

PLAN DE MEJORA DE LOS SERVICIOS SOCIALES DEL AYUNTAMIENTO DE PARLA

Autor: Antonio Gallego Gallego

Director del Área Social

Tutora: Elena Martí Segarra

Jefa de Sección de Servicios sociales
y Culturales. Ayuntamiento de
Castellón de la Plana

Destinatario: Instituto Nacional de Administración Pública

Fecha de entrega: Noviembre 2012

AGRADECIMIENTOS

Al Ayuntamiento de Parla y especialmente a su Primera Teniente Alcalde por promover e incentivar este trabajo.

A mis compañeras y compañeros del Área Social. Su trabajo, esfuerzo y responsabilidad hacen que este Plan siga adelante.

A Elena, mi tutora, por su minuciosa y siempre atenta mirada. Sus valiosas aportaciones y consejos siempre han permitido avanzar.

A Paz Martínez por su buen hacer y atención permanente.

Y a mis colegas de esta promoción porque se lo merecen.

"El incentivo de los amores, como el de los cuentos, radica en su capacidad de sorpresa. Ni al que se pone a querer ni al que se pone a contar les va a servir de nada prefigurar el trance amoroso o narrativo.

Mientras no se vean metidos de hoz y coze en él, no están en condiciones de saber cómo les va a ir".

Carmen Martín Gaité, "El cuento de nunca acabar" Ed. Siruela 2010

ÍNDICE DEL DOCUMENTO

RESUMEN EJECUTIVO

1. INTRODUCCIÓN	13
2. DIAGNÓSTICO. PRIMERA FASE	15
2.1. Características relevantes de la ciudad	15
2.2. Contexto actual del Ayuntamiento	16
2.3. Características y Evolución de la organización	18
2.3.1. Estructura actual y presupuesto de los Servicios sociales de Atención social Primaria (SSAP)	21
2.4. Análisis de situación. Nuevos perfiles, incremento de la demanda y otros factores	24
2.5. Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)	28
3. PLAN DE MEJORA	33
3.1. Definición del Marco estratégico de los SSAP. La Misión, Visión y valores.	33
SEGUNDA FASE	
3.2. Definición de las Líneas Estratégicas y Factores críticos de éxito	36
3.2.1. Aproximación y formulación inicial del Plan	36
3.2.2. Definición del Plan de mejora. TERCERA FASE	37
3.3. Definición de objetivos estratégicos y operativos. Acciones e Indicadores	40
3.4. Calendario de actuación	56
3.5. Costes de implantación	57
3.6. Sistema de seguimiento y evaluación	59

4. BIBLIOGRAFÍA 63

5. ANEXOS

Anexo 1. Datos relevantes del municipio de Parla. Inversiones realizadas en la ciudad (03-11)	65
Anexo 2. Evolución de los presupuestos municipales 2009-2011	69
Anexo 3. Documento de trabajo y reflexión grupal para el análisis de procesos y servicios de los SSAP de Parla	71
Anexo 4. Centros dependientes de los SSAP. Ubicación de los profesionales	81
Anexo 5. Definición de criterios de la Unidad de primera atención (UPA)	84
Anexo 6. Cuadro-resumen de la formulación inicial del Plan (documento base para la definición del Plan de mejora definitivo)	88
Anexo 7. Funciones de los SSAP enunciados en la Ley de servicios sociales de la Comunidad de Madrid	92
Anexo 8. Estructura de grupos de trabajo. Composición e integrantes. Principales Tareas realizadas	94

RESUMEN EJECUTIVO

El crecimiento experimentado por el Sistema de Servicios Sociales a lo largo de los últimos quince años es un hecho incuestionable. Dicho avance se ha producido principalmente en términos cuantitativos sin la convicción necesaria (política-técnica-ciudadana) para el desarrollo de un modelo consolidado y de calidad.

La situación de crisis actual está produciendo un impacto determinante en estos servicios, que se van viendo desbordados día a día haciendo más visible su fragilidad. Se está por tanto, en un momento decisivo que exige una profunda reflexión para afrontar con mayor racionalidad y firmeza el fortalecimiento y sostenibilidad económica de un sistema público que hoy demanda mayor protagonismo.

Esta nueva etapa debe permitir avanzar hacia unos servicios de mayor calidad y reconocimiento social, garantizando los principios inspiradores (recogidos en las leyes) del Sistema y recuperando el potencial de apoyo que suponen para el crecimiento económico y la estabilidad y cohesión social en cada territorio.

La turbulencia del entorno político-institucional y la difícil situación socioeconómica que caracteriza el municipio de Parla, está conduciendo desde el inicio de legislatura, al impulso y promoción **desde la primera tenencia de alcaldía**, de espacios de trabajo entre las diferentes áreas municipales dirigidos al análisis y formulación de estrategias de mejora en distintos ámbitos.

A partir de estos procesos, se plantea (septiembre 2011) al Equipo de Gobierno por parte de la Mesa Técnica¹ y en relación al contexto de este trabajo, dos estrategias:

- Realizar una reflexión sobre el conjunto de los Servicios² de Bienestar Social proponiendo estrategias para la reorganización y optimización de los mismos, adecuándolos al contexto y necesidades actuales.
- Desarrollar un Plan Local de Inclusión Social (actualmente en desarrollo).

La **motivación inicial del Plan que en este documento se recoge, surge por tanto de este encargo**. La complejidad y envergadura que suponía este doble mandato, en coincidencia temporal, con un proceso de reducción de plantilla que afectaba a estos servicios, la perspectiva de reducción de competencias locales en estas materias y la agitación resultante del clima interno, condujo a replantear el proceso y redefinir la primera estrategia.

¹ Mesa Técnica, integrada por los responsables de los servicios municipales del Área social, Educación, Juventud, Formación y empleo, cultura, Deportes, Nuevas tecnologías, Gabinete de alcaldía, y participación puntual de técnicos del Área económica y Recursos humanos

² Bienestar social en este contexto hace referencia a aquellos servicios dirigidos a las personas: servicios sociales, educativos, sanitarios, culturales, deportivos, formación y empleo y de carácter sectorial

En la reformulación propuesta se determina, que desde el Área Social del Ayuntamiento que integra los Servicios Sociales de Atención Social Primaria (en adelante SSAP), Sanidad, Igualdad, Personas Mayores y Cooperación, **se liderara e iniciara el proceso de trabajo en el entorno específico de los SSAP**, ya que constituyen el núcleo central del área, sus trabajadores disponen de experiencia en afrontar proyectos de cambio y el incremento de las necesidades sociales y demanda va en aumento.

El proceso de este trabajo se considera que debe articular sinergias, conocimiento y aprendizajes para facilitar los procesos posteriores y/o en paralelo de otras áreas y servicios.

La participación del responsable de liderar el Plan, en el XI Curso Superior de Dirección Pública Local organizado por el INAP, ha supuesto un estímulo importante y un factor extra de motivación para afrontar este reto con mayor determinación.

La oportunidad que hoy brinda la situación de crisis por la que se atraviesa y que apunta a mantenerse en el tiempo, junto con los cambios (debilitamiento) que en el ámbito de los servicios sociales se vienen sucediendo constituyen un poderoso resorte, no sólo para dar respuestas a las necesidades más urgentes, sino fundamentalmente para **emprender un análisis y reflexión más profunda** que permita **revisar el modelo y la práctica actual** de estos servicios proponiendo un horizonte compartido hacia el que avanzar. **El encargo político realizado se convierte así, en la oportunidad de apoyo necesaria para facilitarlo.**

En este marco, el Plan de mejora pretende facilitar la redefinición progresiva del modelo actual de los SSAP de Parla a partir de una reflexión estratégica y el desarrollo de una acción integrada que introduzca mejoras en la atención a las necesidades de los ciudadanos y en la gestión y organización de los servicios.

La previsión de tiempos establecida **(2012 -2014)** y la secuencia propuesta, responden a la necesidad de garantizar la interdependencia entre medidas y la optimización de las personas y recursos implicados en su desarrollo.

En su estructura y enfoque metodológico el Plan se inspira en la filosofía de la planificación estratégica. Se pretende que el Plan se apoye en un proceso continuo de coordinación, participación y comunicación sin el cual sería difícil mantener un esfuerzo compartido y un compromiso sostenido en el tiempo.

En la elección de la **metodología y herramientas** utilizadas se han tomado en cuenta los condicionantes tanto del conjunto del ayuntamiento (disponibilidad de recursos de apoyo) como de los propios servicios sociales. En este sentido, además de las limitaciones económicas existentes que implican, por tanto, un uso más eficiente de los recursos y capacidades internas, se ha optado por el uso de **técnicas y herramientas básicas de auditoría interna y planificación estratégica** (*revisión documental, elaboración de documentos base, análisis DAFO, tormenta de ideas, técnicas de priorización, formulación de misión, visión y valores, definición de sistemas de indicadores, cuadros de mando, mapas de procesos*) con las que las personas implicadas estuvieran más familiarizadas y en un **esquema sustentado principalmente en el trabajo en**

equipo de análisis y producción grupal. La experiencia y práctica de los profesionales han enriquecido dicha tarea.

La gestión de tiempos ha constituido un factor de suma importancia. La gestión y modificación de las agendas de los profesionales y responsables de los servicios ha sido una tarea clave para garantizar los espacios y tiempos suficientes para el trabajo, sobre todo en el escenario actual, donde lo urgente (*cada vez más presente en los SSAP*) parece estar ganando la partida a lo importante.

El proceso de trabajo que se describe plantea una **secuencia lineal de cuatro fases a efectos de claridad de exposición en el documento**, aunque en la práctica, se han producido y se producirán bastantes bucles para revisar y retroalimentar los análisis y concretar las estrategias a desarrollar.

La secuencia de trabajo ha supuesto:

- En la **FASE 0 (iniciada en marzo 2012)** se ha lanzado y presentado el reto a través de reuniones formales e informales para la búsqueda de complicidades y establecimiento de alianzas que permitiera valorar la actitud y disposición de las personas que debían facilitar y construir un Plan de éstas características. Se ha desarrollado una **sesión de presentación y comunicación de lo que se pretendía al conjunto del servicio, a partir del encargo político realizado y la oportunidad que suponía.**

Asimismo se ha configurado una **estructura de trabajo** definiendo el proceso y calendario a seguir. Se ha constituido un **Grupo Impulsor del Plan (con carácter estable a lo largo del desarrollo del Plan)** y dos **Grupos de trabajo integrados por representantes de cada una de las unidades del servicio** (ver anexo 8).

- En la **PRIMERA FASE** el trabajo se ha centrado en un proceso de reflexión y análisis estratégico de los servicios y de **diagnóstico y dimensionamiento de la situación problema, priorizando las áreas clave** a considerar:
 - **Ausencia de enfoque estratégico de los servicios.**
 - **Falta de flexibilidad para adaptarse a los nuevos perfiles y problemáticas.**
 - **Falta de agilidad y fluidez en los procesos de atención al ciudadano.**
 - **Dificultades en aumento para el acceso a los servicios**
 - **Débil orientación de los servicios al ciudadano**

- En la **SEGUNDA FASE** a partir del análisis realizado, se ha definido (no existía en el servicio) el **marco estratégico (misión, visión y valores) de los SSAP de Parla** con el objetivo de clarificar qué somos y qué queremos, dando así sentido al trabajo que se desarrolla y disponer de un horizonte de futuro consensuado que dé un paso adelante respecto al marco de objetivos y funciones genéricas declaradas en la legislación que los regula.

A partir de ello, la tarea se ha centrado en **definir las líneas estratégicas** (se proponen inicialmente 4) y **determinar los factores críticos de éxito** para cada una de las líneas.

Esta fase ha constituido un **hito** en el proceso, muy ligado a las expectativas levantadas a partir del análisis realizado y la declaración de visión. Ha supuesto un momento crítico en el trabajo de los equipos, al exigir un esfuerzo de síntesis sobre un gran número de estrategias y propuestas formuladas.

De hecho, en el proceso de trabajo desarrollado se ha realizado una **primera aproximación del Plan**, recogida de forma sintética en el anexo 6. Constituye una parte importante del esfuerzo conjunto realizado y ha supuesto la base fundamental **para la concreción de este Plan y para futuras actuaciones**, reflejándose en ella, la amplitud del camino a recorrer así como la voluntad de cambio manifestada por las personas.

- En la **TERCERA FASE (2012)** y a partir del esquema inicial planteado, ha sido **necesario** resituar las expectativas considerando las limitaciones existentes de tiempo, recursos y capacidades internas. Por ello, se han acotado y **redefinido las líneas estratégicas** iniciales (de 4 se ha reducido a 2) definiendo en consecuencia **los objetivos estratégicos, operativos y acciones** a desarrollar y que en su conjunto constituyen **este Plan de mejora**.

Los límites se vinculan principalmente al dinamismo actual del entorno de crisis que rodea a los SSAP a nivel general y su influencia en el nivel local. Entre ellos se destacan las **previsiones presupuestarias** (estatales y regionales para 2013) que determinarán sin duda el margen de actuación local; la situación económica del ayuntamiento que limita la disposición de nuevos recursos y la previsión de **reducción de competencias locales** que, atendiendo a la información que se va conociendo, apuntan a un **debilitamiento y reducción** de los servicios sociales locales y otros servicios del bienestar.

En el **ámbito de las personas**, encontramos las limitaciones principales. La fragilidad del sistema y la complejidad y magnitud de la demanda actual están situando en el límite a los equipos. El reto principal se centra en motivar y cuidar de forma sostenida a las personas que ocupan el papel protagonista en desarrollar los cambios propuestos.

La **ciudad de Parla** se encuentra situada en la zona sur de la Comunidad de Madrid, a 20 km de la capital. En la actualidad, cuenta con una población próxima a los **122.000 habitantes**.

Es una **ciudad joven**, donde el 40% de la población aún no ha cumplido los 30 años. El **25,8%** de la población empadronada es de **origen extranjero**.

Desde finales del siglo pasado, **Parla** ha sido el escenario de un proceso de **transformación radical** orientado a la redefinición de la ciudad dormitorio de la que partía hacia una ciudad capaz de ofrecer un bienestar homologable al que proporcionan ciudades de dimensiones similares.

Este esfuerzo presupuestario se realizó durante una época de bonanza de la economía española, pero las particularidades de la economía local y el **nivel de endeudamiento resultante** conducen, en la situación actual, a un escenario de gran **incertidumbre e inestabilidad** que compromete la sostenibilidad de los niveles alcanzados y el desarrollo futuro.

Los Servicios Sociales de Atención Social Primaria (*denominación establecida en el Artículo 30 de la Ley 11/2003, de 27 de marzo de servicios sociales de la Comunidad de Madrid*) representan la principal seña de identidad de este Sistema Público, dado su pretendido carácter universal y las funciones genéricas que se le asignan, constituyendo un dispositivo de excepcional importancia para dar respuesta a las necesidades sociales básicas; fomentar los valores de convivencia y solidaridad, y favorecer la cooperación y cohesión social.

Los SSAP, en su joven trayectoria, **se han ido configurando**, aún a riesgo de generalizar en una realidad tan heterogénea, **como un sistema frágil** en la garantía de derechos sociales, **inestable** en su financiación, **poco definido y regulado** en su ámbito competencial y **fragmentado** en su estructuración. La situación actual de fuerte ralentización y recortes en el desarrollo previsto de la Ley 39/2006 de 14 de diciembre de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las Personas en situación de Dependencia es una buena muestra de ello.

La **evolución de los SSAP locales** ha estado **caracterizada** por un **rápido crecimiento** y la **búsqueda** de un **equilibrio continuo** para conciliar la atención a una demanda creciente en complejidad con la asunción de nuevas competencias y responsabilidades, la reorganización y/o creación de nuevos servicios, la **mayor presencia** de otros agentes sociales y **el concurso, no siempre en la misma dirección, de las tres Administraciones**.

Este **hacer permanente y voluntarista** que caracteriza a una gran mayoría de los equipos de servicios sociales de nuestro país y a los SSAP de este municipio no siempre ha ido acompañado o lo ha sido a impulsos, de una estrategia clara y de una sistemática adecuada de medición y análisis, lo que ha ido profundizando, la brecha resultante entre las líneas de acción pretendidas y la práctica cotidiana, generando una inercia y rigidez ante los retos que se observan, **difícil de modificar** en el contexto actual, **a partir de procesos intermitentes y discontinuos** que no afronten con realismo y mayor convicción la redefinición del modelo.

