



PLAN DE MEJORA

Hacia un nuevo modelo de Servicios Sociales municipales

Ayuntamiento de Mollet del Vallès (Barcelona)



Autora:
Lola Gallego Hernández
Jefa del Servicio de Servicios Sociales, Sanidad y Salud Pública

Tutora: Aurora Baena Ruiz
Directora Territorial del
Servicio de Ocupación de Catalunya

Destinatario:
Instituto Nacional de Administración Pública
Octubre de 2013



Barcelona, 16 de octubre de 2013.
Ilustración portada: Aina Desumvila Tarrés.



Agradecimientos

Al Ayuntamiento de Mollet del Vallès y en especial al Alcalde, a la Regidora de Servicios Sociales, al Regidor de Recursos Humanos y Organización, al Director de Servicios Personales, a la Directora del Área de Servicios Generales y a la Directora Gerente, por la confianza que siempre han depositado en mí y por haber hecho posible que pudiera hacer este curso.

A mis compañeros antecesores en el curso, Valentín y Begoña, por sus consejos.

A mi tutora, Aurora Baena, por su empuje, constantes ánimos y sus valoraciones tan acertadas.

A Paz Martínez por su atención y ayuda.

A mis queridos compañeros del Máster porque ha sido un placer compartir con ellos este regalo.

Muy especialmente a mis compañeras del Servicio por su profesionalidad, responsabilidad y acompañamiento durante todos estos años en esta travesía hacia unos servicios sociales de calidad.

Y por último a Miguel, Izaskun y Lourdes por cuidarme tan bien durante este año en mis visitas a Madrid, y a Vicente por su paciencia y apoyo.

“Ve más allá de lo que sabes.....para saber cómo hacerlo” Joe Dispenza.



ÍNDICE

	Páginas
INDICE DE CONTENIDOS	3
INDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES.	5
RESUMEN EJECUTIVO	6
1. INTRODUCCIÓN	10
2. CONTEXTO	11
2.1. Descripción del Municipio	11
2.1.1. Localización	11
2.1.2. Demografía	11
2.1.3. Situación Socioeconómica	12
2.2. El contexto Organizativo y la Prestación de Servicios Públicos	13
2.2.1. Plan Estratégico de la Ciudad de Mollet	13
2.2.2. Marco Organizativo Político-Técnico-Administrativo	14
2.2.3. Marco Económico y Presupuestario	17
2.2.4. Marco Legal y Competencial	19
2.2.5. Los Servicios Sociales en el municipio de Mollet del Vallès	20
3. DIAGNÓSTICO	23
3.1. Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO) ...	23
3.2. Identificación y Situación del Problema a Resolver.....	24
4. PLAN DE MEJORA	25
4.1. Misión, Visión y Valores de los Servicios Sociales Municipales	25
4.2. Objetivos y Acciones del Plan de Mejora.....	26
4.2.1. Grandes Líneas y Objetivos Estratégicos	26
4.2.2. Objetivos Operativos y Acciones	28
4.2.3. Fichas de los Objetivos Operativos y Acciones.....	34
4.3. Herramientas.....	48
4.3.1. Cuadro de Mando	48
4.3.2. Plan de Formación.....	48
4.4. Plan de Implantación	48
4.4.1. Recursos Humanos: Equipos de Trabajo y Apoyo Administrativo	48
4.4.2. Recursos Financieros: Costes	48



	Páginas
4.2.3. Cronograma	50
4.5. Plan de Evaluación.....	56
4.5.1. Indicadores.....	56
4.5.2. Seguimiento y Resultados	56
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	59
6. ANEXOS	61
Anexo 6.1. Gráfica Población de Mollet del Vallès	61
Anexo 6.2. Gráfica Población extranjera Mollet del Vallès.....	61
Anexo 6.3. Organigrama Servicios Personales	62
Anexo 6.4 Organigrama Servicios Sociales, Sanidad y Salud Pública	63
Anexo 6.5. Funciones Servicios Sociales Básicos.....	64
Anexo 6.6. Financiación Servicios Sociales	65



ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

	Páginas
Ilustración 1: Localización Municipio.....	11
Ilustración 2: Distancia de Barcelona.....	11
Ilustración 3: Mapa de la Ciudad	12
Tabla 1: Perfil de la ciudad	12
Tabla 2: Presupuesto municipal	18
Tabla 3: Presupuesto de Servicios Sociales	19
Tabla 4: Análisis DAFO	24
Tabla 5: Principios y Valores	26
Tabla 6: Objetivos Estratégicos	27
Tabla 7: Objetivos Operativos	28
Tabla 8: Ficha Objetivo Operativo 1.1	34
Tabla 9: Ficha Objetivo Operativo 1.2	35
Tabla 10: Ficha Objetivo Operativo 2.1	36
Tabla 11: Ficha Objetivo Operativo 2.2	37
Tabla 12: Ficha Objetivo Operativo 3.1	38
Tabla 13: Ficha Objetivo Operativo 3.2	39
Tabla 14: Ficha Objetivo Operativo 3.3	40
Tabla 15: Ficha Objetivo operativo 3.4	41
Tabla 16: Ficha Objetivo Operativo 4.1	42
Tabla 17: Ficha Objetivo Operativo 4.2	43
Tabla 18: Ficha Objetivo Operativo 5.1	44
Tabla 19: Ficha Objetivo Operativo 5.2	45
Tabla 20: Ficha Objetivo Operativo 5.3	46
Tabla 21: Ficha Objetivo Operativo 5.4	47
Tabla 22: Costes del Plan	49
Tabla 23: Costes del Plan en Recursos Materiales	50
Tabla 24: Costes del Plan en Recursos Externos	50
Tabla 25: Costes Generales del Plan	50
Tabla 26: Ficha Cronograma Acciones Objetivo Estratégico 1	51
Tabla 27: Ficha Cronograma Acciones Objetivo Estratégico 2	52
Tabla 28: Ficha Cronograma Acciones Objetivo Estratégico 3	53
Tabla 29: Ficha Cronograma Acciones Objetivo Estratégico 4	54
Tabla 30: Ficha Cronograma Acciones Objetivo Estratégico 5	55
Tabla 31: Indicadores de Evaluación del Plan de mejora	56



RESUMEN EJECUTIVO

La **motivación** de este Plan de Mejora responde a la necesidad de **incorporar** en el modelo de servicios sociales del municipio de Mollet del Vallès, las premisas de **proximidad, trabajo en red, transparencia y ética**.

Las **nuevas realidades** que los ciudadanos y ciudadanas del municipio de Mollet del Vallès están viviendo, principalmente por la crisis económica y los importantes cambios demográficos y familiares que se están dando, **requieren una reflexión importante** de cómo se han de afrontar **desde los servicios sociales municipales** estos servicios, en aras de **mejorar su capacidad de respuesta** en la atención a las personas que se dirigen a ellos.

El incremento de usuarios, sus diferentes perfiles, la amplitud de necesidades a cubrir y una ciudadanía que deposita una gran expectativa en ellos, reclamando respuestas de proximidad y transparencia en la asignación de recursos, plantea **nuevos retos a afrontar** a los servicios sociales municipales.

Existe una **fuerte presión asistencial**, fruto de nuevas necesidades a partir de la crisis económica. Se trata de un **entorno mucho más complejo**, ya que aparecen **nuevos perfiles de usuarios** que hasta ahora no habían acudido nunca a los servicios sociales.

Por otro lado la ciudadanía ha puesto una **gran expectativa en los servicios sociales** municipales como posibles solucionadores de sus problemas, dado que son el primer punto de acceso al sistema catalán de servicios sociales.

La **emergencia de plataformas ciudadanas** con inquietudes sociales, intentando dar respuestas no profesionales y desde el voluntarismo, demanda una intervención que ordene y coordine las actuaciones.

Hay un interés creciente hacia los servicios sociales, saber cómo funcionan y cómo se realiza la asignación de recursos. A su vez existen ideas preconcebidas que incrementan la **rumorología respecto a la priorización de la atención social** y de los recursos hacia colectivos extranjeros.

Se detectan dificultades para tener una “fotografía” real de la situación social, ya que los **sistemas de información** existentes **no son eficaces** para explotar los datos estadísticamente. Además hay que considerar la **lentitud y pérdida de tiempo** para las **tramitaciones** de recursos, con un exceso de documentos que se solicitan que ya están en poder de la administración.

Por otro lado, los **equipamientos municipales** donde están ubicados los servicios sociales **necesitan una adecuación** para implantar el acceso a la administración electrónica.

Existe **poco desarrollo de la cultura ética en la organización**. Las intervenciones requieren de una reflexión ética al estar en el ámbito de la vida de las personas, respetando el equilibrio entre el principio de autonomía personal y de responsabilidad pública.

Estos retos, al desarrollarse, pueden y deben tener un impacto positivo en la calidad de vida de los destinatarios y destinatarias de los servicios sociales.



Las **propuestas** del Plan de Mejora **no pueden entenderse sin** lo que hemos denominado el **contexto organizativo**, ya que en cualquier planificación el conocimiento del contexto es un requisito fundamental.

Por ello, se ha descrito el **contexto del municipio**, describiendo las características demográficas y socioeconómicas, el marco organizativo y presupuestario del Ayuntamiento y la organización y catálogo de servicios que ofrecen los servicios sociales municipales.

Mollet del Vallès siempre se ha considerado un **municipio puntero en el ámbito de los servicios sociales**. Así, actualmente cuenta con una serie de programas desarrollados que se detallan a continuación. Pero **esto no es suficiente**. A partir del **análisis del contexto y la elaboración del diagnóstico** mediante un DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), se verifica la necesidad de incorporar una serie de premisas al modelo de atención, ya que se constata **que existen deficiencias** importantes que **justifican las actuaciones propuestas**.

Bajo este contexto, se propone **desarrollar un modelo de atención** que pueda ser **capaz de ofrecer una buena acogida, rendir cuentas y de demostrar la utilidad de sus servicios**. Además de, **realizar un trabajo transversal** con el resto de redes y colaborar con las entidades sociales que operan en el territorio y **acercar la ética a las intervenciones**.

Para ello se han de diferenciar y articular diferentes tipos de actividades y procesos estandarizados que establezcan una **hoja de ruta** para la consecución de los objetivos planteados.

El plan define **4 grandes líneas estratégicas** con **5 Objetivos estratégicos**. Estos desarrollan **14 objetivos operativos** que a su vez proponen **45 acciones**:

L.E. 1	PROXIMIDAD	
O.E.	1.	Mejorar la accesibilidad a los servicios sociales.
L.E.2	TRABAJO EN RED	
O.E.	2.	Potenciar el trabajo en red y la colaboración.
L.E. 3	TRANSPARENCIA	
O.E.	3.	Mejora de los sistemas de información y utilización Administración Electrónica.
O.E.	4.	Mejora de la Imagen social y comunicación.
L.E. 4	ÉTICA	
O.E.	5.	Incorporar la cultura y la deliberación ética.



O.E. 1	Mejorar la accesibilidad a los servicios sociales	
O.O.	1.1	Mejorar el acceso a los servicios de primera atención.
O.O.	1.2	Aumentar el porcentaje de dedicación a intervención grupal.
O.E. 2	Potenciar el trabajo en red y la colaboración	
O.O.	2.1	Establecer complicidades y compromiso compartido.
O.O.	2.2	Potenciar la responsabilidad social corporativa.
O.E. 3	Mejora de los sistemas de Información y utilización de la administración electrónica	
O.O.	3.1	Mejorar el sistema de recogida de información social.
O.O.	3.2	Mejorar la interoperabilidad.
O.O.	3.3	Ofrecer formación en administración electrónica.
O.O.	3.4	Adecuar los equipamientos para incorporar las nuevas tecnologías.
O.E. 4	Mejora de la imagen social y comunicación	
O.O.	4.1	Ofrecer a la ciudadanía una imagen más cercana.
O.O.	4.2	Impulsar un Plan Anti-rumores.
O.E. 5	Incorporar la cultura y la deliberación ética	
O.O.	5.1	Crear un espacio de reflexión ética.
O.O.	5.2	Ofrecer formación en el campo de la ética.
O.O.	5.3	Definir las áreas de riesgo ético.
O.O.	5.4	Identificar los principales métodos deliberativos.

La previsión de tiempo establecida para desarrollar el Plan de Mejora, desde **julio de 2013 hasta diciembre de 2015**, responde a la necesidad de garantizar la interdependencia entre todas las actividades y la optimización de las personas que componen los equipos de trabajo en el desarrollo del Plan.

El **coste** total del Plan de Mejora asciende a **215.190 €**, siendo **el 72%** principalmente costes de **recursos humanos**, relacionados con los equipos de trabajo que trabajarán para la consecución de los objetivos y actividades.

En los **recursos a utilizar** es importante destacar la importancia de los recursos humanos sustentados por el **trabajo en equipo** y la producción grupal generando inteligencia colectiva. Todo ello mediante el liderazgo de un **equipo impulsor del plan**.

La metodología utilizada se inspira en la **planificación estratégica** mediante un proceso continuo de coordinación y participación. En la elección de las herramientas se ha tenido en cuenta los condicionantes del Ayuntamiento. Las herramientas se sustentan en el trabajo en equipo y la coordinación con agentes externos y se basan en la elaboración de un **cuadro de mando y en la formación**. Las **herramientas** serán las que establezcan el **enlace** entre los **objetivos estratégicos y operativos**.



Respecto a la evaluación se definen una **batería de 40 indicadores** que nos ayudaran a **medir el impacto** de las acciones desarrolladas.

La **propuesta** ha sido **consensuada** entre la **dirección política y técnica** y aunque pueda resultar ambiciosa, ya que se ha de desarrollar en un plazo de dos años y medio, es totalmente viable puesto que las acciones a desarrollar son interdependientes entre sí y cuentan con fuerte apoyo político.

Este Plan de Mejora propone ir hacia un modelo técnico de referencia para garantizar unos **servicios próximos, que trabajen en red, que sean transparentes y éticos**. Un **modelo** de servicios sociales públicos e inclusivos que sean la **herramienta** que necesita el municipio de Mollet del Vallès para su **cohesión social**.



1. INTRODUCCIÓN

Las nuevas realidades que los ciudadanos y ciudadanas del municipio de Mollet del Vallès están viviendo, principalmente por la crisis económica y los importantes cambios demográficos y familiares que se están dando, requieren una reflexión importante de cómo se han de afrontar desde los servicios sociales municipales estos servicios, en aras de mejorar su capacidad de respuesta en la atención a las personas que se dirigen a ellos.

El incremento de usuarios, sus diferentes perfiles, la amplitud de necesidades a cubrir y una ciudadanía que deposita una gran expectativa en ellos, reclamando respuestas de proximidad y transparencia en la asignación de recursos, plantea nuevos retos a afrontar a los servicios sociales municipales.

Retos que pasan por una mejora en la capacidad de acogida y respuesta, el trabajo colaborativo, la mejora de la imagen de los servicios sociales, la creación de espacios de deliberación ética, un buen sistema de recogida de información y la implantación de la administración electrónica. Estos retos, al desarrollarse, pueden y deben tener un impacto positivo en la calidad de vida de los destinatarios y destinatarias de los servicios sociales.

Bajo las premisas de **proximidad, trabajo en red, transparencia y ética**, se ha de desarrollar un modelo de atención que pueda ser capaz de rendir cuentas y de demostrar la utilidad de sus servicios, así como de realizar un trabajo transversal con el resto de redes y colaborar con el tercer sector social, para conseguir una verdadera inclusión y cohesión social en el territorio.

