajo en equipo de los/as trabajadores sociales.

²⁶ Véase página 67 del Plan Marco que atribuye a los Jefes de Sección en sus respectivos ámbitos de responsabilidad y en lo relativo a la gestión de personas: entre otras, gestionar de manera adecuada de los recursos humanos a su cargo, planificar, prever la evolución y la carga laboral para organizar el trabajo del departamento, marcando con claridad las prioridades del mismo y el asignar y distribuir las tareas del personal, así como supervisar la ejecución de las mismas.

Esta Comisión estará integrada por la Jefa del Negociado de Emergencia y por un/a representante de cada Centro Social que asistirá semanalmente a la reunión.

Los objetivos de dicha Comisión serán los siguientes:

1.- Supervisión de los expedientes de ayudas de emergencia social que se tramitan desde los Centros Sociales a fin de:

a) ajustar el importe total del Decreto de concesión de ayudas a la disponibilidad presupuestaria de cada momento y, caso de ser necesario, realizar una reducción de cuantías previa valoración técnica de las necesidades de intervención social de cada caso y

b) valorar el número de casos que, por haber obtenido una mayor puntuación en aplicación de los baremos relacionados con indicadores sociales, denoten la existencia de mayor situación de vulnerabilidad y acordar, en consecuencia, la adopción de medidas que favorezcan una mayor dedicación del técnico de referencia de dicho caso a la misma.

Si dicha Comisión valora la necesidad de refuerzo de un Centro Social con la finalidad de que el/la técnico de referencia pueda dedicar mayor tiempo al seguimiento de la intervención social de ese caso, se propondrá al Grupo Impulsor la asignación de otro profesional a dicho Centro, circunstancia que propician la acciones 1.1.2.1 y 1.1.2.5.

2.- Realizar el estudio de casos en el que, previa concreción de los criterios técnicos que determinen la cronicidad en la precepción de ayudas de emergencia social, se analice si el perfil de los beneficiarios/as de estas ayudas por el periodo de tiempo que se determine encaja en la regulación de la renta garantizada de ciudadanía para proceder a su tramitación, tal y como describe la acción 1.1.1.4 de este plan.

Llegado a un consenso sobre el número de casos que serán estudiados en cada Centro y en atención a la carga laboral que el mismo puede suponer, se procederá de igual forma que en apartado anterior, es decir, se propondrá la

asignación de mayor o menor personal técnico de apoyo en función del número de casos a trabajar.

3.- Diseñar indicadores relativos a la carga laboral de cada técnico y cada Centro Social y un sistema de medida de intensidad de la atención sobre cada familia, no sólo desde parámetros cuantitativos (200 familias-trabajador/a social como media máxima) sino cualitativos (que midan las cargas de trabajo reales, las dificultades de intervención, etc.), para disponer así de instrumentos de medida útiles para motivar órdenes de refuerzo y ajuste de personal entre centros.

En cuanto a las decisiones adoptadas por el Grupo Impulsor relativas a la asignación de personal técnico en base a incrementos de carga laboral, serán revisadas en un periodo que oscilarán entre los 3 a 6 meses y se realizará un seguimiento, a través de los indicadores que se establezcan, del impacto de la intervención realizada sobre el usuario/a.

Acción 1.1.2.3 Elaborar un procedimiento para seleccionar a los/as estudiantes de prácticas formativas

Las prácticas formativas fuera de las dependencias docentes permiten a la Administración contar con la colaboración de personal que, pese a no tener una relación contractual laboral, está cualificado para la realización de funciones que alivian la carga administrativa y técnica municipal a cambio de la adquisición del aprendizaje que les proporciona una experiencia práctica.

El Ayuntamiento tiene suscritos convenios marco de cooperación educativa con diferentes Universidades, que posibilitan la estancia en prácticas en esta entidad tanto de estudiantes de Grado como de Máster y Postgrados, y con Institutos y centros de estudio de contratación bonificada del municipio (centros de formación profesional, secretariado) que pueden facilitar el disponer de la estancia en prácticas de personas con formación técnica y administrativa.

Por ello, se definirá qué tipo de formación es la que más se adecua a las tareas a encomendar a los/as estudiantes en prácticas que puedan derivarse a

los Centros Sociales y al Negociado de Emergencia. Además, se diseñará el procedimiento de selección de los estudiantes derivados desde las diferentes entidades y tutorización, que incluirá una entrevista personal.

Acción 1.1.2.4 Protocolizar las funciones propias de los puestos de trabajo

Para facilitar la reorganización de los puestos de trabajo y mejorar la gestión de los recursos humanos, a través de la polivalencia del personal, se impone la protocolización de las funciones de cada puesto de trabajo, que hará posible el intercambio de personas entre servicios y proporcionará la adaptación a necesidades cambiantes.

Desde el Grupo Impulsor se potenciará la creación de grupos de trabajo específicos para la elaboración de dichos protocolos, comenzando por aquéllos relacionados con el Servicio de Información de los Centros Sociales.

Dichos protocolos serán diseñados por personas con experiencia directa en el trabajo que es objeto de estandarización o protocolización.

Acción 1.1.2.5 Destinar a personal de la administración general al Servicio de Información en los Centros Sociales.

La misión actual del Servicio de Información de los Centros Sociales es la ordenación y “valoración” de la demanda de los ciudadanos/as y proporcionar información sobre la documentación a aportar para la tramitación de las solicitudes. Esta misión es realizada por DUTS si bien, debido al carácter predominantemente administrativo de las funciones, podría ser desarrollada por personal de la administración general de la Sección, liberando a los técnicos municipales que en la actualidad realizan este servicio para apoyar la intervención social, previa impartición de una formación básica impartida por los técnicos de los Centros Sociales.

Se podrá de este modo incrementar el número de trabajadores/as sociales que están en la segunda línea de atención, favoreciendo así que se pueda dar cita previa más rápidamente y la realización de una intervención social de mayor calidad.

Esta acción comenzará a aplicarse como proyecto piloto en un Centro Social y transcurrido, un periodo de 3 meses, se realizará una encuesta para conocer el grado de satisfacción de los profesionales del Centro en relación con el cambio realizado. En caso de que los resultados sean favorables, se continuará con la introducción de esta medida en los demás Centros Sociales. Finalmente, se solicitará un cambio de adscripción de los puestos de trabajo afectados mediante la modificación de la relación de puestos de trabajo.

Línea estratégica 1: Maximizar la eficiencia de la intervención social municipal						
Objetivo estratégico 1.2. Potenciar la coordinación con otros servicios municipales						
Objetivo operativo 1.2.1. Incrementar la empleabilidad de las personas con menos recursos						
Cod.	ACCIONES	Responsable	Coste	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento
1.2.1.1	Revisar el baremo de selección para acciones formativas gestionadas desde la Agencia de Desarrollo Local (ADL)	Jefaturas Negociado Coordinación Programas y ADL	50,92 €	Nº beneficiarios ayudas acceden acciones	8	31/02/2012
1.2.1.2	Gestionar actuaciones concretas de fomento de empleo dirigidas a personas en riesgo de exclusión social y a la reestructuración del mercado laboral, como vehículo que propicia la cohesión social municipal.	Jefa ADL y Gerente Consorcio del Pacto Local por el Empleo	21.672,04 €	SI/NO	100%	31/03/2012
1.2.1.3	Diseñar el procedimiento de derivación de usuarios/as de los Servicios Sociales Municipales a empresas de inserción del territorio	Jefaturas Negociado Coordinación Programas y ADL	357,51 €	Nº usuarios derivados	3	01/03/2012
1.2.1.4	Establecer reuniones de coordinación entre el personal técnico de Servicios Sociales y la ADL	Jefaturas Negociado Coordinación Programas y ADL	5.259,12 €	Nº reuniones anuales	12	30/12/2013

Acción 1.2.1.1 Revisar el baremo de selección para acciones formativas gestionadas desde la ADL

Dentro de las iniciativas europeas, el Ayuntamiento desarrolló programas de empleo y formación junto a las entidades sociales más representativas del territorio y elaboró herramientas de coordinación de recursos, tales como el informe de derivación para la participación en acciones formativas y el baremo de selección para acciones formativas.

Dichos instrumentos siguen siendo empleados en la ADL para seleccionar a las personas que participan en acciones formativas gestionadas desde dicho negociado.

A fin de dar acceso preferente a dichas acciones a las personas con menos recursos, se revisarán ambos instrumentos para incluir en el baremo utilizado hasta el momento el criterio relativo a la “vinculación del candidato/a con los Servicios Sociales Municipales”, en el que se ponderará con 1 punto a aquellas

personas que acudan a la ADL derivadas desde los Centros Sociales y 3 puntos a los beneficiarios/as de ayudas de emergencia social. A la hora de puntuar se elegirá sólo una alternativa de las dos planteadas.

Acción 1.2.1.2 Gestionar actuaciones concretas de fomento de empleo dirigidas a personas en riesgo de exclusión social y a la reestructuración del mercado laboral, como vehículo que propicia la cohesión social municipal

El déficit en conocimiento del mercado de trabajo conlleva una importante pérdida de eficiencia en los procesos de inserción social que puedan ser diseñados, situación agravada porque a los usuarios/as históricamente atendidos por los Servicios Sociales se suman nuevas capas de población que han visto trasformada su forma de vida.

Por ello, desde la ADL se impulsará la realización de las siguientes actuaciones:

a) se incluirá en los acuerdos de solicitud de subvención destinadas a la contratación de personas desempleadas en los diversos programas de Empleo Público de interés general y social, de la Consellería de Economía, Hacienda y Empleo, de la Generalitat Valenciana, la petición de incrementar el porcentaje de personas en situación de exclusión social a contratar con carácter preferente (programas EMCORP y EPAMER).

b) se asesorará técnicamente al Consorcio del Pacto Local por el Empleo de Castellón para la realización de acciones tendentes a conseguir la reestructuración económica del municipio.

Dicho Consorcio es la entidad constituida por los agentes económicos, sociales y políticos más representativos de la ciudad dirigida al diseño, promoción, gestión y evaluación de acciones con el objetivo de crear empleo y promover la inserción laboral y el desarrollo económico, empresarial y social del municipio.

La ADL ejerce su Secretaría Técnica y tiene atribuidas funciones de

asistencia técnica para la planificación y gestión de sus proyectos.

Además de la aportación municipal anual, la financiación de las actuaciones del Consorcio proviene de la mencionada Consellería. Atendiendo a las líneas de financiación incluidas en la convocatoria anual, desde la Secretaría Técnica se elevará al Consejo Rector del Consorcio la siguiente propuesta de acuerdo:

1.- Priorizar en el proceso de captación de participantes en el programa de empleo destinado a desempleados/as en riesgo de exclusión social y en el de realización de actividades formativas dirigidas a desempleados a personas perceptoras de ayudas de emergencia social.

2.- Incluir la financiación de dos estudios para mejorar la capacitación profesional de trabajadores/as y desempleadas/as del territorio, con el siguiente contenido:

a) Estudio de necesidades formativas que permitan ajustar la correspondencia entre la formación ofertada y las necesidades manifestadas por el empresariado.

b) Estudio de prospección de mercados de trabajo y nuevos yacimientos de empleo para actualizar el estudio de mercado laboral en Castellón.

Acción 1.2.1.3 Diseñar el procedimiento de derivación de usuarios/as de Servicios Sociales a empresas de inserción del territorio

Las empresas de inserción son aquellas sociedades mercantiles o cooperativas, legamente constituidas, que realicen cualquier actividad económica y cuyo objeto social tenga como fin la integración y formación sociolaboral de personas en situación de exclusión social, mediante el desarrollo de un proyecto personal de integración que les permita acceder al mercado ordinario de trabajo.

La incorporación de trabajadores/as a las empresas de inserción requiere el informe previo de los Servicios Sociales competentes por el que se acredita la

situación de riesgo o exclusión social.

Para favorecer la derivación de usuarios/as de Servicios Sociales a dichas mercantiles, se diseñará entre sus representantes y las Jefaturas de los Negociados de Coordinación de Programas y ADL, un procedimiento para la derivación que incluirá la normalización de un modelo de informe social.

Acción 1.2.1.4 Establecer reuniones de coordinación entre el personal técnico de Servicios Sociales y la ADL

Un rasgo común a casi todas las situaciones de exclusión social es la dificultad para participar en los mecanismos habituales de formación e inserción laboral. Por ello es esencial potenciar la participación en las actuaciones de la ADL de personas en situación de vulnerabilidad social.

Con dicha finalidad se implantará la realización, con periodicidad mensual, de reuniones entre personal de la ADL y los equipos técnicos de Servicios Sociales, con un doble objetivo: por un lado, establecer mecanismos de coordinación que faciliten un “feedback” respecto a las actuaciones realizadas con cada usuario/a de los Servicios Sociales derivado a la Agencia (por ejemplo, el establecimiento de parámetros de los campos necesarios de la plataforma informática SOCYAL²⁷ a los que necesitan tener acceso de forma recíproca) y, por otro, trasladar información actualizada de las acciones de formación y empleo de la ADL para su establecimiento como medida de contraprestación en las hojas y planes de intervención que se comprometen a ejecutar los usuarios/as de Servicios Sociales.

²⁷ Este año 2011 se ha adquirido la aplicación informática SOCYAL que consiste en una base de datos única y centralizada, que garantiza el expediente social único.

Línea estratégica 1: Maximizar la eficiencia de la intervención social municipal						
Objetivo estratégico 1.2. Potenciar la coordinación con otros servicios municipales						
Objetivo operativo 1.2.2. Aumentar el apoyo a la intervención social a través de la Agencia de Mediación para la Integración y Convivencia Social						
Cod.	ACCIONES	Responsable	Coste	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento
1.2.2.1	Realizar dos jornadas de reflexión técnica sobre la complementariedad de AMICS y los equipos técnicos municipales	Jefaturas Negociado Coordinación Programas y AMICS	697,96 €	SI/NO	SI	30/12/2012
1.2.2.2	Realizar prácticas para la utilización de la intermediación intercultural como herramienta de apoyo a la intervención social	Jefaturas Negociado Coordinación Programas y AMICS	950,10 €	Nº talleres de prácticas	8	30/06/2013

Acción 1.2.2.1 Realizar dos jornadas de reflexión técnica sobre la complementariedad de la AMICS y los equipos técnicos municipales.

Se realizarán dos jornadas entre el personal de la AMICS, que trabaja con población inmigrante, y el resto de personal técnico de Servicios Sociales para crear el espacio de participación adecuado para la reflexión técnica que clarifique el apoyo y soporte que constituye AMICS para los técnicos de los Centros Sociales.

Dichas jornadas servirán como recordatorio de las funciones de la AMICS, las necesidades reales y potenciales pueden llegar a cubrir y las prestaciones y servicios de que dispone para la cobertura de dichas necesidades. Se abrirá el debate sobre las demandas que deben ser atendidas desde los Centros Sociales y las específicas de AMICS así como sobre los protocolos de mediación intercultural y de emergencia social ya diseñados. Además, se definirán las funciones propias de un mediador intercultural y su aportación al trabajo del resto de técnicos municipales.

Acción 1.2.2.2 Realizar prácticas para la utilización de la intermediación intercultural como herramienta de apoyo a la intervención social.

La realización de entrevistas triangulares (entre el usuario/a de Servicios Sociales, el técnico del Centro Social y el/la mediador/a intercultural) facilitará la comunicación cultural como forma de garantía de un mayor éxito en la intervención social municipal.

Para ello, se realizarán talleres de prácticas de este tipo de entrevistas que

serán ofertados a los técnicos municipales.

Línea estratégica 1: Maximizar la eficiencia de la intervención social municipal						
Objetivo estratégico 1.2. Potenciar la coordinación con otros servicios municipales						
Objetivo operativo 1.2.3. Adecuar la respuesta municipal a las demandas planteadas por mujeres en situación de vulnerabilidad						
Cod.	ACCIONES	Responsable	Coste	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento
1.2.3.1	Analizar el perfil de las familias monomarentales y unipersonales perceptoras de ayudas de emergencia social desde una perspectiva de género	Jefaturas Negociado SIO y Emergencia	2.609,91 €	Nº familias monomarentales y unipersonales participantes	500	30/12/2012
1.2.3.2	Sistematizar la realización de reuniones de intercambio mutuo de información y desarrollo de habilidades para la detección e intervención conjunta en casos de violencia de género	Jefaturas Negociado Coordinación Programas y SIO	1.720,96 €	Nº reuniones anuales	4	30/12/2013

Acción 1.2.3.1 Analizar el perfil de familias monomarentales y unipersonales perceptoras de ayudas de emergencia social desde una perspectiva de género.