En los últimos tres años, y a consecuencia de los recortes que se vienen produciendo, se han ido sucediendo un conjunto de sucesos que van conformando un escenario de mayor riesgo para los SSAP (recortes de plantilla, reducción de contratos externos, disminución de subvenciones regionales, recortes en prestaciones y servicios) y una **disminución de la capacidad de respuesta ante las demandas ciudadanas**.

Junto a ellos, **el incremento de la demanda**, la emergencia de nuevos perfiles y necesidades ligados a la crisis económica (pérdida de vivienda, alimentación, disminución de ingresos familiares) la competencia por recursos escasos, la complejidad y dificultad creciente de los trámites administrativos para la gestión y acceso a las prestaciones, **ponen de manifiesto las dificultades crecientes que el modelo de trabajo actual presenta para adaptarse a las necesidades y demandas actuales y la prestación de unos servicios de calidad a la ciudadanía.**

La creciente sensibilización y movilización de la población ante los problemas sociales, la exigencia de mayor calidad en los servicios públicos junto a la disposición demostrada por los profesionales de participar activamente en un proceso de mejora, constituyen oportunidades en las que apoyarse para ir avanzando en la redefinición estratégica de los servicios.

El Plan define 2 líneas estratégicas, 3 objetivos estratégicos y 10 objetivos operativos. Asimismo se definen las actividades a poner en marcha para alcanzarlos. Se han definido 20 acciones.

La **primera línea estratégica, MEJORAR LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA**, centra los esfuerzos en **mejorar la accesibilidad a los servicios de primer nivel y aumentar la capacidad de respuesta ante la demanda creciente de cobertura de necesidades básicas.**

Para ello, se contemplan actuaciones que implicarán reorganizar y optimizar los recursos personales existentes adaptándolos a los requerimientos actuales, flexibilizar las agendas de los profesionales para favorecer una mejor gestión de los flujos de demanda así como acciones que permitan redefinir los criterios de atención de la unidad de acceso al centro (en adelante UPA)

La lista de espera actual se sitúa en 25 días. Se pretende reducir el tiempo para la primera atención social. El incremento de la tramitación de prestaciones está incidiendo tanto en las unidades administrativas, que han aumentado su carga de trabajo, como en la efectividad del tiempo de atención de los técnicos. Por tanto, se plantean medidas dirigidas a reducir el tiempo invertido por los profesionales en tareas no técnicas a través de la creación de una unidad centralizada que unifique las gestiones administrativas. Asimismo desde las medidas integradas en esta línea se pretende mejorar la efectividad de la información que se facilita con carácter no presencial.

El incremento de expedientes con renta mínima de inserción (485% en los últimos cuatro años) y el endurecimiento de las condiciones de acceso a la misma (a finales de 2012 se encuentran pendientes de resolver 587 solicitudes) está incidiendo en la capacidad de atender con calidad a los beneficiarios y saturando los espacios de atención. Por ello se proponen actuaciones dirigidas a introducir formatos de atención grupal que complementen la atención individual prestada.

Las acciones anteriores se completan con medidas que permitan diversificar las modalidades de información sobre los recursos existentes y potenciar la colaboración con las entidades de iniciativa social que mejoren la respuesta ante las necesidades básicas de alimentación y pérdida de vivienda, que constituyen hoy, una de las problemáticas principales a atender.

La **segunda línea Estratégica, ORIENTAR LA ORGANIZACIÓN HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD** se dirige a **facilitar** en la práctica diaria **el aprendizaje de una cultura de calidad**. La orientación al ciudadano es uno de los pilares básicos de la calidad y **la gestión por procesos contribuye a ordenar y gestionar las actividades de la organización** como un conjunto de procesos relacionados orientados a cumplir con la misión y a satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Con las medidas previstas se pretenden introducir cambios progresivos, que vayan arraigando en los SSAP, avanzando hacia prácticas orientadas a la calidad. El proceso trata de adecuarse a las posibilidades y recursos de los que se dispone desde un planteamiento realista y desde el convencimiento de que la calidad establece un marco sobre el que construir y mejorar, aprovechando los modelos y sistemas ya existentes.

En este sentido, se ha considerado importante iniciar el camino elaborando el **mapa de procesos (primer nivel) como herramienta de consenso y aprendizaje** y como punto de partida necesario para el análisis y despliegue posterior de los procesos. La aplicación del ciclo de mejora continua de forma gradual sobre algunos de los procesos más críticos debe permitir avanzar paso a paso en el aprendizaje y maduración de la organización.

El Plan tiene un **coste de implantación estimado** en **108.385,05 €** correspondiendo el **88%** a gastos de personal (horas invertidas en jornada laboral) que no generarán gastos suplementarios al previsto anualmente en el capítulo 1.

El **Plan** de mejora está diseñado para ser una **herramienta de trabajo**, una guía de las acciones a desarrollar. Esta función del Plan exige que paralelamente a su desarrollo se mantenga activo un proceso de seguimiento y evaluación que permita disponer de información sobre su ejecución, analizarla y tomar decisiones.

Para guiar el proceso se ha definido un sistema **de seguimiento y evaluación**. Las tres cuestiones básicas a las que debe responder son: **qué se ha hecho, qué se ha logrado y cómo se ha hecho**. El sistema ha definido los indicadores que se van a utilizar para responder estas

preguntas, las metas esperadas, los plazos previstos y los responsables e implicados en dicha tarea.

Finalmente, señalar que este Plan motivado en su inicio por el encargo político realizado pretende **combinar una mirada próxima para mejorar la atención a los ciudadanos en el día a día con una mirada de futuro** que permita ir construyendo un nuevo enfoque de mayor calidad y reconocimiento social en línea con la visión formulada para los SSAP.

La realidad económica actual limita el margen de acción. En este sentido, el Plan apuesta por mejoras viables, que sin costes añadidos, permita **recorrer**, tal y como señala Cerezo, F. (2009, 26-27) ***“el margen de productividad oculto en las organizaciones”***.

1. INTRODUCCIÓN

El Plan de mejora que se propone durante el período 2012-2014 se dirige a facilitar la redefinición progresiva de los Servicios Sociales de Atención Primaria del Ayuntamiento de Parla a partir de una reflexión estratégica y el desarrollo de una acción integrada que introduzca mejoras en la atención a las necesidades de los ciudadanos y en la gestión y organización de los servicios.

Los Servicios Sociales, en su joven trayectoria como sistema público, se han ido configurando, aún a riesgo de generalizar en una realidad tan heterogénea, como un sistema frágil en la garantía de derechos sociales, inestable en su financiación, poco definido y regulado en su ámbito competencial y fragmentado en su estructuración. La situación actual de fuerte ralentización y recortes en el desarrollo previsto de la Ley 39/2006 de 14 de diciembre de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las Personas en situación de Dependencia es una buena muestra de ello.

La situación de crisis que hoy vivimos y el impacto que sobre las personas, familias, instituciones y agentes sociales, están produciendo los recortes y medidas de ajuste, vuelven a situar como prioridad en la agenda de debate a las políticas sociales en general y a los servicios sociales en particular. Asimismo está produciendo un impacto determinante en estos servicios, que se van viendo desbordados día a día haciendo más visible su fragilidad.

En este escenario socioeconómico donde se van precipitando medidas de ajuste y reducción del gasto, y a la luz de los retos a los que habrá que enfrentarse en un futuro próximo, es obligado e imprescindible, desde nuestra responsabilidad como directivos públicos, situar la mirada también, en otros escenarios inciertos y arriesgados pero más amables y creativos que permitan plantear posibles salidas a la actual situación de estancamiento en la que este sistema público parece estar alojado.

Por ello, la oportunidad que brinda hoy la situación por la que se atraviesa, debe constituir el resorte necesario para desarrollar un análisis estratégico y decidido e introducir mejoras que limitadas necesariamente por la austeridad imperante, supongan cambios sustantivos en los procesos de gestión y organización de estos servicios para garantizar la calidad y sostenibilidad de unos servicios públicos que hoy los ciudadanos se merecen y demandan.

El Plan se motiva a partir del encargo político realizado desde la Primera Tenencia de Alcaldía que ante la difícil situación socioeconómica que atraviesa el municipio y la turbulencia del entorno político-institucional, está promoviendo desde el inicio de legislatura, el desarrollo de mesas de trabajo entre las diferentes áreas municipales dirigidas al análisis y formulación de estrategias de mejora en distintos ámbitos.

En su estructura y enfoque metodológico el Plan se inspira en la filosofía de la planificación estratégica. Se pretende que el Plan se apoye en un proceso continuo de coordinación, participación y comunicación sin el cual sería difícil mantener un esfuerzo compartido y un compromiso sostenido en el tiempo.

La metodología utilizada para la elaboración del plan se ha basado en un esquema sustentado principalmente en el **trabajo en equipo de análisis y producción grupal** y en la utilización de técnicas y herramientas básicas de auditoría interna y planificación estratégica (revisión documental, análisis de indicadores de gestión de los servicios, elaboración de documentos de facilitación, análisis DAFO, tormenta de ideas, técnicas de priorización) que han permitido dimensionar la situación problema a la que dar respuesta y priorizar aquellas áreas de mejora en las que concentrar los esfuerzos. La experiencia y práctica de los profesionales han enriquecido dicha tarea.

La secuencia de trabajo implica un primer momento de lanzamiento y comunicación del objetivo y proceso a seguir, así como la búsqueda de complicidades y alianzas que permitiera valorar la actitud y disposición de las personas que debían facilitar y construir un Plan de estas características. Las siguientes fases han permitido definir el marco estratégico de los servicios y formular una aproximación inicial al Plan de mejora que posteriormente se ha redefinido y acotado para definir finalmente lo que constituye el objeto principal de este documento.

Los límites se vinculan al dinamismo actual del entorno de crisis que rodea a los SSAP a nivel general y su influencia en el nivel local. Las previsiones presupuestarias estatales y regionales para 2013 determinarán sin duda el margen de actuación local así como la previsión de reducción de competencias locales que, atendiendo a la información que se va conociendo, apuntan a un debilitamiento y reducción de los servicios sociales locales y otros servicios del bienestar. En el **ámbito de las personas**, encontramos las limitaciones principales. La fragilidad del sistema y la complejidad y magnitud de la demanda actual están situando en el límite a los equipos. El reto principal se centra en motivar y cuidar de forma sostenida a las personas que ocupan el papel protagonista en desarrollar los cambios propuestos.

El **documento** que se presenta está **estructurado en 2 apartados principales** con sus respectivos epígrafes.

En el primero se recoge el diagnóstico realizado de la situación problema a partir de un análisis de las características más relevantes de la ciudad dónde este plan se desarrolla, el contexto actual del ayuntamiento y del servicio donde se van a aplicar las medidas. Se recoge asimismo el análisis de situación de demanda actual y de otros factores que permiten dimensionar el problema para finalizar este apartado con el resultado del análisis DAFO efectuado y la priorización de las áreas clave a mejorar. En la secuencia de trabajo se corresponde con la fase 0 de lanzamiento y primera fase.

El segundo apartado, segunda y tercera fase, presenta el Plan de mejora partiendo de la definición del marco estratégico de los servicios y la formulación inicial y definitiva de las líneas estratégicas, objetivos y acciones a desarrollar. Se contempla el calendario de trabajo, los costes estimados para su implantación y el sistema de seguimiento y evaluación propuesto.

En este punto es necesario indicar que los indicadores de seguimiento de las acciones se han intercalado en el documento en forma de cuadros a continuación de cada uno de los objetivos operativos propuestos para facilitar una lectura más eficaz. Los indicadores que servirán para conocer qué se ha logrado se detallan en el cuadro de mando elaborado y recogido en el apartado correspondiente a la evaluación.

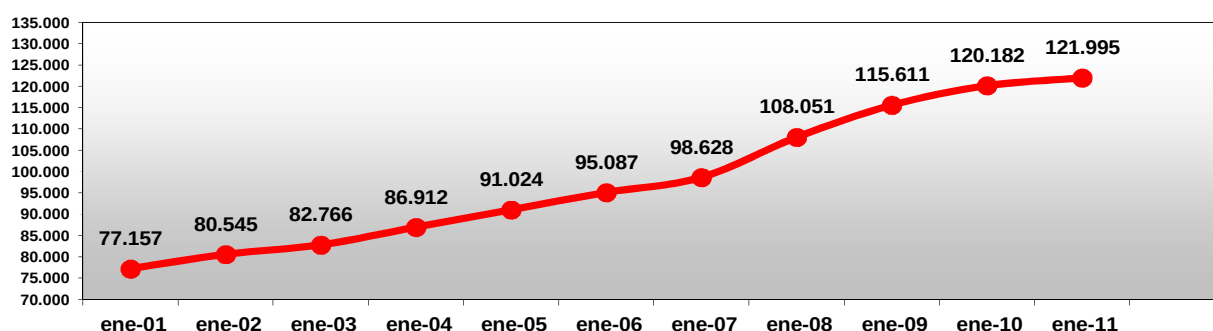
2. PRIMERA FASE. DIAGNÓSTICO

2.1. CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LA CIUDAD

La ciudad de Parla, con una extensión de 24,43 km², se encuentra situada en la zona sur de la Comunidad de Madrid, a 20 km del municipio de Madrid, formando parte de lo que se conoce como Corona Metropolitana Sur.

En la actualidad, Parla cuenta con una población de derecho próxima a los 122.000 habitantes y una densidad poblacional de aproximadamente 4.700 habitantes/km². Es una ciudad joven, donde el 40% de la población aún no ha cumplido los 30 años. La tasa de vejez es, en contraposición, baja (7%). El 25,8% de la población empadronada es de origen extranjero, (ver anexo 1).

Gráfico 1. Evolución de la población de Parla (1900-2011)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Datos 2011

Desde finales del siglo pasado, Parla ha sido el escenario de un proceso de transformación radical orientado a la redefinición de la ciudad dormitorio de la que partía hacia una ciudad capaz de ofrecer un bienestar homologable al que proporcionan ciudades de dimensiones similares, no sólo en la Región de Madrid sino en el resto del Estado. En este proceso, el esfuerzo realizado ha sido enorme, en tanto que se decidió asumir el 66,18% de la inversión en obras de remodelación, nuevos equipamientos e infraestructuras llevadas a cabo desde principios de la pasada década (2003), lo que implica un proceso desarrollado en un corto espacio de tiempo (ver anexo 1).

Este esfuerzo presupuestario se realizó durante una época de bonanza de la economía española, pero las particularidades de la economía local y el nivel de endeudamiento resultante conducen, en la situación actual, a un escenario de gran incertidumbre e inestabilidad que compromete la sostenibilidad de los niveles alcanzados y el desarrollo futuro.

La economía de la ciudad está sustentada fundamentalmente en el sector servicios con una muy baja presencia del industrial y con una sobredimensión del sector de la construcción

que, con el pinchazo de la burbuja inmobiliaria, se ha reducido considerablemente en la ciudad, arrastrando al paro a un amplio sector de la población.

Con una **renta per-cápita situada por debajo de la media regional y de la zona** (ver anexo 1), la población parleña tiene un perfil medio de baja cualificación, con una sobreexposición al sector de la construcción en el que predominan los trabajos temporales de baja remuneración en un mercado de trabajo en contracción permanente desde los últimos 5 años. En un escenario de inestabilidad laboral y acuciante necesidad económica, como el actual, el reciclaje profesional resulta extremadamente difícil para una población joven que abandonó tempranamente sus estudios y mucho más para las personas que han superado ya los 45 años y que han dedicado su vida al sector de la construcción y a actividades poco cualificadas de la industria manufacturera.

Así, con el final del auge de este sector productivo un elevado porcentaje de la población ha quedado en situación de desempleo contribuyendo a que la tasa de paro en Parla fuese y siga siendo en la actualidad una de las más elevadas de la Región. Durante los 3 últimos **el paro registrado** en el Municipio ha ido en aumento, llegando en la actualidad a **16.050** personas (Servicio Público Empleo Estatal. Octubre 2012).