Este Plan de Mejora propone ir hacia un modelo técnico de referencia para garantizar unos servicios próximos, que trabajen en red, que sean transparentes y éticos. Un modelo de servicios sociales públicos e inclusivos que sean la herramienta que necesita el municipio de Mollet del Vallès para su cohesión social.

Para ello se han de diferenciar y articular diferentes tipos de actividades y procesos estandarizados que establezcan una hoja de ruta para la consecución de los objetivos planteados y que posteriormente se habiliten la posibilidad de incorporar cambios al desarrollar la evaluación.

Así, el contenido central de este Plan de Mejora se estructura en 3 apartados. El punto de partida está en el **capítulo 2**, en el que se describe el **contexto** del municipio, describiendo las características demográficas y socioeconómicas, el marco organizativo y presupuestario del Ayuntamiento y la organización y catálogo de servicios que ofrecen los servicios sociales municipales.

En el **capítulo 3**, estos elementos de contexto ayudaran a definir el **diagnóstico** mediante un análisis DAFO que define los puntos fuertes, débiles, las amenazas y las oportunidades.

Finalmente en el **capítulo 4**, se encuentra el **Plan de Mejora** propuesto que pretende ir hacia un modelo técnico de referencia a través de 4 grandes líneas estratégicas que desarrollan a su vez 5 objetivos estratégicos y la consecución de 14 objetivos operativos con sus correspondientes 45 acciones. Posteriormente se definen las herramientas a utilizar, el coste detallado y el cronograma, concluyendo con el apartado de evaluación mediante la definición de un sistema de indicadores.

“Encontraremos el camino, y si no, lo crearemos”. Aníbal Balcar



2.1.1. Localización

Mollet del Vallès está dividido en 17 barrios, siendo 3 de ellos polígonos industriales.

Ilustración 2: Distancia de Barcelona

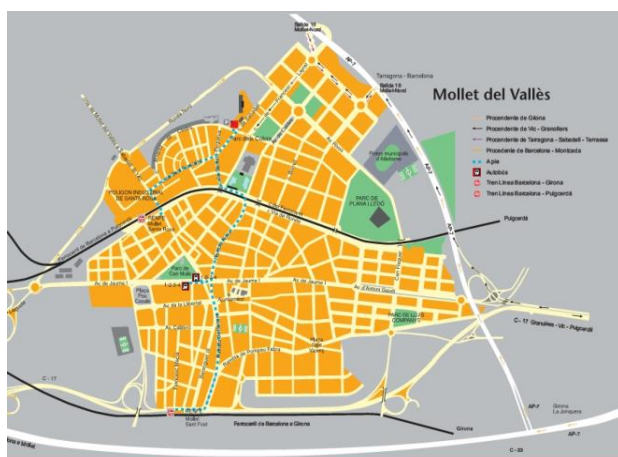


En Mollet del Vallès hay 18.852 hogares familiares. De ellos, 3.780 son unipersonales (1654 hombres y 2126 mujeres), lo que supone un 20% del total. Estos están compuestos mayoritariamente por individuos de nacionalidad española y más de la mitad, el 56%, por mujeres. La estructura por edad y sexo permite destacar que la población de más de 65 años



Actualmente Mollet del Vallès registra un 12,89% de población de origen extranjero, siendo la nacionalidad más significativa la ecuatoriana, seguida por la marroquí.

Tabla 1: Perfil



PERFIL	
Hombres	25.883
Mujeres	26.119
Población Total	52.002
Superficie	10.824
Barrios	17
Hogares Familiares	18.852
Mayores 65	14,12%
Mayores de 65 años que viven solos	20%
Población extranjera	12.89%

Fuente: Padrón Municipal. Enero 2013.

Durante estos dos últimos años han proliferado diferentes plataformas ciudadanas reivindicativas como son la Plataforma de afectados por las hipotecas, la Plataforma de

¹ Encuesta Demográfica de 2007 de l'Institut d' Estadística de Catalunya (IDESCAT)



parados, la Plataforma de jubilados y pensionistas y la Asamblea popular, que reclaman cada vez más poder para incidir en temas de interés social e interlocución con el Ayuntamiento.

Respecto al ámbito laboral y económico, durante este año 2013 Mollet del Vallès ha registrado un índice medio de tasa de paro registrado de un 22%.

Según datos extraídos del documento Mapa de Vulnerabilidad Social de Mollet del Vallès², no se observa que en la ciudad haya una desproporción muy acentuada entre ricos y pobres, ni que existan bolsas de pobreza o riqueza muy concentradas en barrios o zonas específicas de la ciudad.

Respecto al ámbito de la vivienda, el crecimiento del parque de vivienda en Mollet del Vallès ha sido muy acentuado durante los últimos diez años. Esta expansión se ha dirigido en buena parte tanto a jóvenes del municipio como a jóvenes de Barcelona y de otras poblaciones del área metropolitana, atraída por unos precios más competitivos, la proximidad y las buenas comunicaciones con Barcelona.

Según datos extraídos del Plan Local de Vivienda³ aprobado en octubre de 2010 el parque social de viviendas se estima en 2195 entre viviendas de titularidad pública y protección oficial así como viviendas gestionadas por la Bolsa de Vivienda de alquiler y la red de mediación para el alquiler social llegando a un 13,2% de todo el parque principal.

El Ayuntamiento de Mollet del Vallès ha sido una administración muy sensible y puntera a la hora de afrontar la atención a las personas con vulnerabilidad social y se ha dotado de numerosos recursos y servicios. Prueba de ello es la atención a las personas con discapacidad, por este motivo existe el Instituto Municipal de Servicios a los Discapacitados y una gran cantidad de recursos dirigidos a este colectivo, como son viviendas tuteladas, una escuela de educación especial, un centro especial de trabajo, un centro ocupacional, un centro de atención precoz, un centro de día y una residencia.

2.2. El Contexto Organizativo y la Prestación de Servicios Públicos

La participación es uno de los compromisos y ejes de trabajo del equipo de gobierno que ha ido desarrollando líneas de participación durante los últimos años. De esta forma, se ha desarrollado el Plan Estratégico de la ciudad de Mollet con sus respectivas acciones y programas.

2.2.1. Plan Estratégico de Ciudad Mollet 2025

En mayo de 2010 se aprobó el Plan Estratégico de Ciudad Mollet 2025⁴, el cual se ha realizado siguiendo un proceso participativo con los representantes de las principales entidades y asociaciones de la ciudad.

El Plan desarrolla una orientación de futuro para la ciudad a través de cuatro líneas estratégicas:

- Avanzar en la ciudad cívica y educadora
- Impulsar una mayor actividad saludable y económica
- Renovar y calificar los espacios urbanos

² Mapa Vulnerabilidad de Mollet del Vallès. Diputación de Barcelona. 2012

³ Plan Local de Vivienda. Ayuntamiento de Mollet del Vallès, 2010

⁴ Plan Estratégico de Ciudad Mollet 2025, Ayuntamiento de Mollet del Vallès, 2010



- Cooperar y desarrollar el territorio del *Baix Vallès*⁵

Del Plan Estratégico nacen el Consejo de Ciudad y el Plan de Actuación de Mandato.

Consejo de Ciudad

El Consejo de Ciudad se creó en febrero de 2012. Es el máximo órgano de participación que existe y está formado por cuarenta y una personas, todas ellas representantes de los grupos municipales, los consejos municipales sectoriales, el tejido asociativo, las organizaciones sindicales, profesionales y empresarios, además de ciudadanos a título individual.

Plan de Actuación de Mandato 2013-2015 (PAM)

El Plan de Actuación de Mandato se puso en marcha en noviembre de 2012 y emana de un proceso participativo. Este proceso pedía que la ciudadanía ayudara a definir las prioridades que ha de tener la acción de gobierno para este mandato. Se recibieron 578 aportaciones que priorizaron entre otras cuestiones, la línea estratégica relativa a las personas. Es decir, más esfuerzo por la cohesión social a través del tejido asociativo molletense y trabajar por la convivencia y el civismo de los colectivos de la ciudad.

A partir de las aportaciones recibidas en este proceso participativo se realizó una evaluación, se estudiaron las propuestas y se formuló el Plan de Actuación del Mandato (PAM).

2.2.2. Marco Organizativo Político-Técnico-Administrativo

La corporación municipal escogida para el mandato actual y que se constituyó en junio de 2011, se compone de 25 concejales, que representan a distintos partidos políticos:

- Partit dels Socialistes de Catalunya , 12
- Convergència i Unió, 4
- Partido Popular (PP) , 4
- Iniciativa per Catalunya - Els Verds , 3
- Esquerra Republicana de Catalunya, 2

Actualmente el gobierno municipal, fruto de un acuerdo político alcanzado posteriormente a la constitución de la corporación, lo componen PSC-PSOE y CiU por lo que nos encontramos con un gobierno de coalición mayoritario.

La Alcaldía la ocupa Josep Monràs i Galindo, cabeza de lista de PSC-PSOE.

En febrero de 2011, el Ayuntamiento de Mollet del Vallès aprobó su organigrama y las pautas de organización en seis áreas sectoriales, que integran todos los servicios municipales:

- Alcaldía
- Dirección Gerencia
- Servicios Generales, Innovación y Planificación
- Acción Institucional y Participación
- Servicios Territoriales y Espacio Público
- Servicios Personales

⁵ Baix Vallès. Comarca natural, histórica, económica y de servicios que integra la comarca del Vallès Oriental



En el organigrama se prevé una estructura directiva profesional y otra operativa.

En la *estructura directiva* tenemos la dirección de gerencia y las direcciones de servicios. La misión de la dirección de gerencia es dirigir y coordinar la actividad de las diferentes áreas, garantizando la implantación y seguimiento de las diferentes políticas del Ayuntamiento de Mollet del Vallès y el cumplimiento de los objetivos corporativos. Las direcciones de servicios también dirigen y coordinan en los mismos términos que la dirección de gerencia pero en relación a su área.

La *estructura operativa* se despliega a través de los servicios que dependen de las direcciones de servicios y que agrupan gabinetes, secciones y/o unidades.

Por tanto, el Ayuntamiento de Mollet del Vallès se encuentra organizado administrativamente de la siguiente forma:

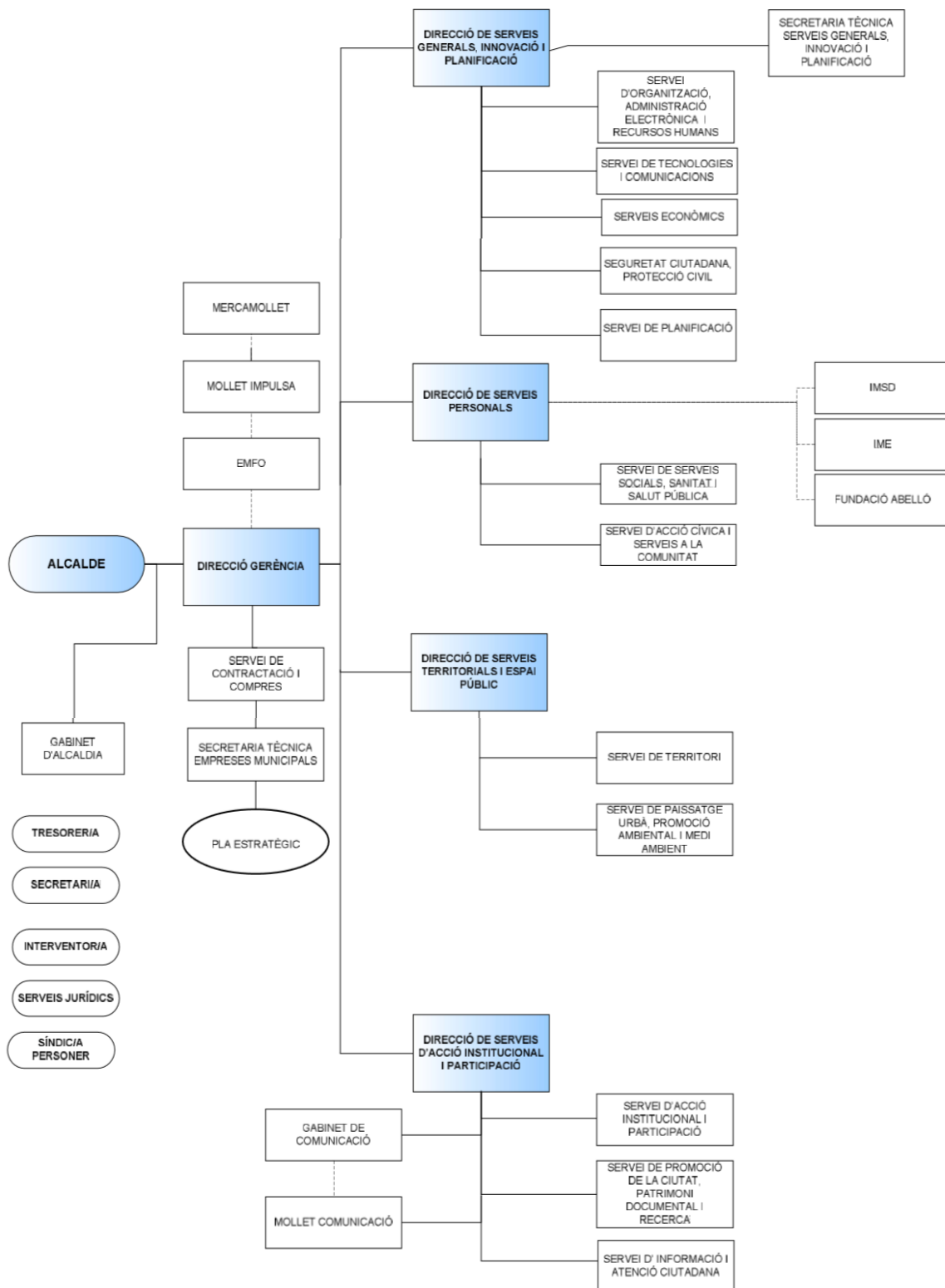
- Gabinete de Alcaldía
- Dirección Gerencia
- Dirección de Servicios Generales, Innovación y Planificación
 - Servicio de Planificación Estratégica
 - Servicio de Economía
 - Servicio de Organización, Administración Electrónica y Recursos Humanos
 - Servicio de Tecnología y Comunicaciones
 - Servicio de Seguridad Ciudadana y Convivencia
- Dirección de Servicios de Acción Institucional y Participación
 - Servicio de Relaciones Ciudadanas y Participación
 - Servicio de Promoción de la ciudad, Patrimonio Documental e Investigación
 - Servicio de Información y Atención Ciudadana
- Dirección de Servicios Territoriales i Espacio Público
 - Servicio de Territorio
 - Servicio de Paisaje Urbano, Promoción Ambiental y Medio Ambiente
- Dirección de Servicios Personales
 - Servicio de Servicios Sociales, Sanidad y Salud Pública
 - Servicio de Acción Cívica y Servicios a la Comunidad

El servicio de Servicios Sociales, Sanidad y Salud Pública que está integrado dentro de la Dirección de Servicios Personales cuenta actualmente con 25 empleados públicos (véase organigrama en el anexo), distribuidos de la siguiente forma:

- 21 personas adscritas a Servicios Sociales
- 3 personas adscritas a Salud Pública
- 1 Jefa de Servicio



Direcció Gerència – Direccions de Serveis





El Ayuntamiento de Mollet del Vallès cuenta también con dos organismos autónomos: el Instituto Municipal de Educación, que gestiona la política educativa municipal; y el Instituto Municipal de Servicios a la Discapacidad, que gestiona 4 centros de atención a la discapacidad (centro de atención precoz, escuela, centro ocupacional y centro especial de trabajo).