A través de los convenios existentes con la Universidad Jaume I de Castellón y la Universidad de Valencia se destinará a tres alumnos/as en prácticas a la realización de un estudio de las condiciones de vida y usos del tiempo de las familias monomarentales y unipersonales beneficiarias de ayudas económicas con la finalidad planificar la intervención social municipal y elevar al Grupo Impulsor un informe de propuestas de adecuación de la capacidad de respuesta municipal a las necesidades detectadas.

Además, la Universitat Jaume I pondrá a disposición del Ayuntamiento su programa de tratamiento estadístico y análisis de los datos para poder extraer conclusiones de los resultados que se obtengan del cuestionario a cumplimentar.

Acción 1.2.3.2 Sistematizar la realización de reuniones de intercambio mutuo de información y desarrollo de habilidades para la detección e intervención conjunta en casos de violencia de género.

Esta acción consiste en implantar la realización, cada tres meses, de reuniones entre personal del SIO y el personal técnico interesado, para i) valorar la utilidad de los informes de derivación inicial y seguimiento y definición de los campos de la plataforma SOCYAL, ii) trasladar información sobre la programación trimestral de talleres y actividades del SIO tendentes a la inclusión

social, y iii) realizar estudios de casos de forma conjunta, que permitan poner de manifiesto la diferente sintomatología así como establecer indicadores de detección de problemáticas específicas de violencia de género (física, psicológica y/o sexual).

Línea estratégica 2: Consolidar los Servicios Sociales municipales como eje de las políticas de inclusión social del territorio						
Objetivo estratégico 2.1 Aunar estrategias para prestar servicios más eficientes en la lucha contra la pobreza y exclusión						
Objetivo operativo 2.1.1. Sentar las bases para liderar un debate profesional sobre los diferentes enfoques existentes en el territorio para abordar la demanda de necesidades básicas						
Cod.	ACCIONES	Responsable	Coste	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento
2.1.1.1	Constituir un grupo de mejora del proceso de gestión de ayudas de emergencia social	Jefa Negociado Emergencia	12.167,40 €	SI/NO	100%	30/01/2012
2.1.1.2	Crear un banco de datos para el conocer el estado y evolución de las necesidades básicas del municipio	Grupo Proyecto Observatorio Municipal de Castellón	23.470,50 €	SI/NO	100%	30/04/2012
2.1.1.3	Organizar una jornada técnica entre los diferentes agentes sociales destinados a la cobertura de necesidades básicas de la población del municipio	Concejala Delegada Bienestar Social y Jefa Sección	2.029,35 €	% entidades participantes respecto al total invitadas	90%	30/07/2012

Acción 2.1.1.1 Constituir un grupo de mejora del proceso de gestión de ayudas de emergencia social

El incremento paulatino y constante de la demanda de ayudas de emergencia social, la reducción de las cuantías a asignar en base a limitaciones presupuestarias y la actitud proactiva hacia el cambio de las DUTS, justifican la celebración el pasado mes de junio de una reunión de portavoces de los equipos de Centros Sociales para realizar propuestas de mejora. Al objeto de ganar funcionalidad, en dicha reunión se acuerda dividir el grupo en cuatro subgrupos: tres de carácter técnico y uno de carácter técnico-administrativo, posponiéndose el inicio del trabajo de este último a la obtención de resultados por parte de los tres primeros a efectos de concentrar esfuerzos.

A partir de septiembre de 2011, los tres subgrupos de carácter técnico comienzan a trabajar para conseguir los siguientes objetivos:

1.- Elaborar unas instrucciones internas con propuestas de definición del concepto de beneficiario/a, acotar el concepto subjetivo de ayuda extraordinaria y urgente necesidad social, revisar los requisitos de acceso, periodos a conceder, motivos de desestimación de las ayudas y gastos financiables.

2.- Revisar las herramientas de trabajo técnico (hoja de documentación a aportar, informe social, hoja de medidas de contraprestación y planes de intervención asociados a recursos sociales) y la confección de unos baremos en base a indicadores sociales para la valoración e intervención por áreas.

3.- Crear una guía interna e informal de recursos, útil para el trabajo diario y que requerirá la recopilación de recursos, horarios de atención y personas de contacto de diferentes servicios y entidades.

Pese a la inexistencia formal como tal grupo de mejora, estos equipos profesionales están en la actualidad trabajando para la consecución de los objetivos señalados, con un límite temporal: disponer de una propuesta global consensuada para comenzar el año 2012 a trabajar con las nuevas herramientas técnicas, previa definición de indicadores de impacto de las mismas sobre la intervención social municipal.

Durante el primer trimestre del año 2013, se realizará una encuesta de satisfacción interna de los/las profesionales han aplicado dichas herramientas y a la vista de los resultados de los indicadores establecidos, se revisará, modificará o confirmará el contenido de los documentos diseñados.

Asimismo, atendiendo a la necesidad apreciada por los subgrupos técnicos de tener mayor conocimiento del estado y evolución de las necesidades básicas ciudadanas, se eleva al Grupo Impulsor la propuesta de adoptar las acciones necesarias para disponer de mayores datos sobre dicha realidad social.

En consecuencia, desde el Grupo Impulsor se propondrá al Comité Estratégico de Calidad²⁸ (en adelante, CEC) la constitución formal de un “grupo de mejora” como equipo de trabajo que, en base al análisis de la situación actual de las necesidades básicas ciudadanas, realice propuestas específicas de mejora, garantizando la celebración de reuniones periódicas de todos los

²⁸ Creado en virtud del Decreto de Alcaldía de 21 de octubre de 2008, como órgano de coordinación interdepartamental entre cuyas funciones destaca el impulso de la aplicación del Plan Marco y sus líneas estratégicas así como la implantación del sistema de gestión de calidad contenido en el mismo.

agentes implicados en la ejecución y control de su gestión así como el tratamiento transversal desde la organización municipal. Se adjunta como **Anexo IV** una propuesta de constitución de dicho grupo de mejora.

Acción 2.1.1.2 Crear un banco de datos para conocer el estado y evolución de las necesidades básicas del municipio

El diagnóstico social constituye una fase de aproximación y conocimiento de la realidad social municipal respecto al fenómeno social de la exclusión. El resultado del diagnóstico son tres mapas: el de vulnerabilidad (detección de factores generadores de exclusión y de colectivos vulnerables), el mapa relacional (de actores y sus interrelaciones) y el mapa de servicios y recursos para la inclusión.

Para su consecución, el Grupo Impulsor solicitará al CEC la reanudación del trabajo a realizar por el ya constituido Grupo de Proyecto de Observatorio Municipal de Castellón²⁹, cuyo cometido principal es planificar e impulsar la creación de dicho Observatorio que se configure como instrumento de diagnóstico de la realidad social, análisis de las necesidades y herramienta de participación de la ciudadanía en el diseño de políticas sociales.

Dado que la expresión Observatorio Municipal es muy amplia y susceptible de integrar una gran variedad de temáticas municipales (de índole social, económica, demográfica, etc.) y a la vista de que la composición de dicho grupo pertenece casi en su integridad a la Sección de Servicios Sociales, se propone comenzar la andadura de este grupo mediante la creación de un banco de datos de indicadores y variables, propios de un diagnóstico social, que sean relevantes para el conocimiento de las necesidades sociales básicas de la ciudadanía. En base a dichos datos, se podrá conocer, interpretar y realizar propuestas relativas a la mejora de su cobertura.

²⁹ Un grupo de proyecto es el equipo de trabajo constituido para desarrollar un proyecto concreto, un plan de mejora o un plan de gestión municipal, con un principio y un fin y se extingue cuando ha cumplido sus objetivos. El mencionado grupo fue creado por Decreto de 9 de diciembre de 2008, con representación de la totalidad de Jefaturas de Negociado de los Servicios Sociales, Juventud, ADL y Participación Ciudadana.

La metodología del proyecto se estructura a través de:

1.- la recogida de información sobre condiciones objetivas y medibles y su análisis estadístico de forma que permita su comparación con otros municipios, las de otras unidades territoriales más amplias y las de otros años, para obtener así la evolución de la situación (análisis objetivo).

Se consultarán para ello todo tipo de fuentes de información: las disponibles por el Ayuntamiento (padrón de habitantes, otros estudios municipales aunque sean sectoriales o específicos, memorias remitidas a diferentes Consellerías, etc) y otros estudios realizados por otros organismos y fuentes estadísticas (INE, Eurostat).

El conocimiento de los propios técnicos de los Servicios Sociales y la sistematización de la información en indicadores y datos cuantitativos en general, deberá proporcionar conocimiento de los diferentes ámbitos de la exclusión social en cada momento. Para facilitararlo, se creará en la intranet municipal un tablón de anuncios como plataforma de intercambio de información técnica intramunicipal.

2.- la implementación de técnicas cualitativas orientadas a recoger opiniones, percepciones e ideas de los actores sociales destinados a la cobertura de necesidades básicas del territorio. De este modo, se incrementará el conocimiento de la realidad municipal a través de percepciones de necesidad, haciendo además partícipes al conjunto de agentes el municipio que trabajan por la inclusión social y creando corresponsabilidad (análisis subjetivo-participativo).

A partir de los datos que puedan aportar dichos agentes y mediante la búsqueda cualitativa se deberían identificar los temas clave a través de indicadores cualitativos.

El banco de datos habrá de ser actualizado permanentemente ya que este proceso no finaliza tras la obtención de los primeros resultados sino que se pretende su consolidación en el tiempo como instrumento que permita conocer los cambios que se van produciendo en la realidad, tanto estructurales como de

impacto.

Para marcar las líneas de actuación del trabajo a realizar, se contratará durante el primer año de puesta en marcha del grupo una asistencia técnica con una empresa del sector con experiencia en la realización de diagnósticos sociales.

Acción 2.1.1.3 Organizar una jornada técnica dirigida a los agentes sociales destinados a la cobertura de necesidades básicas de la población del municipio

Para realizar un análisis de los datos obtenidos en el banco de datos e invitar a participar en él a los agentes sociales, se celebrará una jornada en el Centro Polifuncional “Urban” que servirá como punto de encuentro de las diferentes instituciones, entidades y asociaciones que, junto al Ayuntamiento, tienen como finalidad atender las necesidades básicas de la población del municipio.

A dicha jornada se invitará a todas aquellas entidades que formen parte del Consejo Municipal de Bienestar Social y que tengan entre sus finalidades la cobertura de necesidades básicas. Sus destinatarios/as serán la totalidad de equipos profesionales de las mismas, potenciándose así el trasvase de información y conocimientos sobre esta materia.

La jornada constará de una primera parte de carácter informativo y otra segunda en la que se constituirán grupos temáticos en función de los aspectos a tratar: gestión de ayudas económicas, formas de coordinación entre entidades, búsqueda de fuentes alternativas de financiación, etc. creándose foros de debate que permitan compartir información y conocimientos sobre aspectos concretos del trabajo diario y generar propuestas de mejora.

En última instancia, la organización de este evento tendrá por objetivo poner de manifiesto la necesidad de compactar la red de atención primaria de integración social para coordinar la totalidad de acciones que se están realizando para la cobertura a las necesidades básicas de los ciudadanos/as de

Castellón, aunando esfuerzos para evitar duplicidades a la hora de asignar los recursos existentes en el territorio dirigidos a paliar unas necesidades comunes que inciden sobre la misma población diana y propiciar así una mejor distribución de los recursos existentes.

Línea estratégica 2: Consolidar los Servicios Sociales Municipales como eje de las políticas de inclusión social del territorio						
Objetivo estratégico 2.1.- Aunar estrategias para prestar servicios más eficientes en la lucha contra la pobreza y exclusión						
Objetivo operativo 2.1.2 Compactar las distintas acciones coexistentes en el territorio para atender necesidades básicas						
Cod.	ACCIONES	Responsable	Coste	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento
2.1.2.1	Proponer al Pleno del Consejo Municipal de Bienestar Social la creación de un grupo de trabajo de necesidades básicas del municipio	Concejala Delegada Bienestar Social	225,73 €	SI/NO	100%	30/12/2012

Acción 2.1.2.1 Proponer al Pleno del Consejo Municipal de Bienestar Social la constitución de un grupo de trabajo de necesidades sociales básicas del municipio

El Consejo Municipal de Bienestar Social es un órgano complementario del Ayuntamiento, de carácter consultivo de participación de las distintas instituciones públicas y privadas, organizaciones y asociaciones con implantación en la ciudad, relacionadas con cualquiera de los ámbitos del bienestar social, cuyo objetivo es alcanzar un mayor desarrollo de la conciencia colectiva, la asunción por la sociedad de sus propios problemas y la elevación de la calidad de vida y del bienestar de toda la población.

Entre sus funciones destaca proponer criterios de trabajo coordinado entre las distintas administraciones e instituciones de iniciativa social con implantación en la ciudad para que, el ámbito de sus competencias, se consiga una aplicación eficaz de los recursos y un tratamiento global de los temas.

Desde la voluntad de impulsar una política de inclusión social integradora, consensuada con otras administraciones y agentes sociales, y atendiendo a que el estudio de las problemáticas sociales se realiza a través de grupos de trabajo, se propondrá al Pleno del Consejo la creación de un grupo de trabajo de necesidades sociales básicas para la mejora de la coordinación metodológica, de herramientas y recursos disponibles para la cobertura de las necesidades básicas del municipio a través del trabajo en red (gestión e intervención en red).

La propuesta tiende a consolidar la reflexión técnica, iniciada a través de la jornada descrita en la acción anterior, a través de este grupo de trabajo que constituirá el foro de participación adecuado para el diálogo y la implicación de todas las organizaciones públicas y privadas en potenciar la eficiencia de la capacidad de respuesta que cada una de ellas tiene individualmente. Se adjunta como **Anexo V** las características del grupo a constituir.

Línea estratégica 3: Avanzar hacia un cambio cultural en los Servicios Sociales Municipales						
Objetivo estratégico 3.1. Profundizar en la aplicación de la planificación estratégica en el modelo de intervención social municipal						
Objetivo operativo 3.1.1 Concretar un plan compartido de la Sección de Servicios Sociales como referencia para alinear y orientar el trabajo diario hacia metas evaluables.						
Cod.	ACCIONES	Responsable	Coste	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento
3.1.1.1	Definir los principios estratégicos de los Servicios Sociales Municipales	Grupo Impulsor	2.764,44 €	SI/NO	100%	30/04/2012
3.1.1.2	Revisar los planes departamentales y las Cartas de Servicios para su alineación con los principios estratégicos definidos	Grupo Impulsor	1.912,60 €	SI/NO	100%	30/09/2012
3.1.1.3	Elaborar el Plan Sectorial de Servicios Sociales	Grupo Impulsor y Negociado de Modernización	4.327,90 €	SI/NO	100%	30/12/2012

Acción 3.1.1.1 Definir los principios estratégicos de los Servicios Sociales Municipales

El principal cometido del Grupo Impulsor, en base al consenso alcanzado entre todos sus miembros, es crear sentimiento de pertenencia a la Sección y en base a él estructurar el resto de sus funciones. Para ello, dicho grupo elaborará de forma consensuada la definición de la misión, visión y valores de los Servicios Sociales que deberá estar alineada con los principios estratégicos del Plan Marco.

La información que proporcionará el banco de datos así como otros indicadores de necesidad social definidos, permitirá redefinir periódicamente los principios estratégicos inicialmente establecidos.

Acción 3.1.1.2 Revisar los planes departamentales y las Cartas de Servicios para su alineación con los principios estratégicos definidos

El modelo de gestión que promueve el Plan Marco tiende a potenciar la utilización con mayor énfasis de una serie de instrumentos necesarios para una

gestión eficaz, entre los que se encuentran los planes departamentales³⁰, cuya utilización actual queda reducida básicamente a nivel presupuestario.