Las características señaladas plantean un reto fundamental después del proceso de transformación experimentado y de la situación económica actual. En estos momentos, los esfuerzos deben dirigirse a trabajar en garantizar que el crecimiento y desarrollo alcanzado, tanto a nivel social como económico sea sostenible y equilibrado en ambas esferas, en una nueva época donde la incertidumbre, complejidad y diversidad actual, deben ser analizadas, comprendidas y explicadas desde una visión estratégica para establecer las medidas y reformas necesarias y con un marco de gobernabilidad capaz de afrontar los problemas y desarrollos futuros.

2.2. CONTEXTO ACTUAL DEL AYUNTAMIENTO

Desde el inicio de la presente legislatura, la situación del ayuntamiento viene caracterizada por un entorno político-institucional muy turbulento. La caída de ingresos por la crisis económica (*41,5 millones de € menos de recaudación líquida en 2011 respecto a 2009*), la baja recaudación de ciertos tributos y tasas y la gestión de las grandes inversiones realizadas en la última década han ido provocando un elevado nivel de endeudamiento (*221 millones de € de deuda a proveedores y 45 millones de deuda financiera actual*), problemas de pago a proveedores y dificultades intermitentes para el pago de las nóminas a los trabajadores.

La composición de la corporación municipal tras las últimas elecciones se distribuye entre 11 concejales del PSOE, 11 concejales el PP, 4 concejales de IU- LV y 1 concejal de UPyD, correspondiendo la Alcaldía al PSOE. En Noviembre de 2011 se produce la ruptura del Pacto de Gobierno establecido desde el inicio de legislatura entre PSOE e IU-LV a consecuencia de un proceso de reducción de plantilla que supuso el despido de 66 trabajadores y la salida de los 4 concejales de la coalición del equipo de gobierno. Desde entonces el Partido Socialista gobierna en minoría.

La plantilla del ayuntamiento es de 668 personas (248 funcionarios, 400 laborales, 20 asesores de los diferentes grupos políticos). Contratados para proyectos temporales se encuentran 242 personas.

La estructura organizativa y de gestión actual responde, en general, a un modelo tradicional burocrático (departamentos con funciones más o menos definidas) basado en una trayectoria incremental y desordenada, con pocos cuadros directivos y poco profesionalizados, que ha ido configurando áreas y departamentos estancos, *en la actualidad se configura en torno a 8 áreas de gobierno*, que han establecido dinámicas de funcionamiento muy desiguales entre servicios y cuyos sistemas de enlace y coordinación generan ineficiencias constantes en los procesos de trabajo.

En la estructura actual y dependiendo de la primera tenencia de alcaldía, se encuentra el departamento de políticas transversales, desde el que se vienen impulsando procesos de mejora, enfocados a la implantación de una cultura de gestión de calidad (espacios de trabajo conjunto entre servicios, constitución de equipos de mejora, cursos de formación en métodos y herramientas de calidad, nuevas tecnologías, planes transversales).

Las medidas de ajuste fiscal y económico que desde el Gobierno central y regional se vienen sucediendo junto con la situación municipal profundizan en una mayor debilidad institucional y social, reduciendo los márgenes de autonomía local.

Desde 2009, se han venido realizando planes de ajuste y saneamiento local, donde se han contemplado, en general, medidas de austeridad y de ahorro, dirigidas a una racionalización y simplificación de lo interno: *medidas de reducción del gasto corriente, reducción de personal temporal, congelación de la plantilla municipal, no reposición de jubilaciones, modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo de conserjes, rescisión y/o reducción de contratos externos, municipalización de servicios, paralización de proyectos*, a las que hay que sumar, por el momento, las adoptadas en julio de este año a raíz de las medidas adoptadas con los empleados públicos municipales aplicadas por el Real Decreto Legislativo 20/2012 dictado por el Gobierno Central, medidas que, en muchos casos, han venido a profundizar y sumar nuevos ajustes, tensiones en las personas y disfunciones en la organización.

De 2009 a 2011 se han reducido los presupuestos en un 22% (ver anexo 2). El presupuesto de gastos 2011 asciende a 108.454.715,64€. Los ingresos (recaudación líquida) en 2011 se han situado en 63.595.385,22 €, respecto a una previsión inicial (derechos reconocidos) de 75.314.900,84 €.

En orden a resumir la situación del ayuntamiento se recoge a continuación en la figura 1 las principales cuestiones (debilidades y fortalezas) que permiten caracterizar el momento actual de la Institución Local:

Figura 1: Análisis de situación del entorno organizativo y de gestión del Ayuntamiento de Parla

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Clima político y administrativo turbulento que dificulta los pactos y acuerdos necesarios.	Decisión del equipo de gobierno en favorecer procesos estables de reflexión estratégica. Expectativas de cambio en la plantilla
Debilitamiento de la legitimidad institucional	Reconocimiento de experiencias exitosas anteriores de cambio en la ciudad
Elevado nivel de endeudamiento	Mayor reconocimiento y visibilidad de la ciudad
Graves dificultades financieras de afrontar la situación económica con recursos propios	Reconocimiento ciudadano del proceso de transformación de la ciudad
Servicios orientados a gestionar “ el hoy” más que el “ HOY + EL MAÑANA + EL FUTURO”	Planes de saneamiento y ajuste económico iniciados
Debilidad de los sistemas de información existentes.	Amplio margen de mejora interna en la organización y gestión de los servicios
Escaso desarrollo y/o dispersión de aplicaciones informáticas que integren información de los distintos servicios	Incorporación progresiva de la cultura de la calidad en los servicios. Formación interna
Falta de una estructura organizativa coherente con un diseño global de futuro	Servicios municipales con un alto nivel de demanda y utilización
Inestabilidad y Crecimiento desordenado de los recursos humanos en los distintos servicios	Ampliación y diversificación de los cauces y canales de participación ciudadana
Ausencia de Estrategia de Formación y Aprendizaje compartido entre los servicios.	Proceso iniciado de modificación de la estructura organizativa municipal
Débil estrategia de comunicación al conjunto de la organización	Proyecto de mayor profesionalización de los niveles directivos
	Area política definida con capacidad de liderazgo para el desarrollo de mecanismos de cooperación transversal

Fuente: Elaboración propia

2.3. CARACTERÍSTICAS Y EVOLUCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (SSAP)

Los Servicios Sociales de Atención Social Primaria (*denominación establecida en la Ley 11/2003, de 27 de marzo de servicios sociales de la Comunidad de Madrid. Artículo 30*) representan la principal seña de identidad del Sistema Público de Servicios Sociales, dado su pretendido carácter universal y los cometidos esenciales que se le asignan, constituyendo un dispositivo de excepcional importancia para dar respuesta a las necesidades sociales básicas, fomentar los valores de convivencia y solidaridad, y favorecer la cooperación y cohesión social.

A lo largo de los últimos quince años se viene asistiendo a un proceso recurrente y obligado sobre la necesidad de situar el Sistema de Servicios Sociales en el contexto de un debate conjunto sobre la política socioeconómica a desarrollar en los distintos territorios, un debate orientado a dotar de mayor protagonismo e influencia en las decisiones al conjunto de las políticas sociales.

Los Servicios Sociales, en su joven trayectoria, se han ido configurando, aún a riesgo de generalizar en una realidad tan heterogénea, como un **sistema frágil en la garantía de derechos sociales, inestable en su financiación, poco definido y regulado en su ámbito competencial y fragmentado en su estructuración**. La situación actual de fuerte ralentización y recortes en el desarrollo previsto de la Ley 39/2006 de 14 de diciembre de Promoción de la Autonomía Personal y Atención a las Personas en situación de Dependencia es una buena muestra de ello.

La situación económica actual y el impacto que sobre las personas, familias, instituciones y agentes sociales, están produciendo los recortes y medidas de ajuste, vuelven a situar como prioridad en la agenda de debate a las políticas sociales en general y a los servicios sociales en particular.

Atendiendo a la evolución de los SSAP del municipio se puede afirmar, de forma general, que hasta la llegada de la crisis, los SSAP han desarrollado su trabajo de una forma adecuada en un contexto político-institucional relativamente estable, a partir de la existencia de un presupuesto equilibrado, un equipo de personas compensado y suficiente con una dinámica de trabajo en equipo valorada entre los profesionales, que se traducía en apoyos permanentes cuando eran necesarios y con un alto grado de cohesión y especialización interna en temas de intervención psicosocial. Las estrategias marcadas tenían su correspondencia con el trabajo que se desplegaba y las presiones de la demanda eran gestionables y asumibles.

Durante esta etapa, se desarrollaron nuevas iniciativas centradas en una mayor sistematización y simplificación del trabajo desarrollado (*desarrollo de nuevos servicios, definición de los itinerarios de atención y procedimientos básicos, mayor delimitación de tareas y funciones de los equipos de trabajo, desarrollo de sistemas de indicadores para el seguimiento de los servicios, reforzamiento de la comunicación y del trabajo en equipo*), en una mayor visibilidad (*nuevos equipamientos más funcionales, web municipal*) y en un aumento de los mecanismos de coordinación y cooperación con otros recursos y agentes del municipio (*articulación de espacios de trabajo en red*).

Asimismo, al trabajo cotidiano, se fueron sumando nuevos programas y responsabilidades (a partir principalmente de los fondos destinados a políticas de integración de inmigrantes y otros colectivos en situación ó riesgo de exclusión), que incrementaron los recursos y el potencial de intervención y ayuda. Asimismo, incrementaron las tareas de organización y gestión de los servicios.

Sin embargo, el carácter anual, y por tanto la inestabilidad, que suele acompañar a la financiación de medidas sociales en el ámbito local, implica una intermitencia continua de entrada y salida de nuevos profesionales y una discontinuidad en el desarrollo de los programas, que ha supuesto ajustes precipitados y continuos de la organización de base existente, generando disfunciones, que en el momento actual se han incrementado.

Ha sido un período marcado por la búsqueda de un equilibrio continuo para conciliar la atención a una demanda creciente en complejidad con la asunción de nuevas responsabilidades y programas (dependencia, inmigración), la reorganización y/o creación de nuevos servicios, la

mayor presencia de otros agentes sociales y el concurso, no siempre en la misma dirección, de las tres Administraciones.

Este hacer permanente en un contexto dinámico, complejo e inestable, que caracteriza a una gran mayoría de los equipos de servicios sociales y a los SSAP de este municipio, no siempre ha ido acompañado ó lo ha sido a impulsos, de una estrategia clara y de una sistemática adecuada de medición y análisis, lo que ha ido profundizando, especialmente en los últimos tres años, la brecha resultante entre las líneas de acción pretendidas y la práctica cotidiana, generando una inercia, difícil de modificar en el contexto actual, a partir de procesos intermitentes y discontinuos de análisis-reflexión-acción (que en otros períodos más estables han resultado efectivos para reconducir el proceso), que no aborden de forma global y compartida los problemas actuales y sobre todo, el análisis y las estrategias que han de hacerlos frente.

A partir del año 2009 a esta complejidad mencionada y a consecuencia de los recortes que se vienen produciendo, se han ido sucediendo un conjunto de factores que van conformando un escenario de mayor riesgo e incertidumbre para los SSAP y de los que se destacan a continuación algunos de ellos por su relevancia en el análisis que se realiza:

- En Octubre de 2011, en el marco de un proceso de reducción de personal en el municipio, se produce la salida en los SSAP de 10 profesionales con contratos temporales (6 auxiliares administrativos, 1 trabajador social, 1 educador social y 2 mediadores interculturales).
- Desde 2009 a 2011 se han reducido en un 12% de media, diversos contratos externos (atención psicoterapéutica a menores con medidas de protección, punto de encuentro infantil, educación de calle, acompañamiento en domicilios, inserción sociolaboral).
- En agosto de 2011 se municipaliza el servicio de atención a mujeres víctimas de violencia de género. A partir de esa fecha los SSAP se encargan de ello, lo que ha implicado la dedicación a tiempo completo de 1 trabajadora social y 1 psicóloga a esta tarea
- Los ingresos procedentes de convenios/subvenciones establecidos con la Comunidad de Madrid y destinados a Programas de Integración de Inmigrantes se han recortado en un 69% de 2009 a 2011 (*ingresos 2007: 437.817€ - ingresos 2011: 136.638 €*). En 2012 no se ha firmado convenio.
- Respecto al convenio establecido con la Comunidad de Madrid para la financiación parcial (personal, programas y mantenimiento de centros) de los servicios sociales de atención primaria, la aportación procedente de la administración regional ha ido disminuyendo en los dos últimos años tal y como refleja la tabla 1:

Tabla 1: Evolución de la aportación de Comunidad de Madrid. 2007-2011

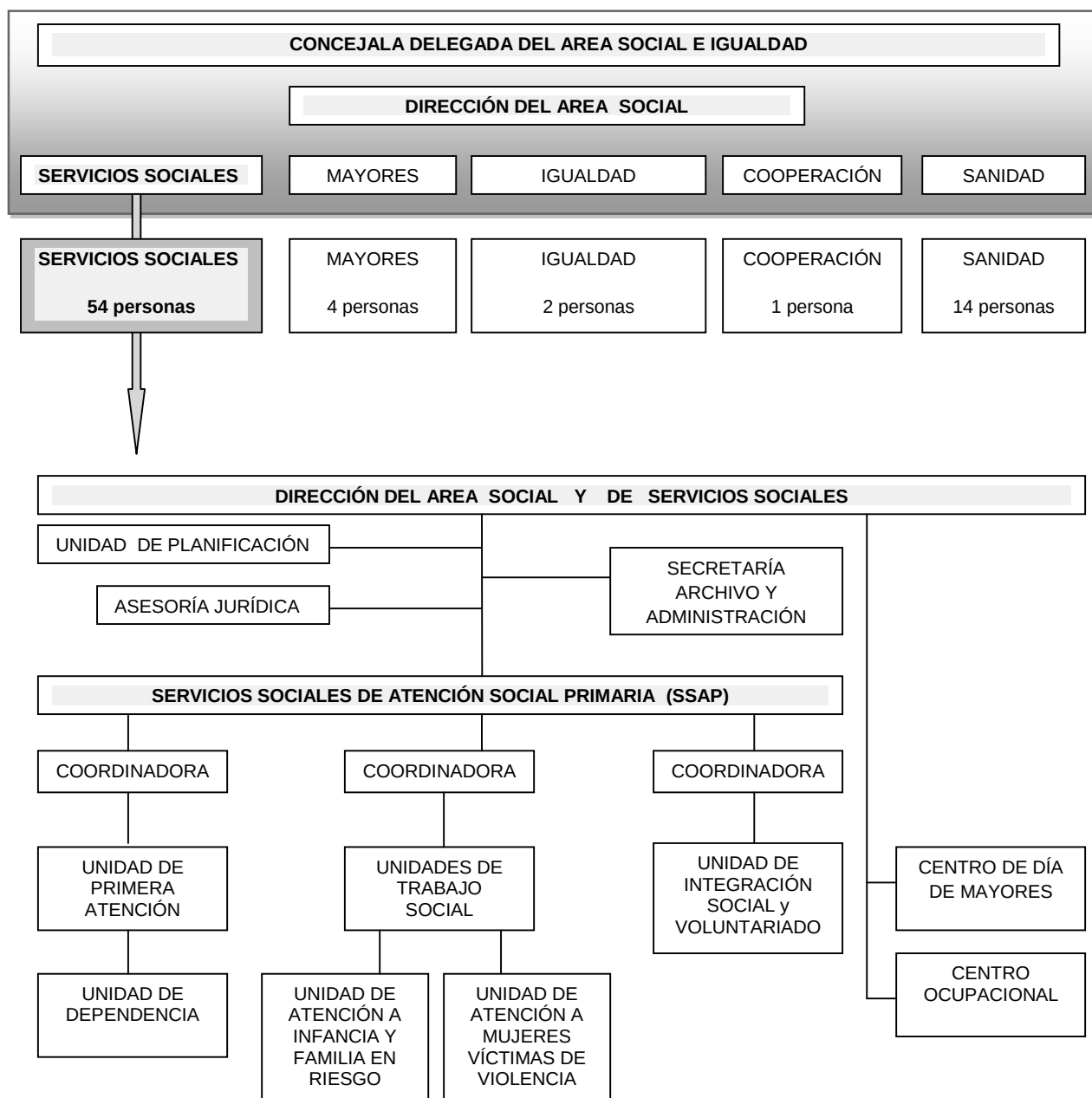
Convenio SSAP	2007	2008	2009	2010	2011
Aportación en € Comunidad de Madrid	1.541.123	1.587.799	1.587.799	1.558.903	1.458.903
Aportación en € municipal	793.912	806.885	817.957	818.908	803.071