Existen cuatro empresas municipales: Empresa Municipal de Formación y Ocupación (EMFO); Mercamollet, que gestiona el mercado municipal; Mollet Impulsa, para la promoción de la actividad económica y comercial; y Mollet Comunicación, que gestiona la radio municipal. Por último, una fundación municipal, la Fundación Municipal Joan Abelló, para la conservación y promoción de la colección de este pintor molletense.

Respecto al marco tecnológico, el Ayuntamiento de Mollet del Vallès se encuentra en la actualidad desarrollando diversos proyectos de modernización y acceso a la administración electrónica tanto a nivel de los ciudadanos como a nivel interno.

2.2.3. Marco Económico y Presupuestario

Cada año el Pleno del Ayuntamiento aprueba el presupuesto, en el que se hacen explícitos los ingresos y gastos definidos en el Programa de Actuación Municipal (PAM). El pleno también establece las normas que regulan la ejecución y evaluación del cumplimiento de los objetivos y fija las responsabilidades para la gestión administrativa de los recursos financieros.

El presupuesto municipal está integrado por el presupuesto del propio Ayuntamiento y de los diferentes organismos autónomos dependientes del Ayuntamiento, así como los estados de previsión de ingresos y gastos de las sociedades municipales.

Actualmente el Ayuntamiento de Mollet del Vallès gestiona un presupuesto consolidado de 50.900.489,54 €, sin incluir los presupuestos de los institutos y empresas municipales que con ellos asciende a 56.669.659,90 €.

Es importante destacar que la corporación se acogió al plan de ajuste aprobado por el Gobierno del Estado, cuestión que ha permitido garantizar la sostenibilidad de la situación financiera del Ayuntamiento. Además se ha acogido a los dos planes de pagos a proveedores al tener un retraso importante en el pago de facturas.



Tabla 2: Presupuesto Municipal

Estado de Ingresos	Importe
Capítulo 1. Impuestos indirectos	17.932.458,22
Capítulo 2. Impuestos indirectos	111.823,74
Capítulo 3. Tasas y otros impuestos	11.946.157,37
Capítulo 4. Transferencias corrientes	19.741.686,67
Capítulo 5. Ingresos patrimoniales	168.363,55
Total operaciones corrientes	49.900.489,54
Capítulo 6. Alienación inversiones reales	0,00
Capítulo 7. Transferencias de capital	0,00
Total operaciones no financieras	49.900.489,54
Capítulo 8. Activos	0,00
Capítulo 9. Pasivos financieros	1.000.000,00
Total operaciones financieras	1.000.000,00
TOTAL PRESUPUESTO	50.900.489,54

Estado de Gastos	Importe
Capítulo 1. Gastos de Personal	15.721.588,48
Capítulo 2. Gastos bienes corrientes y servicios	20.226.481,84
Capítulo 3. Gastos financieros	2.476.134,45
Capítulo 4. Transferencias corrientes	7.886.806,62
Capítulo 5. Transferencias corrientes	46.311.011,40
Total operaciones corrientes	
Capítulo 6. Inversiones reales	1.000.000,00
Capítulo 7. Transferencias de capital	67.317,50
Total operaciones de capital	1.067.317,50
Total operaciones no financieras	47.378.328,90
Capítulo 8. Activos	0,00
Capítulo 9. Pasivos financieros	3.522.160,64
Total operaciones financieras	3.522.160,64
TOTAL PRESUPUESTO	50.900.489,54

El presupuesto de Servicios Sociales para el año 2013 es de 2.773.136,64 €, sin contabilizar el presupuesto del Instituto Municipal de Servicio a la Discapacidad (IMSD) adscrito a Servicios Sociales, que supone el 5,34% del presupuesto total.

La financiación que se recibe por parte de la Generalitat de Catalunya mediante la fórmula del contrato programa y por parte de la Diputación a través del Plan de Concertación es de alrededor de un 60% de total.



Tabla 3: Presupuesto Servicios Sociales

PRESUPUESTO Servicios Sociales	Importe
Capítulo 1. Gastos de Personal	801.975,30
Capítulo 2. Bienes corrientes y servicios	1.179.603,84
Capítulo 4. Transferencias corrientes	439.490,00
Capítulo 6. Inversiones	300.000,00
TOTAL PRESUPUESTO	2.721.069,14

2.2.4. Marco Legal y Competencial

La norma básica que hasta la fecha venía regulando la estructura y competencias de las entidades locales, la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases de Régimen Local, está actualmente en fase de revisión y a ello obedece el Proyecto de Ley de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración local que define un nuevo marco en relación a las competencias de los municipios en relación con los servicios sociales.

En Cataluña el marco legal de los servicios sociales desde el 2007 es la Ley 12/2007⁶, de Servicios Sociales, que en su artículo 16, define las características de los servicios sociales municipales:

- Eje vertebrador, junto con los servicios sociales especializados, del sistema público de servicios sociales.
- Primer nivel del sistema público de servicios sociales y garantía de mayor proximidad a los usuarios y a los ámbitos familiar y social.
- Organización territorial y dotación de equipos multidisciplinares.
- Carácter polivalente, comunitario y preventivo para fomentar la autonomía de las personas.
- Respuestas en el ámbito propio de la convivencia y la relación de los destinatarios de los servicios.

En la Ley 12/2007, se señala la calidad de los servicios como uno de los principios rectores de los servicios sociales: «El sistema de servicios sociales debe aplicar criterios de evaluación de la calidad de los programas, actuaciones y prestaciones, tomando como referencia el concepto de calidad de vida y velando por que los servicios y recursos se adapten a las necesidades sociales y al desarrollo de la comunidad» (art. 5.p).

Por otro lado El Plan de Calidad de los Servicios Sociales de Catalunya (PQSSC)⁷ que fue aprobado en 2010, se enmarca en el Plan Estratégico de Servicios Sociales de Catalunya 2010-2013 (PESSC)⁸, y lo hace a partir de la premisa de que la calidad juega un papel central en este importante instrumento de planificación del Sistema Catalán de Servicios Sociales.

Con la aparición del Proyecto de Ley de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local⁹ nos encontramos en un momento clave en la evolución de los servicios sociales

⁶ Ley 12/2007 de 11 de octubre de Servicios Sociales. BOE núm. 266 de 6 de noviembre de 2007

⁷ Acuerdo de Gobierno GOV/231/2010. DOGC núm. 5766 de 30 de noviembre de 2010

⁸ Acuerdo de Gobierno GOV/156/2010. DOGC núm. 5741 de 25 de octubre de 2010.

⁹ 121/000058 Proyecto de Ley de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local. Boletín Oficial de las Cortes Generales. 6 de septiembre de 2013.



municipales, con importantes cambios normativos que supondrán un reto para la administración local y que obligan a reaccionar a nuestros sistemas de bienestar.

2.2.5. Los Servicios Sociales en el Municipio de Mollet del Vallès

El modelo organizativo de servicios sociales que ha desarrollado el Ayuntamiento de Mollet del Vallès durante los últimos 15 años se ha basado en un modelo territorial en el que se ha primado la proximidad a los ciudadanos. A medida que la población del municipio y las competencias hacia los servicios sociales municipales han aumentado, también lo han hecho los equipos profesionales de atención social.

Mollet del Vallès siempre se ha considerado un municipio puntero en el ámbito de los servicios sociales. Así actualmente cuenta con una serie de programas desarrollados que se detallan a continuación:

- a) Programa de Atención social
- b) Programa de Atención Domiciliaria y Atención a la Dependencia
- c) Casal Abierto
- d) Programa MOVIDA (Mollet y habilidades para la Vida)
- e) Servicio Punto de Encuentro
- f) Centro de Acogida Temporal.
- g) Servicio de Información y Atención a la Mujer (SIAD)
- h) Programa de Voluntariado Social y Programa *Avi, com estàs?*
- i) Apoyo a las Entidades de Iniciativa Social.

a) Programa de Atención Social

La finalidad del Programa de Atención Social es proporcionar información, orientación, asesoramiento, e intervención social y seguimiento, derivación hacia servicios especializados y tramitación de prestaciones.

Actualmente el municipio cuenta con 5 equipos, 1 equipo de acogida con 2 trabajadoras sociales y 4 equipos de atención social y seguimiento con 4 trabajadoras sociales y 6 educadores, todos ellos ubicados en dos centros de diferentes zonas de la ciudad.

Esta organización responde a una reestructuración realizada en noviembre del 2012, en la que se replanteó la organización de los servicios sociales para poder realizar una atención más eficaz y eficiente. El motivo de esa reestructuración fue el Plan de Servicios Sociales que se actualizó en 2011, en el que se aconsejaba que los equipos de trabajo estuvieran ubicados en 2 zonas de atención para poderse dar más apoyo y aconsejaba organizar una primera atención social, incorporando un equipo de acogida.

b) Programa de Atención Domiciliaria y Atención a la Dependencia

Este programa tiene dos vertientes:

La primera es proporcionar información, asesoramiento y tramitación de las prestaciones relacionadas con la Ley de Autonomía Personal y Atención a la Dependencia (LAPAD)¹⁰. Después de que la persona dependiente ha sido valorada por el equipo de valoración de la Generalitat de Catalunya y dispone de grado de dependencia, un equipo de trabajadoras

¹⁰ Ley 39/2006 de 14 de diciembre de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las personas en situación de Dependencia. BOE núm. 299 de 15 de diciembre de 2006.



sociales realiza el Programa Individual de Atención que establece los recursos o las prestaciones más adecuadas a la situación de la persona dependiente. También traslada este Programa individualizado a la Generalitat de Catalunya que es quien resuelve y concede la prestación y/o la ayuda.

La segunda es la gestión de los servicios de atención domiciliaria que ofrecen cuidado personal y del hogar a aquellas personas o familias que, por diferentes motivos, no pueden asumir las actividades de la vida diaria; así como de la teleasistencia siendo éste un servicio de atención permanente y a distancia para aquellas personas que por motivos de salud y dependencia necesitan ayuda externa en caso de emergencia.

En este programa se cuenta con 2 trabajadoras sociales municipales y con 42 personas como personal externo mediante un contrato de servicios para prestar el programa de atención domiciliaria.

c) Casal Abierto

El Casal Abierto es un espacio socioeducativo dirigido a los niños y a sus familias que necesitan apoyo en la educación y el crecimiento personal de sus hijos. Este servicio se plantea como un espacio de encuentro y de relación para los niños y sus familias. El Casal lo integra un equipo profesional formado por educadores sociales y monitores que ofrecen una atención personalizada, dentro de un entorno que ayuda a los niños a mejorar su desarrollo y su relación, por medio del juego y las actividades.

Este programa cuenta con 2 educadores y 2 monitores externos y 1 educador municipal.

d) Programa MOVIDA (Mollet y Habilidades para la Vida)

El Programa MOVIDA es un programa preventivo y de acompañamiento dirigido a adolescentes y jóvenes en situación de riesgo, que realiza acciones socioeducativas sobre las competencias sociales en el medio abierto y en diferentes equipamientos de la ciudad.

A este programa está asignado 1 educador municipal y se gestiona mediante un contrato de servicios con una empresa externa que incorpora a otro educador.

e) Servicio Punto de Encuentro

El Punto de Encuentro es un servicio que facilita que los niños menores de edad continúen relacionándose con su padre y/o su madre cuando se dan conflictos motivados por una separación, un divorcio u otros tipos de rupturas familiares.

El servicio se presta mediante un convenio con Cruz Roja y los profesionales dedicados son 2 psicólogos y 2 trabajadores sociales.

f) Centro de Acogida Temporal

El Centro de Acogida Temporal es un recurso de alojamiento temporal en situaciones de vulnerabilidad como son casos de violencia de género, etc.

El servicio se presta mediante un contrato de servicios que incorpora a 2 técnicos.



g) Servicio de Información y Asesoramiento a la Mujer (SIAD)

Este Servicio ofrece información y asesoramiento jurídico y psicológico a las mujeres, con una abogada y una psicóloga que atienden las dudas y los problemas sobre cuestiones relacionadas tanto con el ámbito personal como familiar, laboral o social. Este servicio municipal trabaja de manera transversal y en coordinación con todos los demás organismos implicados en la atención a la mujer, como son los cuerpos y las fuerzas de seguridad, los servicios sanitarios y sociales, la fiscalía y los tribunales de justicia.

El servicio cuenta con una psicóloga y una abogada con un contrato de prestación de servicios.

h) Programa de Voluntariado Social y Programa *Avi, com estàs?*

El Programa de Voluntariado Social lo desarrollan personas voluntarias que realizan acompañamientos a personas que viven solas. El programa pretende disminuir el aislamiento social de las personas mayores y hacerlas partícipes de la vida del barrio.

El programa municipal *Avi, com estàs?* es una actuación de los servicios sociales para conocer y prevenir las situaciones de necesidad de atención de las personas mayores de 75 años. Se concreta en visitas a domicilio para ofrecer información y orientación sobre los servicios públicos de la ciudad y especialmente de los servicios sociales municipales. También ofrece una visita anual de seguimiento.

Los dos programas están gestionados por personal municipal.

i) Apoyo a las Entidades de Iniciativa Social

El Ayuntamiento proporciona apoyo técnico, material y económico a las entidades de ámbito social mediante cesión de espacios municipales, aportaciones económicas a través de la convocatoria de subvenciones anuales, todo ello gestionado por un técnico de referencia.

En el 2005 se presentó el Catálogo de Servicios Sociales¹¹, documento en el que se definían los servicios que se prestaban, la manera de acceder a ellos, los costes, etc. En la actualidad se está en fase de revisión y actualización.

Durante los cuatro últimos años, Mollet del Vallès ha impulsado el trabajo en red implementando conjuntamente con entidades de iniciativa social y servicios profesionales, diferentes mesas de coordinación y comisiones. Actualmente están en marcha las siguientes iniciativas:

- Mesa de Coordinación de Entidades por la Inclusión Social
- Mesa de Coordinación de Entidades de Discapacidad
- Comisión de Violencia de Género
- Mesa de Coordinación de Salud Mental
- Comisión de Absentismo Escolar

¹¹ Ayuntamiento de Mollet y Diputación de Barcelona. Catálogo de Servicios Sociales. 2005.



Los Servicios Sociales municipales colaboran y trabajan coordinadamente con todos los servicios y secciones del Ayuntamiento, así como con los servicios externos de los ámbitos educativos, de salud, seguridad y justicia.

Respecto a los planes elaborados en servicios sociales podemos enumerar los siguientes: el Plan de Servicios Sociales que se elaboró en 2010, con ayuda de la Diputación de Barcelona; el Plan de Inclusión Social que se está elaborando este año con la participación de las entidades sociales de la ciudad.

Es importante destacar también el Consejo de Bienestar y Salud del que forman parte 42 miembros de diferentes servicios profesionales y entidades relacionadas con los ámbitos de la salud y social.

Con relación a los sistemas de información, actualmente Mollet del Vallès está adherido al programa informático de la Diputación de Barcelona¹² para documentar el seguimiento de su actuación.