Por ello y con la finalidad de promover un nuevo impulso de los planes departamentales como herramienta de trabajo diario, en el que se recogen las propuestas que a lo largo del año se realizan por parte de quienes los ejecutan, se propone que el Grupo Impulsor coordine la revisión de los planes departamentales por los Jefes de Negociado y el personal técnico que ha de ejecutarlos desde la perspectiva de su alineación con los principios estratégicos definidos de la Sección.

Para ello, se revisarán y, en su caso, validarán o modificarán las Áreas Clave de Resultado (en lo sucesivo, ACR) como procesos, se establecerán objetivos vinculados a cada proceso y se revisarán los indicadores definidos, identificando responsables y coordinándolos con los existentes en las Cartas de Servicios.

Finalmente, la alineación a los principios estratégicos afectará también a las Cartas de Servicios de la Sección que serán revisadas para ajustarlas a la UNE 93200 y a la totalidad de requisitos establecidos por la AEVAL para su certificación.

Acción 3.1.1.3 Elaborar el Plan Sectorial de Servicios Sociales

Tras la revisión de los planes departamentales y las Cartas de Servicios, se promoverá la elaboración del Plan Sectorial de Servicios Sociales³¹, alineado con el Plan Marco, que será el resultado de la aportación y coordinación de los planes departamentales confeccionados por los diferentes negociados de la Sección, buscando su complementariedad así como sinergias entre los mismos.

Con el asesoramiento del Negociado de Modernización, se redactará por el Grupo Impulsor el Plan Sectorial anual en el que se definirán las ACR, objetivos y acciones a nivel de Sección. En dicho Plan Sectorial deberán estar

³⁰ Véase **Anexo II** del presente plan.

³¹ Véase página 86 del Plan Marco.

representados todos los planes departamentales de cada negociado que, a su vez, deberán estar alineados con él.

Línea estratégica 3: Avanzar hacia un cambio cultural en los Servicios Sociales Municipales						
Objetivo estratégico 3.1. Profundizar en la aplicación de la planificación estratégica para definir el modelo de intervención social municipal						
Objetivo operativo 3.1.2 Mejorar la calidad del proceso de gestión de ayudas de emergencia social						
Cod.	ACCIONES	Responsable	Coste	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento
3.1.2.1	Elaborar un manual del procedimiento de gestión de ayudas de emergencia social	grupo mejora ayudas	909,30 €	SI/NO	100%	01/03/2013
3.1.2.2	Aprobar una Ordenanza reguladora de ayudas de emergencia social	Concejala Delegada Bienestar Social	522,22 €	SI/NO	100%	30/08/2013
3.1.2.3	Difundir la Ordenanza reguladora de ayudas de emergencia en clave interna y externa a la organización	STIC (Informática)	36,94 €	Nº publicaciones	5	30/10/2013
3.1.2.4	Realizar cuestionarios de evaluación a la ciudadanía sobre la calidad, comprensibilidad y utilidad de la información disponible sobre ayudas de emergencia social en la web municipal	Grupo Impulsor	8.843,00 €	Nº muestras encuesta	25% de visitas realizadas	31/12/2013

Acción 3.1.2.1 Elaborar un manual del procedimiento de gestión de ayudas de emergencia social

Por el subgrupo técnico-administrativo que integra el grupo de mejora del proceso de gestión de ayudas de emergencia social realizará un análisis interno del proceso y de sus resultados para identificar sus puntos fuertes y débiles y determinar las correspondientes medidas correctoras y acciones de mejora a aplicar para conseguir su racionalización y simplificación administrativa. Se adjunta como **Anexo VI** la ficha de este subgrupo de trabajo.

En base al análisis realizado, se diseñará un manual del procedimiento para la concesión de dichas ayudas a nivel técnico y administrativo, en sus dos modalidades (tramitación ordinaria y de anticipo de caja). Dicho instrumento de trabajo permitirá normalizar el contenido documental de los expedientes a nivel técnico y administrativo así como cada procedimiento interno específico, facilitando la resolución de dudas y su control formal.

Acción 3.1.2.2 Aprobar una Ordenanza reguladora de ayudas de emergencia social

En el seno del grupo de mejora de gestión de ayudas de emergencia

social, se redactará un proyecto de Ordenanza reguladora de las ayudas de emergencia social con una triple finalidad; agilizar el procedimiento, dotarlo de transparencia y utilizarlo como instrumento de apoyo a los/las profesionales municipales.

Para su aprobación se realizarán los trámites establecidos en el artículo 49 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases de Régimen Local, siendo competente para la aprobación del proyecto de Ordenanza la Junta de Gobierno Local que, en el mismo acuerdo elevará al Pleno propuesta de aprobación de la Ordenanza, por mayoría simple votos, de conformidad con los artículos 127.1.a) y 123.1.d) y 2 del citado texto legal.

Acción 3.1.2.3 Difundir la Ordenanza reguladora de ayudas de emergencia en clave interna y externa a la organización

La importancia de la difusión de la Ordenanza, tras su publicación en el Boletín Oficial de la Provincia de Castellón, se produce a dos niveles: externo, en cuanto a que los ciudadanos/as podrán conocer los requisitos de acceso a dichas prestaciones y el procedimiento para su concesión, e interno, ya que la mayor transparencia del proceso redundará en la disminución de carga de trabajo a nivel de información y tramitación de ayudas, al tratarse de un procedimiento reglado, circunstancia que en última instancia incrementará la motivación del personal que habrá posibilitado la aprobación de esta norma municipal, tal y como recoge la estrategia general de este plan.

Para ello, a nivel interno se publicará la Ordenanza en la intranet municipal y a nivel externo en el Portal de la Ciudadanía (integrado en la web municipal). Asimismo, desde el Gabinete de Comunicación municipal se podría organizar una presentación por parte de la Alcaldía a los medios informativos, para asegurar que la prensa local se haga amplio eco de la misma.

Acción 3.1.2.4 Realizar cuestionarios de evaluación a la ciudadanía sobre la calidad, comprensibilidad y utilidad de la información disponible sobre ayudas de emergencia social en la web municipal

Esta evaluación se podría realizar simultáneamente en el momento del acceso a la página web a información sobre Servicios Sociales o posteriormente a través de encuestas telefónicas, presenciales o por medios electrónicos que permitirán constatar si la información disponible sobre ayudas de emergencia social es útil y suficiente para los ciudadanos/as. De esta forma se abriría una importante vía de comunicación con los ciudadanos/as que serviría como herramienta de trabajo del grupo de mejora del proceso de ayudas de emergencia social.

Línea estratégica 3: Avanzar hacia un cambio cultural en los Servicios Sociales Municipales						
Objetivo estratégico 3.2 Construir la visión estratégica de los recursos humanos de los Servicios Sociales Municipales						
Objetivo operativo 3.2.1 Capacitar a los recursos humanos en la utilización de metodología estratégica						
Cod.	ACCIONES	Responsable	Coste	Indicador	Valor esperado	Fecha cumplimiento
3.2.1.1	Realizar un plan de formación que potencie las competencias de planificación, evaluación basada en indicadores y en trabajo en red	Grupo Impulsor	5.704,00 €	Nº horas formación	100 horas	30/07/2013
3.2.1.2	Seleccionar a participantes en grupos de trabajo para su asistencia y/o intervención en jornadas o eventos formativos	Grupo Impulsor	1.224,30 €	Nº participantes en jornadas o eventos formativos	5	30/12/2013

Acción 3.2.1.1 Realizar un plan de formación que potencie las competencias de planificación, evaluación basada en indicadores y en trabajo en red

La transferencia de “lo aprendido” al comportamiento y a la actividad profesional supone una mejora continua, tanto en los procesos como en las relaciones que se establecen, ya que favorece el desarrollo de la competencia.

Por ello, desde el Grupo Impulsor se remitirá al Negociado de Formación y a Modernización una propuesta de plan de formación que consolide la implantación del sistema de calidad dentro de los Servicios Sociales y que versará sobre las siguientes materias:

- 1.- en técnicas de dinámica de grupo, que estimularán a participar en

grupos de mejora para la definición y seguimiento de objetivos e indicadores.

2.- metodología de la planificación estratégica, ya que para la concreción de objetivos operativos y acciones se precisa la colaboración de las personas que tienen que ejecutarlas.

Dado que desde el año 2007 las personas que desempeñan las Jefaturas de los Negociados de la Sección de Servicios Sociales están recibiendo formación, a través de itinerarios formativos en materia de calidad, se potenciará la formación interna, en cascada, impartida por dichos profesionales y se propondrá desde el Grupo Impulsor la valoración de este tipo de docencia a efectos de la carrera horizontal.

3.- requisitos específicos de calidad, evaluación de prestaciones y servicios e indicadores de medida, que permitirá diseñar, de forma participativa, indicadores que evalúen su calidad y el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

4.- trabajo en red: no sólo a nivel interno sino también con otras organizaciones para la mejora de la intervención social del municipio.

Acción 3.2.1.2 Seleccionar a participantes en grupos de trabajo para su asistencia y/o intervención en jornadas o eventos formativos

La mejora de la calidad debe manifestarse, entre otras cosas, en satisfacción del personal como pieza clave de la organización.

Por ello, como incentivo intrínseco que premie la participación del personal de los Servicios Sociales en el proceso de cambio, desde el Grupo Impulsor se estudiarán las diferentes jornadas y eventos formativos de interés y se seleccionarán a los/las participantes en grupos de trabajo que puedan estar interesados para su asistencia a los mismos o como representantes de los Servicios Sociales para transmitir la experiencia de trabajo que supone incorporar la metodología de calidad al trabajo diario.

V.5.- LA IMPLANTACIÓN

V.5.1.- CRONOGRAMA

Para la descripción del proceso de implantación de este plan, se inserta a continuación el cronograma general para cuyo diseño se ha utilizado la técnica del diagrama de Gantt y al que se han incorporado las Líneas estratégicas, objetivos estratégicos, operativos y las acciones a ejecutar durante el periodo de septiembre de 2010 a diciembre de 2013.

Cod.	DESCRIPCION / LINEA / OBJETIVO / ACCION	Comienzo	Fin	Duración	2 0 1 1				2 0 1 2												2 0 1 3											
		mes/año	mes/año		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
	PLAN DE MEJORA	1/9/2011	30/12/2013	28 meses																												
1	Maximizar la eficiencia de la intervención social municipal	1/11/2011	30/12/2013	26 meses																												
1.1	Optimizar los recursos municipales para hacer frente a la demanda de cobertura de necesidades básicas	1/11/2011	30/12/2013	26 meses																												
1.1.1	Incrementar los recursos económicos para atender las necesidades básicas.	1/11/2011	30/12/2013	26 meses																												
1.1.1.1	Participar en plataformas de cohesión social y territorial para la captación de fondos europeos.	1/11/2011	30/12/2013	26 meses																												
1.1.1.2	Aprobar el incremento del gasto social con el importe de las bajas de las contrataciones municipales.	1/1/2012	30/02/2012	2 meses																												
1.1.1.3	Elaborar y aprobar un estudio para la redistribución del presupuesto municipal.	1/2/2012	30/4/2012	3 meses																												
1.1.1.4	Realizar un estudio de casos susceptibles de tramitación como Renta Garantizada de Ciudadanía.	1/2/2012	30/6/2012	5 meses																												
1.1.2	Mejorar la gestión de recursos humanos de la Sección de Servicios Sociales.	1/1/2012	30/12/2012	12 meses																												
1.1.2.1	Adoptar medidas de reorganización de los recursos humanos para reforzar los Centros Sociales y el Negociado de Emergencia.	1/1/2012	29/2/2012	2 meses																												
1.1.2.2	Crear una comisión de valoración y seguimiento de la intervención social.	1/3/2012	30/4/2012	2 meses																												
1.1.2.3	Elaborar un procedimiento para la selección de estudiantes para la realización de prácticas formativas.	1/4/2012	30/5/2012	2 meses																												
1.1.2.4	Protocolizar las funciones propias de los puestos de trabajo.	1/4/2012	30/11/2012	8 meses																												
1.1.2.5	Destinar a personal de administración general al Servicio de Información de los Centros Sociales.	1/5/2012	30/12/2012	8 meses																												
1.2	Potenciar la coordinación con otros servicios municipales.	1/1/2012	30/12/2013	24 meses																												
1.2.1	Incrementar la empleabilidad de las personas con menos recursos.	1/1/2012	31/12/2013	24 meses																												
1.2.1.1	Revisar el baremo de selección para acciones formativas gestionadas desde la Agencia de Desarrollo Local (ADL)	1/1/2012	31/1/2012	1 mes																												
1.2.1.2	Gestionar actuaciones concretas de fomento de empleo dirigidas a personas en riesgo de exclusión social y a la reestructuración del mercado laboral, como vehículo que propicia la cohesión social municipal.	1/1/2012	31/3/2012	3 meses																												
1.2.1.3	Diseñar el procedimiento de derivación de usuarios/as de los Servicios Sociales Municipales a empresas de inserción del territorio.	1/1/2012	31/3/2012	3 meses																												
1.2.1.4	Establecer reuniones de coordinación entre el personal técnico de Servicios Sociales y la ADL.	1/1/2012	30/12/2013	24 meses																												
1.2.2	Aumentar el apoyo a la intervención social a través de la Agencia de Mediación para la Integración y Convivencia Social (AMICS)	1/9/2012	30/6/2013	10 meses																												
1.2.2.1	Realizar dos jornadas de reflexión técnica sobre la complementariedad de AMICS y los equipos técnicos municipales.	1/9/2012	30/12/2012	4 meses																												
1.2.2.2	Realizar prácticas para la utilización de la intermediación intercultural como herramienta de apoyo a la intervención social.	1/1/2013	30/6/2013	6 meses																												
1.2.3	Adecuar la respuesta municipal a las demandas planteadas por mujeres en situación de vulnerabilidad.	1/1/2012	30/12/2013	24 meses																												
1.2.3.1	Analizar el perfil de las familias monomarentales y unipersonales receptoras de ayudas de emergencia social desde una perspectiva de género .	1/1/2012	30/12/2012	12 meses																												
1.2.3.2	Sistematizar la realización de reuniones de intercambio mutuo de información y desarrollo de habilidades para la detección e intervención conjunta en casos de violencia de género.	1/1/2013	30/12/2013	12 meses																												
2	Consolidar los Servicios Sociales Municipales como eje de las políticas de inclusión social del territorio.	1/9/2011	30/12/2013	28 meses																												
2.1	Aunar estrategias para prestar servicios más eficientes en la lucha contra la pobreza y exclusión.	1/9/2011	30/12/2013	28 meses																												
2.1.1	Sentar las bases para liderar un debate profesional sobre los diferentes enfoques existentes en el territorio para abordar la demanda de necesidades básicas.	1/9/2011	30/12/2013	28 meses																												
2.1.1.1	Constituir un grupo de mejora de gestión de ayudas de emergencia social.	1/9/2011	30/1/2012	5 meses																												
2.1.1.2	Crear un banco de datos para conocer el estado y evolución de la demanda de necesidades básicas del municipio.	1/1/2012	30/4/2012	4 meses																												
2.1.1.3	Organizar una jornada técnica sobre la cobertura de necesidades básicas del municipio.	1/5/2012	30/7/2012	3 meses																												
2.1.2	Compactar las distintas acciones coexistentes en el territorio para atender necesidades básicas.	1/9/2012	30/12/2012	4 meses																												
2.1.2.1	Proponer al Pleno del Consejo Municipal de Bienestar Social la creación de un grupo de trabajo de necesidades básicas del municipio.	1/9/2012	30/12/2012	4 meses																												
3	Avanzar hacia un cambio cultural en los Servicios Sociales Municipales.	1/1/2012	30/12/2013	24 meses																												
3.1	Profundizar en la aplicación de la planificación estratégica para definir el modelo de intervención social municipal.	1/1/2012	30/12/2013	24 meses																												
3.1.1	Concretar un plan compartido de la Sección de Servicios Sociales como referencia para alinear y orientar el trabajo diario hacia metas evaluables	1/1/2012	30/12/2012	12 meses																												
3.1.1.1	Definir los principios estratégicos de los Servicios Sociales Municipales.	1/1/2012	30/4/2012	4 meses																												
3.1.1.2	Revisar los planes departamentales para su alineación con los principios estratégicos definidos.	1/5/2012	30/9/2012	5 meses																												
3.1.1.3	Elaborar el Plan Sectorial de Servicios Sociales	1/9/2012	30/12/2012	4 meses																												
3.1.2	Mejorar la calidad del proceso de gestión de ayudas de emergencia social.	1/1/2013	30/12/2013	12 meses																												
3.1.2.1	Elaborar un manual del procedimiento de gestión de ayudas de emergencia social	1/1/2013	30/3/2013	3 meses																												
3.1.2.2	Aprobar una Ordenanza reguladora de las ayudas de emergencia social.	1/4/2013	30/8/2013	5 meses																												
3.1.2.3	Diffundir la Ordenanza reguladora de las ayudas de emergencia en clave interna y externa a la organización.	1/9/2013	30/10/2013	2 meses																												
3.1.2.4	Realizar cuestionarios de evaluación a la ciudadanía sobre la calidad, comprensibilidad y utilidad de la información disponible sobre ayudas de emergencia social en la web municipal	1/11/2013	30/12/2013	2 meses																												
3.2	Construir la visión estratégica de los recursos humanos de los Servicios Sociales Municipales	1/3/2013	30/12/2013	10 meses																												
3.2.1	Capacitar a los recursos humanos de Servicios Sociales para la utilización de metodología estratégica.	1/3/2013	30/12/2013	10 meses																												
3.2.1.1	Realizar un plan de formación que potencie las competencias de planificación, evaluación basada en indicadores y en trabajo en red.	1/3/2013	30/7/2013	5 meses																												
3.2.1.2	Seleccionar a participantes en grupos de trabajo para su asistencia y/o intervención en jornadas o eventos formativos .	1/3/2013	30/12/2013	10 meses																												