Fuente: Convenio para el Desarrollo de los SSAP y Atención a Personas en situación de dependencia (2007-2011)

2.3.1. ESTRUCTURA ACTUAL. PRESUPUESTO DE LOS SSAP. SISTEMAS UTILIZADOS

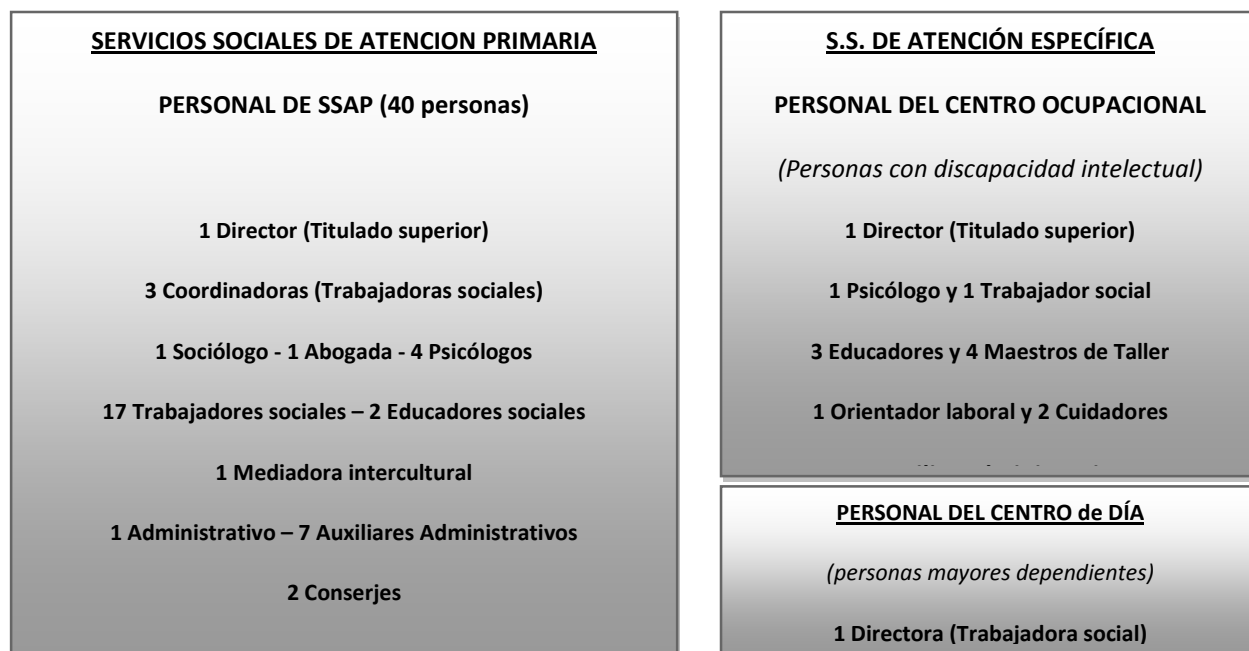
Los servicios sociales se integran en el Área social e Igualdad junto a otros servicios, tal y como ilustran las siguientes figuras:

Figura 2: Estructura organizativa del Área social e Igualdad. 2012



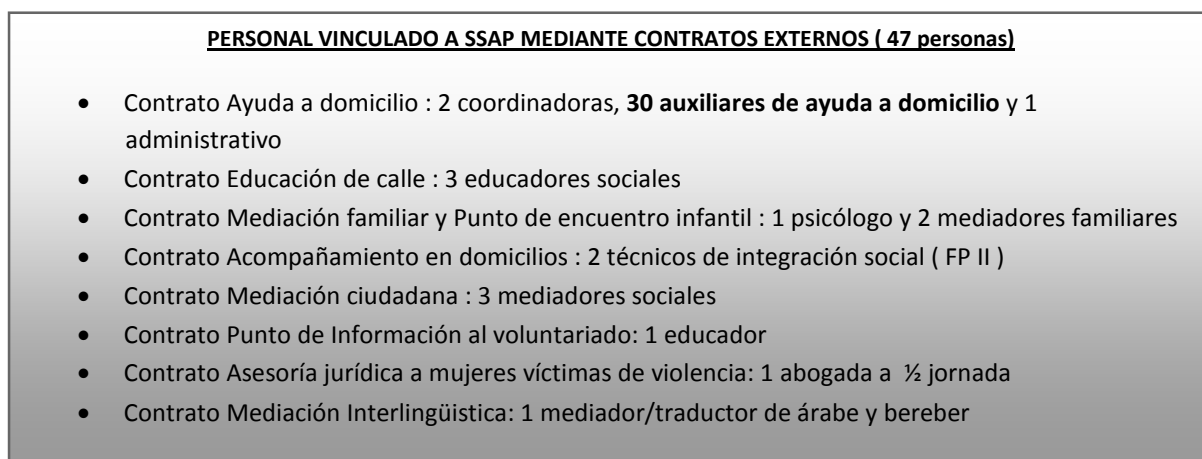
La plantilla específica de los SSAP la integran 40 personas (3 funcionarios, 17 laborales fijos y 23 laborales indefinidos no fijos) lo que implica un elevado porcentaje de empleo temporal (57,5%). **Más del 50% de las personas llevan trabajando juntos más de 15 años.**

Figura 3: Personal dependiente de servicios sociales de atención primaria y específica



Para el desarrollo de diferentes programas y a partir de contratos externos, en los servicios sociales trabajan además 47 personas:

Figura 4: Personal dependiente de contratos externos



La atención a los ciudadanos y la ubicación de los equipos de SSAP se distribuye en 3 Centros situados en diferentes zonas de la ciudad (*ver anexo 4*).

En general los 3 centros son adecuados (*no existen barreras arquitectónicas, mobiliario y equipamiento informático suficiente, despachos amplios, iluminación natural en un 90% de los espacios, sistema de refrigeración frío-calor*) para el trabajo a desarrollar, si bien todos ellos presentan deficiencias en su señalización externa e interna.

Los principales problemas se concentran en el Centro Dulce Chacón. Esta situación se produce a partir del cierre en 2011 de uno de los Centros existentes y la consiguiente reubicación de los profesionales (3 trabajadores sociales se trasladan al Dulce Chacón). El incremento en el volumen de atención está generando dificultades de espacios, por un lado respecto a la aglomeración en salas de espera, especialmente en las franjas horarias de mañana establecidas para atención al público (martes, miércoles y jueves de 8.30-13.30h), y por otro, referido a la disponibilidad de despachos individuales.

El **presupuesto específico** (*no se consideran los gastos de los servicios sociales de atención específica*) de los SSAP (datos 2011) ha ascendido a 5.397.653,67€ que representa el 5% respecto al presupuesto municipal. Ello ha supuesto en 2011 un gasto de 44,24 € por habitante en estos servicios.

Los ingresos liquidados en 2011 han representado el 36% del gasto ejecutado, de los que el 96% se corresponde a subvenciones procedentes de la administración regional y central y el 4% restante a ingresos procedentes del copago de los servicios de atención domiciliaria.

En cuanto a la distribución por capítulos de gasto, el 34,8% se destina a personal, el capítulo 2 representa el 45,2% (*principalmente contratos de servicios*) y el capítulo 4 el 19,8% (*ayudas sociales y subvenciones a entidades de iniciativa social*)

En relación a los sistemas utilizados, desde el año 2007 se dispone de una aplicación interna AGESS que actualmente permite la gestión de una gran mayoría de los procedimientos básicos internos (agendas profesionales, citas, gestión de expedientes de intervención, tramitación de ayudas económicas, correo interno, gestión de reuniones). Es ampliamente aceptada por los profesionales y con un alto grado de valoración respecto a su utilidad y mejora del trabajo. Se encuentra en permanente revisión e introducción de nuevas utilidades. Actualmente AGESS se considera imprescindible en el trabajo diario.

2.4. ANÁLISIS DE SITUACIÓN: Nuevos perfiles, incremento de la demanda y otros factores

En este apartado, se destacan aquellas cuestiones relevantes que informan sobre el impacto que sobre la **capacidad de respuesta de los SSAP** están teniendo el aumento de la demanda y la complejidad de las problemáticas sociales y familiares que están generando una **disminución de la calidad de la atención prestada a los ciudadanos** evidenciada, en parte, por un aumento en el número de quejas y reclamaciones presentadas por escrito en el último año.

Tabla 2: Número de Quejas presentadas por escrito 2010-2011

MOTIVOS DE QUEJA	2010	2011	% de incremento
Cambio de profesional	18	42	133%
Dificultades para ser atendidos por teléfono para concertar cita	12	26	116%
Tiempo de espera para ser atendido	15	22	46%
Cuantía de las prestaciones económicas	35	62	77%
Quejas genéricas (plazos) concesión efectiva prestación económica	18	37	105%

Fuente: Sistema de quejas y sugerencias de SSAP. Elaboración propia

El ritmo de crecimiento poblacional en el municipio a lo largo de los últimos años y especialmente de población extranjera, unido a la situación de crisis, ha incidido lógicamente, en el aumento de atenciones prestadas (*de 2009 a 2011 se ha incrementado en un 9% de media el número de citas atendidas en las distintas unidades. En el primer semestre de 2012 y en relación al mismo período de 2011 el incremento se sitúa en el 13%*) implicando una sobrecarga de trabajo de los profesionales que repercute en la organización interna y cohesión de los equipos.

El esfuerzo realizado en el incremento de recursos humanos no ha sido proporcional al aumento de la población y al aumento de la complejidad de las necesidades y demandas que requieren de un mayor tiempo de atención. En la actualidad (2012) la **ratio** de población por profesional (considerando trabajadores sociales de atención directa) se sitúa en **7.176 hb/profesional**

En este sentido, a las personas y familias que tradicionalmente han configurado una parte importante de los usuarios de los servicios sociales municipales y que configuran un universo de realidades muy heterogéneo, se han unido otros, en el que el impacto de la crisis económica ha provocado que se encuentren incapacitados para cubrir sus necesidades básicas y hacer frente a las obligaciones familiares.

En la actualidad se observan cinco grandes perfiles de población que confluyen en los servicios sociales y que han supuesto un **incremento importante de la demanda** en Parla:

- Personas y familias en situación o riesgo de exclusión que ven incrementadas sus dificultades, por la situación de desempleo, por la pérdida de la vivienda, por el descenso de las ofertas laborales y tener que compartir los recursos/ayudas en descenso con un número cada vez mayor de población.
- Demandantes de prestaciones que habían dejado de serlo y que debido a la crisis, vuelven a necesitar apoyo para su inserción socio laboral y sustento vital
- Personas que afrontan una posible trayectoria social descendente, con un horizonte inseguro a nivel económico que acuden por primera vez a los servicios sociales, sobre todo a partir de haber finalizado prestaciones como el paro y no disponer de ningún recurso económico
- Personas procedentes de otros países bien en situación regular (que ante la falta de empleo no pueden renovar los permisos) o bien irregulares que carecen de redes de apoyo y cobertura
- Personas que reclaman sus derechos reconocidos por la entrada en vigor de la ley de dependencia

Como se observa en la tabla 3 el número de expedientes atendidos se ha ido incrementando a lo largo de la última década.

Tabla 3: Número de expedientes atendidos en los SSAP 2002-2011

AÑO	Nº expedientes	Tasa de incremento interanual	Tasa de inmigrantes
2002	2568		
2004	2889	02-04.....3%	15 %
2006	3466	04-06....20%	25%
2008	4958	06-08....43%	37 %
2009	6121	08-09....23%	40 %
2010	6760	09-10....10%	40 %
2011	6827	10-11.....1%	43 %

Fuente: Memorias anuales SSAP 2002-2011. Elaboración propia

A lo largo de 2011 se ha intervenido sobre 6.827 expedientes **de los cuales el 31% son nuevos (2.116)**. Del conjunto de casos nuevos sobre los que se ha intervenido en el período señalado, a 31 de diciembre de 2011 permanecían abiertos en alguna unidad el 55% (1.164) habiéndose cerrado el 45% restante (952).

Por otro lado, **el tiempo de espera para la atención** ha aumentado progresivamente en los últimos 2 años. El estándar interno establecido determina que un ciudadano que acude por primera vez a los servicios sociales será atendido por la unidad de primera atención en un plazo máximo de 7 días. En los dos últimos años ha ido aumentando progresivamente situándose **en la actualidad (octubre de 2012) en 25 días**. Se considera que este aumento de la espera influye directamente en el número de citas realmente atendidas.

La tasa de citas concertadas (en 2011: 25.501 citas) **y no atendidas al año** (no acude el ciudadano) se ha situado en 2011 en el 27% para el conjunto de las unidades, porcentaje que se ha incrementado en un 3% respecto a los datos de 2010 donde se concertaron 24.948 citas de las cuales no fueron atendidas 5.987. En paralelo, aumenta progresivamente la atención fuera de agenda, motivado principalmente por demandas de tipo económico para cubrir necesidades básicas y solicitudes de información sobre estado del expediente, requerimientos y subsanaciones administrativas.

La presión asistencial está incidiendo de forma directa en la intensidad de intervención social que tal y como refleja la tabla 4 está disminuyendo en la mayor parte de los servicios lo que incide directamente en la calidad de la atención prestada a los ciudadanos.

Tabla 4: Intensidad de la intervención de las unidades de atención de SSAP 2010-2011

Nº de intervenciones por expediente al año	Primera atención			Unidades Trabajo Social			Unidad dependencia		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Entre 1 y 3	100 %	100 %	100%	51 %	60 %	63%	67 %	83 %	91%
Entre 4 y 6				24 %	30 %	26%	21 %	15%	7%
7 ó más				25 %	10 %	11%	12 %	2 %	2%

Fuente: Sistema de información SSAP 2010 - 2011. Elaboración propia

La sobrecarga asistencial unida al importante aumento en la **tramitación de prestaciones económicas y el alargamiento de los plazos de concesión**, especialmente en Rentas mínimas de inserción (ver tabla 5) tiene, asimismo, una relación directa con el **incremento de la actividad administrativa** y un aumento considerable de sus cargas de trabajo, que sin embargo no están contribuyendo a disminuir las tareas administrativas que soportan los técnicos de atención.

Tabla 5: Evolución datos de gestión Renta mínima de inserción 2008 – 2011

AÑO	Casos activos	Trámites	Resoluciones pendientes
2008	123	64	50
2009-2010	215	293	175
2011	694	491	359
Datos a 5/11/2012	720	578	587
Tasa incremento 2008-2012	485 %	803 %	1074 %

Fuente: Sistema de información SSAP 2008 - 2011. Elaboración propia

Tomando en cuenta los datos de 2011, el **gasto en prestaciones económicas** municipales de carácter asistencial ha sido de **914.255 €**. El **25 % de las familias atendidas** (1.734) han recibido una prestación económica. De ellas el **53 %** son inmigrantes y éstas **han representado el 52% del gasto** en este concepto. Respecto a 2010 el gasto se ha incrementado en un 12%, si bien el número de familias beneficiarias a disminuido (Tabla 6). La previsión para el año 2012 a tenor del gasto ejecutado en los nueve primeros meses es de **un incremento respecto a 2011 del 10%**.

Tabla 6: Evolución prestaciones económicas municipales tramitadas-concedidas 2008-2011

Prestaciones económicas tramitadas	2008	2009	2010	2011
Número de prestaciones económicas tramitadas	3458	6136	5969	5365
Total familias beneficiarias prestaciones económicas	1118	1470	1901	1734
Total familias atendidas	4958	6121	6760	6827
Tasa familias con prestación sobre total atenciones	23%	24%	28%	25%
Tasa de cobertura sobre total familias de Parla	16%	16%	17%	16%

Fuente: Sistema de información SSAP 2008 - 2011. Elaboración propia

La media de prestaciones económicas anuales por familia se sitúa en 3 a lo largo de los cuatro últimos años (con ligera variación en 2009) con una cuantía media anual por familia de 350 euros.