Por otro lado, se cuenta con una herramienta a la hora de planificar como son los valores de referencia establecidos por la Diputación de Barcelona en el marco del proyecto de Círculos de Comparación Intermunicipal en materia de Servicios Sociales. Se trata de un instrumento que mide, compara y evalúa los resultados obtenidos mediante unos indicadores comunes consensuados.

3. DIAGNÓSTICO

3.1. Análisis de Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades (DAFO)

El análisis DAFO es una caracterización visual, sintética y bidimensional (interna y externa) de una organización ante su realidad, en cuatro factores que pueden ser negativos o positivos. Así se deben afrontar las amenazas apoyándonos con las fortalezas de la organización, corregir las debilidades internas para poder hacer frente a las amenazas del entorno, emprender las oportunidades gracias a las fortalezas y modificar las debilidades para aprovechar las oportunidades que se presentan.

Realizar un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), nos dará información de cuáles serán las líneas estratégicas a seguir.

El análisis de los factores se ha realizado analizando la documentación existente en el servicio, así como reuniones de trabajo con el equipo directivo.

¹² Xissap. Programa Informático de Diputación de Barcelona



Tabla 4: Análisis DAFO

ANÁLISIS EXTERNO Entorno	Amenazas ▪ Fuerte presión asistencial. ▪ Incremento de ideas preconcebidas sobre la asignación de recursos. ▪ Expectativa muy alta hacia los servicios sociales. ▪ Entorno mucho más complejo. ▪ Existencia de Plataformas Ciudadanas. ▪ Aparición de nuevos perfiles de usuarios de Servicios Sociales. ▪ Nuevas normativas relativas a las competencias municipales.	Oportunidades ▪ Los servicios sociales del Siglo XXI como el cuarto pilar del bienestar. ▪ Competencias legales de los servicios sociales básicos (Ley Catalana). ▪ Servicios Sociales en el punto de mira. ▪ Necesidad de los profesionales y de la organización de mejorar la calidad de la atención. ▪ Desarrollo en la organización de la administración electrónica.
	Fortalezas ▪ Equipo cohesionado, con experiencia, motivado y con liderazgo de la dirección. ▪ Sistema de formación establecido y con alta calidad. ▪ Protocolos y procesos establecidos y definidos. ▪ Mecanismos de coordinación establecidos. ▪ Trabajo en red muy desarrollado. ▪ Fuerte apoyo político hacia los servicios sociales.	Debilidades ▪ Poca cultura ética dentro de la organización. ▪ Sistema de recogida de información debilitado y poco efectivo. ▪ Escaso desarrollo y dispersión de las aplicaciones informáticas específicas. ▪ Catálogo de servicios desfasado. ▪ No existe un plan de comunicación de los servicios sociales. ▪ Listas de espera para la primera atención y para seguimiento de casos.

Fuente: Elaboración Propia.

3.2. Identificación y situación del problema a resolver

A partir de la reflexión y el análisis efectuado se verifica la necesidad de incorporar una serie de premisas al modelo de atención, ya que se constata que existen deficiencias, estableciendo unas líneas de mejora prioritarias.

Existe una fuerte presión asistencial, fruto de nuevas necesidades a partir de la crisis económica. Se trata de un entorno mucho más complejo ya que aparecen nuevos perfiles de usuarios que hasta ahora no habían acudido nunca a los servicios sociales.



Actualmente hay un aumento de la demanda que provoca que el acceso a la atención se vea dificultado a causa de la lista de espera que de media, durante este año 2013, ha estado en 25 días para una primera atención.

Por otro lado la ciudadanía ha puesto una gran expectativa en los servicios sociales municipales como posibles solucionadores de sus problemas ya que son el primer punto de acceso al sistema catalán de servicios sociales.

Los principales retos a los que se enfrentan los servicios sociales son entre otros:

- La emergencia de plataformas ciudadanas con inquietudes sociales, intentando dar respuestas no profesionales y desde el voluntarismo, demanda una intervención que ordene y coordine las actuaciones.
- Interés creciente hacia los servicios sociales, saber cómo funcionan y cómo se realiza la asignación de recursos. A su vez existen ideas preconcebidas que incrementan la rumorología respecto a la priorización de la atención social y de los recursos hacia colectivos extranjeros.
- Se detectan dificultades para tener una “fotografía” real de la situación social, ya que los sistemas de información existentes no son eficaces para explotar estadísticamente datos. Además hay que considerar la lentitud y pérdida de tiempo para las tramitaciones de recursos, con un exceso de documentos a solicitar que ya están en poder de la administración.
- Por otro lado los equipamientos municipales donde están ubicados los servicios sociales necesitan una adecuación para implantar el acceso a la administración electrónica.
- Existe poco desarrollo de la cultura ética en la organización. Las intervenciones requieren de una reflexión ética al estar en el ámbito de la vida de las personas, respetando el equilibrio entre el principio de autonomía personal y de responsabilidad pública.

4. PLAN DE MEJORA

4.1. Misión-visión-valores de los servicios sociales municipales

Para definir estratégicamente las líneas de trabajo es importante responder a las preguntas qué son y a qué se dedican los servicios sociales y qué valores deben respetar.

La **misión** de los servicios sociales es atender las necesidades sociales de la población de Mollet del Vallès dando apoyo y asistencia, asegurando la cobertura de sus necesidades personales básicas y sociales.

La **visión** es ser el referente en la gestión y ejecución de los servicios sociales en la ciudad de Mollet del Vallès.



Los **valores** que deben respetar son interdisciplinariedad con diferentes aportaciones profesionales, universalidad de derechos con prestaciones necesarias para todos los ciudadanos, transparencia, territorialidad con cercanía e interacción, proximidad, cooperación y trabajo en red estableciendo sinergias.

Tabla 5: Principios y Valores

Universales ↔ Con Calidad ↔ Públicos		
PRINCIPIOS	↑ SERVICIOS SOCIALES BÁSICOS ↓	VALORES
Igualdad		Universalidad
Solidaridad		Interdisciplinariedad
Prevención		Calidad
Fomento Cohesión Social		Transparencia
Responsabilidad Pública		Proximidad
Coordinación		Cooperación
Eficacia y Eficiencia		Territorialidad
Participación		Trabajo en red

Fuente: Elaboración Propia

4.2. Objetivos y Acciones del Plan de Mejora

Como objetivo general pretendemos implementar un modelo de servicios sociales municipales que interprete las necesidades y demandas de la ciudadanía incrementando la capacidad de acogida y personalizando la atención que se ofrece. Para ello se ha de establecer una relación de compromiso y colaboración con los agentes sociales, dando a conocer qué son y cómo funcionan los servicios e incorporando la cultura ética en las intervenciones desde la perspectiva de que las personas son las protagonistas.

Por tanto hemos de estructurar y transformar nuestra organización aprovechando las posibilidades de las nuevas tecnologías y las herramientas de comunicación e información.

4.2.1. Grandes Líneas y Objetivos Estratégicos

Para avanzar hacia una intervención social de calidad es importante analizar lo que estamos haciendo y cómo lo hacemos. Con objeto de conseguir este resultado se plantean 5 objetivos estratégicos que emanan de 4 líneas estratégicas: **proximidad, trabajo en red, transparencia y ética.**



Tabla 6: Objetivos Estratégicos

L.E. 1	PROXIMIDAD	
O.E.	1.	Mejorar la accesibilidad a los servicios sociales.
L.E.2	TRABAJO EN RED	
O.E.	2.	Potenciar el trabajo en red y la colaboración.
L.E. 3	TRANSPARENCIA	
O.E.	3.	Mejora de los sistemas de información y utilización de la Administración Electrónica.
O.E.	4.	Mejora de la Imagen social y comunicación.
L.E 4	ETICA	
O.E.	5.	Incorporar la cultura y la deliberación ética.

Los 5 objetivos estratégicos son interdependientes y están relacionados entre sí.

Para la implantación de las mejoras planteadas en los objetivos estratégicos, los recursos humanos son el apoyo y la herramienta indispensable, en los que el diálogo, la deliberación y el consenso son importantes para generar inteligencia colectiva.

Objetivo Estratégico 1. Mejorar la accesibilidad a los servicios sociales.

En la información y orientación a los ciudadanos ha de haber una respuesta rápida y eficaz así como una comunicación fluida, por ese motivo se han de establecer mejoras en el sistema de atención planteándose mejorar el acceso mediante una buena acogida.

Objetivo Estratégico 2. Potenciar el trabajo en red y la colaboración.

Cuando las personas trabajan y reflexionan juntas, en el marco de un proyecto común, los resultados son más óptimos. Para ello se plantea potenciar y fomentar las relaciones de cooperación, creando puentes y estableciendo lazos entre los servicios sociales municipales y las entidades de la ciudad.

Objetivo Estratégico 3. Mejora de los sistemas de información y la utilización de la administración electrónica.

Entendidos como una herramienta básica de apoyo, los sistemas de información son imprescindibles para la planificación, la coordinación y la gestión, así como para avanzar hacia la implementación de la administración electrónica en los servicios sociales.

Para ello es necesario establecer una hoja de ruta y adecuar los equipamientos de servicios sociales a las nuevas tecnologías para implantar el acceso a la administración electrónica, elaborando un Plan conjunto con el servicio de Tecnología y Comunicaciones.



Objetivo Estratégico 4. Mejora de la imagen social y comunicación.

La forma como se muestran o se proyectan los servicios socialmente es muy importante. Para mejorar la imagen social de los servicios sociales municipales es necesario establecer un acuerdo político-técnico que defina qué cuestiones preocupan más a los ciudadanos.

Por este motivo, el principio de transparencia se ha de usar en equilibrio con el de la preservación de la confidencialidad y privacidad, valorando qué información puede ser pública y hacia qué público ha de ir dirigida.

Objetivo Estratégico 5. Incorporar la cultura y la deliberación ética.

Los profesionales de los servicios sociales se enfrentan a problemas complejos y a conflictos de valores que han de abordar en el ejercicio de su profesión y que requieren de acciones y actuaciones éticas.

Aunque los profesionales tienen diversos puntos de referencia, como por ejemplo los códigos éticos profesionales del trabajo social y el Estatuto Básico de los Empleados Públicos¹³, que habla en sus artículos 53 y 54 sobre los principios éticos y los principios de conducta, estos no son un manual o guía sobre lo que es ético o no delante de una situación determinada. Es por tanto necesario un espacio de reflexión ética que reoriente las intervenciones que deben realizar.

En Cataluña se creó en 2010, el Comité de Ética de los Servicios Sociales de Catalunya que define que: *“Los espacios de reflexión ética han sido creados para analizar y asesorar en la resolución de posibles problemas éticos que se producen en la práctica de la intervención social y tienen como objetivo final la mejora de la calidad de la atención a las personas, la promoción de los valores éticos y las buenas actitudes en el cuidado de las personas que se atienden”*.¹⁴

4.2.2. Objetivos Operativos y Acciones

De los objetivos estratégicos nacen los objetivos operativos con sus respectivas acciones a impulsar. En el siguiente cuadro se resumen:

Tabla 7: Objetivos Operativos

O.E. 1	Mejorar la accesibilidad a los servicios sociales	
O.O.	1.1	Mejorar el acceso a los servicios de primera atención.
O.O.	1.2	Aumentar el porcentaje de dedicación a intervención grupal.
O.E. 2	Potenciar el trabajo en red y la colaboración	
O.O.	2.1	Establecer complicidades y compromiso compartido.
O.O.	2.2	Potenciar la responsabilidad social corporativa.

¹³ Ley 7/2007 de 12 abril del Estatuto Básico del Empleado Público.(EBEP)

¹⁴ Ordre ASC 349/2010 de 16 de junio del Comitè d'Ètica dels Serveis Socials de Catalunya.



O.E. 3	Mejora de los sistemas de Información y utilización de la administración electrónica	
O.O.	3.1	Mejorar el sistema de recogida de información social.
O.O.	3.2	Mejorar la interoperabilidad.
O.O.	3.3	Ofrecer formación en administración electrónica.
O.O.	3.4	Adecuar los equipamientos para incorporar las nuevas tecnologías.
O.E. 4	Mejora de la imagen social y comunicación.	
O.O.	4.1	Ofrecer a la ciudadanía una imagen más cercana.
O.O.	4.2	Impulsar un Plan Anti-rumores.
O.E. 5	Incorporar la cultura y la deliberación ética	
O.O.	5.1	Crear un espacio de reflexión ética.
O.O.	5.2	Ofrecer formación en el campo de la ética.
O.O.	5.3	Definir las áreas de riesgo ético.
O.O.	5.4	Identificar los principales métodos deliberativos.

Fuente: Elaboración Propia

Objetivo Operativo 1.1. Mejorar el acceso a los servicios de acogida.

Para establecer mejoras en la acogida a los ciudadanos se valora impulsar una serie de acciones:

- Incorporar la figura del informador social.
- Combinar cita previa con acceso directo
- Demanda de visitas vía Web
- Recuerdo de citas mediante llamadas telefónicas.
- Atención telefónica y correo electrónico para consultas.

La existencia de planes de ocupación semestrales facilitará la incorporación del perfil profesional del informador social. Este profesional atenderá cuestiones de información básica posibilitando la reducción de las consultas a las trabajadoras sociales de acogida.

Otra de las acciones a impulsar es la combinación de cita previa con acceso directo para organizar mejor la demanda de visitas y posibilitar huecos en la agenda. Así también se valora impulsar la demanda de visita vía Web para facilitar al ciudadano no tener que desplazarse al centro o llamar por teléfono para solicitarla.

Objetivo Operativo 1.2. Aumentar el porcentaje de dedicación de los profesionales a intervenciones grupales.

Con el objetivo de hacer más eficaz la atención y optimizar las consultas se valora impulsar estas acciones:

- Realizar talleres y/o sesiones grupales de información en diferentes materias.
- Realizar proyectos grupales para colectivos específicos.



Para ello se organizarán durante diferentes periodos de tiempo sesiones grupales de información sobre los temas que demanden más atención, así como la realización de talleres con colectivos específicos por parte de los profesionales del equipo de atención y seguimiento que seleccionará a los usuarios y preparará las temáticas.

Objetivo Operativo 2.1. Establecer complicidades y compromisos compartidos para la prestación de servicios.

Para establecer un verdadero trabajo en red se valora impulsar dos acciones:

- Potenciar la coordinación con las entidades sociales para la atención de las necesidades básicas.
- Potenciación de las mesas de coordinación sobre ámbitos diversos.

La coordinación con las entidades sociales que ya se está llevando a cabo se potenciará mediante la mesa de coordinación por la inclusión social incrementando las reuniones de trabajo para establecer unos criterios comunes respecto a la atención de las necesidades básicas.

Como la valoración de la formalización de la mesa de coordinación explicada anteriormente es muy positiva, se plantea trasladar esta metodología de trabajo a otros temas importantes como por ejemplo, la vivienda.

Objetivo Operativo 2.2. Potenciar la responsabilidad social corporativa en las empresas del territorio.

El creciente interés hacia los servicios sociales por parte de las organizaciones empresariales y de sus trabajadores hace necesario que se instaure el principio de responsabilidad social. Por este motivo, se plantea impulsar estas acciones:

- Promover una jornada de conocimiento mutuo con las empresas del territorio implicándolos en los programas sociales existentes.
- Promover el voluntariado social en las empresas.
- Buscar fuentes de financiación para programas específicos.

Mediante la Jornada para potenciar el conocimiento mutuo se darán a conocer los programas y proyectos existentes en el municipio con el objetivo de implicar a las empresas tanto en el aspecto financiero como en la participación de sus trabajadores en acciones voluntarias.