V.5.2.- COSTES DE IMPLANTACIÓN

En la descripción de las acciones que forman parte de cada objetivo operativo, contenidas en el apartado V.4 de este plan, se han incorporado a nivel de detalle su coste de ejecución. La determinación de los costes individualizados de las mismas se ha realizado de conformidad con el cuadro del cálculo de costes desglosado por acción, que se inserta a continuación:

Cod.	A C C I O N E S	AÑO		DESCRIPCIÓN	COSTE UNIDAD	COSTES INTERNOS	COSTES EXTERNOS	TOTAL
1	Maximizar la eficiencia de la intervención social municipal							
1.1	Optimizar los recursos municipales para hacer frente a la demanda de cobertura de necesidades básicas							
1.1.1	Incrementar los recursos económicos municipales destinados a atender necesidades básicas							
1.1.1.1	Participar en plataformas de cohesión social y territorial para la captación de fondos europeos.	2011-2013	2 96	años Adhesión Red ELISAN h. x 1 experta en relaciones europeas (48 h x 2)	50,00 20,00	100,00 1.920,00		2.020,00 €
1.1.1.2	Aprobar el incremento del gasto social con el importe de las bajas de las contrataciones municipales.	2012	2 1	h. x 3 Jefe Negociado A1 h. x 1 Administrativo	27,23 17,42	54,46 17,42		71,88 €
1.1.1.3	Elaborar y aprobar un estudio para la redistribución del presupuesto municipal.	2012	3 18 20	h. Administrativo h. x 3 Jefes/as de Sección h. x 10 Coordinadores (Comité de Dirección)	17,42 38,04 42,42	52,26 684,72 848,40		1.585,38 €
1.1.1.4	Realizar un estudio de casos susceptibles de tramitación como Renta Garantizada de Ciudadanía.	2012	10 42	h. Jefa Negociado A2 h. x 6 DUTS	24,87 18,32	248,70 769,44		1.018,14 €
1.1.2	Mejorar la gestión de recursos humanos de la Sección de Servicios Sociales							
1.1.2.1	Adoptar medidas de reorganización de los recursos humanos para reforzar los Centros Sociales y el Negociado de Emergencia.	2012	2 4 9 9 2 2 2	h. x 1 Coordinador h. x 1 Jefa Sección (miembro grupo impulsor) h. x 3 Jefes Negociado A1 (miembros grupo impulsor) h. x 3 Jefes Negociado A2 (miembros grupo impulsor) h. x 1 TISE (miembro grupo impulsor) h. x 1 Animadora Sociocultural (miembro grupo impulsor)	42,42 38,04 26,05 24,87 18,32 18,32	84,84 152,16 234,45 223,83 36,64 36,64		803,40 €
1.1.2.2	Crear una comisión de valoración y seguimiento de la intervención social.	2012	2 92 528	h. x 1 Administrativo (miembro grupo impulsor) h. x1 Jefe Negociado Grupo A2 h x 6 DUTS	17,42 24,87 18,32	34,84 2.288,04 9.672,96		11.961,00 €
1.1.2.3	Elaborar un procedimiento para la selección de estudiantes de prácticas formativas.	2012	2 4	h. x Jefe Negociado A1 h x Jefe Negociado A2	26,05 24,87	52,10 99,48		151,58 €
1.1.2.4	Protocolizar las funciones propias de los puestos de trabajo.	2012	2 20 18 15 3	h. todos miembros Grupo Impulsor h. x 5 DUTS h x 3 TISE h x 2 Administrativos	244,86 18,32 18,32 15,15	489,72 366,40 329,76 227,25		1.413,13 €
1.1.2.5	Destinar a personal de administración general al Servicio de Información de los Centros Sociales.	2012	3 24 36	h. x todos miembros Grupo Impulsor h. 2 DUTS (formación) h. x 3 Auxiliares Administrativos	244,86 18,32 15,15	734,58 439,68 545,40		1.719,66 €
1.2	Potenciar la coordinación con otros servicios municipales							
1.2.1	Incrementar la empleabilidad de las personas con menos recursos							
1.2.1.1	Revisar el baremo de selección para acciones formativas gestionadas desde la Agencia de Desarrollo Local (ADL).	2012	1 1 6	h. x 1 Jefe Negociado A1 h. x 1 Jefe Negociado A2 h. x 1 Jefe Negociado A2 y Gerente Consorcio	26,05 24,87 27,74	26,05 24,87		50,92 €
1.2.1.2	Gestionar actuaciones concretas de fomento de empleo dirigidas a personas en riesgo de exclusión social y a la reestructuración del mercado laboral, como vehículo que propicia la cohesión social municipal.	2012	6 6 2	h x 1 Jefa Sección y Secretaria Delegada Consorcio h. x 1 Auxiliar Administrativo Consorcio Contratación asistencia técnica	40,93 10,01		166,44 245,58 20,02	21.672,04 €
1.2.1.3	Diseñar el procedimiento de derivación de usuarios/as de los Servicios Sociales a empresas de inserción del territorio.	2012	9 3 3 4	h. x 3 responsables empresa inserción h. Jefe Negociado A1 h. x Jefe Negociado A2 h. x Jefe Negociado A2	22,75 26,05 24,87 24,87		204,75 78,15 74,61 99,48	357,51 €
1.2.1.4	Establecer reuniones de coordinación entre el personal técnico de Servicios Sociales y la ADL.	2012-2013	144 36 96	h x 6 DUTS h x Técnico Programas de Empleo h x 4 TISE	18,32 21,19 18,32	2.638,08 762,84 1.758,72		5.259,12 €
1.2.2	Aumentar el apoyo a la intervención social a través de la Agencia de Mediación para la Integración y Convivencia Social (AMICS)							
1.2.2.1	Realizar dos jornadas de reflexión técnica sobre la complementariedad de AMICS y los equipos técnicos municipales.	2012	4 12 12 9	h. x 1 Jefe Negociado A1 h. x 12 DUTS h. x 2 Mediador Intercultural h. x 9 TISE	26,05 18,32 17,42 18,32	104,20 219,84 209,04 164,88		697,96 €
1.2.2.2	Realizar prácticas para la utilización de la intermediación intercultural como herramienta de apoyo a la intervención social.	2013	2 20 10 20	h. x 1 Jefa Negociado A1 h. x 1 Mediador Intercultural h. x 5 TISE h. x 10 DUTS	26,05 17,42 18,32 18,32	52,10 348,40 183,20 366,40		950,10 €
1.2.3	Adecuar la respuesta municipal a las demandas planteadas por mujeres en situación de vulnerabilidad							
1.2.3.1	Analizar el perfil de las familias monomarentales y unipersonales receptoras de ayudas de emergencia social desde una perspectiva de género.	2012	10 3 15	h. x 1 Jefa Negociado A1 h. x 1 Jefa Negociado A2 h. x 1 Agente Igualdad	26,05 24,87 18,32	260,50 74,61 274,80		2.609,91 €
1.2.3.2	Sistematizar la realización de reuniones de intercambio mutuo de información y desarrollo de habilidades para la detección e intervención conjunta en casos de violencia de género.	2013	4 40 12 36	h. x 2 Jefes Negociado A1 h. x 10 DUTS h. x 1 Agente Igualdad h. x 9 TISE	27,23 18,32 18,31 18,32	108,92 732,80 219,72 659,52	2.000,00	1.720,96 €

Cod.	A C C I O N E S	AÑO		DESCRIPCIÓN	COSTE UNIDAD	COSTES INTERNOS	COSTES EXTERNOS	TOTAL
2	Consolidar los Servicios Sociales Municipales como eje de las políticas de inclusión social del territorio							
2.1	Aunar estrategias para prestar servicios más eficientes en la lucha contra la pobreza y exclusión							
2.1.1	Sentar las bases para liderar un debate profesional sobre los diferentes enfoques existentes en el territorio para abordar la demanda de necesidades básicas							
2.1.1.1	Constituir un grupo de mejora de gestión de ayudas de emergencia social.	2011-2012	40	h. x 1 Jefe Sección	38,04	1.521,60		12.167,40 €
			120	h. x 3 Jefe Negociado A2	24,87	2.984,40		
			360	h. x 18 DUTS	18,32	6.595,20		
			40	h. x 2 Administrativos	17,42	696,80		
			20	Analista programador	18,47	369,40		
2.1.1.2	Crear un banco de datos para conocer el estado y evolución de las necesidades básicas del municipio.	2012	80	h. x 4 Jefes Negociado A1	26,05	2.084,00		23.470,50 €
			100	h. x 5 Jefes Negociado A2	24,87	2.487,00		
			20	h. x Técnico Juventud	18,32	366,40		
			20	h. x Administrativo	17,42	348,40		
			10	Analista programador	18,47	184,70		
2.1.1.3	Organizar una jornada técnica sobre la cobertura de necesidades básicas de la población del municipio.	2012		Contratación asistencia técnica			18.000,00	2.029,35 €
			6	h. Jefe Sección	38,04	228,24		
			6	h x 1 Jefe Negociado A1	26,05	156,30		
			6	h. x 1 Jefe Negociado A2	24,87	149,22		
			12	h. x 2 DUTS	18,32	219,84		
			5	h. Auxiliar Administrativo	15,15	75,75		
				Contratación externa			1.200,00	
2.1.2	Compactar las distintas acciones coexistentes en el territorio para atender necesidades básicas.							
2.1.2.1	Proponer al Pleno del Consejo Municipal de Bienestar Social la creación de un grupo de trabajo de necesidades básicas del municipio.	2012	2	h. Jefe Sección	38,04	76,08		225,73 €
			4	h. Jefe Negociado A1	26,05	104,20		
			3	h. Auxiliar administrativo	15,15	45,45		
3	Avanzar hacia un cambio cultural en los Servicios Sociales Municipales.							
3.1	Profundizar en la aplicación de la planificación estratégica en el modelo de intervención social municipal.							
3.1.1	Concretar un plan compartido de la Sección de Servicios Sociales como referencia para alinear y orientar el trabajo diario hacia metas evaluables.							
3.1.1.1	Definir los principios estratégicos de los Servicios Sociales Municipales.	2012	10	h. x todos miembros Grupo Impulsor	248,40	2.484,00		2.764,44 €
			8	h x 4 DUTS	18,32	146,56		
			4	h. x 2 TISE	18,32	73,28		
			4	h. x 2 Auxiliares	15,15	60,60		
3.1.1.2	Revisar los planes departamentales para su alineación con los principios estratégicos definidos.	2012	4	h. x todos miembros Grupo Impulsor	248,40	993,60		1.912,60 €
			20	h. x 4 Jefes Negociado A2	24,87	497,40		
			8	h x 4 DUTS	18,32	146,56		
			6	h. x 3 TISE	18,32	109,92		
			6	h. x 3 Administrativo	17,42	104,52		
			4	h. x 2 Auxiliar administrativo	15,15	60,60		
			5	h. x Coordinador	42,42	212,10		
			10	h. x todos miembros Grupo Impulsor	244,86	2.448,60		
3.1.1.3	Elaborar el Plan Sectorial de Servicios Sociales.	2012	20	h. x 4 Jefes Negociado A2	24,87	497,40		4.327,90 €
			10	h. x Técnico Asesor de Modernización	35,44	354,40		
			15	h. x 3 TISE	18,32	274,80		
			20	h. x 4 DUTS	18,32	366,40		
			10	h. x 2 Administrativo	17,42	174,20		
3.1.2	Mejorar la calidad del proceso de gestión de ayudas de emergencia social.							
3.1.2.1	Elaborar un manual del procedimiento de gestión de ayudas de emergencia social.	2013	5	h.x 1 Jefe Sección	38,04	190,20		909,30 €
			15	h. x 3 Jefes Negociado A2	24,87	373,05		
			10	h. x 2 DUTS	18,32	183,20		
			5	h. x 1 Administrativo	17,42	87,10		
			5	h. x 1 Auxiliar Administrativo	15,15	75,75		
3.1.2.2	Aprobar una Ordenanza reguladora de las ayudas de emergencia social.	2013	6	h. x 1 Jefa de Sección	38,04	228,24		522,22 €
			6	h.x 3 Jefa Negociado A2	24,87	149,22		
			6	h. x 3 DUTS	18,32	109,92		
3.1.2.3	Difundir la Ordenanza reguladora de las ayudas de emergencia en clave interna y externa a la organización.	2013	2	h. Administrativo	17,42	34,84		36,94 €
3.1.2.4	Realizar cuestionarios de evaluación a la ciudadanía sobre la calidad, comprensibilidad y utilidad de la información disponible sobre ayudas de emergencia social en la web municipal.	2013	10	h. x todos miembros Grupo Impulsor	244,86	2.448,60		8.842,50 €
			5	h. x 1 Jefa Negociado A2	24,87	124,35		
			5	h.x1 Analista Programador	18,47	92,35		
			5	h. x 1 Técnico A1 Modernización	35,44	177,20		
				Contratación externa			6.000,00	
3.2	Construir la visión estratégica de los recursos humanos de los Servicios Sociales Municipales.							
3.2.1	Capacitar a los recursos humanos en la utilización de metodología estratégica							
3.2.1.1	Realizar un plan de formación que potencie las competencias de planificación, evaluación basada en indicadores y en trabajo en red.	2013	5	h. x todos miembros Grupo Impulsor	248,40	1.242,00		5.704,00 €
			30	h. x 1 Técnico A1 Modernización	35,44	1.063,20		
			10	h. x 1 Jefe Sección	38,04	380,40		
			20	h. x 3 Jefe Negociado A1	26,05	521,00		
			20	h. x 3 Jefe Negociado A2	24,87	497,40		
3.2.1.2	Incentivar mediante la asistencia y/o intervención en jornadas o eventos formativos a participantes en grupos de trabajo.	2013		Contratación externa			2.000,00	1.224,30 €
			5	h. x todos miembros Grupo Impulsor	244,86	1.224,30		
								118.199,87 €

V.6.- LA EVALUACIÓN

Como los indicadores de actividad han sido descritos en los cuadros resumen de cada acción, en este apartado únicamente se relacionan los indicadores de impacto que, tras la efectiva ejecución del plan de mejora, permitirán conocer si las estrategias empleadas han producido cambios esperados en la organización a través del cumplimiento de los objetivos operativos y estratégicos del plan de mejora. Los indicadores de impacto del presente plan son los siguientes:

Código Objetivo Operativo	DESCRIPCIÓN INDICADOR DE IMPACTO
1.1.1	• Importe financiación europea de proyectos sociales destinados a intervención social • Importe total y porcentaje destinado a gasto social municipal anual • Importe total y porcentaje de gasto social anual destinado a emergencia social³² • Importe financiación municipal destinado a la concesión de ayudas de emergencia social por el incremento de tramitaciones de Rentas Garantizadas de Ciudadanía
1.1.2	• Número de horas y coste destinados a intervención social mensual • Número de horas y porcentaje de intervención social destinadas a seguimiento • Número de horas de intervención social estimadas que proporciona la estancia en prácticas de un/una estudiante • Promedio de días naturales que transcurren desde la solicitud al abono de una ayuda de emergencia social este trimestre respecto del anterior • Grado de valoración ciudadana con la intervención social municipal a través de una encuesta semestral

³² En este indicador la expresión “emergencia social” hace referencia a los gastos de nóminas del personal técnico de los Centros Sociales, gasto de ayudas de emergencia social, albergue y comedor social.