2.5. ANÁLISIS DE DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES (DAFO)

El análisis de los factores internos y externos que afectan o pueden afectar en el futuro a los SSAP locales se ha **realizado a partir de la utilización del análisis DAFO, herramienta conocida y utilizada en anteriores ocasiones** por los profesionales del servicio y que permite estructurar un diagnóstico consensuado y una aproximación realista a los temas críticos donde habrá que concentrar las expectativas, esfuerzos y recursos.

Las acciones previas al trabajo de grupo realizadas y que han sido relevantes para la facilitación del proceso de reflexión se han centrado en:

- o Análisis de la documentación relevante del servicio en los 3 últimos años (memorias de gestión anual).
- o Reuniones de trabajo con las personas del equipo, principalmente trabajadores de atención directa y personal administrativo y auxiliar, para ampliar la información a partir del trabajo diario de atención al público.
- o Reuniones con las Asociaciones más representativas del sector y con las que se viene colaborando más estrechamente en proyectos compartidos para conocer, en una primera aproximación, su valoración de la situación social y su eventual apoyo y colaboración en el desarrollo del Plan, aprovechando las reuniones establecidas para informar sobre la convocatoria de subvenciones de 2012.
- o Reuniones entre el Director y las Coordinadoras de servicios para consensuar la estrategia (composición de grupos de trabajo, calendario de reuniones, espacios a utilizar, gestión de agendas, suplencias) y distribuir responsabilidades a lo largo del proceso de reflexión e implantación.
- o Reunión del Director con el Área de Personal y Recursos Humanos para valorar la viabilidad de las eventuales medidas que se establezcan en el Plan..
- o Reunión del Director con el Área Económica para valorar el margen de maniobra económica que anualmente se puede contemplar para las medidas propuestas.

- o Distribución de documentación de consulta relevante del sector (libros, ponencias, artículos y Planes de otras Entidades Locales principalmente).
- o Escucha y participación activa en los escenarios no formales.
- o Reuniones con el nivel político (concejala del área y primera teniente de alcalde para garantizar el apoyo al proceso y medidas a desarrollar.

El análisis DAFO se ha desarrollado a partir del debate **realizado en 2 grupos de trabajo** integrados por profesionales de cada una de las unidades en las que se estructura el servicio y el análisis realizado por el **grupo impulsor** (ver anexo 8). Cada grupo estaba **compuesto por 8 personas** que voluntariamente han querido participar. Han desarrollado su trabajo durante 4 sesiones de 3 horas a lo largo de los meses de marzo, abril y mayo de 2012. En los 2 grupos de diagnóstico no ha habido presencia de responsables de servicios.

Previo al inicio de los grupos y para facilitar la tarea de reflexión y análisis no inundando a las personas con datos y documentos extensos se ha elaborado y distribuido, un dossier resumido con la información más relevante extraída del proceso de evolución de los servicios y del análisis de situación recogidos en apartados anteriores y elaborado por la dirección del área y sociólogo de la unidad de planificación.

Las figuras que se presentan a continuación son la síntesis y el producto final del trabajo de los 3 grupos indicados

Figura 5: Análisis DAFO de los SSAP 2012 – ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y FORTALEZAS

DEBILIDADES	FORTALEZAS
PERSONAS Y ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS • Procesos de reflexión intermitentes y discontinuos sobre la estrategia y rumbo de los servicios • Confusión en la definición de tareas y funciones de algunos puestos y servicios • Percepción creciente de sobrecarga laboral y saturación de los servicios • Ausencia de un plan definido y estable de formación y aprendizaje conjunto • Insatisfacción creciente por la situación de crisis actual y su incidencia en el empleo de los profesionales. • Incremento de tareas administrativas que dificultan la intervención técnica • Deficiente definición y transmisión de objetivos y resultados esperables SISTEMAS Y PROCESOS DE TRABAJO • Existencia de diferentes protocolos- guía no actualizados • Limitaciones para responder ante nuevas necesidades. Falta de recursos e información relevante • Cartera de servicios poco transparente para el ciudadano • Elevado incremento en la gestión de determinadas prestaciones (Rmi., dependencia, emergencia social) • Nuevas problemáticas y perfiles que exigen cambios y mayor flexibilidad de acción • Incremento paulatino de las listas de espera que limita la agilidad en los procesos básicos de atención • Inexistencia de un proceso estable para conocer las expectativas de los ciudadanos y la satisfacción • Colaboración desigual con la iniciativa social. Lógica dependiente del apoyo económico. • Falta de claridad en la imagen e identidad de los S. Sociales. Asociados a determinados colectivos	• Experiencias exitosas y madurez acumulada en desarrollo de procesos de cambio y mejora • Motivación y expectativas de cambio entre la mayoría de los profesionales • Aplicación informática (AGESS) plenamente implantada, con amplia capacidad de mejora. Incorporada al trabajo diario de todos los profesionales • Decisión e impulso político-técnico de mejorar y adaptar los servicios hacia la cultura de la calidad • Equipamientos adecuados y con capacidad de adaptación y mejora • Disposición de información básica relevante y adecuada para la toma de decisiones. • Se ha liderado el desarrollo de Planes Transversales en el Municipio por profesionales de este servicio • Establecimiento de espacios estables de reflexión y análisis compartido entre los profesionales de los distintos servicios • Se participa e impulsan de forma creciente espacios de coordinación con servicios externos • Se ha potenciado la colaboración con la iniciativa social en Planes y Programas específicos • Están definidos y protocolizados los procedimientos de trabajo. Requieren adaptarse • Procesos formativos sobre gestión de calidad • Servicios con demanda y utilización creciente por parte de los ciudadanos • Reconocimiento político del trabajo que desarrollan estos servicios • Interés creciente en documentar y diseminar nuestro trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir de la información sintetizada de los grupos de trabajo desarrollados

Figura 6: Análisis DAFO de los SSAP 2012 – ANÁLISIS DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
• Debilitamiento progresivo y creciente del Sistema de servicios sociales (estructuras, programas, personal) y especialmente de los SSAP • Sistema poco regulado e inestable en su financiación • Falta de definición y conflicto de competencias entre las distintas administraciones • Incremento de las necesidades y demandas y su grado de complejidad y diversidad • Incremento de la pobreza y exclusión social • Fragmentación y pérdida de identidad de los servicios sociales • Sectorización y especialización del sistema. • Exceso de agentes intervinientes y decisores. Dificultades para la coordinación e integración de las respuestas del sistema • Alejamiento del enfoque preventivo y de acción comunitaria • Dificultades y tensiones crecientes en la relación con los ciudadanos por la limitación de los recursos • Burocratización y formalización administrativa de los servicios que dificultarían la cercanía y proximidad • Búsqueda de soluciones parciales y a corto plazo	• Creciente sensibilización y movilización de la población ante los problemas sociales • Utilización de los servicios por amplias capas de la sociedad (mayor universalidad y legitimación) • Mayor exigencia de calidad por parte de los ciudadanos • Creciente interés de las Administraciones en gestionar los servicios con criterios de calidad • Mayor aceptación y acuerdo del enfoque transversal de las políticas sociales (corresponsabilidad) • Mayor presencia del sector privado y de la iniciativa social • Desarrollo creciente de instrumentos y tecnologías de información y comunicación • Exigencia creciente de evaluar las políticas y resultados, Rendir cuentas • Exigencia de mayor transparencia • Situación de crisis que permite una redefinición estratégica de los servicios sociales y del conjunto de políticas sociales • Compromiso y disposición de los profesionales de participar activamente en los procesos de cambio de mejora de los servicios

Fuente: Elaboración propia a partir de la información sintetizada de los grupos de trabajo desarrollados

Las causas de la situación problema presentada se sitúan principalmente en las políticas de austeridad actual desplegadas para hacer frente a la crisis, la disminución de las políticas redistributivas, la situación de desempleo, las políticas bancarias, que están generando un efecto directo en la disminución de los ingresos familiares, disminución de las coberturas y subsidios, el aumento de la conflictividad social y familiar, dificultades crecientes para la cobertura de necesidades básicas, saturación de las redes familiares que a su vez tienen su efecto en los SSAP y otros servicios públicos y de iniciativa social que ven día a día como la demanda y complejidad de la misma va en aumento lo que disminuye la calidad de la atención a la ciudadanía

Asimismo la inestabilidad y fragmentación que ha caracterizado a los servicios sociales a lo largo de su joven trayectoria unida a las causas anteriores pone de manifiesto la fragilidad de un sistema de corte asistencial, que sometido a las presiones actuales, tiene dificultades para adaptarse con flexibilidad a los retos actuales. Actualmente, su supervivencia y reconocimiento como sistema público requiere al igual que otros sistemas un cambio de modelo.

A partir de la reflexión y análisis efectuado se han ido señalando los factores que evidencian la situación problema. La complejidad y magnitud de la situación ha determinado que se establezcan 4 criterios para seleccionar aquellas áreas de mejora que se consideran prioritarias abordar.

- **Ausencia de marco y enfoque estratégico de los servicios.**
- **Rigidez para adaptarse a los nuevos perfiles y problemáticas.**
- **Falta de agilidad y fluidez en los procesos de atención al ciudadano.**
- **Dificultades en aumento para el acceso a los servicios.**
- **Margen de mejora elevado en la orientación de los servicios al ciudadano.**

Figura 7: Criterios de priorización utilizados para la selección de áreas clave de mejora

-
- Impacto en los ciudadanos, combinando corto y medio plazo
 - Áreas clave que involucren a la mayor parte de las personas que integran los SSAP
 - Compatibles con los ajustes que se vienen produciendo
 - Capacidad y competencias de la organización para abordarlos

Esta síntesis junto con el esquema general del Plan ha sido presentada a la concejala del área y a la primera teniente alcalde para su revisión y apoyo.

3. PLAN DE MEJORA

3.1. DEFINICIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO DE LOS SSAP. LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES SEGUNDA FASE

La caracterización de la situación problema realizada en los análisis anteriores y la priorización de las áreas clave que se han decidido abordar, conducen en la secuencia de trabajo establecida, a la definición del marco estratégico de los SSAP plasmado en la formulación de la Misión, la Visión estratégica del servicio y los Valores.

La transición de la fase de análisis a la formulación del marco estratégico se considera especialmente relevante en el proceso desarrollado ya que conlleva una fuerte carga de creatividad y voluntarismo y la exigencia de escoger entre diversas opciones. **Ha supuesto asimismo, un hito en el momento actual, al exigir un esfuerzo de prospectiva más allá del corto plazo** y de la tarea diaria y un **espacio privilegiado para sumar motivación y adhesión** al proceso de cambio. La frase de una de las trabajadoras sociales durante esta tarea resume el sentir y la importancia que ha supuesto: *“así damos sentido a nuestro trabajo”*.

Con anterioridad a este proceso, en los SSAP de Parla no se disponía de una formulación estratégica de la misión, visión y valores.

La necesidad de no generar la definición de una Misión y Visión excesivamente ficticias y que resulten poco creíbles y asumibles por las distintas personas ha conducido a establecer un proceso en el que participaran en su formulación el mayor número de profesionales del servicio. Por ello se ha facilitado una primera aproximación de declaración por parte del Grupo impulsor del Plan que ha sido posteriormente redefinida y consensuada entre los integrantes de los dos grupos de trabajo establecidos. Se han empleado 2 reuniones de 2h por cada grupo y una sesión conjunta de 2 horas de ambos grupos a lo largo del mes de junio de 2012).

En la primera sesión se han facilitado declaraciones de misión de distintos ayuntamientos extraídas de la WEB además de la formulación inicial elaborada por el grupo impulsor. Asimismo se ha facilitado un guión con las preguntas base a responder y conducir el debate:

- Quienes somos. A qué nos dedicamos. Por qué y para qué hacemos lo que hacemos. Para quién lo hacemos. Cómo lo hacemos
- Qué queremos alcanzar.– En qué nos queremos convertir
- Qué principios compartidos inspiran nuestro trabajo

La **MISIÓN** de los SSAP resultante, se ha formulado en los siguientes términos:

Figura 8: Declaración de Misión de los SSAP - 2012

LA MISIÓN (qué SOMOS – qué TENEMOS)
<i>“Somos un servicio público de acción comunitaria y enfoque preventivo, abierto a todos los ciudadanos y ciudadanas. Trabajamos para facilitar y promover el desarrollo de un proyecto de vida digno y lo más autónomo posible de las personas y grupos – especialmente de aquellas que presentan mayores dificultades para conseguirlo- , a través de procesos de atención personalizada y la garantía de acceso y gestión equitativa de los recursos sociales existentes e impulsando y articulando la colaboración y corresponsabilidad, en la búsqueda de soluciones a los problemas sociales, de otras instituciones públicas, privadas y de iniciativa social”</i>

La **VISIÓN** de los SSAP proyecta el futuro hacia el que se desea caminar. Se ha formulado en los siguientes términos:

Figura 9: Declaración de visión de los SSAP -2012

LA VISIÓN
<i>QUEREMOS unos servicios con mayor capacidad de conocimiento y anticipación de los escenarios y problemáticas sociales en las que intervenimos</i>
<i>QUEREMOS ser reconocidos por las personas que la integran y por los grupos de interés como una organización responsable y comprometida con la mejora continua.</i>
<i>QUEREMOS ser reconocidos por los ciudadanos como servicios accesibles y cercanos, que ofrecen respuestas adaptadas y flexibles a sus necesidades y demandas a través de una cartera de servicios comunicada y transparente y el trabajo de un equipo humano especializado y comprometido con las personas y grupos con las que trabajamos</i>
<i>QUEREMOS unos servicios que han incrementado y fortalecido la participación y colaboración del sector privado y de iniciativa social a través de la promoción de redes conjuntas de cooperación e intervención social que permitan capitalizar el trabajo de los diferentes agentes</i>

Los **VALORES** que inspiran el trabajo de los SSAP reproducen parte de los valores asumidos por el conjunto de la sociedad como pautas deseables en el proceder de los servicios públicos así como aquellos principios compartidos que están presentes en el modo de proceder de las personas que trabajan en los SSAP de Parla, constituyendo en este sentido, principios en los que debe apoyarse el desarrollo del Plan.

Figura10: Declaración de los valores de los SSAP - 2012

LOS VALORES
<i>Las necesidades de las personas en el centro de nuestra intervención</i>
<i>Trabajo en equipo, coordinación permanente y complementariedad entre los diferentes niveles y servicios</i>
<i>Confianza y respeto mutuo entre los profesionales y con los ciudadanos</i>
<i>Compromiso con el aprendizaje y la mejora continua</i>
<i>Garantía de confidencialidad con los datos que nuestros usuarios nos confían</i>
<i>Responsabilidad y Autonomía profesional</i>
<i>Transparencia en la gestión</i>
<i>Flexibilidad y sentido común</i>

3.2. DEFINICIÓN DE LAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

3.2.1. APROXIMACIÓN Y FORMULACIÓN INICIAL DEL PLAN

A partir de la declaración de la Misión, Visión y Valores, se han definido las Líneas estratégicas (en adelante LE). En la primera formulación se definieron 4 LE:

- *Avanzar hacia un modelo organizativo consistente y flexible*
- *Orientar la organización hacia la gestión con criterios de calidad*
- *Mejorar la visibilidad e identificación positiva de los servicios*
- *Desarrollar un sistema relacional en el territorio*

Este trabajo se ha desarrollado en 3 reuniones de trabajo (durante el mes de julio) del Grupo impulsor y uno de los dos grupos de trabajo, apoyándose fundamentalmente en el trabajo de reflexión y análisis (DAFO) realizado anteriormente y en la visión formulada.

Una vez definidas las LE se ha procedido a valorar cuáles son los factores críticos (FCE) que deben tenerse en cuenta para avanzar con éxito en la consecución de las líneas propuestas. Se constituyen, en este sentido, como las palancas de cambio que deben hacer posible caminar con mayor seguridad hacia la visión propuesta al señalar las áreas en donde deben concentrarse los esfuerzos.

En realidad, ha constituido en la secuencia seguida, un proceso ordenado de debate y producción grupal, a partir de la utilización de la tormenta de ideas y la selección y agrupación de las propuestas, en paralelo a la definición de las líneas estratégicas

La síntesis del trabajo se recoge en el anexo 6, ya que constituye una parte importante del esfuerzo conjunto realizado y ha supuesto la base fundamental para la concreción de este Plan y para futuras actuaciones, reflejándose en ella, la amplitud del camino a recorrer así como la voluntad de cambio manifestada por las personas.