Objetivo Operativo 3.1. Implantar mejoras en el sistema de recogida de información social

Conocer la realidad social del municipio plantea implantar mejoras en el sistema de información social y para ello realizaremos las siguientes acciones:

- Incorporar mejoras en el programa Informático existente, estudiando y evaluando las necesidades de recogida de información.
- Revisar y estudiar otros programas alternativos existentes.
- Realizar un Barómetro para poder actualizar anualmente la información.

Por un lado analizaremos las necesidades de recogida de información que tiene el municipio pasando a conocer y revisar qué programas informáticos alternativos existen poniéndonos en contacto con otros servicios sociales.



Por otro lado realizaremos un barómetro para actualizar la información existente.

Objetivo Operativo 3.2. Potenciar la interoperabilidad

Con el objetivo de que el ciudadano no aporte documentación ya existente y/o en poder de la administración y reducir las cargas administrativas de los equipos profesionales, se propone impulsar estas acciones:

- Definir los accesos a los datos y los perfiles necesarios.
- Establecer los convenios que sean necesarios.
- Realizar el proceso de autorización para los profesionales.

Todas ellas responderían a un plan de acción de acceso a la administración electrónica en el que se establecerían convenios con las diferentes administraciones para consultar datos, así como definir los accesos y perfiles y necesarios de consulta y la autorización para los profesionales.

Objetivo Operativo 3.3. Ofrecer Formación en administración electrónica

Para poder desarrollar el acceso a la administración electrónica es necesaria una formación previa, para entender el marco en el que nos encontramos; y posterior, para conocer la operativa concreta de cómo se pueden realizar consultas. Por ello la acción a impulsar será:

- Diseñar una formación específica de administración electrónica.

Objetivo Operativo 3.4. Adecuar los equipamientos a las nuevas tecnologías.

Los equipamientos donde están ubicados los servicios sociales necesitan de una adecuación importante para poder implantar mejoras en las comunicaciones para ello se definen estas acciones a implementar:

- Plan para definir qué cosas son necesarias.
- Planificar y realizar las obras necesarias para adecuar los espacios.

Se elaborará un plan con el servicio de Tecnología y Comunicaciones estudiando y valorando qué medidas son necesarias para planificar y realizar las obras de adecuación.

Objetivo Operativo 4.1. Ofrecer a la ciudadanía una imagen cercana.

Bajo la premisa de cercanía al ciudadano para potenciar la confianza hacia los servicios públicos, se proponen las siguientes acciones:

- Establecer sesiones informativas o talleres grupales para dar a conocer los servicios sociales.
- Establecer un sistema de difusión periódico de las actividades que realizan los servicios sociales.
- Diversificar los canales de información sobre derechos, recursos y prestaciones.
- Elaborar y presentar una memoria pública de gestión.
- Realizar una Jornada de Puertas Abiertas cada año.

Las sesiones informativas versarían sobre el funcionamiento de los servicios sociales y se invitaría a participar a las entidades sociales para ofrecer una imagen de coordinación.



Complementaríamos las sesiones con la difusión mediante diversos canales de información sobre derechos, recursos y prestaciones a las que se pueden tener acceso. Además se elaboraría y presentaría públicamente la memoria de actividad del servicio, así como la realización de una Jornada de Puertas Abiertas.

Objetivo operativo 4.2. Implantar un plan anti-rumores.

Con el objetivo de luchar contra la rumorología para evitar ideas preconcebidas se plantean las acciones que se detallan continuación:

- Definir qué temas o cuestiones preocupan a la ciudadanía.
- Elaborar informes sobre temas candentes y específicos en momentos determinados y sobre servicios de elevada oferta.
- Organizar debates ciudadanos sobre los temas que preocupan.

Para definir y elaborar un listado de los temas candentes y que más preocupan a la ciudadanía se ha de llegar a un consenso político-técnico para posteriormente elaborar informes en momentos determinados y sobre servicios de elevada oferta. Estas acciones se complementarían con la organización de charlas y/o conferencias sobre estas temáticas dirigidas a la población en general.

Objetivo Operativo 5.1. Crear un espacio de reflexión ética.

Resolver dilemas éticos es un reto diario al que se enfrentan los servicios sociales que necesitan tener conocimientos éticos desarrollados. Por este motivo, es necesario realizar cambios organizativos que favorezcan la creación de espacios de reflexión ética, que ayuden a deliberar delante de un dilema.

Para ello se plantean una serie de acciones:

- Consenso entre la dirección de la organización y los profesionales para tomar la decisión de formar un espacio de reflexión ética.
- Creación de la comisión promotora de profesionales del equipo de servicios sociales que trabajarán en la creación del espacio de reflexión.
- Entrevistas con otras instituciones y/o servicios que hayan creado espacios de reflexión ética o comités de ética. Valoración de buenas prácticas.
- Definición de la composición de los miembros que forman parte.
- Nombramiento del responsable o secretario.
- Elaborar un reglamento con la definición de las pautas y normas básicas de funcionamiento.
- Aprobación formal mediante un acuerdo de Pleno.
- Comunicación para su acreditación al Departamento de Bienestar Social y Familia.
- Darlo a conocer a través de prensa, sesiones informativas, web, etc., tanto a nivel externo como interno.

Para ello se solicitará el apoyo del Comité de Ética de Servicios Sociales de Cataluña para que nos acompañen en el proceso de creación.



Objetivo Operativo 5.2. Ofrecer Formación en el campo de la ética.

Para poder ir hacia una cultura ética dentro de la organización, la formación específica en cuestiones éticas es importantísima, por ello se plantea:

- Diseñar un plan de formación sobre cuestiones éticas.

Para ello se contará con la colaboración del Comité de Ética de Servicios Sociales de Cataluña.

Objetivo Operativo 5.3. Definir las áreas de riesgo ético.

Para definir las áreas de riesgo ético con las que se encuentran los profesionales se ha de contar con la colaboración de expertos de diferentes disciplinas del ámbito social que aporten sus conocimientos teóricos-prácticos y documenten su trabajo. Por ello las acciones a impulsar serían:

- Convocar un panel de expertos con profesionales de diferentes disciplinas.
- Elaborar un informe con las principales áreas detectadas.

Objetivo Operativo 5.4. Identificación de los principales métodos deliberativos.

La deliberación requiere de metodología y para ello planteamos las siguientes acciones:

- Investigar sobre métodos deliberativos de otras disciplinas.
- Realizar un *brainstorming*.

Conocer los métodos deliberativos de otras disciplinas poniendo en común sus características y cuáles podemos extrapolar para nuestro trabajo será de gran utilidad. Se propone realizar una investigación sobre otros métodos existentes y ponerlos en común mediante la técnica de la “tormenta de ideas”.



4.2.3. Fichas de los Objetivos Operativos y Acciones

Tabla 8: Objetivo Operativo 1.1

1. OBJETIVO ESTRATÉGICO. MEJORAR LA ACCESIBILIDAD A LOS SERVICIOS SOCIALES				
Objetivo Operativo		Código	OO1.1.	
Mejorar el acceso a los servicios de acogida				
Fecha Inicio	Julio 2013	Fecha finalización	Diciembre 2015	
				Dedicación
Responsable	Jefa de la Sección de Servicios Sociales			2 %
Equipo	Jefa de la Unidad de Atención Primaria, trabajadoras sociales de primera acogida, conserjes equipamientos.			5 %
Descripción del Objetivo Operativo		Acciones		
Objetivo a alcanzar Reducir el tiempo de espera para una primera atención Beneficios Esperados Aumentar la capacidad de atención. Magnitud del problema - Incremento de la demanda de atención. - Importante lista de espera.		A1.OO1.1. Implementar la figura del informador social durante seis meses al año.		
		A2.OO1.1. Combinar cita previa con acceso directo		
		A3.OO1.1. Demanda visita mediante Web		
		A4.OO1.1. Recuerdo de citas mediante correo electrónico, SMS, teléfono		
		A5.OO1.1. Atención telefónica y correo electrónico para consultas.		
Alcance Este objetivo operativo corresponde a la línea Estratégica Proximidad.				
INDICADORES				
Código	Nombre	Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
I1OO1.1	% de Reducción lista de espera.	Semestral	70%	+/-10%
I2OO1.1.	Número de visitas realizadas mensualmente.	Mensual	Incrementar 20%	+/-5%
I3OO1.1	Número de visitas concertadas vía Web.	Mensual	Alcanzar un 25% del total	+/-5
I4OO1.1.	Número atenciones telefónicas y correos.	Mensual	Alcanzar 400	+/-10%
RECURSOS , COSTES				
Coste de Recursos Humanos.				14.040,00
Coste de Recursos Materiales.				1.200,00
Coste de Recursos Externos.				0,00
			TOTAL	15.240,00



Tabla 9: Objetivo Operativo 1.2.

1. OBJETIVO ESTRATÉGICO. MEJORAR LA ACCESIBILIDAD A LOS SERVICIOS SOCIALES				
Objetivo Operativo		Código	OO1.2.	
Aumentar la dedicación de los profesionales a intervenciones grupales				
Fecha Inicio	Febrero 2014	Fecha finalización	Noviembre 2015	
			Dedicación	
Responsable	Jefa de Sección de Servicios Sociales			3 %
Equipo	Jefa de la Unidad de Atención Primaria, trabajador social y educador de un equipo de atención y seguimiento.			7 %
Descripción del Objetivo Operativo			Acciones	
Objetivo a alcanzar Trabajar en proyectos grupales. Beneficios Esperados Mejorar la respuesta y la eficacia. Magnitud del problema Aumento de la atención individual que requiere mucho tiempo para realizar intervenciones. Alcance Este objetivo operativo corresponde a la línea Estratégica Proximidad.			A1.OO1.2. Realizar talleres grupales sobre información de diferentes materias.	
			A2.OO1.2. Realizar proyectos grupales con colectivos específicos.	
INDICADORES				
Código	Nombre	Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
I1OO1.2	Número de Talleres realizados.	Bimensual	Realizar 10	+/-10%
I2OO1.2.	Asistencia a los talleres.	Bimensual	80%	+/-10%
I3OO1.2.	Número de Proyectos realizados.	Trimestral	Realizar 4	+/-10%
RECURSOS , COSTES				
Coste de Recursos Humanos.				14.100,00
Coste de Recursos Materiales.				900,00
Coste de Recursos Externos.				0,00
			TOTAL	15.000 ,00



Tabla 10: Objetivo Operativo 2.1.

2. OBJETIVO ESTRATÉGICO. POTENCIAR EL TRABAJO EN RED Y LA COLABORACIÓN				
Objetivo Operativo		Código	OO2.1.	
Establecer complicidades y compromiso compartido para la prestación de servicios.				
Fecha Inicio	Septiembre 2013	Fecha finalización	Diciembre 2015	
				Dedicación
Responsable	Jefa de Servicio de Servicios Sociales, Sanidad y Salud Pública			5 %
Equipo	Jefa de la Sección de Servicios Sociales, Jefa de la Unidad de Atención Primaria, Miembros de entidades sociales			5 %
Descripción del Objetivo Operativo			Acciones	
Objetivo a alcanzar Establecer sinergias entre todos los agentes en el territorio			A1.O2.1. Coordinación con las entidades sociales para la atención a las necesidades básicas.	
Beneficios Esperados Mejorar la calidad en la prestación de servicios			A2.OO2.1. Crear y potenciar más mesas de coordinación por ámbitos diversos.	
Magnitud del problema - Sin la implicación de todos es difícil conseguir una actuación coordinada. - Existen iniciativas que han de ser ordenadas.				
Alcance Este objetivo operativo corresponde a la Línea Estratégica Trabajo en red.				
INDICADORES				
Código	Nombre	Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
I1OO2.1	Nº de acciones realizadas con los agentes sociales.	Semestral	Realizar 1 acción por mes	+/-5%
I2OO2.1.	Número de mesas nuevas que se han creado.	Semestral	Alcanzar 2 más que las existentes	+/-5%
RECURSOS , COSTES				
Coste de Recursos Humanos.				10.500,00
Coste de Recursos Materiales.				0,00
Coste de Recursos Externos.				0,00
			TOTAL	10.500,00



Tabla 11: Objetivo Operativo 2.2.

2. OBJETIVO ESTRATÉGICO. POTENCIAR EL TRABAJO EN RED Y LA COLABORACIÓN				
Objetivo Operativo		Código	OO2.2.	
Potenciar la Responsabilidad social corporativa en las empresas del territorio.				
Fecha Inicio	Octubre 2014	Fecha finalización	Abril 2015	
			Dedicación	
Responsable	Director de Servicios Personales			2 %
Equipo	Jefa del Servicio de Servicios Sociales, Sanidad y Salud Pública, Jefa de la Sección de Servicios Sociales, Gerente Mollet Impulsa.			3 %
Descripción del Objetivo Operativo			Acciones	
Objetivo a alcanzar Implicar a las empresas en temas sociales. Beneficios Esperados Participación activa en programas sociales Magnitud del problema - Desconocimiento de las actividades sociales en el territorio. - Poca integración en el territorio. Alcance Este objetivo operativo corresponde al Eje Trabajo en red.			A1.OO2.2. Promover una jornada de conocimiento mutuo con las empresas del territorio.	
			A2.OO2.2. Promover el voluntariado social en las empresas.	
			A3.OO2.2.Búsqueda de financiación para programas específicos.	
INDICADORES				
Código	Nombre	Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
I1OO2.2	Asistencia a la Jornada.	Al finalizar	80%	+/-10%
I2OO2.2.	Número de empresas implicadas.	Semestral	Alcanzar 10	+/-25%
I3OO2.2	Número de programas esponsorizados.	Semestral	10%	+/-25%
RECURSOS , COSTES				
Coste de Recursos Humanos.				7.920,00
Coste de Recursos Materiales.				300,00
Coste de Recursos Externos.				300,00
			TOTAL	8.520,00



Tabla 12: Ficha Objetivo Operativo 3.1.

3. OBJETIVO ESTRATÉGICO. MEJORA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA				
Objetivo Operativo		Código	OO.3.1.	
Implantar mejoras en el sistema de recogida de información social				
Fecha Inicio	Noviembre 2013	Fecha finalización	Diciembre 2015	
				Dedicación
Responsable	Jefa del Servicio de Servicios Sociales y Salud Pública			2 %
Equipo	Jefa de la Sección de Servicios Sociales, Jefa de la Unidad de Atención Primaria, Jefe de Servicio de Tecnología y Comunicaciones, Técnico Informático.			3 %
Descripción del Objetivo Operativo		Acciones		
Objetivos a alcanzar		A1.OO3.1.Incorporar mejoras en el programa informático existente, estudiando y evaluando las necesidades de recogida de información.		
Dotarse de un sistema de recogida de información eficaz que nos proporcione información veraz.				
Magnitud del Problema		A2OO3.1. Revisar otros programas alternativos al existente.		
Sistema de recogida de información poco eficaz. Dificultades para explotar datos y realizar estadísticas		A3OO3.1. Realizar un barómetro para actualizar anualmente la información.		
Alcance Este objetivo operativo es transversal a todos las Líneas.				
INDICADORES				
Código	Nombre	Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
I1OO3.1	Número de mejoras implementadas.	Bimensual	100%	+/-20%
I2OO3.1	Número de programas alternativos conocidos.	Semestral	Alcanzar 5	+/-5%
I3OO3.1.	Realización del barómetro.	Anual	100%	0%
RECURSOS , COSTES				
Coste Recursos Humanos.				9.480,00
Coste Recursos Materiales.				0,00
Coste Recursos Externos.				0,00
			TOTAL	9.480,00



Tabla 13: Objetivo Operativo 3.2.