Código Objetivo Operativo	DESCRIPCIÓN INDICADOR DE IMPACTO
1.2.1	• Número y porcentaje de beneficiarios/as de intervención social municipal que han accedido a acciones formativas gestionadas por la ADL • Número de usuarios/as de Servicios Sociales derivados a las empresas de inserción • Número de casos de intervención social que han contado con la participación de la ADL
1.2.2	• Número de casos de intervención social que han contado con la participación de AMICS
1.2.3	• Número de casos de intervención social que han contado con la participación del SIO
2.1.1 y 2	• Número de propuestas de mejora incorporadas al trabajo diario • Número de propuestas innovadoras que aporten conocimiento y estrategias para abordar la demanda de necesidades básicas • Grado de participación de los diferentes agentes sociales implicados
3.1.1	• Aprobación del Plan Sectorial de Servicios Sociales • Grado de utilización de los planes departamentales este año respecto al año anterior
3.1.2	• Número de acciones de mejora implantadas • Número de visitas en la página web para consultar la ordenanza de ayudas de emergencia social • Número mensual de consultas del Servicio de Información de los Centros Sociales • Grado de percepción de utilidad de la ordenanza para justificar la concesión o denegación de solicitudes de ayudas por parte de los/las técnicos municipales
3.2.1 y 2	• Número de horas de formación recibidas por persona • Número de horas de formación impartidas por persona • Grado de cumplimiento del plan de formación • Número de trabajadores/as de los Servicios Sociales que participan en la ejecución de las acciones necesarias para la efectiva implantación de la gestión de calidad.

VI.- BIBLIOGRAFIA

Nº	Autores
1	Ayuntamiento de Barcelona. Acción Social y Ciudadanía. Dirección de Servicios de Acción Social (2009) <i>Modelo de Servicios Sociales Básicos. Una apuesta por repensar y mejorar la Acción Social territorial desde la Administración Local</i> . http://w3.bcn.es/fitxers/acciosocial/llibremodelserveissocialscastelladefinitiu.120.pdf .
2	Ayuntamiento de Castellón de la Plana (2006) “Plan Marco de Modernización y Calidad de los Servicios Municipales”. http://www.castello.es/archivos/543/PMMCS.pdf .
3	Bauman, Zygmunt (2007) “ <i>Tiempos líquidos. Vivir en una época de incertidumbre</i> ”. Barcelona, Tusquets Editores, S.A.
4	Breznes Nieto, Mª Jesús (2009) <i>Propuesta para la configuración de un modelo actualizado de Servicios Sociales Municipales</i> . Federación Española de Municipios y Provincias http://www.calidadsocial.com/attachments/article/8/DOCUMENTACION%20V%20CONGRESO%20DE%20LA%20FEMP%202009.pdf .
5	Cáritas (2011) “ <i>VI Informe sobre las demandas atendidas a través de la red confederal de Acogida y Atención primaria Enero-Diciembre 2010</i> ”. Observatorio de la Realidad. Equipo de Estudios-Cáritas Española. http://www.caritas.es/qhacemos_campanas_info.aspx?Id=602 .
6	Cerezo Peco, Fermín (2011) “ <i>Documentación entregada en el X Curso de Dirección Pública Local</i> ”. INAP
7	Diputació de Barcelona. Xarxa de municipis (2008) <i>Plans locals d'inclusió social. Guia metodològica</i> . Col·lecció Documents de Treball. Sèrie Benestar Social, 3.
8	Fantova Azcoaga, Fernando (2008) “ <i>Sistemas públicos de Servicios Sociales. Nuevos derechos, nuevas respuestas</i> ”. Universidad de Deusto. Edición dig http://sid.usal.es/idos/F8/FDO20522/sistemas_publicos.pdf .
9	García Herrero, Gustavo y Ramírez Navarro, José Manuel (2009) “ <i>Manual práctico para elaborar proyectos sociales</i> ”. Madrid, Consejo General de Colegios de Diplomados de Trabajo Sociales
10	Generalitat de Catalunya. Departament de Benestar Social i Família. <i>Pla Estratégic de Serveis Socials de Catalunya 2010-2013</i> . http://www.gencat.cat/dasc .
11	Generalitat Valenciana. Conselleria de Bienestar Social. <i>II Plan para la inclusión y prevención de la exclusión social de la Comunitat Valenciana 2011-2013</i> . http://www.bsocial.gva.es/portal/portal?docid=14802 .
12	Gobierno de La Rioja. Consejería de Servicios Sociales (2007) “ <i>Primeras jornadas sobre planificación en Servicios Sociales</i> ”. http://www.larioja.org/upload/documents/475110_2007PLANIFICACION.pdf .

Nº	Autores
13	Setién, María Luisa y Sacanell, Enrique (coordinadores) (2003) <i>“La calidad en los Servicios Sociales: conceptos y experiencias”</i> . Valencia, Tirant lo Blanch.
14	Subirats Humet, Joan (director) (2007) <i>Los Servicios Sociales de Atención Primaria ante el cambio social</i> . Madrid, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Nº	Planes de Mejora consultados
15	Hernández Peris, Pascual (2009) <i>“La modernización de las técnicas de presupuestación en el Ayuntamiento de Castellón: del presupuesto tradicional al presupuesto por objetivos”</i> . Tutor: Francisco Antonio Cholbi Cachá.
16	López Riera, Berta (2010) <i>“Modernización de la gestión de los recursos humanos en el Ayuntamiento de Castellón”</i> . Tutor: Fermín Cerezo Peco.
17	Moltó Doménech, Pilar María (2010) <i>“Castellón, hacia un territorio socialmente responsable: Las cláusulas sociales en la contratación pública”</i> . Tutor: José Vicente Cortés Carreres.
18	Sáez Julián, Carmen (2010) <i>“Carta de Servicios del Área de Acción Social”</i> Tutora: M ^a Jesús Jiménez de Diego.

ANEXO I

DESARROLLO Y JUSTIFICACIÓN DE LOS FACTORES MÁS RELEVANTES DE LA MAGNITUD DEL PROBLEMA

1.- Notable incremento de la demanda de ayudas de emergencia social, servicios de comedor social y de albergue municipal de transeúntes.

En el Ayuntamiento de Castellón la gestión de la atención de las necesidades más básicas de los ciudadanos/as corresponde al Negociado de Emergencia Social, que interviene con población que presenta problemáticas sociales habitualmente asociadas a la insuficiencia de recursos económicos.

El perfil abarca desde población transeúnte y personas sin hogar, que demanda básicamente la utilización de los servicios de comedor social y del albergue municipal de transeúntes, hasta miembros de núcleos familiares que precisan el apoyo económico de la Administración de forma coyuntural por contingencias que disminuyen gravemente sus ingresos.

A) Atención a personas sin hogar (comedor y albergue municipal de transeúntes)

El Ayuntamiento, en fecha 31 de julio de 1980, creó el Albergue Municipal de Transeúntes como un recurso municipal para atender, del modo más adecuado y eficaz posible, el alojamiento y asistencia temporal de transeúntes, esto es, personas cuyo denominador común es su situación de provisionalidad y que no disponen de recursos para atender por sí mismos sus necesidades más básicas de alojamiento, manutención e higiene personal.

Desde 1989 se viene suscribiendo un convenio de colaboración con Cáritas Diocesana Segorbe-Castellón para la gestión del “Programa de personas transeúntes y personas sin hogar”, que en la actualidad incluye los servicios de acogida integral, comedor social, centro de acogida temporal, Centro de Día y duchas, ropero y lavandería.

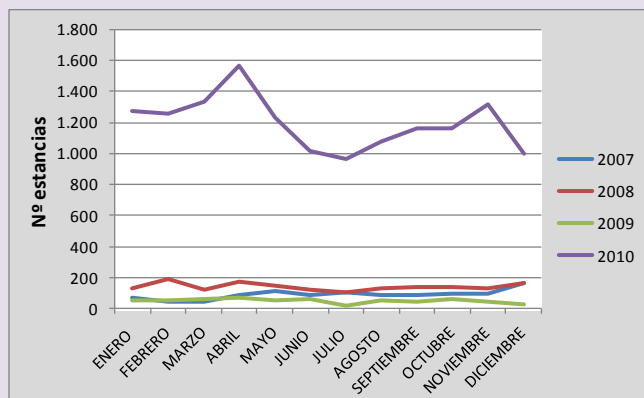
En los últimos tres años, el número de servicios de comedor social y el de estancias en el albergue municipal se ha incrementado exponencialmente. De hecho el comedor social ha pasado de prestar 7.245 servicios en el año 2007 a 45.199 servicios en el año 2010.

En cuanto al albergue municipal, las estancias han pasado de 1.060 en el año 2007 a 14.360 en el año 2010. El hecho de que en el año 2007 se destinara

una dependencia anexa al inmueble como servicio de duchas, ropero e higiene y la incorporación en el año 2008 del Centro de Día, justifican ese incremento.

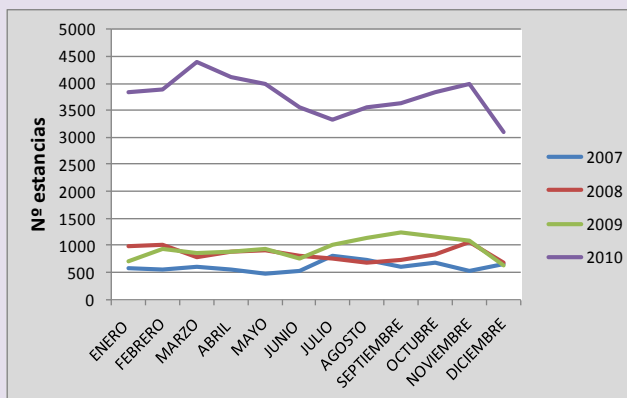
La tendencia alcista se evidencia en los siguientes gráficos:

Gráfico 4.- Evolución servicio albergue municipal de transeúntes



Fuente: Datos extraídos de las memorias presentadas ante la Consellería de Bienestar Social de la Generalitat Valenciana de los años 2007 a 2010. Elaboración propia

Gráfico 5.- Evolución servicio comedor municipal de transeúntes



Fuente: Datos extraídos de las memorias presentadas ante la Consellería de Bienestar Social de la Generalitat Valenciana de los años 2007 a 2010. Elaboración propia

Por otro lado, el número de personas que han utilizado dichos servicios ha pasado de 503 a 4.084 usuarios/mes del comedor social y de 149 a 2.012 usuarios/mes del albergue entre los años 2007 y 2010.

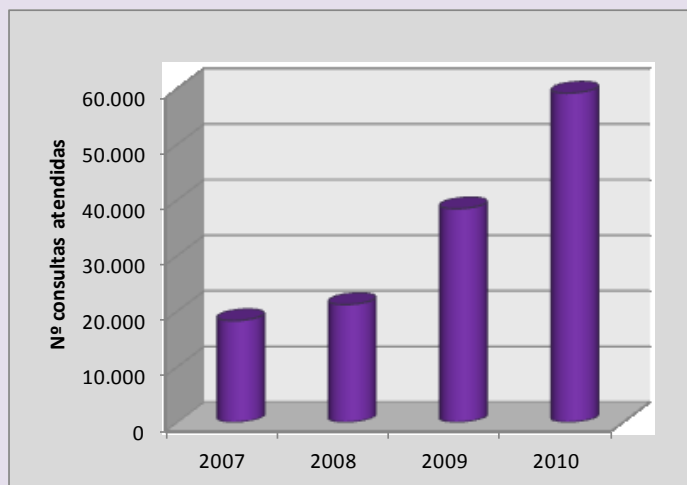
Dicho incremento de demanda y servicios prestados ha provocado que el gasto del convenio de colaboración con Cáritas haya pasado de ser de 480.120,27 € en el año 2007 a 544.496,44 € en el año 2012.

Por otra parte, la subvención concedida por la Consellería de Bienestar Social para financiar el Albergue Municipal de Transeúntes se ha mantenido constante desde 2007 a 2010 (150.420,58 €/año) y ha disminuido en el año 2011 en un 49,15% (76.494,77 €).

B) Ayudas de emergencia social: La magnitud del problema se refleja en las siguientes variables:

1.- La incidencia de la crisis económica mundial se evidencia en el ámbito municipal a partir del año 2008, tal y como refleja el incremento notable de consultas atendidas en los Centros Sociales:

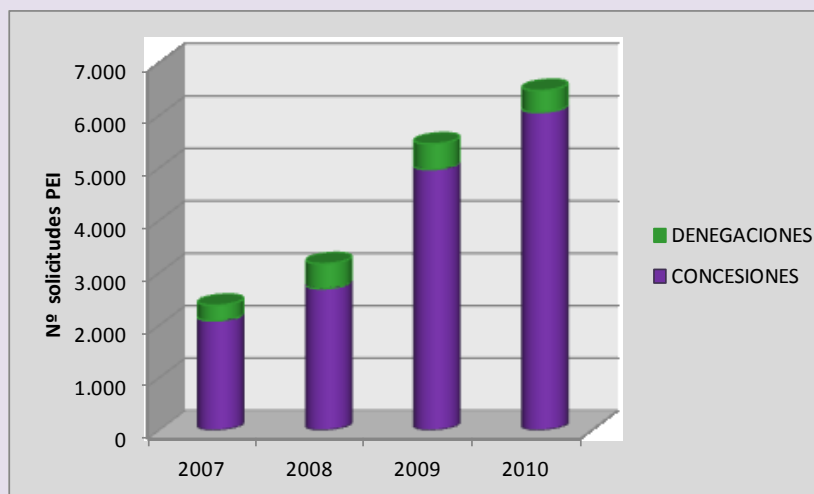
Gráfico 6- Incremento atenciones del Servicio de Información



Fuente: Datos extraídos memorias presentadas ante Consellería de Bienestar Social años 2007 a 2010. Elaboración propia

A partir del año 2009 se produce el incremento mayor de solicitudes de ayudas de emergencia social, cuyas concesiones y denegaciones, quedan plasmados en el siguiente gráfico:

Gráfico 7- Evolución solicitudes, concesiones y denegaciones de ayudas económicas año 2007 a 2010



Fuente: Datos extraídos base de datos de gestión de ayudas de emergencia social del Negociado de Emergencia Social años 2007 a 2010. Elaboración propia

Por tanto, mientras que el número de concesiones de ayudas anuales va aumentando, se observa una disminución considerable del porcentaje de denegaciones respecto al total de solicitudes (pasa de 14,25% en 2007 a 6,90% en 2010).

En cuanto al perfil de personas que demanda ayudas de emergencia social es muy diverso. A menudo coexisten múltiples factores desencadenantes de las situaciones de vulnerabilidad: insuficiencia o ausencia de recursos económicos derivados de empleo precario o desempleo, baja cualificación educativa y/o profesional, discapacidad leve o media, problemas de salud, dificultades de acceso a la vivienda, pérdida de redes familiares y sociales, demanda de población inmigrante regularizada o no, etc.

En la actualidad, los técnicos municipales aprecian un incremento de la demanda de ayudas por parte de población desempleada consecuencia de la situación de crisis económica y la falta de liquidez (exceso de endeudamiento). Dicha situación es consecuencia del dato reflejado en la descripción del municipio relativo al descenso de personas que perciben prestación por desempleo.