3.2.2. DEFINICIÓN DEL PLAN DE MEJORA. TERCERA FASE

A partir del esquema inicial planteado ha sido necesario resituar las expectativas considerando las limitaciones existentes de tiempo, recursos y capacidades internas. Por ello, se han acotado y **redefinido las líneas estratégicas** iniciales (de 4 se ha reducido a 2) definiendo en consecuencia **los objetivos estratégicos, operativos y acciones** a desarrollar y que en su conjunto constituyen **este Plan de mejora**.

Las 2 LE planteadas establecen el horizonte de referencia hacia el que caminar en coherencia con la formulación de la misión y visión de futuro deseado para los SSAP.

El Plan resultante que viene motivado en su inicio por el encargo político realizado pretende **combinar una mirada próxima para mejorar la atención a los ciudadanos en el día a día con una mirada de futuro** que permita ir construyendo un nuevo enfoque de mayor calidad y reconocimiento social.

Figura 11: Esquema general del Plan de mejora. Líneas estratégicas y objetivos estratégicos



La **primera LE** centra los esfuerzos en dotar de mayor capacidad y fortaleza a los servicios de primer nivel favoreciendo una mayor agilidad y eficiencia en la organización y gestión de los recursos. Los retos que el dinamismo del entorno actual plantea hacen necesario

adaptarse a ellos con mayor rapidez y flexibilidad estableciendo y liderando vínculos de colaboración y cooperación con los agentes sociales que operan en el territorio.

La lista de espera actual para el acceso a los servicios se sitúa en 25 días. Se pretende reducir el tiempo para la primera atención social. El incremento de la tramitación de prestaciones está incidiendo tanto en las unidades administrativas, que han aumentado su carga de trabajo, como en la efectividad del tiempo de atención de los técnicos. Por tanto, se plantean medidas dirigidas a reducir el tiempo invertido por los profesionales en tareas no técnicas a través de la creación de una unidad centralizada que unifique las gestiones administrativas. Asimismo desde las medidas integradas en esta línea se pretende mejorar la efectividad de la información que se facilita con carácter no presencial.

El incremento de expedientes con renta mínima de inserción (485% en los últimos cuatro años) y el endurecimiento de las condiciones de acceso a la misma (a finales de 2012 se encuentran pendientes de resolver 587 solicitudes) está incidiendo en la capacidad de atender con calidad a los beneficiarios y saturando los espacios de atención. Por ello se proponen actuaciones dirigidas a introducir formatos de atención grupal que complementen la atención individual prestada.

Las acciones anteriores se completan con medidas que permitan diversificar las modalidades de información sobre los recursos existentes y potenciar la colaboración con las entidades de iniciativa social que mejoren la respuesta ante las necesidades básicas de alimentación y pérdida de vivienda, que constituyen hoy, una de las necesidades principales a atender.

La **segunda LE** se dirige a facilitar en la práctica diaria el aprendizaje de una cultura de calidad. La orientación al ciudadano es uno de los pilares básicos de la calidad y la gestión por procesos contribuye a ordenar y gestionar las actividades de la organización como un conjunto de procesos relacionados orientados a cumplir con la misión y a satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

Con las medidas previstas se pretenden introducir cambios progresivos, que vayan arraigando en los SSAP, en el modo de organizar y gestionar los servicios, avanzando hacia prácticas orientadas a la calidad. El proceso trata de adecuarse a las posibilidades y recursos de los que se dispone desde un planteamiento realista y desde el convencimiento de que la calidad establece un marco sobre el que construir y mejorar, aprovechando los modelos y sistemas ya existentes.

La mejora continua y el aprendizaje permanente como rasgos inherentes al trabajo diario, individual y colectivo de la organización, es una exigencia que en la situación actual, y a partir de la reflexión interna realizada se considera básica tanto para la supervivencia de los servicios como para obtener el reconocimiento social por parte de la ciudadanía.

Los FCE para cada una de las Líneas estratégicas se recogen en la figura siguiente:

Figura 12: Factores críticos de éxito

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
Línea Estratégica 1 MEJORAR LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA	FCE1.1. Revisamos y mejoramos los procesos esenciales de atención FCE1.2. Revisamos y definimos los itinerarios y protocolos de atención individual y familiar en base a perfiles de personas, grupos y problemáticas sociales FCE1.3. Revisamos y optimizamos la gestión administrativa FCE1.4. Revisamos, definimos e implantamos estrategias de intervención grupal y comunitaria FCE1.5. Revisamos y homogeneizamos las estrategias y criterios de intervención de los profesionales y equipos FCE1.6. Optimizamos la aplicación informática AGESE para simplificar el trabajo técnico y administrativo FCE1.7. Redefinimos las funciones de coordinación y apoyo a los profesionales y equipos FCE1.8. Gestionamos los procesos de cambio con la participación de todos los profesionales FCE1.9. Redefinimos la cartera de servicios adecuándola de forma permanente a las necesidades y expectativas de los ciudadanos FCE1.10. Conocemos la opinión de los ciudadanos e incorporamos sus propuestas FCE1.12. Damos a conocer nuestra cartera de servicios y los resultados de nuestro trabajo FCE1.13. Elaboramos cartas de servicios y establecemos compromisos con los ciudadanos
LÍNEAS ESTRATÉGICAS	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
Línea Estratégica 2 ORIENTAR LA ORGANIZACIÓN HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD	FCE2.1. Reflexionamos, discutimos y compartimos el proyecto de cambio FCE2.2. Elaboramos el mapa de procesos de nuestra organización FCE2.3. Dirigimos nuestro trabajo en base a objetivos y resultados evaluables FCE2.4. Orientamos el trabajo hacia la gestión por procesos FCE2.5. Nos formamos en metodologías y modelos de mejora continua FCE2.6. Garantizamos apoyo técnico y metodológico durante el proceso FCE2.7. Establecemos un calendario que permita un desarrollo progresivo del proceso de cambio FCE2.8. Establecemos sistemas de seguimiento y evaluación permanente de los procesos de mejora implantados FCE2.9. Atendemos de forma permanente a las necesidades y expectativas de los ciudadanos

Fuente: Elaboración propia a partir de la formulación inicial de las líneas estratégicas y Factores críticos de éxito. 2012

3.3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS. ACCIONES E INDICADORES

TERCERA FASE

Línea estratégica 1. Mejorar la atención a la ciudadanía

Objetivo estratégico 1.1.

MEJORAR LA ACCESIBILIDAD A LOS SERVICIOS DE PRIMERA ATENCIÓN

Facilitar una mayor accesibilidad requiere principalmente orientar las actuaciones hacia la ciudadanía. En el análisis de situación realizado, se han evidenciado diversos factores que están dificultando el acceso a los servicios.

Asimismo, el sistema de acceso a la atención inicial basado en la concertación previa de cita se está viendo superado por la presión y urgencia de la realidad actual de muchas personas y familias que acuden en demanda de ayuda y orientación fuera de los espacios establecidos generando disfunciones en la distribución de flujos de atención y en la organización interna de los equipos.

Por ello, las medidas contempladas se dirigen, en el a reforzar este primer nivel a partir de una reordenación interna de los profesionales, a flexibilizar y adaptar a los requerimientos actuales, los criterios establecidos en la unidad de primera atención (en adelante UPA) y administrativa, reforzando en ésta última su papel como centro de información básica de acceso a los servicios y unificación de trámites administrativos.

Asimismo y atendiendo a los nuevos perfiles existentes y al dinamismo de los cambios normativos que se están produciendo en los criterios de acceso a prestaciones y servicios se considera necesario diversificar los medios y canales informativos incidiendo especialmente en aquellos que no requieran una atención individualizada y presencial.

Objetivo operativo 1.1.1. Aumentar la capacidad de atención de la unidad de primera atención (UPA).

Acciones a desarrollar:

1.1.1.1 Reorganizar los servicios actuales optimizando los recursos personales existentes para reforzar la UPA. Implicará incorporar a partir del 1 de enero de 2013 a 2 profesionales (trabajadores sociales) procedentes de las unidades de dependencia (con previsión de reducción de carga de trabajo a partir de 1/1/2013 por los recortes y ralentización de la aplicación de la ley) y atención familiar (cuyo modelo de trabajo se redefinió en el año 2010 hacia una mayor complementariedad y apoyo entre los miembros de los equipos y una compensación de sus cargas de trabajo de atención individual. Dicho trabajo, permite en la actualidad resituar uno de sus miembros en la

UPA siendo factible repartir sus expedientes entre el resto del equipo. Para su ejecución será necesario mantener con anterioridad reuniones con los profesionales implicados en los cambios y con las unidades respectivas para justificar la reordenación así como comunicar las nuevas funciones y criterios de la unidad a la que se han de incorporar.

Asimismo y a partir del refuerzo señalado se plantea adecuar las agendas de los cinco profesionales a la realidad actual y a los cambios en los flujos de demanda. Ello supondrá establecer un sistema de atención mediante citas concertadas (70%) y agendas abiertas (30%) que se compatibilizarán en función de las oscilaciones de la demanda.

Su puesta en marcha exigirá de forma paralela una monitorización permanente de los flujos de demanda y atención a través del análisis de los datos registrados en la aplicación AGESS y el seguimiento mensual a desarrollar por la unidad de planificación.

- 1.1.1.2. Revisión de los criterios actuales de la UPA** (ver anexo 5) adaptándolos al dinamismo de los cambios y a los nuevos perfiles existentes (señalados en el apartado 2.3.2). Se encamina a favorecer que desde la citada unidad se oriente al ciudadano y tramite en su caso la rmi (en la actualidad no se tramitan rentas mínimas). Para ello se creará una comisión de trabajo integrada por las coordinadoras para la redefinición a corto plazo de los criterios de intervención de la citada unidad.

1.1.1.1. Aumentar la capacidad de atención de la UPA			
Acciones	Indicadores	Meta/valor esperado	Responsables/Implicados
1.1.1.1.Reorganización y refuerzo de la UPA con 2 profesionales Adecuación de agendas de los profesionales de la UPA	Cumplimiento/desviación del plazo establecido	A partir del 1-1-2013 se habrán reubicado 2 Trabajadores sociales	Director de servicios
	Cumplimiento/desviación del plazo establecido	A partir del 1-1-2013	Coordinadora de unidad
	Número de atenciones no concertadas atendidas semanalmente	50 atenciones no concertadas semanalmente	Coordinadora y unidad de planificación
	Número de citas concertadas atendidas semanalmente	150 citas concertadas semanales	Coordinadora y unidad de planificación
1.1.1.3.Comisión de Revisión criterios elaborados y comunicados	Cumplimiento/desviación del plazo establecido	Documento de criterios elaborado y comunicado en diciembre de 2012	Coordinadoras

Objetivo operativo 1.1.2. Reducir el tiempo de espera para la primera atención social

La lista de espera para el acceso a los servicios se ha situado en 25 días. Una de sus consecuencias es el alto porcentaje (27 % de media en todas las unidades) de citas concertadas no atendidas lo que implica un uso ineficiente de los recursos actuales. Asimismo y en relación a la UPA los datos existentes nos indican que la franja horaria donde se concentran más ausencias se sitúa entre las 8.30-9.00 h y 12.30-13.30 h.

Se proponen 3 acciones:

- 1.1.2.1. Establecer un sistema de recuerdo de citas mediante la realización de llamadas telefónicas** con carácter semanal a los ciudadanos que tienen cita concertada en un plazo superior a 10 días con la UPA, en la franja horaria señalada, a través de los conserjes del turno de tarde. Asimismo, y para el conjunto de usuarios que dispongan de **correo electrónico** se pautará un aviso de cita previa, en la semana inmediatamente anterior a la cita concertada, a través de la unidad administrativa. Esta acción supone asimismo incorporar en la ficha de nuevos usuarios del sistema AGESE el dato de contacto (correo electrónico) ya que actualmente no se realiza de forma generalizada. La realización de llamadas implicará la definición de un protocolo básico de actuación para los conserjes responsables de las mismas.
- 1.1.2.2.** Elaborar y distribuir una **tarjeta individual de usuario** de los SSAP donde se recoja el calendario de citas establecido con el servicio, horarios, teléfono de información y dirección del centro.
- 1.1.2.3.** Proponer (viabilidad técnica y estudio económico) la incorporación de un sistema de recuerdo de citas al ciudadano, vía teléfono móvil, integrado en el módulo de gestión de citas de la aplicación AGESE.

1.1.2.Reducir el tiempo de espera para la primera atención social			
1.1.2.1.Sistema de recuerdo de citas	Número de llamadas-recuerdo telefónicas efectivamente realizadas	100 llamadas/mes equivalentes al 50% de las citas concertadas en dichas franjas durante el primer trimestre de 2013	Coordinadora de unidad, unidad de planificación y conserjes turno de tarde
	% de citas semanales concertadas y no atendidas	Reducir 50 % para 2013	Coordinadora de unidad y unidad de planificación
	Número de correos enviados mensualmente	100% de usuarios con cita previa con correo electrónico a partir de 1-1-2013	Unidad administrativa
1.1.2.2.Distribución Tarjeta de usuario	Número de usuarios nuevos con tarjeta	100% en 2014	Unidad administrativa
	% de uso de la tarjeta por los usuarios	75% en 2014	Unidad administrativa

1.1.2.3.Elaboración de propuesta módulo AGESE	Cumplimiento/desviación del plazo establecido	Documento – propuesta económica presentada en diciembre 2013	Dirección
	Días de espera para la primera atención social	10 días máximo para cita concertada a 1-7-2013	Coordinadora de unidad y unidad de planificación

Objetivo operativo 1.1.3. .Reducir el tiempo invertido por los profesionales de la UPA en tareas administrativas de gestión y tramitación de prestaciones económicas (Renta básica y ayudas económicas municipales)

Se plantean 3 acciones:

1.1.3.1. Creación de una unidad administrativa a partir de la reorganización del personal existente, potenciando su papel como centro de información básica para el acceso a los servicios y unificación de las gestiones administrativas. Ello implicará realizar un análisis de tareas actualmente asignadas en relación a la tramitación de las prestaciones señaladas, diferenciando claramente las funciones técnicas y administrativas a partir de la revisión y simplificación de los protocolos que lo requieran. Para ello, se constituirá un Equipo de trabajo técnico-administrativo para la revisión de los protocolos más urgentes (prestaciones económicas). Asimismo se encargará de elaborar un manual básico que defina claramente la distinción entre ambas funciones.

1.1.3.2. Curso de formación dirigido a dotar de mayor polivalencia al personal administrativo ya que en la actualidad se encuentra excesivamente sectorizado por tipo de prestaciones. Si bien todo el personal administrativo conoce de forma básica los procedimientos ligados a las rentas mínimas, se hace necesario actualizar el manejo de la aplicación informática RMIN-WEB para aumentar su utilización por los auxiliares y potenciar la capacidad de resolución de trámites e incidencias y emisión de informes de estado del expediente ante los ciudadanos, no recayendo dicha tarea en los técnicos de atención.

1.1.3.3. Realización de una reforma menor en el centro Dulce Chacón (anexo 4) para ubicar de forma centralizada a las personas que componen la Unidad administrativa, favoreciendo con ello una mejor accesibilidad y visibilidad para los ciudadanos, lo que implicará el establecimiento de acuerdos con el área de servicios generales para el proyecto de reforma, calendario de obra y horarios preferentes para interferir lo menos posible en la atención que se realiza a los ciudadanos.