3. OBJETIVO ESTRATÉGICO. MEJORA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA					
Objetivo Operativo		Código	OO.3.2.		
Potenciar la Interoperabilidad					
Fecha Inicio	Septiembre 2013		Fecha finalización	Julio 2014	
				Dedicación	
Responsable	Responsable de Administración Electrónica			3 %	
Equipo	Jefa del Servicio de Servicios Sociales y Salud Pública, Jefa de la Sección de Servicios Sociales, Técnico de Organización de Recursos Humanos.			2,5 %	
Descripción del Objetivo Operativo			Acciones		
Objetivos a alcanzar Mejora de la eficacia profesional impulsando la E-administración. Magnitud del Problema Lentitud en la tramitación de prestaciones Demanda a la ciudadanía de documentos que ya tiene la administración. Alcance Este objetivo operativo es trasversal a todas las Líneas.			A1003.2. Definir los accesos a los datos y los perfiles necesarios.		
			A2003.2 Establecer los convenios E-Administración.		
			A3003.2. Realizar el proceso de autorización para los profesionales.		
INDICADORES					
Código	Nombre	Periodicidad	Objetivo	Tolerancia	
I10O3.2	Realización informe de definición de accesos.	Mensual	100%	0%	
I20O3.2	Número de Convenios firmados.	Semestral	100%	+/-15%	
I30O3.3.	Número de autorizaciones realizadas.	Semestral	100%	0%	
RECURSOS , COSTES					
Coste Recursos Humanos.				6.900,00	
Coste Recursos Materiales.				0 ,00	
Coste Recursos Externos.				0,00	
			TOTAL	6.900,00	



Tabla 14: Objetivo Operativo 3.3.

3. OBJETIVO ESTRATÉGICO. MEJORA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA				
Objetivo Operativo		Código	OO.3.3.	
Ofrecer Formación en Administración Electrónica.				
Fecha Inicio	Mayo 2014	Fecha finalización	Noviembre 2014	
			Dedicación	
Responsable	Responsable de Administración Electrónica.		3 %	
Equipo	Jefa del Servicio de Servicios Sociales y Salud Pública, Jefa de la Sección de Servicios Sociales, Técnico de Organización de Recursos Humanos.		2 %	
Descripción del Objetivo Operativo		Acciones		
Objetivos a alcanzar Mejora de la formación en el ámbito de la E-administración. Beneficios Esperados Optimizar el tiempo para la atención. Magnitud del Problema Desconocimiento sobre la administración electrónica. Alcance Este objetivo operativo es transversal a todos los Ejes.		A1OO3.3. Realizar una conferencia sobre el marco general de la administración electrónica.		
		A2OO3.3 Realizar talleres específicos de formación para conocer la operativa de las consultas.		
INDICADORES				
Código	Nombre	Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
I1OO3.3	Número de asistentes y grado de valoración de conocimientos adquiridos.	Al finalizar.	80%	0%
I2OO3.3	Número de talleres específicos realizados.	Al finalizar.	Realizar 1 para cada grupo profesional	0%
RECURSOS, COSTES				
Coste Recursos Humanos.				5.880,00
Coste Recursos Materiales.				0,00
Coste Recursos Externos.				0,00
			TOTAL	5.880,00



Tabla 15: Objetivo Operativo 3.4.

3. OBJETIVO ESTRATEGICO. MEJORA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA				
Objetivo Operativo		Código	OO.3.4.	
Adecuar los Equipamientos a las nuevas tecnologías.				
Fecha Inicio	Julio 2013	Fecha finalización	Junio 2014	
			Dedicación	
Responsable	Jefe de Servicio de Tecnologías y Comunicaciones			2 %
Equipo	Director de Servicios Personales, Jefa de Servicio SSSP, Jefa de la Sección de Servicios Sociales, Jefa de la Unidad de Equipamientos, Jefa de la Sección de Obras, Técnico de Organización y Recursos Humanos			3 %
Descripción del Objetivo Operativo		Acciones		
Objetivo a alcanzar: Disponer de unos equipamientos e instalaciones que puedan ofrecer el acceso a las nuevas tecnologías. Beneficios Esperados Realizar una mejor recogida de información y utilizar la administración electrónica. Magnitud del Problema Equipamientos con deficiencias respecto a tecnología y dificultades para implementar la administración electrónica. Alcance Este objetivo operativo es transversal a todos los Ejes.		A1OO3.4. Definición y estudio de las necesidades en cada equipamiento.		
		A2OO3.4. Planificación de las obras necesarias.		
		A3OO3.4. Realización de las obras y adecuación.		
INDICADORES				
Código	Nombre	Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
I1OO3.4.	Si se ha realizado el estudio de necesidades.	Mensual	100%	0%
I2OO3.4	Si se ha realizado la planificación.	Bimensual	100%	0%
I3OO3.4	Si se han efectuado las obras.	Semestral	100%	5%
RECURSOS, COSTES				
Coste Recursos Humanos.				14.340,00
Coste Recursos Materiales.				57.300,00
Coste Recursos Externos.				00,00
			TOTAL	71.640,00



Tabla 16: Objetivo Operativo 4.1.

4. OBJETIVO ESTRATÉGICO. MEJORA DE LA IMAGEN SOCIAL Y COMUNICACIÓN				
Objetivo Operativo		Código	OO4.1.	
Ofrecer a la ciudadanía una imagen cercana				
Fecha Inicio	Noviembre 2013		Fecha finalización	Octubre 2015
				Dedicación
Responsable	Gerente Mollet Comunicación			5 %
Equipo	Director de Servicios Personales, Jefa del Servicio de Servicios Sociales, Sanidad y Salud Pública, Jefa de la Sección de Servicios Sociales, Técnico de Acción Institucional y Participación.			5 %
Descripción del Objetivo Operativo			Acciones	
Objetivo a alcanzar Ofrecer a la ciudadanía una imagen cercana que incremente su confianza. Beneficios Esperados Incrementar la confianza de los ciudadanos en las respuestas que se dan. Magnitud del problema Desconocimiento por parte de la población de cómo funcionan los servicios sociales. Alcance Este objetivo operativo corresponde al Eje Transparencia .			A1.OO4.1. Realizar sesiones informativas para dar a conocer los servicios sociales, cómo funcionan.	
			A2.OO4.1 Establecer un sistema periódico de difusión de las actividades.	
			A3.OO4.1. Diversificar los canales de información sobre derechos, deberes, prestaciones y recursos.	
			A4.OO4.1. Elaborar y publicar una memoria pública.	
			A5.OO4.1. Realizar una Jornada de Puertas abiertas cada año.	
INDICADORES				
Código	Nombre	Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
I1OO4.1	Número de sesiones informativas y % asistencia.	Trimestral	1 cada Trimestre	+/-2%
I2OO4.1	Nº de notas de prensa realizadas y canales utilizados.	Mensual	1 cada Mes	+/-2%
I3OO4.1	Si se ha publicado la Memoria.	Anual	100%	0%
I4OO4.1	Si se ha realizado y asistencia a la Jornada.	Anual	100%	0%
RECURSOS, COSTES				
Coste de Recursos Humanos.				19.200,00
Coste de Recursos materiales.				0,00
Coste de Recursos externos.				0,00
			TOTAL	19.200,00



Tabla17: Objetivo Operativo 4.2.

4. OBJETIVO ESTRATÉGICO. MEJORA DE LA IMAGEN SOCIAL Y COMUNICACIÓN				
Objetivo Operativo		Código	OO4.2.	
Implantar un Plan Anti-rumores				
Fecha Inicio	Noviembre 2013	Fecha finalización	Diciembre 2015	
			Dedicación	
Responsable	Gerente Mollet Comunicación			2 %
Equipo	Director de Servicios Personales, Jefa de Servicio de Servicios Sociales y Salud Pública, Jefa de la Sección de Servicios Sociales, Jefa de la Unidad de Atención Primaria, Técnica de Nueva Ciudadanía.			2 %
Descripción del Objetivo Operativo		Acciones		
Objetivo a alcanzar Luchar contra la rumorología para mejorar la convivencia y la cohesión social. Magnitud del Problema Cuestionamiento sobre la asignación de recursos a la población extranjera. Alcance Este objetivo operativo se corresponde con el Eje Transparencia .		A1OO.4.2.Definir y consensuar qué temas preocupan a la ciudadanía.		
		A2OO4.2. Elaborar informes sobre temas candentes y específicos en momentos determinados aportando datos.		
		A3OO4.2 Organizar debates sobre los temas que preocupan.		
INDICADORES				
Código	Nombre	Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
I1OO4.2.	Informe con la relación de temas que preocupan.	Semestral	100%	0%
I2OO4.2	Número de informes realizados.	Trimestral	100%	0%
I3OO4.2.	Número de debates organizados.	Semestral	Alcanzar 4	+/-50%
RECURSOS , COSTES				
Coste de Recursos Humanos.				8.880,00
Coste de Recursos Materiales.				200,00
Coste de Recursos Externos.				0,00
			TOTAL	9.080,00



Tabla 18: Objetivo Operativo 5.1.

5. OBJETIVO ESTRATÉGICO. INCORPORAR LA DELIBERACIÓN ÉTICA				
Objetivo Operativo		Código	OO5.1.	
Crear un Espacio de Reflexión Ética en Servicios Sociales				
Fecha Inicio	Abril 2014	Fecha finalización	Mayo 2015	
			Dedicación	
Responsable	Jefa de Servicio de Servicios Sociales, Sanidad y Salud Pública			5 %
Equipo	Director de Servicios Personales, Jefa de la Sección de Servicios Sociales, Jefa de la Unidad de Atención Primaria, Jefa de Servicio de Servicios Jurídicos, Técnico Jurista, Jefe de Recursos Humanos			5 %
Descripción del Objetivo Operativo		Acciones		
Objetivo a alcanzar Incorporar a la organización cultura ética. Beneficios Esperados Dar más herramientas a los profesionales. Magnitud del problema Los profesionales se enfrentan a numerosos dilemas éticos. Alcance Este objetivo operativo corresponde al Eje Ética .		A1.005.1. Consenso entre la dirección de la organización y los profesionales para crear el espacio.		
		A2.005.1. Creación de la comisión promotora.		
		A3005.1. Entrevistas con otros servicios sociales que hayan creado espacios anteriormente.		
		A4005.1 Definición de la comisión de los miembros.		
		A5005.1.Elaboración de un reglamento con las normas y pautas básicas de funcionamiento.		
		A6005.1. Aprobación formal mediante un acuerdo de Pleno.		
		A7005.1. Acreditación del Espacio por parte del Departamento de Bienestar Social y Familia de la Generalitat.		
		A8005.1. Difusión del espacio internamente y externamente.		
INDICADORES				
Código	Nombre	Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
I1005.1.	Grado de Participación de los profesionales.	Semestral	90%	+/-10%
I2005.1.	Grado de Aprobación.	Semestral	100%	0%
I3005.1.	Grado de Acreditación.	Al finalizar	100%	0%
RECURSOS , COSTES				
Coste de Recursos Humanos.				25.500,00
Coste de Recursos Materiales.				200,00
Coste de Recursos Externos.				0,00
			TOTAL	25.700,00



Tabla 19: Objetivo Operativo 5.2.

5. OBJETIVO ESTRATÉGICO. INCORPORAR LA DELIBERACIÓN ÉTICA				
Objetivo Operativo		Código	OO5.2.	
Ofrecer Formación en Ética a los profesionales de Servicios Sociales				
Fecha Inicio	Marzo 2014	Fecha finalización	Junio 2014	
			Dedicación	
Responsable	Jefa de Servicio de Servicios Sociales, Sanidad y Salud Pública			2 %
Equipo	Jefa de la Sección de Servicios Sociales, Jefa de la Unidad de Atención Primaria, Jefa de Servicio de Servicios Jurídicos, Técnico de Organización y Recursos Humanos.			2 %
Descripción del Objetivo Operativo		Acciones		
Objetivo a alcanzar Dotar a los profesionales de conocimientos para la reflexión y el análisis. Beneficios Esperados Contar con profesionales con sensibilidad ética. Magnitud del problema No existe formación ni teórica ni aplicada en cuestiones éticas. Alcance Este objetivo operativo corresponde al Eje Ética .		A1.OO5.2. Diseñar un plan de formación sobre cuestiones éticas.		
		A2.OO5.2. Implantar las acciones formativas.		
INDICADORES				
Código	Nombre	Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
I1OO5.2.	Grado de implantación de acciones realizadas.	Bimensual	90%	+/-10%
I2OO5.2.	Número de Asistencia y participación a las mismas.	Bimensual	90%	+/-10%
I3OO5.2.	Grado de diseño del Plan.	Trimestral	100%	0%
RECURSOS, COSTES				
Coste de Recursos Humanos.				6.840,00
Coste de Recursos Materiales.				200,00
Coste de Recursos Externos.				600,00
			TOTAL	7.640,00



Tabla 20: Objetivo Operativo 5.3.

5. OBJETIVO ESTRATÉGICO. INCORPORAR LA DELIBERACIÓN ÉTICA				
Objetivo Operativo		Código	OO5.3.	
Definir Áreas de Riesgo Ético				
Fecha Inicio	Enero 2015	Fecha finalización	Febrero 2015	
				Dedicación
Responsable	Jefa de Servicio de Servicios Sociales, Sanidad y Salud Pública			1 %
Equipo	Jefa de la Sección de Servicios Sociales, Jefa de la Unidad de Atención Primaria, trabajador social y educador de seguimiento.			1 %
Descripción del Objetivo Operativo		Acciones		
Objetivo a alcanzar Identificación de los principales dilemas éticos. Beneficios Esperados Mejorar la reflexión y el análisis sobre la práctica profesional. Magnitud del problema No todo lo que es legal es ético. Alcance Este objetivo operativo corresponde al Eje Ética .		A1.OO5.3.Crear un panel de expertos con profesionales de diferentes disciplinas.		
		A2.OO5.3. Elaborar un listado de los principales dilemas con los que se encuentran los profesionales.		
INDICADORES				
Código	Nombre	Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
I1OO5.3	% de Participación de expertos.	Al finalizar	80%	+/-10%
I2OO5.3	Grado de elaboración del listado.	Al finalizar	100%	0%
RECURSOS , COSTES				
Coste de Recursos Humanos.				3.180,00
Coste de Recursos Materiales.				0,00
Coste de Recursos Externos.				0,00
			TOTAL	3.180,00



Tabla 21: Objetivo Operativo 5.4.