2.- Insuficiencia de recursos económicos pese a la política municipal de dar prioridad al gasto social y a los incrementos presupuestarios anuales para atender la actual demanda.

Tal como refleja la memoria explicativa de la Alcaldía en relación con el proyecto de presupuesto para el ejercicio 2011, uno de los pilares de la política económica municipal es dar prioridad a las necesidades sociales, garantizando el mismo nivel de cobertura e incluso “incrementar las prestaciones sociales que son más necesarias para los castellonenses”.

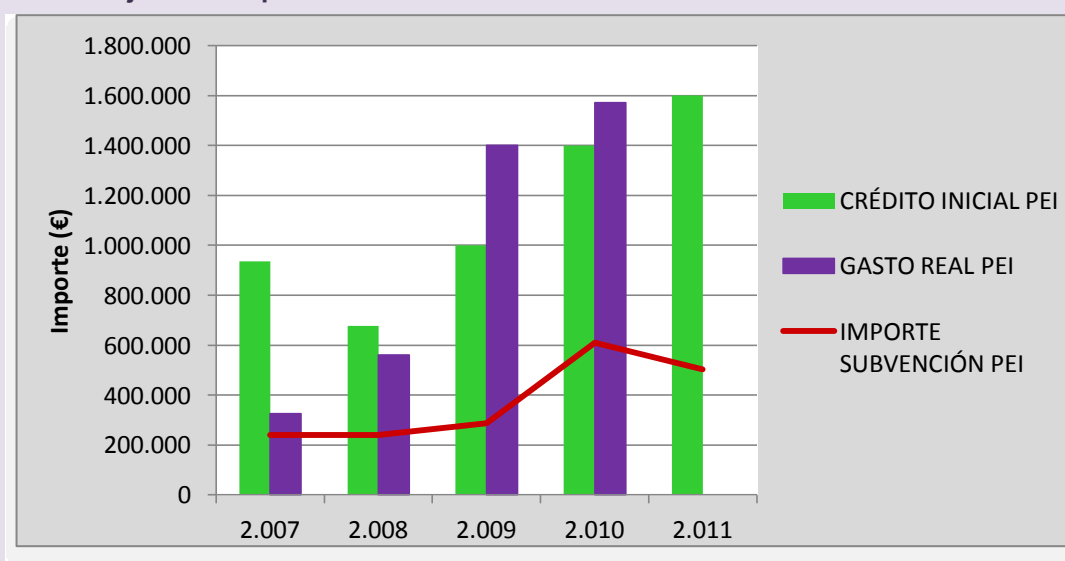
Tabla 2- Evolución del porcentaje de gasto social respecto al presupuesto definitivo municipal entre los años 2007 y 2010

	PRESUPUESTO MUNICIPAL (€)	GASTO SOCIAL (%)
2.007	226.142.230	5,18
2.008	212.110.644	6,20
2.009	255.940.936	6,46
2.010	221.291.732	6,87

Fuente: Datos facilitados por el AGE. El presupuesto municipal es el definitivo y el gasto social hace referencia al importe de obligaciones reconocidas en programas de acción social (albergue, ayudas de emergencia social, etc.). Elaboración propia

En los años 2007 y 2008 el Ayuntamiento con el presupuesto inicialmente consignado para hacer frente a la demanda de ayudas de emergencia social era capaz de responder con holgura a dicha demanda, concediendo las ayudas por los importes que técnicamente se consideraban adecuados a la situación social planteada. Desde entonces y hasta el año 2011, pese a que el presupuesto inicial municipal se ha incrementado en un 135,99% (desde el año 2008 al 2011), no se cubre la demanda y es necesario para asumir el gasto incrementar a lo largo del año el presupuesto inicial con dinero de otras partidas municipales para cubrir la demanda, tal y como se recoge en la gráfica siguiente:

Gráfico 8- Representación presupuesto inicial y final de ayudas de emergencia social junto al importe de la subvención de Consellería Bienestar Social



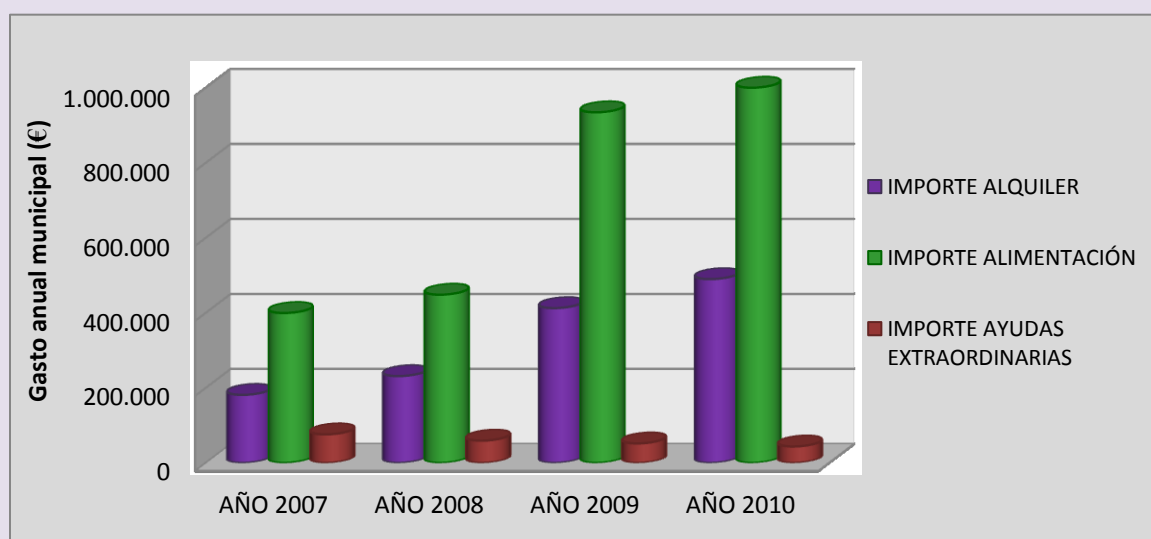
Fuente: Datos extraídos base de datos de gestión de ayudas de emergencia social, años 2007 a 2010. Elaboración propia

Otro extremo de la magnitud del problema lo evidencia la disminución de financiación por parte de la Consellería de Bienestar Social de las ayudas de emergencia social.

Tal y como recoge la gráfica anterior, se produce un aumento de la subvención en el año 2010 y ello es debido a que la convocatoria de dicha subvención deja de financiar el gasto municipal derivado del Servicio de Ayuda a Domicilio, circunstancia que propicia el incremento de la subvención de ayudas de emergencia social que reciben el importe anteriormente destinado a financiar el mencionado servicio. No obstante, también es relevante en términos generales tener en cuenta que el importe total de la subvención concedida en dicha convocatoria se reduce respecto al total concedido el año anterior en 28.774,31 euros. Finalmente, en el año 2011 el importe de la subvención de las mencionadas ayudas se reduce en 106.208,64 euros respecto al importe del año 2010.

El orden de importancia de las necesidades básicas más demandas no se ha visto modificado durante todo el periodo objeto de estudio (en primer lugar se sitúan las de alimentación e higiene seguidas por las de alquiler y de las extraordinarias):

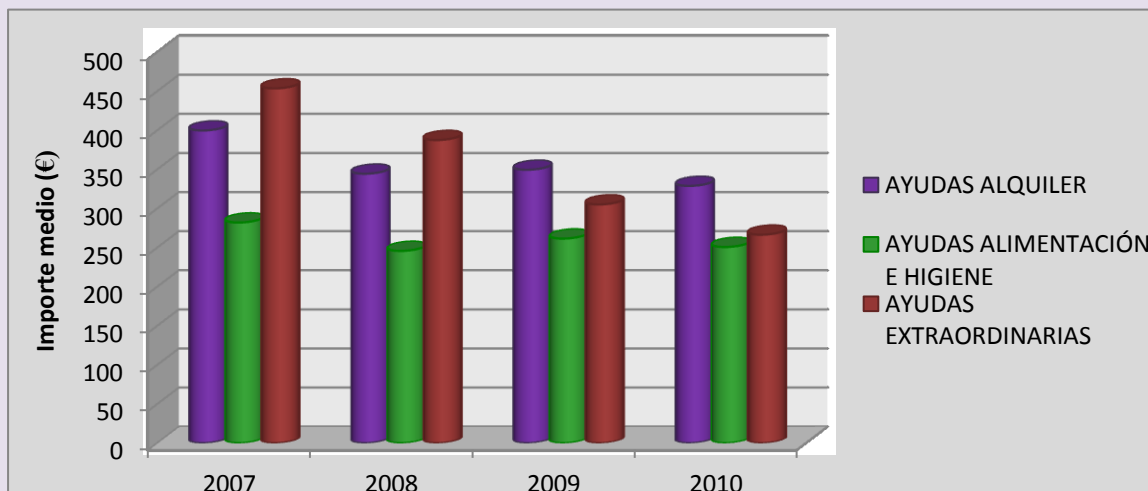
Gráfico 9 - Evolución distribución concesión ayudas de emergencia social por concepto



Fuente: Datos extraídos base de datos de gestión de ayudas de emergencia social, años 2007 a 2010. Elaboración propia

Finalmente, en el siguiente gráfico se pueden apreciar cómo, a pesar del aumento del presupuesto municipal destinado a ayudas de emergencia social, el incremento de la demanda afecta a las cuantías concedidas por concepto:

Gráfico 10- Evolución cuantías por concepto de ayudas de emergencia social



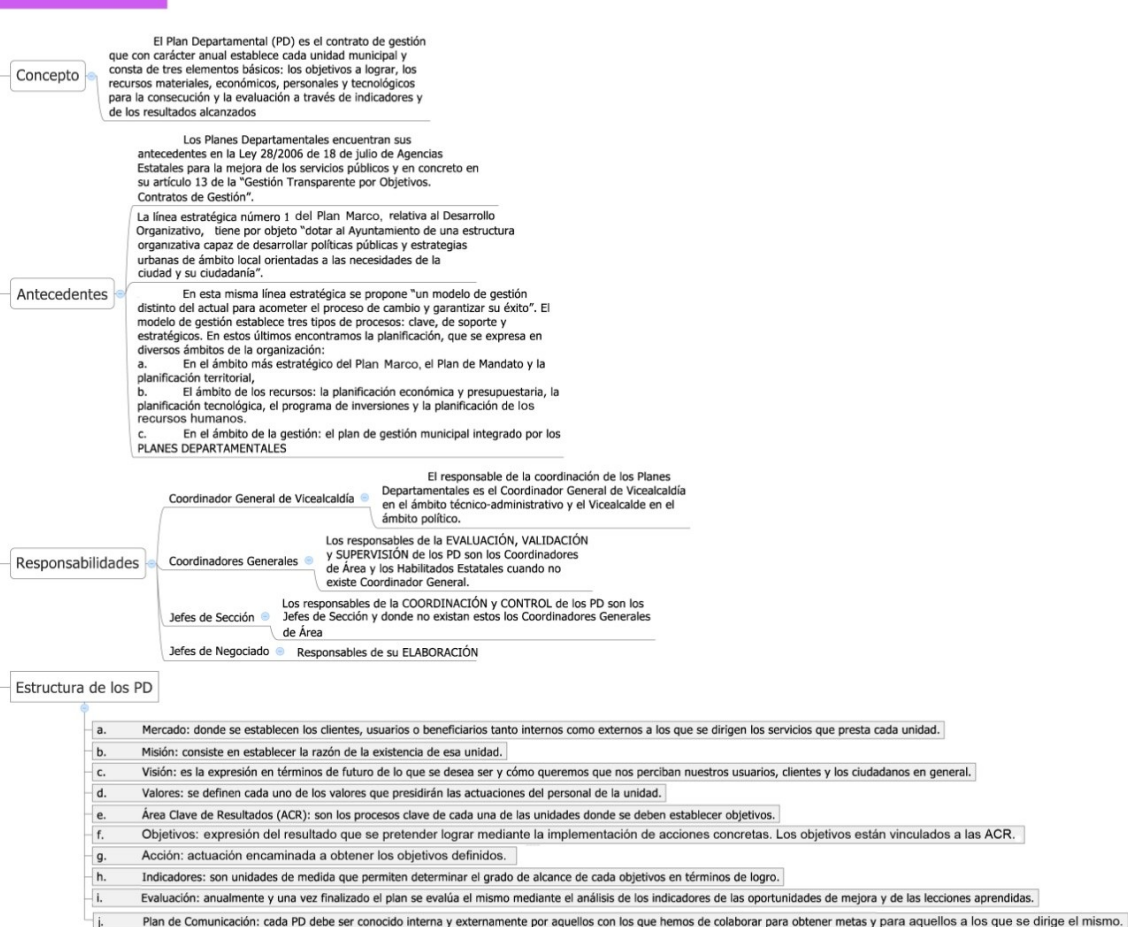
Fuente: Datos extraídos base de datos de gestión de ayudas de emergencia social, años 2007 a 2010. Elaboración propia

Del análisis de las dos gráficas anteriores se desprende que el incremento de gasto de ayudas de prestaciones económicas está destinado a sufragar ayudas de alimentación e higiene principalmente. Y este incremento de gasto ha permitido que la media del importe de ayuda de alimentación no se vea tan afectado como la media de los otros conceptos de ayuda, tal y como ocurre con las ayudas extraordinarias cuyo importe se ve reducido notablemente desde el año 2007 al año 2010.

ANEXO II

DEFINICIÓN Y ESTRUCTURA DEL PLAN DEPARTAMENTAL

Los Planes Departamentales.



Fuente: Ayuntamiento. Elaboración propia.

ANEXO III

CAUSAS DEL PROBLEMA

La **técnica de los seis sombreros para pensar**: método para el desarrollo del pensamiento creativo-estratégico, ha sido parte de la metodología empleada para la realización del análisis DAFO, la concreción de las causas del problema, las acciones a realizar para actuar sobre ellas y el estudio de su viabilidad.

Esta metodología para discusiones y toma de decisiones grupales ha permitido abordar el problema de la insuficiente capacidad de respuesta a la demanda de cobertura de necesidades básicas desde diferentes perspectivas, circunstancia que ha permitido pensar de forma conjunta y eficiente. El hecho de poder focalizar el pensamiento de diferentes personas en una misma dirección rompe los obstáculos de los pensamientos contrapuestos que se manifiestan reactivamente y promueve un mayor intercambio de ideas entre las personas.

Los seis sombreros representan seis maneras de pensar que están simbolizados metafóricamente por sombreros de colores para transmitir con cada uno de ellos un tipo de pensamiento diferente:

- Sombrero blanco (**neutralidad**): parte de hechos puros, números e información real y constatable así como de su interpretación.
- Sombrero rojo (**sentimientos**): expresión legítima de las emociones, sentimientos, presentimientos, intuiciones, sensaciones y preferencias, sin intentar justificar o basar las manifestaciones en la lógica.
- Sombrero negro (**juicio negativo**): implica un juicio crítico y señala lo que está mal y los motivos por los que algo puede no funcionar.
- Sombrero amarillo (**juicio positivo**): es un pensamiento constructivo, positivo en el que aflora el sentido de la oportunidad, factibilidad, beneficios...
- Sombrero verde (**creativo**): busca nuevas ideas, conceptos, posibilidades, alternativas, más allá de lo conocido y obvio... en definitiva, la innovación.

- Sombrero azul (**proceso de control**): organiza el pensamiento de forma que facilita la visión global, la síntesis y las conclusiones.

Debido a las limitaciones de espacio, se anexa a este plan la “parte visible” del trabajo realizado, es decir, se ha reducido considerablemente la parte más creativa por contener propuestas menos viables pero que, sin duda, han ayudado a la construcción del resto de acciones.