1.1.3. Reducir el tiempo invertido por los técnicos en tareas administrativas relacionadas con la gestión y tramitación de prestaciones.			
1.1.3.1.Revisión, simplificación de protocolos administrativos	% de protocolos de atención administrativa revisados , actualizados y simplificados	50% en 2013 y 50% en 2014	Coordinadora de unidad , unidad de planificación y unidad administrativa
	Cumplimiento de plazos para elaboración de Manual de funciones técnicas y administrativas en procesos señalados	Vinculada al cumplimiento de plazos de revisión de protocolos. (50% en 2013)	Coordinadora de unidad , unidad de planificación y unidad administrativa
1.1.3.2.Diseño y desarrollo de curso formativo a auxiliares administrativos	Cumplimiento del plazo previsto para el diseño del plan	1-2-2013	Director y coordinadoras
	Desarrollo efectivo del plan de formación	Finalizado a 15-5-2013	Coordinadoras y auxiliares administrativos
	Número de auxiliares que han recibido formación	100%	Director
	Grado de satisfacción con la formación recibida	4 sobre 5 en encuesta en 2013	Unidad de planificación
1.1.3.3.Reforma menor	Cumplimiento/desviación del plazo establecido en las obras de reforma	Sala funcional a partir del 1 de enero de 2013	Director del servicio y servicios generales

Objetivo operativo 1.1.4. Aumentar la efectividad de la información y orientación social básica de carácter no presencial sobre los servicios y prestaciones de los SSAP

El aumento de la demanda hace necesario potenciar los canales de información no presencial para dar respuesta, al menos, a las demandas de información básica que no requieran una cita individual. En este sentido se contempla:

1.1.4.1. Reforzar la utilización del correo electrónico como medio de contestación de las solicitudes de información y orientación básica que realizan los ciudadanos a través de dicho canal, destinando inicialmente 1 hora semanal de los profesionales de la UPA a dicha tarea. Asimismo se plantea mantener informados de forma periódica a los usuarios sobre cuestiones básicas que puedan incidir en su expediente (revisiones, documentación a aportar, cambios en plazos, etc).

Para ello se constituirá un Equipo de trabajo integrado por la coordinadora de la UPA y 2 técnicos encargados de la elaboración de Fichas breves de carácter informativo sobre las prestaciones y servicios más demandados (complementarios a los contenidos de la WEB de servicios sociales) para ser adjuntada en los correos que se remitan a los ciudadanos, consensuando un modelo de carta y los criterios sobre el lenguaje a utilizar.

- 1.1.4.2. Sistematizar a través de un calendario y un equipo responsable la actualización de los contenidos de la página WEB municipal.** En la actualidad dicha tarea no está definida ni sistematizada. El dinamismo de los cambios que se vienen produciendo requiere de un reforzamiento de esta medida. Se considera que este trabajo puede incorporarse a las tareas del Equipo de trabajo señalado en el punto anterior, incorporando en caso necesario a otros profesionales. Asimismo será necesario mantener una estrecha coordinación con el departamento de comunicación del ayuntamiento.

1.1.4.Aumentar la efectividad de la información y orientación social básica de carácter no presencial sobre los servicios y prestaciones			
1.1.4.1. Uso del correo electrónico	Número de días en responder consultas e-mail	100% entre 1 y 5 días a partir del 1-1- 2013	Coordinadoras y UPA
	Número de informaciones vía e-mail	50 semanales	Coordinadoras y UPA
	Tiempo máximo semanal invertido en la tarea	Máximo de 1 hora	Coordinadoras y UPA
	Elaboración fichas informativas	Grado de cumplimiento del calendario	Fichas elaboradas primer trimestre 2013
1.1.4.2. Calendario de actualización de contenidos en la WEB	Grado de cumplimiento del calendario	Coordinadora y 2 UPA	
	Número de mejoras efectuadas en la WEB sobre los SSAP	4 al año 2014	Unidad de planificación y coordinadoras
	Grado de cumplimiento del calendario	100%	Dirección y Coordinad.

Línea estratégica 1. Mejorar la atención a la ciudadanía**Objetivo estratégico 1.2.****AUMENTAR LA CAPACIDAD DE RESPUESTA ANTE NECESIDADES BÁSICAS**

La diversidad de agentes reguladores de las prestaciones que gestionan los SSAP, la movilización de iniciativas ciudadanas, el concurso de estructuras paralelas de atención a necesidades básicas que se vienen generando desde la iniciativa social a consecuencia de la crisis, configuran una realidad muy dinámica que requiere establecer medidas que fomenten un enfoque más activo por parte de los SSAP, estableciendo líneas más estables de colaboración con la iniciativa social y otros agentes sociales que permitan mejorar las respuestas ante las necesidades más básicas.

La adopción de este rol por parte de los servicios sociales debe contribuir a superar una imagen asistencialista con la que hoy se percibe a estos servicios. La diversificación de estrategias, más allá de las atenciones de despacho, a partir del desarrollo de estrategias grupales y de enfoque comunitario aumentará la capacidad de respuesta de los servicios y contribuirá a mejorar la calidad de los mismos.

Objetivo operativo 1.2.1. Diversificar las modalidades de información sobre los derechos, recursos y prestaciones que gestionan los SSAP
Acciones previstas:

- 1.2.1.1.** Desarrollo de **talleres informativos** de carácter periódico, en colaboración con asociaciones locales donde se enfatice y visibilice el valor de lo público. Para ello se organizará desde la unidad de inclusión, un equipo de trabajo responsable de dicha tarea. Se plantea realizarlos en los locales de la iniciativa social para favorecer el acercamiento de personas no habituales en el uso de los servicios.

Se trata de conseguir que la población parleña se habitúe a la existencia periódica de estos talleres a los que podrá acudir para informarse de “cómo funcionan las cosas”. Se realizarán de carácter general y dedicado a asuntos específicos a partir de las demandas e intereses planteados. Los talleres serán conducidos por profesionales de servicios sociales. La difusión y captación de participantes se realizará tanto desde los servicios sociales como desde las asociaciones. Está previsto iniciarlos en marzo de 2013.

Objetivo operativo 1.2.1. Diversificar los canales de información sobre derechos, recursos y prestaciones			
Acciones	Indicadores	Meta/valor esperado	Responsable
1.2.1.1. Desarrollo de Talleres informativos sobre prestaciones	Número de talleres informativos sobre prestaciones y recursos del sistema demandados por el tejido social	Intervalo de 4 a 8 demandas realizadas en 2013 y 2014	Coordinadora y profesionales referentes
	Número de talleres informativos desarrolladas	5 sesiones año 2013 y 8 en 2014	Coordinadora y profesionales referentes

Objetivo operativo 1.2.2. Aumentar la capacidad de respuesta ante casos de desahucio.

Las acciones desarrolladas se han dirigido a:

- 1.2.2.1.** Definir un **protocolo específico consensuado con la Comisión³ Local de desahucios** para la intervención ante situaciones de riesgo y/o pérdida de la vivienda básica.

Se ha constituido en septiembre de 2012 una comisión de trabajo en el seno de la Comisión Local para la elaboración de un protocolo de trabajo ante esta problemática.

Se han mantenido 5 reuniones de análisis y desarrollo de propuestas. Con los juzgados del municipio se han mantenido 2 reuniones de trabajo para valorar la casuística y las posibles medidas de colaboración para frenar las ejecuciones.

En noviembre de 2012 **se ha aprobado el protocolo** dónde se ha establecido un conjunto de medidas en función de distintas variables que afectan a cada situación personal-familiar. Se han distribuido responsabilidades y funciones entre los agentes intervinientes. Se ha **creado un punto municipal de información dependiente del área de vivienda en estrecha coordinación con los SSAP y Plataforma de afectados**. Se ha elaborado un folleto informativo para su distribución entre los ciudadanos. Se han elaborado las cartas –informes tipo para el envío a los juzgados y entidades bancarias.

A partir del 1-12-2012 está previsto aplicar el protocolo.

³ Esta comisión está integrada por 1 representante de cada grupo político, 2 técnicos municipales (servicios sociales y vivienda), 2 representantes de la plataforma de afectados por la hipoteca, 2 representantes de asociaciones locales y 2 representantes sindicales. Se creó en mayo de 2012.

Objetivo operativo 1.2.2. Aumentar la capacidad de respuesta ante casos de desahucio

Acciones	Indicadores	Meta/valor esperado	Responsable
1.2.2.1. Definición de protocolo ante casos de desahucio	Cumplimiento/desviación del plazo establecido	Protocolo aprobado en noviembre de 2012	Comisión Municipal
	Número de expedientes al mes con protocolo aplicado	Media de 25 personas considerando el momento del proceso en que se encuentra cada persona/familia	Coordinadoras

Objetivo operativo 1.2.3. Potenciar la coordinación con agentes sociales para la atención a necesidades básicas de alimentación

- 1.2.3.1.** Definir un **protocolo de colaboración con las entidades de iniciativa social** para el establecimiento de criterios de cooperación local en materia de atención a personas y familias con necesidades básicas de alimentación. En la actualidad se desarrollan diversas iniciativas ciudadanas que complementan las acciones que desde el ayuntamiento se vienen desarrollando. La existencia de diferentes puntos de reparto y de criterios diversos para su distribución está generando dificultades y prácticas poco eficientes así como un aumento en la variabilidad de las respuestas desde diferentes instancias lo que conlleva déficits importantes de equidad.

Para ello se establecerán reuniones con las entidades implicadas dirigidas a la creación de una Red de trabajo que defina criterios consensuados y la elaboración de un protocolo básico. Ello supondrá realizar un análisis de la situación más profundo y definir los perfiles prioritarios de usuarios.

Será necesario designar desde las diferentes entidades responsables e interlocutores para el estudio del seguimiento de las medias a adoptar recogiendo las propuestas de mejora de las dificultades existentes. Asimismo se desarrollará una campaña informativa sobre puntos y horarios de distribución.

- 1.2.3.2.** **Establecer un acuerdo de colaboración con el gremio de hosteleros local** para el consumo de comidas en sus establecimientos por parte de personas derivadas desde los servicios sociales. Se trata de desarrollar una iniciativa que combina la promoción de la hostelería local que se encuentra afectada por la crisis con la atención solidaria a vecinos con necesidades básicas. Se entiende como una modalidad menos segregadora y benéfica que los tradicionales comedores sociales.

Para ello desde inicios del próximo año se elaborarán las líneas básicas de la propuesta que se presentará a la asociación de comerciantes (gremio de hostelería) para valorar la viabilidad y grado de adhesión al posible acuerdo.

Objetivo operativo 1.2.3. Potenciar la coordinación con agentes sociales para la atención a necesidades básicas de alimentación				
Acciones		Indicadores	Meta/valor esperado	Responsable
1.2.3.1. Definición de protocolo reparto de alimentos	de	Cumplimiento/desviación del plazo establecido	Protocolo definido en marzo de 2013	Coordinadora y representantes de asociaciones y entidades
1.2.3.2. Acuerdo de colaboración	de	Cumplimiento/desviación del plazo establecido	Acuerdo establecido en junio de 2013	Director Area social

Objetivo operativo 1.2.4. Incrementar el porcentaje de tiempo de los profesionales destinado a intervenciones de carácter grupal con personas beneficiarias de la renta mínima de inserción (rmi)

El incremento de expedientes con renta mínima de inserción (485% en los últimos cuatro años) y el endurecimiento de las condiciones de acceso a la misma (a finales de 2012 se encuentran pendientes de resolver 587 solicitudes) está incidiendo en la capacidad de atender con calidad a los beneficiarios y saturando los espacios de atención. En este sentido, se proponen actuaciones dirigidas a introducir formatos de atención grupal que complementen la atención individual prestada.

- 1.2.4.1.** Definir un protocolo de tránsito de la intervención individual y familiar a formatos de intervención grupal orientados a potenciar la autonomía personal de personas/familias perceptores de rmi con un alto nivel de frecuentación de los servicios. Para ello se configurará un equipo de trabajo encargado de definir el protocolo, analizar los perfiles y problemáticas de personas beneficiarias de rmi con más de 15 intervenciones anuales.

Objetivo operativo 1.2.4.Incrementar el % de tiempo destinado a intervenciones de carácter grupal con rmi			
Acciones	Indicadores	Meta/valor esperado	Responsable
1.2.4.1. Definición protocolo de tránsito a la intervención grupal	Cumplimiento/desviación del calendario establecido	1 de septiembre de 2013	Coordinadoras
	% de tiempo destinado a tareas grupales	10% de la jornada en 2014	Coordinadoras y equipos intervinientes

Línea Estratégica 2. Orientar la organización hacia una cultura de calidad

Objetivo estratégico 2.1. Potenciar la mejora continua de los procesos esenciales de la organización

Cerezo señala que *“Los procesos junto con las personas son la sangre de las organizaciones”* (2009, 20). En el análisis efectuado se ha señalado que uno de los factores que han caracterizado la evolución y situación presente de los SSAP es la falta de sistemática y método que limitan la capacidad de adaptación a los cambios y la claridad del rumbo a seguir.

La presión y dinamismo de la demanda actual exige tener una visión global de las actividades que se realizan para ayudar a encontrar sentido de lo qué se hace y conocer en qué medida cada uno de los procesos que se desarrollan contribuye a cumplir la misión definida.

La gestión por procesos se orienta tanto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la ciudadanía como a ordenar, clarificar y desarrollar la misión de los servicios y el papel de los profesionales.

En este sentido, las medidas propuestas se dirigen a impulsar y potenciar un sistema que permita mejorar con “método” la organización de los procesos clave desde la perspectiva de generar valor añadido a los ciudadanos.

Objetivo operativo 2.1.1. Identificar los procesos de los SSAP

2.1.1.1. Elaborar el mapa de procesos de primer nivel y el despliegue a segundo nivel de los procesos esenciales identificados.

La secuencia de actividades desarrollada entre septiembre y octubre de 2012 para el desarrollo de esta acción ha sido:

- Sesión básica de formación (2h) a los responsables de los dos grupos de trabajo creados al inicio del Plan para facilitar la comprensión de conceptos básicos (mapa de procesos, tipo de procesos, procedimiento).
- Elaborar y presentar por parte de la dirección (sesión de 2 h en septiembre 2012) a todos los integrantes de los grupos de un documento base (desglose de servicios y actividades que desarrollan los SSAP-inventario) para favorecer la reflexión y el debate (ver anexo 3) en los grupos.

En esta misma sesión se ha determinado el calendario de sesiones de trabajo para la elaboración del mapa. Se han establecido 2 sesiones de 3 h en septiembre. En la primera se han desglosado las actividades y servicios agrupándolos en base a procesos estratégicos, esenciales y de apoyo. En la segunda se ha continuado con

dicha tarea y se ha identificado a los propietarios de los procesos asignando las funciones y responsabilidades (ver anexo 3).

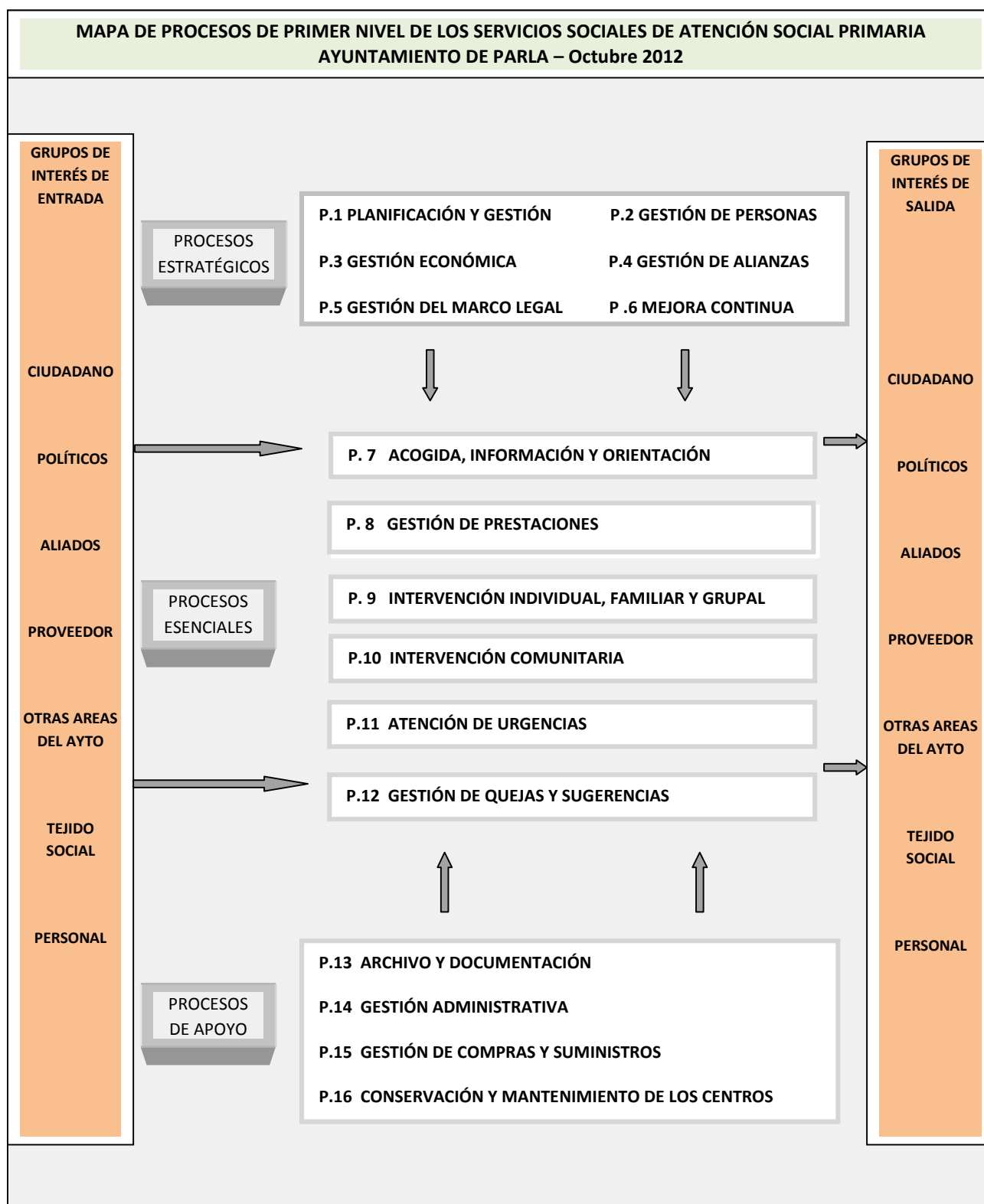
El diseño y representación gráfica del mapa definitivo ha sido elaborado desde la dirección y presentado en una sesión conjunta de 1,5h en octubre. En ella se ha determinado el calendario previsto de trabajo para el despliegue del mapa y elaboración de las fichas y planes de gestión de los de procesos que se prioricen.