5. OBJETIVO ESTRATÉGICO. INCORPORAR LA DELIBERACIÓN ÉTICA				
Objetivo Operativo		Código	OO5.4.	
Identificación de los principales métodos deliberativos				
Fecha Inicio	Enero 2015	Fecha finalización	Abril 2015	
				Dedicación
Responsable	Jefa de Servicio de Servicios Sociales, Sanidad y Salud Pública			1 %
Equipo	Jefa de la Sección de Servicios Sociales, Jefa de la Unidad de Atención Primaria, educador y trabajador social de seguimiento.			1 %
Descripción del Objetivo Operativo		Acciones		
Objetivo a alcanzar Conocimientos de métodos deliberativos. Beneficios Esperados Mejorar las intervenciones profesionales. Magnitud del problema No existen métodos deliberativos en trabajo social. Alcance Este objetivo operativo corresponde al Eje Ética .		A1.005.4. Investigar sobre métodos deliberativos en otras disciplinas.		
		A2.005.4. Poner en común resultado de la investigación realizando un brainstorming.		
INDICADORES				
Código	Nombre	Periodicidad	Objetivo	Tolerancia
I1OO5.4	Número de métodos deliberativos identificados.	Bimensual	Identificar 3	0%
I2OO5.4.	Grado de realización del brainstorming.	Al finalizar	100%	0%
RECURSOS, COSTES				
Coste de Recursos Humanos.				3.180,00
Coste de Recursos Materiales.				0,00
Coste de Recursos Internos.				0,00
			TOTAL	3.180,00

Diseño de las fichas: Begoña Ballvé. Plan de Mejora: Innovación en la Gestión Municipal Mollet 2020.
Contenido: Elaboración propia



4.3. Herramientas

4.3.1. Cuadro de Mando

El cuadro de mando es un instrumento de gestión orientado a facilitar la acción que mejora la toma de decisiones y facilita conseguir los resultados deseados. Ayuda a planificar, a establecer metas y a alinear las iniciativas estratégicas.

El cuadro de mando es una herramienta de control de la gestión que se apoya en un sistema de información global y coherente. Se fundamenta en una necesidad, la de los directivos que necesitan elementos objetivos que les permitan tomar decisiones en un entorno lleno de incertidumbres. La certeza de que sólo se puede pilotar correctamente aquello que se conoce porque se ha revisado y medido hace necesaria esta herramienta¹⁵.

4.3.2. Plan de Formación

La formación es un eje principal en este plan de mejora ya que, a parte de las actividades formativas que se han descrito como actividades en los diferentes objetivos operativos, se propone realizar actividades informativas por parte del grupo impulsor del plan de mejora para darlo a conocer.

4.4. Plan de Implantación

4.4.1. Recursos Humanos: Equipos de Trabajo y apoyo administrativo

Para implantar el Plan de Mejora una de las herramientas fundamentales que se va a utilizar son los recursos humanos. Se propone crear diferentes equipos de trabajo para desarrollar los objetivos operativos así como un grupo motor que impulse y haga un seguimiento del plan de mejora.

Los equipos de trabajo estarían formados por profesionales del ámbito de los servicios sociales y de los diferentes servicios que están implicados en las propuestas de mejora. Hay que resaltar que es fundamental la coordinación entre todas las áreas del Ayuntamiento así como la coordinación con las entidades de iniciativa social, a las que se les invitará a formar parte de algunos equipos de trabajo.

Respecto al grupo motor e impulsor del plan, este estaría formado por las personas responsables de servicios sociales y de la Dirección de Servicios Personales.

Para dar apoyo a los equipos de trabajo se contará con apoyo administrativo con la implicación de la jefa de la unidad administrativa y un auxiliar administrativo de la Dirección de Servicios Personales.

4.4.2. Recursos Financieros: Costes

A continuación se describen los costes durante el periodo de implantación del plan (2013-2015), en las tablas siguientes.

La mayoría de los costes del plan de mejora se refieren a costes de personal y se calculan en función de la dedicación horaria de los equipos de trabajo constituidos para llevar a cabo los objetivos operativos.

¹⁵ Material Curso 2012-2013 Master Dirección Pública. Aurora Baena



También se recogen otros costes de recursos materiales y recursos externos.

Tabla 22. Costes del Plan en Recursos Humanos

Recursos Humanos	Coste	Horas	% Jornada
Responsables y Equipos de Trabajo			
Jefa de Servicio de Servicios Sociales, Sanidad y Salud Pública	26.130,00	1.340	33,5
Jefa de la Sección de Servicios Sociales	28.440,00	1.580	39,5
Jefa de la Unidad de Atención Primaria	18.600,00	1.240	31
2 Trabajadoras sociales de Acogida	5.400,00	200	5
1 Trabajador social de Seguimiento	4.860,00	360	9
1 Educador Social de Seguimiento	4.860,00	360	9
2 Conserjes equipamientos Educador Social de Seguimiento	3.000,00	200	5
Director de Servicios Personales	15.300,00	680	17
Jefe de Servicio de Tecnologías y Comunicaciones	3.900,00	200	5
Técnico informático	1.620,00	300	3
Responsable de Administración electrónica	3.600,00	240	6
Técnico de Organización y Recursos Humanos	5.130,00	380	9,5
Jefe de Servicio de Recursos Humanos	3.900,00	200	5
Jefa de la Unidad de Equipamientos	1.800,00	120	3
Gerente Mollet Impulsa	2.700,00	120	3
Jefa de la Sección de Obras	2.160,00	120	3
Gerente Mollet Comunicación	6.300,00	280	7
Técnica de Nueva ciudadanía	1.080,00	80	2
Jefa de Servicio de Servicios Jurídicos	5.460,00	280	7
Técnico Jurista	3.000,00	280	7
Técnico de Acción institucional y Participación	2.700,00	200	5
Subtotal Equipos de Trabajo	149.940,00		
Equipo administrativo de apoyo			
Jefa de la unidad administrativa de Servicios Personales	2.250,00	200	5
Auxiliar administrativo de Servicios Personales	1.800,00	200	5
Subtotal Apoyo administrativo	4.050,00		
Total general	153.990,00	9.180	



Tabla 23. Costes del Plan en Recursos Materiales

Concepto	Coste
Material de oficina y otros gastos	3.000,00
Sala de Reuniones	0,00
Sede electrónica municipal	0,00
Equipos informáticos	7.200,00
Fotocopiadoras-Impresoras	1.600,00
Obras adecuación Equipamientos	45.000,00
Mobiliario	3.500,00
Total general	60.300,00

Tabla 24. Costes del Plan en Recursos Externos

Concepto	Coste
Programa XISSAP	0,00
Plan Ocupación	0,00
Ponente Jornadas	300,00
Formación Específica	600,00
Total general	900,00

Tabla 25. Costes Generales del Plan

Concepto	Coste
Recursos Humanos	153.990,00
Recursos Materiales	60.300,00
Recursos Externos	900,00
Total general	215.190,00

4.2.3. Cronograma

Para la descripción del proceso de implantación del plan de mejora, que abarca el periodo 2013-2015, se ha utilizado un cronograma que recoge los plazos previstos para las acciones a desarrollar enmarcadas en sus respectivos objetivos operativos.

Convendría destacar que algunas acciones del Plan de Mejora ya han comenzado desde el pasado mes de julio de 2013.



Tabla 26: Cronograma Acciones Objetivo Estratégico 1

OE 1. ACCIONES PLAN MEJORA		2013						2014												2015											
		7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A1001.1.	Implementar la figura del informador social																														
A2001.1.	Combinar cita previa con acceso directo																														
A3.OO1.1.	Demanda Visitas vía Web																														
A4001.1.	Recordatorio de citas mediante correo electrónico, SMS, etc.																														
A5001.1.	Atención telefónica y correo electrónico para consultas																														
A1001.2.	Talleres grupales de información																														
A2001.2.	Realización de proyectos grupales para colectivos específicos																														



Tabla 27: Cronograma Acciones Objetivo Estratégico 2

OE 2. ACCIONES PLAN MEJORA		2013						2014												2015											
		7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A1002.1.	Coordinación con los agentes sociales para la atención a necesidades básicas.																														
A2002.1.	Implementar nuevas mesas de coordinación																														
A1002.2.	Promover una jornada de conocimiento mutuo con empresas																														
A2002.2.	Promover el voluntariado social en las empresas																														
A3002.2.	Búsqueda de financiación para programas específicos																														



Tabla 28: Cronograma Acciones Objetivo Estratégico 3

OE 3. ACCIONES PLAN MEJORA		2013						2014												2015											
		7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A1003.1.	Incorporar mejoras en el sistema informático																														
A2003.1.	Revisar otros programas informáticos existentes																														
A3003.1.	Realizar un barómetro																														
A1003.2.	Definir el acceso a los datos y los perfiles necesarios																														
A2003.2.	Establecer los convenios e-administración																														
A3003.2.	Realizar proceso de autorización para los profesionales																														
A1003.3.	Conferencia sobre el marco general de la administración electrónica																														
A2003.3.	Talleres específicos de formación para realización de consultas																														
A1003.4.	Definir y estudiar las necesidades de cada equipamiento																														
A2003.4.	Planificar las obras necesarias en los equipamientos																														
A3003.4.	Realizar las obras necesarias en los espacios																														



Tabla 29: Cronograma Acciones Objetivo Estratégico 4

OE 4. ACCIONES PLAN MEJORA		2013						2014												2015											
		7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A1004.1.	Establecer sesiones informativas para dar a conocer los servicios																														
A2004.1.	Establecer un sistema de difusión periódico de las actividades																														
A3004.1.	Diversificar los canales de información sobre derechos y prestaciones																														
A4004.1.	Elaborar y presentar una memoria pública																														
A5004.1.	Realizar una jornada de puertas abiertas al año																														
A1004.2	Definir y consensuar que temas preocupan a la ciudadanía																														
A2004.2	Elaborar informes sobre temas concretos en momentos determinados																														
A3004.2	Organizar debates sobre temas que preocupan																														



Tabla 30: Cronograma Acciones Objetivo Estratégico 5

OE 5. ACCIONES PLAN MEJORA		2013						2014												2015											
		7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A10O5.1.	Consenso entre la dirección y los profesionales para crear el espacio																														
A20O5.1.	Creación de la comisión promotora																														
A30O5.1.	Entrevistas con otros																														
A40O5.1.	Definición de la composición de los miembros																														
A50O5.1.	Elaborar un reglamento																														
A60O5.1.	Aprobación formal del espacio																														
A70O5.1.	Acreditación del espacio ante la Generalitat																														
A80O5.1.	Difusión del espacio internamente y externamente																														
A10O5.2	Diseñar un plan de formación																														
A20O5.2	Implantar las acciones formativas																														
A10O5.3	Panel expertos de diferentes disciplinas																														
A20O5.3	Elaboración listado de los principales dilemas éticos																														
A10O5.4	Investigar sobre métodos deliberativos de otras disciplinas																														
A20O5.4	Poner en común resultado de la investigación. <i>Brain storming</i>																														



4.5.- Plan de Evaluación

Este plan de mejora es un manual, una guía que orientará y ayudará a conseguir los objetivos que se han marcado. Por ello es importante realizar un seguimiento de su desarrollo y una evaluación.

4.5.1.- Indicadores

El establecimiento de un sistema de indicadores ayudará a poder medir el impacto de las acciones realizadas.

4.5.2.- Seguimiento y Resultados

Es importante hacer un seguimiento de estos indicadores estableciendo una periodicidad, así como un estándar y grado de tolerancia en las desviaciones que se puedan producir.

A continuación se detallan en la tabla siguiente los indicadores y el seguimiento a realizar:

Tabla 31. Tabla de indicadores del Plan de mejora

Código del indicador	Descripción	Periodicidad	Estándar	Tolerancia
OE1. MEJORAR LA ACCESIBILIDAD A LOS SERVICIOS SOCIALES				
OO1.1. Mejorar el acceso a los servicios de acogida				
I1.OO1.1.	% de Reducción de lista de espera	Semestral	70%	+/-10%
I2.OO1.1.	Nº de visitas realizadas mensualmente	Mensual	Incrementar 20%	+/-5%
I3.OO1.1.	Nº de visitas concertadas vía Web	Mensual	Alcanzar un 25% del total	+/-5%
I4.OO1.1.	Nº de atenciones telefónicas y correos electrónicos	Mensual	Alcanzar 400	+/-10%
OO1.2. Aumentar la dedicación de los profesionales a intervenciones grupales				
I1.OO1.2.	Nº de Talleres Realizados	Bimensual	Realizar 10	-3
I2.OO1.2.	% Asistencia a los Talleres	Bimensual	80%	+/-10%
I3.OO1.2.	Nº de Proyectos Realizados	Trimestral	Realizar 4	-2
OE2. POTENCIAR EL TRABAJO EN RED Y LA COLABORACIÓN				
OO2.1. Establecer complicidades y compromiso compartido				
I1.OO2.1.	Nº de acciones realizadas con las entidades y agentes sociales	Semestral	Alcanzar 1 trimestre	0%
I2.OO2.1.	Nº de mesas de coordinación nuevas que se han creado	Semestral	Alcanzar 2 más que las existentes	-1
OO2.2. Potenciar la responsabilidad social corporativa en las empresas del territorio				
I1.OO2.2.	Nº de asistentes a la Jornada	Al finalizar	80%	+/-10%
I2.OO2.2.	Nº de empresas que se han implicado	Semestral	Alcanzar 10	-5
I3.OO2.2.	Nº de acciones i/o programas esponsorizados	Semestral	Alcanzar 10	-5



Código del indicador	Descripción	Periodicidad	Estándar	Tolerancia
OE3. MEJORA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y UTILIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN ELECTRÓNICA				
OO3.1. Implantar mejoras en el sistema de recogida de información social				
I1.OO3.1.	Nº de mejoras implementadas	Bimensual	100%	+/-20%
I2.OO1.4.	Nº de programas alternativos conocidos	Semestral	Alcanzar 5	-2
I3.OO1.4.	% de Realización del barómetro	Anual	100%	0%
OO3.2. Potenciar la interoperabilidad				
I1.OO.3.2.	Realización informe de definición de accesos	Mensual	100%	0%
I2.OO.3.2.	Nº de Convenios firmados	Semestral	100%	+/-15%
I3.OO.3.2.	Nº de autorizaciones de accesos realizadas	Semestral	100%	0%
OO3.3. Formación en Administración electrónica				
I1.OO3.3.	% asistencia a la conferencia y grado de conocimientos adquiridos	Al finalizar	80%	+/-10%
I2.OO3.3.	Nº de talleres específicos realizados	Al finalizar	Realizar 1 por cada equipo profesional	0%
OO3.4. Adecuar los equipamientos a las nuevas tecnologías				
I1.OO3.4.	Grado de realización del estudio de necesidades	Mensual	100%	0%
I2.OO3.4.	Grado de realización de la planificación	Bimensual	100%	0%
I3.OO3.4.	Grado de realización de las obras	Semestral	100%	+/-20%
OE4. MEJORA DE LA IMAGEN SOCIAL Y LA COMUNICACIÓN				
OO4.1 Ofrecer a la ciudadanía una imagen cercana				
I1.OO4.1.	Nº de sesiones informativas	Trimestral	Alcanzar 1 Trimestre	1 cada 4 meses
I2.OO4.1.	Nº de notas de prensa realizadas y canales utilizados	Mensual	1 cada Mes	1 cada mes y medio
I3.OO4.1.	Grado de publicación de la Memoria	Anual	100%	0%
I4.OO4.1.	Grado de realización de la Jornada y % asistencia	Anual	100%	0%
OO4.2 Implantar un Plan Anti-rumores				
I1.OO4.5.	Grado de realización informe con la relación de temas que preocupan	Semestral	100%	0%
I2.OO4.5.	Nº de informes realizados por tema	Trimestral	100%	0%
I3.OO4.5.	Nº de debates organizados	Semestral	Realizar 4	-2



Código del indicador	Descripción	Periodicidad	Estándar	Tolerancia
OE5. INCORPORAR LA CULTURA Y LA DELIBERACIÓN ÉTICA				
OO5.1. Crear un espacio de reflexión ética en Servicios Sociales				
I1.OO5.1.	Grado de participación de los profesionales	Semestral	90%	+/-10%
I2.OO5.1.	Grado aprobación formal del espacio	Semestral	100%	0%
I3.OO5.1.	Grado de acreditación del espacio	Anual	100%	0%
OO5.2. Formación en Ética a los profesionales de Servicios Sociales				
I1.OO5.2.	Grado de diseño del Plan	Trimestral	100%	0%
I2.OO5.2.	Nº de acciones formativas realizadas	Bimensual	90%	+/-10%
I3.OO5.2.	% de Asistencia y participación a las acciones formativas	Bimensual	90%	+/-10%
OO5.3- Definir las Áreas de Riesgo ético				
I1.OO5.3.	% de participación de expertos	Trimestral	80%	+/-10%
I2.OO5.3.	Nº de áreas de riesgo detectadas	Trimestral	100%	+/-10%
OO5.4. Identificar los principales métodos deliberativos				
I1.OO5.4.	Nº de métodos deliberativos identificados	Bimensual	Identificar 3	0%
I2.OO5.4.	Grado de valoración de cada uno de ellos	Al finalizar	100%	0%



5.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ayuntamiento de Barcelona. (2009): Modelo de Servicios Sociales Básicos. Barcelona. Área Social y Ciudadanía.