Todo lo anterior junto a la priorización de las acciones para su inclusión en el presente plan de mejora (criterio: realizar aquellas acciones que pueden actuar sobre más de una causa del problema), son fruto del trabajo en equipo y de la utilización de la mencionada técnica. Los cuadros que figuran a continuación resumen buena parte del trabajo realizado:

PROBLEMA	INSUFICIENTE CAPACIDAD DE RESPUESTA A LA DEMANDA DE COBERTURA DE NECESIDADES BÁSICAS
----------	--

CAUSA	PROLONGADA SITUACIÓN DE CRISIS ECONÓMICA							
ACCIONES	IMPORTANCIA			VIABILIDAD			DECISION	
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	SI	NO
Adhesión a redes de cohesión social para captar fondos europeos.	X			X			X	
Redistribución presupuestaria municipal.	X			X			X	
Adopción acuerdo de destinar un porcentaje de las bajas de las contrataciones tramitadas en 2002 y 2003 a fines sociales.	X			X			X	
Creación de una comisión de casos o servicio especializado de intervención social para realizar el ajuste de las cuantías de las ayudas económicas en base a la disponibilidad presupuestaria y siguiendo criterios técnicos.	X			X			X	
Incorporación de cláusulas sociales en los contratos del Área de Servicios a la Ciudadanía.	X			X			X	
Creación de una Fundación para la promoción de la inserción social de las personas en situación de vulnerabilidad social para poder concurrir a convocatorias de ayudas para captar fondos europeos, de entidades bancarias, etc.		X				X		X
Diseño de un Programa de Seguimiento del Gasto Social, que consistirá en el estudio y publicidad de la inversión municipal y sus efectos.		X				X		X
Realización de prácticas formativas en los Servicios Sociales de estudiantes del municipio.	X				X		X	

CAUSA	PROLONGADA SITUACIÓN DE CRISIS ECONÓMICA							
ACCIONES	IMPORTANCIA			VIABILIDAD			DECISION	
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	SI	NO
Impartición de formación a personal administrativo sobre prestaciones y servicios de índole social para su adscripción al Servicio de Información de los Centros Sociales.	X			X			X	
Creación de un grupo de trabajo como foro de encuentro para la inserción social con personal directivo y técnico de todas las entidades del municipio destinadas a dar cobertura a las necesidades básicas de la ciudadanía.	X			X			X	
Elaboración de una guía de recursos sociales del municipio para su difusión entre la ciudadanía.	X			X			X	
Creación de instrumentos y metodologías de trabajo complementarias entre entidades, que podría incluir un “pasaporte para la inserción” para promover una actitud activa del usuario/a hasta su inserción.	X			X			X	
Diseño de protocolos profesionales de derivación entre agentes sociales del municipio.	X			X			X	
Establecimiento de una colaboración con una entidad de carácter privado para proporcionar medios (materiales, infraestructura, etc.) a personas en riesgo de vulnerabilidad social para dar prioridad al capital humano en el sentido de favorecer su integración laboral y apoyar actividades productivas a pequeña escala.	X					X		X
Revisión del baremo de selección de participantes en acciones formativas municipales para dar acceso preferente a personas derivadas desde los Centros Sociales.	X			X			X	
Contratación de más personal técnico y administrativo para los Centros Sociales y el Negociado de Emergencia.	X					X		X
Actualización del estudio de prospección de necesidades en materia de formación para el empleo.	X				X		X	

CAUSA	PROLONGADA SITUACIÓN DE CRISIS ECONÓMICA							
ACCIONES	IMPORTANCIA			VIABILIDAD			DECISION	
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	SI	NO
Detección de nuevos yacimientos para el empleo.	X			X			X	
Sistematización de la presencia un día a la semana de un mediador intercultural en los Centros Sociales para conseguir su integración en el equipo técnico de los mismos.		X				X		X
Elaboración de unas instrucciones para la asignación de viviendas sociales.	X					X		X
Concesión de mayor puntuación en la convocatoria de subvenciones destinada a entidades sociales del municipio a aquellos proyectos que fomenten el trabajo comunitario o la realización de intervenciones de carácter grupal (autoayuda y voluntariado).	X			X			X	

CAUSA	LA PRIORIDAD EN LA GESTIÓN DE AYUDAS DE EMERGENCIA SOCIAL HA REDUCIDO LA PREVENCIÓN E INTERVENCIÓN SOCIAL MÁS PROFUNDA Y DE CALIDAD							
ACCIONES	IMPORTANCIA			VIABILIDAD			DECISION	
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	SI	NO
Actualización de la información disponible en la web municipal sobre requisitos de acceso a los servicios y prestaciones sociales, para reducir la carga de trabajo a nivel de información y de tramitación en los Centros Sociales.	X			X			X	

CAUSA	LA PRIORIDAD EN LA GESTIÓN DE AYUDAS DE EMERGENCIA SOCIAL HA REDUCIDO LA PREVENCIÓN E INTERVENCIÓN SOCIAL MÁS PROFUNDA Y DE CALIDAD								
ACCIONES		IMPORTANCIA			VIABILIDAD			DECISION	
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	SI	NO
Constitución de un grupo de mejora de la coordinación técnica de los Centros Sociales y las Jefaturas de Negociado ³³ , para armonizar las instrucciones dirigidas a los equipos de los Centros Sociales, como ejecutores de los programas sociales.		X			X			X	
Creación de un grupo de mejora de Centros Sociales ³⁴ , para crear un punto de encuentro de carácter interdisciplinar de los/las profesionales de dichos centros.		X			X			X	
Constitución de un grupo de mejora del proceso de gestión de ayudas de emergencia social que englobará cuatro subgrupos (tres de carácter técnico y uno, técnico-administrativo).		X			X			X	
Aprobación de una regulación municipal para la concesión de ayudas de emergencia social.		X			X			X	
Creación de una comisión técnica de valoración y seguimiento de la intervención social para valorar los casos en los que resulta más necesaria la realización de una intervención social más profunda y seguimiento de la idoneidad de las herramientas diseñadas.		X			X			X	
Revisión de la Carta de Servicios de Servicios Sociales y su publicación.		X			X			X	
Elaboración de memorias anuales de Servicios Sociales y su publicación en la web municipal.		X					X		X
Publicación en la web municipal de la regulación para la concesión de ayudas de emergencia social.		X			X			X	

³³ Este grupo de mejora estará integrado por el Jefe de Coordinación de Programas, la de los Negociados de Emergencia, Familia e Infancia y Atención a la Dependencia así como por un representante del Servicio de Información, de las DUTS, las TISE y las profesionales de Dependencia

³⁴ Este grupo de trabajo estará integrado por un representante de cada Centros Sociales, el Jefe del Negociado de Coordinación de Programas y la Jefa de Sección.

CAUSA	LA PRIORIDAD EN LA GESTIÓN DE AYUDAS DE EMERGENCIA SOCIAL HA REDUCIDO LA PREVENCIÓN E INTERVENCIÓN SOCIAL MÁS PROFUNDA Y DE CALIDAD							
ACCIONES	IMPORTANCIA			VIABILIDAD			DECISION	
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	SI	NO
Elaboración de un estudio de necesidades y expectativas de la ciudadanía respecto a sus necesidades básicas.	X			X			X	
Realización de encuestas de satisfacción entre los ciudadanos/as y usuarios/as para conocer su percepción sobre los Servicios Sociales y cómo les gustaría que fueran.	X				X		X	
Ejecución de acciones sociales con la participación del voluntariado del municipio.		X			X			X
Realización de actuaciones de intervención social comunitaria en cada distrito de la ciudad, para acercar a la ciudadanía a los Servicios Sociales e implicarla en la resolución de los problemas sociales que les afectan como comunidad.	X				X			X
Constitución de un grupo de trabajo con representantes de agentes sociales del municipio que concedan ayudas económicas para la mejora de la demanda de cobertura de necesidades básicas.	X			X			X	
Organización en la ciudad de jornadas y congresos que permitan compartir experiencias o buenas prácticas de otras entidades e instituciones sobre Servicios Sociales.	X					X		X

CAUSA	ESCASA CULTURA DE PLANIFICACIÓN							
ACCIONES	IMPORTANCIA			VIABILIDAD			DECISION	
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	SI	NO
Elaboración del Diagnóstico Social del municipio.	X				X		X	
Confección de un proyecto común y compartido de Servicios Sociales.	X			X			X	
Revisión de los planes departamentales de los negociados de los Servicios Sociales.	X			X			X	
Realización del mapa de procesos de Servicios Sociales.	X			X			X	
Implantación de la gestión por procesos en Servicios Sociales.	X				X		X	
Elaboración de un cuadro de mando con indicadores propios de Servicios Sociales.	X				X			X
Revisión de las Cartas de Servicios de Servicios Sociales.	X			X			X	
Creación de un grupo de mejora del proceso de gestión de ayudas de emergencia social que integre personal técnico y administrativo para la revisión del mencionado proceso.	X			X			X	
Realización de memorias anuales de los Servicios Sociales.	X				X			X
Impartición de formación a los/as profesionales de Servicios Sociales en pensamiento estratégico y en calidad.	X			X			X	
Seleccionar a participantes en grupos de trabajo para su asistencia a eventos formativos que puedan resultar de interés.	X			X			X	
Organización de jornadas formativas en las que participen personas significativas por sus conocimientos en ámbitos específicos para la transmisión de sus conocimientos y experiencias.	X				X			X
Realización de encuestas de satisfacción interna de los/las profesionales de Servicios Sociales.	X			X			X	

CAUSA	INSUFICIENTE GESTIÓN DE LOS DATOS EXISTENTES PARA LA TOMA DE DECISIONES							
ACCIONES	IMPORTANCIA			VIABILIDAD			DECISION	
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	SI	NO
Análisis de reclamaciones, quejas y sugerencias presentadas.	X			X			X	
Implementación de indicadores de satisfacción ciudadana, sin los cuales es difícil ir mejorando por ausencia de referentes.	X			X			X	
Revisión del contenido de las Cartas de Servicios de Servicios Sociales.	X			X			X	
Actualización del contenido de la página web y del Portal de la Ciudadanía.	X			X			X	
Realización y publicación de memorias anuales de Servicios Sociales.	X				X			X
Definición de los principios estratégicos de Servicios Sociales.	X			X			X	
Identificación del mapa de procesos de Servicios Sociales.	X			X			X	
Realización de acciones formativas en pensamiento estratégico y planificación.	X			X			X	
Adopción de decisiones fundamentadas en datos, previa explicación de los mismos así como de los objetivos a conseguir con las acciones a implementar.	X			X			X	
Introducción en los hábitos diarios de cada profesional la cumplimentación de las plantillas de los indicadores y hacer seguimiento su realización.	X			X			X	

CAUSA	FALTA DE VISIÓN TÉCNICA INTEGRAL Y COMPARTIDA DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL MUNICIPAL							
ACCIONES	IMPORTANCIA			VIABILIDAD			DECISION	
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	SI	NO
Reanudación del trabajo del “Grupo de Proyecto del Observatorio Municipal de Castellón de la Plana” para realizar el diagnóstico social de la ciudad.	X				X		X	
Contratación de la realización de un estudio diagnóstico de la población en situación de vulnerabilidad.	X				X		X	
Elaboración de un análisis sobre el estudio realizado y los recursos sociales disponibles para priorizar las necesidades a satisfacer.	X				X		X	
Desarrollo de actividades de análisis y prospectiva social para diseñar servicios adaptados a las necesidades emergentes.	X				X			X
Modificación de los sistemas de evaluación de Servicios Sociales para poner en valor el impacto de la utilización de los mismos en la inserción de los usuarios/as.	X			X			X	
Definición de protocolos profesionales por los equipos de Servicios Sociales con experiencia directa en el trabajo objeto de protocolización o estandarización, potenciando así la idea de equipo y la interdisciplinariedad.	X			X			X	
Confección de un proyecto común y compartido de Servicios Sociales.	X			X			X	

ANEXO IV

PROPUESTA DE CONSTITUCIÓN DEL GRUPO DE MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE AYUDAS EMERGENCIA SOCIAL

Denominación del grupo de mejora³⁵:

Grupo de mejora del proceso de gestión de ayudas de emergencia social.

La misión de dicho proceso es prestar apoyo económico a personas individuales, núcleos familiares o de convivencia para remediar una situación gravemente deteriorada, de urgente necesidad o con graves problemas específicos que afecten a su autonomía personal, social y económica, y que no pueden resolver con medios económicos propios, con el fin de lograr su normal desarrollo humano y social.

Motivo de su constitución (misión del grupo):

Redefinir el proceso técnico-administrativo empleado para la concesión de ayudas de emergencia social, dirigido a establecer criterios técnicos de valoración basados en indicadores sociales por áreas de intervención, promover una mejora en las herramientas de intervención social y realizar un análisis de dicho proceso para su simplificación y agilización.

La inexistencia de documentación escrita en la que se concreten criterios técnicos consensuados y la descripción del procedimiento administrativo detallado conlleva ocasionalmente la aplicación del sentido común individual y del uso y la costumbre, que puede generar desigualdades en el trato al ciudadano/a.

En este sentido procede revisar el proceso actual con el objeto de mejorar, estandarizar y detallar por escrito los criterios técnicos, su aplicación e interpretación consensuada en todos los Centros Sociales así como describir el procedimiento administrativo y unificar el contenido de los expedientes cuya tramitación se inicia en los Centros Sociales pero que tienen un tratamiento transversal por diferentes negociados municipales hasta el efectivo abono de la prestación al beneficiario/a de las misma. El estudio, revisión y, en su caso, modificación de dicho proceso permitirá avanzar hacia la obtención de una guía consensuada de intervención profesional sobre el mismo.

³⁵ Documento que recoge un esquema del documento normalizado municipal, que forma parte del sistema de trabajo que recoge la Instrucción para la regulación de los grupos del sistema de coordinación y mejora del Ayuntamiento de Castellón y sus organismos públicos.

De igual modo, el análisis de las necesidades sociales de los ciudadanos/as de Castellón y la puesta en común de errores y dudas comunes o de ideas de buenas prácticas permitirá avanzar hacia la mejora continua de este proceso, que favorece tanto a la ciudadanía como al propio personal municipal.

Facilitador: (a rellenar por Modernización)

Coordinadora: Jefa del Negociado de Emergencia Social.

Descripción del trabajo realizado hasta el momento: definición del problema y oportunidad de mejora

Desde el año 2008 y hasta mediados de 2011 se está produciendo un incremento considerable de la demanda de ayudas de emergencia social, circunstancia que junto a la necesidad de recortar las cuantías a conceder por cada concepto (alimentación e higiene, alquiler y ayudas extraordinarias) para adaptar la demanda a la disponibilidad presupuestaria provoca sensación de pérdida de la esencia del trabajo realizado por parte de los/as diplomados universitarios en trabajo social (en lo sucesivo, DUTS).

Con el impulso de la Jefa del Negociado de Emergencia Social, el 14 de junio de 2011 tuvo lugar una reunión de representantes de cada Centro Social a fin de plantear la realización de propuestas por parte de los técnicos municipales para la mejora del proceso de gestión de prestaciones económicas como medio para favorecer la inserción social.

A la vista de las propuestas planteadas, los problemas considerados más acuciantes por los trabajadores sociales municipales son los siguientes:

- 1.- pérdida de la esencia del trabajo social dado que la prevención e intervención comunitaria ha cedido todo su terreno a la gestión de prestaciones;
- 2.- disminución del tiempo dedicado al diagnóstico e intervención social que ha ocasionado el incremento notable de demanda;
- 3.- recursos presupuestarios limitados que afecta a las cuantías de las prestaciones y a la imposibilidad de ampliar los recursos humanos disponibles.

- 4.- falta de coordinación interdepartamental con los servicios sociales más especializados y
- 5.- burocratización en la gestión de prestaciones y el establecimiento del Servicio de Información provocan situaciones de sobrecarga en los profesionales de Servicios Sociales.

Por otra parte las propuestas de mejora planteadas que se consideran más relevantes son: la elaboración de unas instrucciones internas que concreten los criterios técnicos aplicables, unos baremos basados en indicadores sociales por áreas de intervención y de otras herramientas de trabajo que mejoren el proceso a nivel técnico así como la revisión del proceso de concesión de ayudas a nivel técnico-administrativo para su normalización, agilización y simplificación.

A fin de tener una visión transversal del proceso, se propone la creación de cuatro subgrupos de trabajo, tres de carácter técnico (subgrupo de instrucciones internas, subgrupo de herramientas de trabajo técnico y subgrupo de acceso y coordinación con recursos sociales) y uno de carácter técnico-administrativo.

Para concentrar esfuerzos se acuerda comenzar en septiembre con la clarificación de los criterios y herramientas técnicas aplicables para, a continuación, iniciar la andadura del subgrupo técnico-administrativo.

De hecho, desde el 9 de septiembre de 2011, se han celebrado 6 reuniones por parte de estos tres subgrupos de trabajo técnico y durante el primer trimestre del año 2012 comenzará a trabajar el subgrupo técnico-administrativo. Hasta la actualidad los tres subgrupos técnicos han diseñado documentos de trabajo eminentemente prácticos que pueden aplicarse a partir del año 2012 para comprobar si resultan o no adecuados a la realidad con la que se enfrentan diariamente los técnicos municipales.

Metodología de trabajo:

Se estructura en un proceso de recogida de datos objetivos y propuestas de mejora que, con la participación de los técnicos municipales de la red de atención primaria además de profesionales de otros departamentos municipales,

permita mejorar dicho proceso y realizar un estudio de buenas prácticas realizadas desde otros municipios.

Además, se estima conveniente realizar un análisis subjetivo participativo, como instrumento de investigación, donde la participación de los/as técnicos es un eje básico pues las personas interesadas aportan sus conocimientos críticos y soluciones a los problemas y dificultades con los que se encuentran.

Por otra parte, se impone la necesidad de elevar al Grupo Impulsor propuesta de diseñar los mecanismos necesarios para conocer las necesidades sociales básicas de los ciudadanos/as de Castellón de forma que, a partir de ese conocimiento, sea posible mejorar el proceso atendiendo a las necesidades sociales básicas detectadas.

Secretario/a: Se ha designado un secretario/a por cada subgrupo.

Miembros del Grupo:

Este grupo de mejora está integrado a nivel técnico por todos aquéllos profesionales que voluntariamente participan en los mismos y que son los siguientes:

1/ Subgrupo Instrucciones Internas:

Nombre y apellidos	Centro Social	Puesto
María Vicenta Rico Rúa	Zona “Este”	DUTS
Elias Baiella Noguera	Zona “Centro”	DUTS
Ana Rubert Mondragón	Zona “Grao”	DUTS- Información
María Luisa Espinós Zafra	Zona “Centro”	TISE
Virginia Martín Gómez	Zona “Norte”	DUTS
Sara Esteve Bosch	Zona “Sur”	DUTS- Información
Elena Martí Segarra	Servicios Sociales	Jefa Sección

2/ Subgrupo Herramientas de Trabajo Técnico:

Nombre y apellidos	Centro Social	Puesto
Silvia Segura Castro	Zona “Centro”	DUTS
Almerinda Gascón Pascual	Zona “Centro”	DUTS
Ana Barrachina Mompó	Zona “Sur”	DUTS
Olivia Gil Saura	Servicios Sociales	Jefa Emergencia Social

3/ Subgrupo Acceso y coordinación con recursos sociales:

Nombre y apellidos	Centro Social	Puesto
Dolores Caballer Huguet	Zona “Centro”	DUTS- Información
Libertad Simarro Ortiz	Zona “Grao”	DUTS
Gloria Gracia Sos	Zona “Centro”	DUTS
Alejandra Fibla López	Zona “Este”	DUTS
Lidón Pozo Santamaría	Zona “Norte”	DUTS
Antonia Castell Gómez	Zona “Oeste”	DUTS

4/ Subgrupo Técnico-Administrativo: Su composición es de índole técnico-administrativa y transversal a la organización:

- Jefa del Negociado de Emergencia Social de Servicios Sociales
- Administrativa del Negociado de Emergencia Social
- una representante del Servicio de Información de los Centros Sociales
- dos representantes de los DUTS
- un/a representante del “Área de Gestión Económica”
- un/a representante del Negociado de Fiscalización
- un/a representante de la Tesorería Municipal
- un/a representante del Negociado de Desarrollo de Aplicaciones Informáticas.

ANEXO V

CARACTERÍSTICAS DEL GRUPO DE TRABAJO DE NECESIDADES SOCIALES BÁSICAS DEL CONSEJO MUNICIPAL DE BIENESTAR SOCIAL

Objetivo: Establecer mecanismos de coordinación metodológica, de herramientas y recursos disponibles en el territorio para la cobertura de necesidades básicas del municipio a través del trabajo en red (gestión e intervención en red).

Presidenta: Concejala Delegada de Bienestar Social y Fomento del Empleo.

Coordinadora: Jefa del Negociado del Programa de Emergencia Social.

Secretaria: Administrativa del mencionado Negociado.

Entidades susceptibles de integrar el grupo: Asociación Banco de Alimentos, Asociación Castellonense para la defensa de la vida (Provida), Asociación Gitana de Castellón, Asociación Rumana de Castellón, Asociación para la atención de enfermos pobres (ATENFERPO), Cáritas Interparroquial y Diocesana de Castellón, Cruz Roja Española de Castellón, Asociación OSIM, Federación Española de Asociaciones de Inmigrantes, Fundación Amigó, Sociedad San Vicente de Paul, Unidad Territorial de Castellón de la Coordinadora de ONGDs y a nivel institucional: Universitat Jaume I, Diputación Provincial, Dirección General de la Mujer, Dirección Territorial de la Consellería de Bienestar Social de Castellón, de la Consellería de Sanidad y Consumo, Dirección Territorial de la Consellería de Cultura y Educación, Dirección Territorial de Territorio y Vivienda, Dirección Territorial de Empleo y Trabajo, el Instituto Valenciano de la Vivienda (IVVSA) y el Servicio Valenciano de Empleo y Formación (SERVEF).

Funciones:

- 1.- Gestión del banco de datos para conocer el estado y evolución de las necesidades básicas del municipio. Para ello, se seleccionará a personas con experiencia en el ámbito de las necesidades básicas para constituir en “panel de expertos” encargados del mantenimiento y análisis del banco de datos en esta materia impulsado por el Ayuntamiento, en cuyo seno se elegirá al “administrador/a” del banco.

- 2.- Análisis de la adecuación de los recursos disponibles con las necesidades de la población beneficiaria y su contribución a la integración social en el municipio de Castellón.
- 3.- Creación de instrumentos y metodologías de trabajo complementarias y adecuadas al contexto y al grupo objetivo.
- 4.- Recopilación de recursos y servicios disponibles, horarios de atención, direcciones, requisitos de acceso, etc. para la elaboración de una Guía de recursos sociales del municipio de Castellón y su difusión entre la ciudadanía.
- 5.- Creación del soporte técnico-administrativo necesario por parte de las administraciones públicas que integren el grupo a fin de ofrecer apoyo a las asociaciones y ONGs para que éstas puedan acceder a convocatorias públicas y privadas que puedan proporcionar fuentes alternativas de financiación a las existentes en la actualidad, de forma que los fondos recibidos redunden en una mejora de la capacidad de atención a la demanda de cobertura de necesidades básicas de los ciudadanos/as de Castellón.

Acciones a realizar:

- a) Identificar asociaciones, entidades e instituciones que concedan este tipo de ayudas que, sin formar parte del Consejo Municipal, resulte conveniente integrar en el grupo.
- b) Seleccionar a las personas que se consideren “informantes clave” en cada distrito de la ciudad atendiendo a su especial conocimiento de las necesidades del colectivo objetivo desde el enfoque de los ejes de exclusión social.
- c) Identificar los criterios técnicos utilizados para la concesión de ayudas por cada entidad.
- d) Estudiar los requisitos exigidos al colectivo objetivo para poder ser beneficiario/a de las mismas.
- e) Identificar y establecer los indicadores sociales clave para conocer periodos de mayor afluencia, colectivos atendidos e identificación de los problemas

que tienen que asumir cada entidad de forma independiente a lo largo del año para hacer frente a su demanda específica.

- f) Resolver coordinadamente los problemas individuales de forma que se actúe de forma complementaria.
- g) Estudiar la derivación o empleo de recursos sociales alternativos que en la actualidad tiene un uso residual respecto a la concesión de prestaciones.
- h) Redactar protocolos de derivación consensuados entre entidades que hacen repartos de alimentos como recurso alternativo al económico.
- i) Efectuar un estudio de casos crónicos conocidos para diferentes entidades sociales y articular foros de encuentro de personal técnico de diversas instituciones y entidades que permitan la realización del seguimiento de la intervención social de conjunta y coordinada.
- j) Estudiar la posibilidad de hacer uso de voluntarios/as en labores de acompañamiento en procesos de inserción y/o creación de bancos del tiempo tendentes a generar una red comunitaria de apoyo a personas y familias, incidiendo así en la realidad del aislamiento social progresivo.

Duración y lugar de celebración: una hora a partir de las 09,30 horas de la mañana en el tercer piso de la Casa de la Cultura.

Periodicidad de las reuniones: mensual, celebrándose el primer jueves de cada mes.

Documentación: de cada sesión que se realice la secretaria del grupo levantará acta en la que deberá figurar expresamente las tareas a desarrollar y el responsable de las mismas.

Seguimiento de los resultados obtenidos: Este grupo de trabajo elevará al Pleno del Consejo un informe trimestral, con el estado del trabajo del grupo, e informe-memoria final anual.

ANEXO VI

FICHA SUBGRUPO TÉCNICO-ADMINISTRATIVO DE MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE AYUDAS DE EMERGENCIA SOCIAL

Misión del subgrupo³⁶: Desplegar el plan de gestión del proceso de concesión de ayudas de emergencia social, mediante la identificación y análisis de los problemas, ineficiencias u oportunidades de mejora, con la finalidad de conseguir su normalización, simplificación y agilización, desde su tratamiento transversal en la organización y desde la perspectiva de avanzar hacia su mejora continua.

A partir de la identificación de los fallos o errores, se propondrán soluciones, que podrán ser inmediatas (mejoras rápidas) o requerir la puesta en marcha de acciones y proyectos de mejora (ciclo PDCA y ciclo DMAIC).

Metodología a aplicar:

- 1.- Elaboración de la ficha del proceso de gestión de ayudas económicas: dicho documento contendrá todos los elementos del proceso: nombre, código, fecha de la última revisión, versión, misión, propietario, equipo del proceso, diagrama, procedimiento, documentación relacionada e indicadores de resultado y percepción.
- 2.- Análisis de resultados y desviaciones del proceso: para ello, se partirá del estudio y análisis de los resultados obtenidos con la aplicación del “Programa de medidas para hacer frente al aumento de demandas y tramitaciones en los Servicios Sociales Generales” del año 2009 (en lo sucesivo, Programa de medidas).
- 3.- Elaboración del Plan de Gestión del Proceso que, basándose en el análisis de resultados del Programa de medidas, recogerá: el conjunto de acciones correctivas (nuevas o de mejora) a desplegar dentro del proceso, el calendario (fecha de inicio y fecha de fin de cada acción), el/la responsable del éxito de cada acción, los objetivos a alcanzar por el proceso y los cambios en el diseño y desarrollo de las ayudas económicas que se prestan a través del proceso y que provienen del análisis de resultados del mismo, de las necesidades y expectativas identificadas y de la satisfacción de los beneficiarios/as del mismo.

³⁶ Por cada subgrupo de trabajo municipal creado se elaborará una ficha, de conformidad con los modelos normalizados municipales. Por motivos de espacio, se adjunta como anexo únicamente un esquema de esta ficha por ser la que complementa en mayor medida el plan de mejora.

- 4.- Comunicación del Plan de Gestión del Proceso (su funcionamiento, procedimiento, indicadores y formularios que se van a utilizar) al resto de profesionales encargados de la gestión de ayudas económicas.
- 5.- Establecimiento de fuentes de información tales como análisis de demanda, análisis del sistema de quejas y sugerencias, encuestas a clientes, análisis de resultados del proceso o cualquier otro medio similar disponible que proporcionen información de los beneficiarios/as del prestaciones, de la ciudadanía y de los profesionales que lo realizan para el diseño y mejora del proceso.
- 6.- Seguimiento y control eficaz del mismo para actuar y reaccionar en consecuencia ante posibles desviaciones o cambios del entorno que afecten a su rendimiento.
- 7.- Recogida de datos de los indicadores con la frecuencia establecida.
- 8.- Análisis de la evolución de cada indicador e identificación de aquéllos que no han alcanzado los objetivos establecidos o tengan una tendencia negativa en sus resultados y análisis de los resultados de las acciones de mejora contenidas en el Plan de Mejora del Proceso.
- 9.- Revisión de las conclusiones del análisis de los indicadores y resultados obtenidos para: establecer prioridades y objetivos de mejora del proceso, proponer acciones de mejora a incluir en el Plan, introducir las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación a fin de satisfacer plenamente a usuarios/as del servicio que se presta mediante el proceso.
- 10.- Propuesta de modificaciones, en su caso, del proceso.
- 11.- Comunicación al resto de profesionales de los cambios efectuados en el proceso.

Mejoras rápidas:

La mejora de este proceso se ajustará a las fases anteriores. No obstante, atendiendo a la viabilidad de introducir acciones de mejora rápidas en el proceso se incluye en la presente ficha las siguientes:

Acción de mejora rápida número 1: Intensificar la justificación del anticipo de caja fija para mejorar la disponibilidad de crédito

Descripción acción: Realizar los trámites de justificación de las ayudas concedidas por el procedimiento de anticipo de caja (que conlleva el abono en la cuenta bancaria del/la solicitante de la ayuda concedida) cada efectivo abono, con cargo a la cuenta bancaria municipal, de 150.000 euros.

El incremento del número de justificaciones del anticipo propiciará la disponibilidad de crédito continuada en dicha cuenta bancaria y con ello se evitará la demora en la emisión de decretos de concesión de ayudas por inexistencia de crédito suficiente para cubrir su coste.

Responsable: Jefa del Negociado de Emergencia Social.

Recursos necesarios: Personal administrativo de dicho Negociado.

Indicador:

- Número de informes de justificación tramitados este año respecto al año anterior.
- Promedio de días naturales necesarios para tramitación de ayudas de emergencia social por anticipo de caja este año respecto al año anterior.

Fecha cumplimiento: 30/01/2012.

Acción de mejora número 2: Poner en marcha la extracción electrónica de documentos de los/as solicitantes de ayudas de emergencia social

Descripción de la acción: Dado que en fecha 27 de septiembre de 2011, se han suscrito los oportunos convenios para poder tener acceso a la información necesaria de la Agencia Tributaria y el Instituto Nacional de Seguridad Social para la aplicación del baremo de concesión de ayudas de emergencia, tras la habilitación del personal administrativo autorizado para poder tener acceso a dichos datos, se elaborará el documento de autorización a suscribir por el solicitante de la ayuda.

Responsable: Jefe del Negociado de Coordinación de Programas.

Recursos necesarios: Jefe de Negociado de Coordinación de Programas y tres auxiliares administrativos.

Indicador:

- Número de autorizaciones suscritas por usuarios/as de Servicios Sociales.
- Número de certificados emitidos.

Fecha cumplimiento: 30/01/2012

Acción de mejora número 3: Implementar el Servicio de Información de prestaciones de emergencia social online

Descripción de la acción: A fin de ofrecer información vía online sobre la gestión de prestaciones económicas de emergencia social, y dado que en el Portal de Ciudadanía figura la descripción y requisitos en todas las ayudas económicas, entre ellas, las de ayudas de emergencia social, se establecerá informáticamente un enlace al correo personal de las personas que desarrollan su trabajo en el Servicio de Información de cada Centro Social. Para abrir esta vía de comunicación telemática, se publicará en dicha plataforma municipal el callejero de distribución en la ciudad de los Centros Sociales, a los que debe acudir el ciudadano/a en función de su domicilio, y se habilitará informáticamente la conexión entre dicho Portal y los Centros Sociales a fin de que se puedan realizar consultas telemáticas al Servicio de Información del Centro correspondiente.

Responsable: Jefe del Negociado de Coordinación de Programas

Recursos necesarios: Analista programador.

Indicador:

- Número de consultas realizadas vía e-mail.
- Grado de satisfacción del ciudadano/a respecto de la información obtenida a través de dicho canal.

Fecha cumplimiento: 01/06/2012.