Ayuntamiento de Barcelona. (2010): Barcelona per l'Acció Comunitària. Barcelona. Área Social y Ciudadanía.

Brezmes Nieto, M^a Jesús. (2009): Propuesta para la configuración de un modelo actualizado de Servicios Sociales Municipales. Federación Española de Municipios y Provincias.

Brugué, Quim (2009). "Una administración que habla es una administración que piensa: de la gestión pública a la administración deliberativa" en Participación ciudadana para una administración deliberativa, pp. 55-71.

Cánovas Sánchez, Francisco y Pardavila Martínez, Balbino (Coordinadores). (2004): La Gestión de la calidad en los servicios sociales. Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales.

Cerezo, Fermín. (2009): La Mejora Continua y la Innovación en la Administración Local. Navarra. Aranzadi, S.A.

Cortina, Adela. (1994) "Ética de la empresa: claves para una nueva cultura empresarial". Madrid: Trotta.

Cortina, Adela. "Los valores éticos como clave para la transformación social". 18a Escola d'Estiu de Serveis Socials. Diputació de Barcelona.

Diputació de Barcelona. Xarxa de municipis (2008) Plans locals d'inclusió social. Guia metodològica. Col·lecció Documents de Treball. Sèrie Benestar Social, 3.

Fantova Azcoaga, Fernando (2008) "Sistemas públicos de Servicios Sociales. Nuevos derechos, nuevas respuestas". Universidad de Deusto. Edición dig http://sid.usal.es/idocs/F8/FDO20522/sistemas_publicos.pdf.

García Herrero, Gustavo y Ramírez Navarro, José Manuel (2009) "Manual práctico para elaborar proyectos sociales". Madrid, Consejo General de Colegios de Diplomados de Trabajo Sociales.

Garau, Jaume. (2005): Guía para la Gestión de los procesos de servicios sociales. Institut de Treball Social i Serveis Socials. INTRESS.

Generalitat de Catalunya. Departament de Benestar Social i Família. Pla Estratègic de Serveis Socials de Catalunya 2010-2013. <http://www.gencat.cat/dasc>.

Generalitat de Catalunya. Ordre ASC 349/2010 de 16 de junio del Comitè d'Ètica dels Serveis Socials de Catalunya.



Ginesta i Rey, Mercè (2012). “Ètica per aixecar la Moral. Problemes ètics als serveis socials bàsics en temps de crisi”. DIXIT. Girona.

Ley 7/2007 de 12 abril del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP).

Ley 12/2007 de 11 de octubre de Servicios Sociales. BOE núm. 266 de 6 de noviembre de 2007.

Parrado Díez, Salvador. (2007): Guía para la elaboración de Planes de mejora en las Administraciones Públicas. Madrid. INAP. Ministerio de Administraciones Públicas.

Setién, M^a Luisa y Sacanell, Enrique (Coordinadores). (2003): La calidad en los servicios sociales: conceptos y experiencias. Valencia. Tirant lo Blanch.

Subirats, Joan (Director). (2007): Los Servicios Sociales de Atención Primaria ante el cambio social. Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

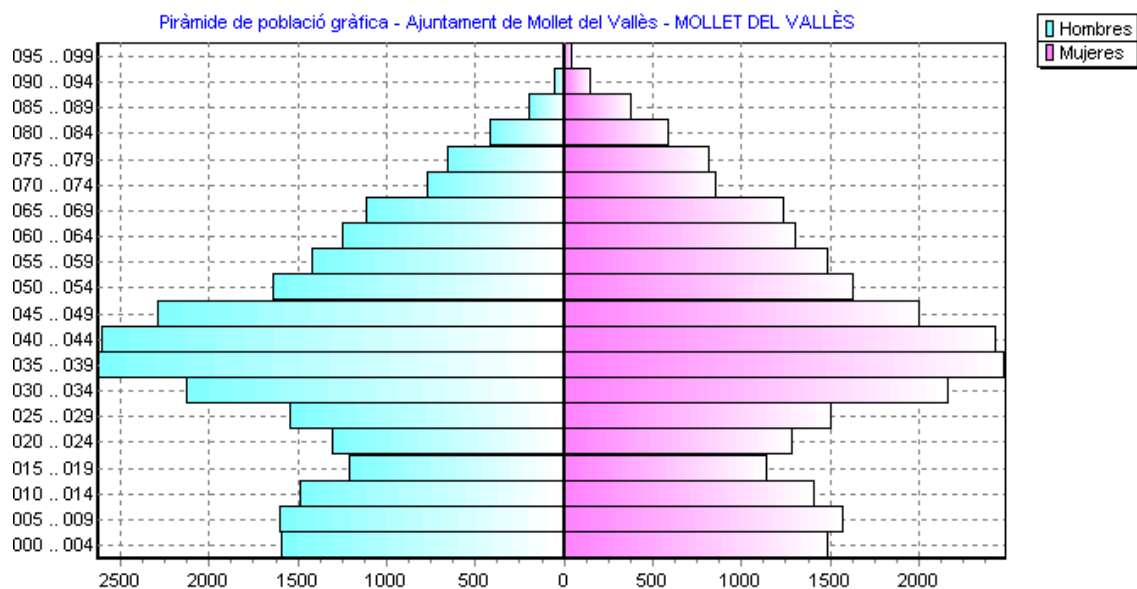
Varios Autores. (2012-2013) Material didáctico entregado en el Master de Dirección Pública Local. INAP.

Varios Autores. Planes de mejora de alumnos de ediciones anteriores del Curso Superior de Dirección Pública Local INAP. <http://cv.inap.es/web/banco-practicas-gobiernoslocales/presentación>. Página visitada de junio a noviembre 2013.

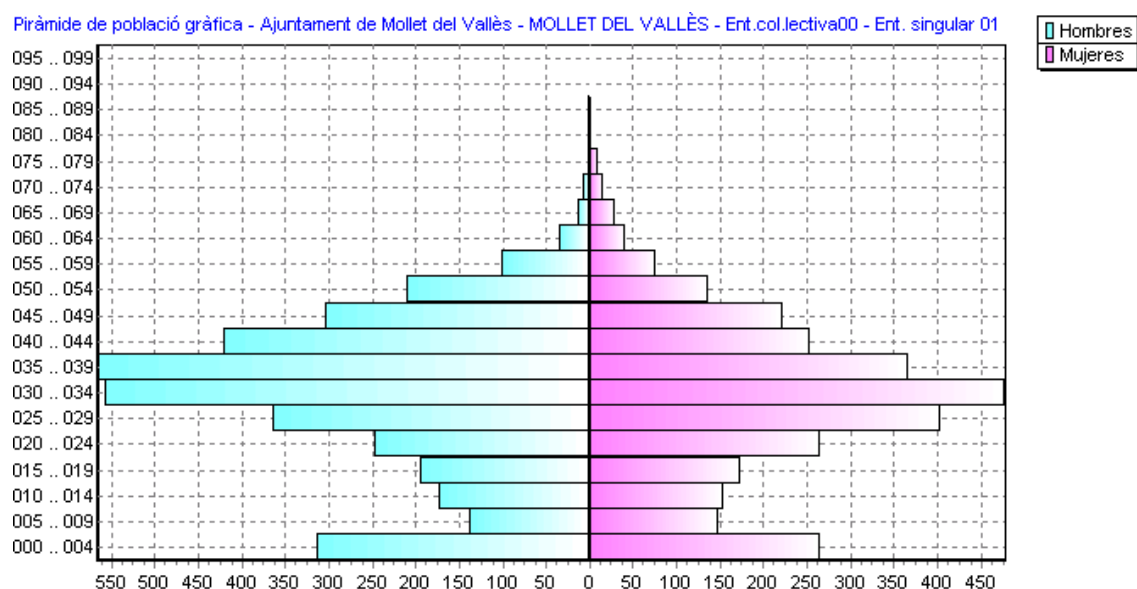


6. ANEXOS

6.1. Población de Mollet del Vallès. Enero 2013



6.2. Población Extranjera. Enero 2013





6.3. Organigrama Servicios Personales

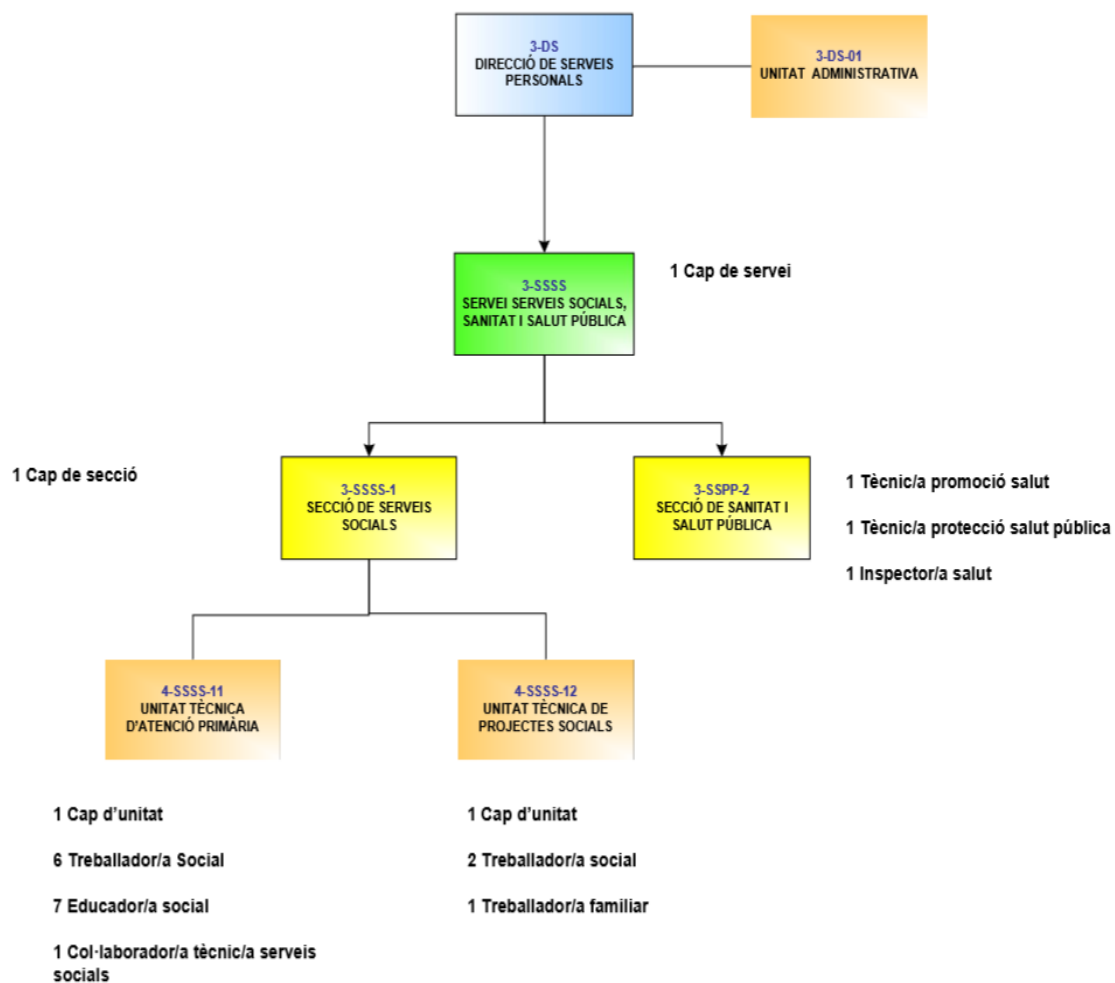
DIRECCIÓ DE SERVEIS PERSONALS





6.4. Organigrama Servicios Sociales, Sanidad y Salud Pública

SERVEI DE SERVEIS SOCIALS, SANITAT I SALUT PÚBLICA





6.5. Funciones de los Servicios Sociales Básicos

Ley 12/2007, de 11 de octubre, de Servicios Sociales (art. 17)

a)	Detectar las situaciones de necesidad personal, familiar y comunitaria.
b)	Ofrecer información, orientación y asesoramiento a las personas con relación a los derechos y los recursos sociales.
c)	Valorar y realizar diagnósticos sociales, socioeducativos y sociolaborales.
d)	Proponer, establecer y revisar el programa individual de atención a la dependencia.
e)	Cumplir con las actuaciones preventivas, el tratamiento social o socioeducativo y las intervenciones precisas en situaciones de necesidad social y realizar su evaluación.
f)	Intervenir en los núcleos familiares o convivenciales en situación de riesgo social.
g)	Impulsar proyectos comunitarios y programas transversales.
h)	Prestar servicios de ayuda a domicilio, teleasistencia y apoyo a la unidad familiar o de convivencia.
i)	Prestar servicios de intervención socioeducativa no residencial para niños y adolescentes.
j)	Orientar el acceso a los servicios especializados.
k)	Promover medidas de inserción social, laboral y educativa.
l)	Gestionar prestaciones de urgencia social.
m)	Aplicar protocolos de prevención y de atención ante malos tratos a personas de los colectivos más vulnerables.
n)	Gestionar la tramitación de las prestaciones económicas de ámbito municipal y comarcal y las demás que le sean atribuidas.
o)	Coordinarse con los servicios sociales especializados, con los equipos profesionales de los demás sistemas de bienestar social, con las entidades del sector asociativo y con las que actúan en el campo de los servicios sociales.
p)	Informar a petición de jueces y fiscales acerca de la situación personal y familiar de personas afectadas por causas judiciales.

Fuente: Modelo de Servicios Sociales Básicos. 2009.



6.6. Financiación Servicios Sociales. Ayuntamiento de Mollet del Vallès. Año 2013.

Financiación	Importe
Generalitat de Catalunya	
Equipos Profesionales	369.671 €
Ayudas de Emergencia	36.819 €
Atención Domiciliaria	461.582 €
Centro Abierto	32.500 €
Atención Social Drogodependencias	15.083.€
Planes de Inmigración	17.000 €
Sistemas de Respuesta Urgente Violencia	4.891 €
Punto de Encuentro	28.000 €
Servicio de Información y Asesoramiento a la Mujer	34.500 €
Total	1.000.046 €
Diputación de Barcelona	
	109.708 €
Total	109.708 €
Consejo Comarcal	8.062 €
Total	8.062 €
TOTAL FINANCIACIÓN	1.117.816 €