La secuencia de actividades a desarrollar para el desarrollo a segundo nivel seguirá el **mismo planteamiento** con las mejoras a introducir necesarias a partir del desarrollo anterior.

Objetivo operativo 2.1.1. Identificar los procesos de los SSAP			
Acciones	Indicadores	Meta/valor esperado	Responsable
2.1.1.1. Elaboración y comunicación del mapa de procesos de primer nivel	Cumplimiento /desviación del calendario de trabajo establecido.	A 15-10-2012 todas las personas conocen el mapa de procesos	Grupo impulsor y grupos de trabajo
	% de procesos de primer nivel con propietario asignado y funciones/responsabilidades distribuidas	100% a 15-1-2013	Grupo impulsor y grupos de trabajo
	Índice asistencia a los grupos de trabajo	90% en las 4 sesiones	Responsable de grupo y unidad de planificación
	Cumplimiento /desviación del calendario de trabajo establecido.	A 15-3-2013 todas las personas conocen el mapa de procesos	Grupo impulsor y grupos de trabajo
	% de procesos de segundo nivel con propietario asignado y funciones/responsabilidades distribuidas	30 % a 15-4-2013	Grupo impulsor y grupos de trabajo
Elaboración y comunicación del mapa de procesos esenciales de segundo nivel			

A continuación se recoge la representación gráfica del mapa de procesos de primer nivel elaborado en este período.

Figura 13: Mapa de procesos de primer nivel de los SSAP – Octubre 2012



Fuente : Elaboración propia a partir del trabajo desarrollado por las personas integrantes de los grupos de trabajo

Objetivo operativo 2.1.2. Mejorar los procesos esenciales identificados como críticos

- 2.1.2.1.** Seleccionar los procesos esenciales a mejorar estableciendo los criterios para su priorización por parte del Grupo impulsor
- 2.1.2.2.** Realizar un curso de capacitación básica, de los propietarios y personas integrantes de los equipos de mejora, en análisis de procesos y estrategia de mejora continua (ciclo PDCA⁴)
- 2.1.2.3.** Definir y constituir los Equipos de mejora asignando las funciones y responsabilidades e iniciar la aplicación del ciclo PDCA a los procesos seleccionados

El proceso previsto se desarrollará de acuerdo a la siguiente secuencia:

- Sesión de trabajo de 3h del grupo impulsor para la selección de los procesos esenciales críticos en base a criterios consensuados.
- Curso de formación básica impartido por el director del área y sociólogo de la unidad de planificación (se han previsto 3 sesiones de 2,5h entre junio y julio)
- Sesión de trabajo para constituir los Equipos de mejora (funciones y responsabilidades) y calendario de trabajo de los equipos. Se estima una duración media de 6 sesiones de 2h durante un trimestre para el trabajo de cada equipo, integrado por el propietario y un máximo de 6 personas que voluntariamente deseen participar.
- Desarrollo del Trabajo de los Equipos de mejora de procesos. El proceso de trabajo a desarrollar se apoyará en la extensa documentación existente sobre mejora de procesos, en la consulta de manuales de otras organizaciones y en el establecimiento, en su caso, de reuniones de trabajo con otros agentes que hayan implementado estas medidas.

⁴ El ciclo PDCA es una estrategia de mejora continua creada por Deming. Las siglas PDCA son el acrónimo de Plan, Do, Check, Act (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) y constituyen cuatro fases a desarrollar de forma consecutiva.

Objetivo operativo 2.1.2. Mejorar los procesos esenciales identificados como críticos.			
Ref. Medida	Indicadores	Meta/valor esperado	Responsable
2.1.2.1. Selección y priorización de procesos	Cumplimiento/desviación del plazo establecido	Procesos con orden de prioridad establecido a 15-5-2013	Grupo impulsor
2.1.2.2. Capacitación básica	Cumplimiento/desviación del plazo establecido	Formación básica finalizada a 1-8-2013	Dirección y Sociólogo
2.1.2.3. Definición de equipos de mejora	Cumplimiento/desviación del plazo establecido	Equipos funcionando a partir del 15-9-2013	Grupo impulsor
Aplicación del ciclo PDCA	Desviación plazos en los planes de gestión de procesos	Menor del 15%	Propietarios de los procesos

3.4. CALENDARIO DE ACTUACIÓN

El plan de mejora tiene previsto su desarrollo a lo largo del período 2012-2014. Las medidas establecidas combinan el corto plazo con otras de mayor recorrido que permitan ir asentando de forma secuencial y flexible un nuevo enfoque de trabajo en los SSAP. La previsión de tiempos establecida y la secuencia propuesta responden a la necesidad de garantizar la interdependencia entre medidas y la optimización de las personas y recursos implicados.

En el documento presentado se han descrito de forma general alguna de las medidas propuestas, por lo que su nivel de desagregación (especialmente para 2014) en fases y acciones más concretas será necesario establecerlo en la planificación anual correspondiente en función de las desviaciones que se puedan producir.

		2012				2013				2014			
Ref.	LÍNEAS ESTRATÉGICAS / OBJ. ESTRATÉGICOS/ ACCIONES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
DEFINICIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO DE LOS SSAP													
LE. 1													
OE1.1	Mejorar la accesibilidad a los servicios de primera atención												
1.1.1.	Aumentar la capacidad de atención de la UPA												
1.1.1.1	Reorganización de servicios												
1.1.1.2	Adecuación de agendas de profesionales												
1.1.1.3	Revisión de los criterios actuales												
1.1.2.	Reducir el tiempo de espera para la primera atención												
1.1.2.1	Llamadas recuerdo												
	Correos electrónicos de aviso de cita												
1.1.2.2	Distribución tarjeta de usuario												
1.1.2.3	Elaboración estudio-propuesta												
1.1.3.	Reducir de tiempo en gestión administrativa en la UPA												
1.1.3.1	Revisión protocolos administrativos												
	Manual de procedimientos y funciones diferenciadas												
1.1.3.2	Diseño y desarrollo programa de formación												
1.1.3.3	Reforma menor												
1.1.4.	Aumentar la efectividad de la información no presencial												
1.1.4.1	Contestación solicitudes vía correo electrónico												
	Elaboración de Fichas informativas												
1.1.4.2	Calendario actualización de contenidos WEB												
OE1.2	Aumentar capacidad de respuesta ante necesidades básicas												
1.2.1.	Diversificar los canales de información y orientación												
1.2.1.1	Desarrollo de talleres informativos												
1.2.2.	Aumentar la capacidad de respuesta ante desahucios												
1.2.2.1	Definir protocolo comisión de desahucios												
1.2.3.	Potenciar coordinación con agentes sociales (necesid.básicas)												
1.2.3.1	Protocolo con entidades para necesidades de alimentación												
1.2.3.2	Acuerdo con gremio de hosteleros												
1.2.4.	Incrementar tiempo a intervenciones grupo con rmi												
1.2.4.1	Protocolo de tránsito a formatos de grupo												
LE. 2													
OE.2.	Potenciar la mejora continua de los procesos esenciales												
2.1.1.	Identificación de los procesos esenciales de los SSAP												
2.1.1.1	Identificar y definir procesos												
	Mapa de procesos primer nivel												
	Mapa de procesos segundo nivel												
2.1.2.	Mejorar los procesos esenciales críticos												
2.1.2.1	Seleccionar y priorizar procesos												
2.1.2.2	Capacitación básica												
2.1.2.3	Constitución de equipos de mejora												
	Análisis de procesos												

3.5. COSTES DE IMPLANTACIÓN

A continuación se detalla la estimación de los costes de implantación. En su mayoría van referidos a costes de personal perteneciente a los SSAP. Para su cálculo se ha estimado, a partir del coste/hora/profesional, el esfuerzo en términos de dedicación efectiva de cada una de las personas al desarrollo de las acciones de mejora.

Asimismo se recogen otros recursos necesarios para su desarrollo (reforma menor, subcontratación, gastos de material):

COSTES DE IMPLANTACIÓN PLAN DE MEJORA 2012-2015				
		AÑO	CONCEPTO : Horas/año y otros	TOTAL €
DEFINICIÓN DEL MARCO ESTRATÉGICO		2012	18h x Grupo Impulsor	5.727,84
		2012	11h x Grupo de trabajo 1	4.007,58
		2012	11h x Grupo de trabajo 2	2.277,66
LE. 1	MEJORAR LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA			
OE1.1.	Mejorar la accesibilidad a los servicios de primera atención			
1.1.1.	Aumentar la capacidad de atención de la UPA			
1.1.2.	Reducir el tiempo de espera para la primera atención social			
1.1.2.1.	Realizar llamadas recuerdo	2013	27,5h x 2 Aux. admtvo	1.302,40
1.1.2.2.	Tarjeta de usuarios	2013		2.000,00
1.1.3.	Reducir el tiempo en tareas administrativas			
1.1.3.1.	Simplificación de procedimientos			
		2013-14	36h Sociólogo	1.317,96
		2013-14	36h x 2 Coordinadoras	2.365,20
		2013-14	36h administrativo	972,00
		2013-14	36h x 2 Aux. admtvo	1.704,96
1.1.3.2.	Diseño y desarrollo programa de formación	2013	3h Director	125,28
		2013	3h x 3 Coordinadoras	295,65
		2013	16h x 2 Coordinadoras	1.051,20
		2013	16h x 7 Aux.admtvo	2.652,16
1.1.3.3.	Reforma menor centro dulce chacón	2012		11.000,00
OE1.2.	Aumentar capacidad de respuesta necesidades básicas			
1.2.1.	Diversificar Canales de información			
1.2.1.1.	Talleres informativos	2013-14	15h x3 Trabajadores sociales	2.682,00
1.2.2.	Mayor capacidad ante situaciones desahucio			
1.2.2.1.	Definir protocolo comisión de desahucios	2012	12h Director – 3h Coordinad	698,22
1.2.3.	Potenciar coordinación con agentes sociales			
1.2.3.1.	Mesa de trabajo necesidades de alimentación	2012	6h Coordinadora	197,10
1.2.3.2.	Elaboración propuesta acuerdo hosteleros	2013	6h Director	250,56
1.2.4.	Incrementar tiempo a intervenciones grupo con rmi			
1.2.4.1.	Protocolo de tránsito a formatos de grupo	2013	6h x 2 Coordinadoras	394,20
		2013	6h x T. sociales.- Educad-Mediad.	523,02
		2014	162h Abogada	5.627,88
		2014	162h Psicólogo-2 T. sociales	15.402,96
		2014	162h Educador	4.646,16
		2014	12h x 3 T. sociales	1.073,16

LE. 2		ORIENTAR LA ORGANIZACIÓN HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD		
OE2.1.		Potenciar la mejora continua de procesos esenciales		
2.1.1.		Identificar los procesos de los SSAP/inventario/mapa		
		2012	6h Director	250,56
		2012	2h Psicólogo y T. social	130,54
		2012	10 h Grupo impulsor	2.386,60
		2012	10 h Grupo trabajo 1	2.357,63
		2102	10 h Grupo trabajo 2	2.070,60
2.1.2.		Mejorar los procesos esenciales críticos		
		2013	2h del 35% de profesionales	857,70
		2013	24h Director	1.002,24
		2013	12h Abogada - Sociólogo	856,20
		2013	12h x 3 Coordinadoras	1.182,60
		2013	12h x 4 Trabaja. sociales	1.430,88
		2013	12h Administrativo	324,00
		2013	12h x 3 Auxiliares admtvos	852,48
		2014	24h Director	2.004,48
		2014	24h Abogada - Sociólogo	1.712,40
		2014	24h x 3 Psicólogos	2.553,12
		2014	24h x 3 Coordinadoras	2.365,20
		2014	24h x 6 Trabaja. sociales	4.292,64
		2014	24h x 2 Educadores	1.376,64
		2014	24h Mediador	688,32
		2014	24h Administrativo	648,00
2014	24h x 3 Auxiliares admtvos	1.704,96		
RESUMEN DE COSTES DE IMPLANTACIÓN				
	Coste año	2012		31.104,33
	Coste año	2013		24.142,68
	Coste año	2014		53.138,04
COSTE ESTIMADO TOTAL		2012-14	108.385,05	

3.6. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El **Plan** de mejora está diseñado para ser una **herramienta de trabajo**, una guía de las acciones a desarrollar durante el período 2012-2014.

Esta función del Plan exige que paralelamente a su desarrollo se mantenga activo un proceso de seguimiento y evaluación que permita disponer de información sobre su ejecución, analizarla y tomar decisiones.

Para guiar el proceso se ha definido un **Sistema de seguimiento y evaluación**, si bien está previsto que a lo largo del primer trimestre de 2013 se elabore un documento que contenga un desarrollo más exhaustivo de todo el sistema. Las tres cuestiones básicas a las que debe responder son: **qué se ha hecho, qué se ha logrado y cómo se ha hecho**.

Una vez definidas las preguntas, es necesario decidir dónde fijar la mirada para poder encontrar las respuestas adecuadas. Para saber qué se ha hecho y cómo, la evaluación debe centrarse en las medidas incluidas en el Plan y en la gestión y organización de su desarrollo.

El sistema ha definido los indicadores que se van a utilizar para responder ambas preguntas, las metas esperadas, las fechas previstas y los responsables de dicha tarea. **Por razones de claridad en el documento, se han ido intercalando (apartado 3.3.) en forma de tablas a continuación de cada uno de los objetivos operativos y acciones contempladas).**

Los indicadores que servirán para conocer qué se ha logrado se recogen en el siguiente cuadro de mando:

LE 1 . MEJORAR LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA		
Objetivo estratégico 1.1. MEJORAR LA ACCESIBILIDAD A LOS SERVICIOS DE PRIMERA ATENCIÓN		
Objetivos operativos	Indicadores	Resultado esperado
Aumentar la capacidad de atención de la UPA	Número de personas atendidas en UPA	15% más que en 2012
Reducir el tiempo de espera para la primera atención	Número de personas atendidas en SSAP	10% más que en 2012
Reducir el tiempo invertido por los profesionales de la UPA en tareas administrativas de gestión y tramitación de prestaciones económicas de renta básica y ayudas municipales	Número de personas atendidas vía correo electrónico	Alcanzar 500 personas
	% de expedientes resueltos en UPA respecto total de casos atendidos	Aumentar 10% respecto 2012
	Número de quejas-reclamaciones presentadas sobre la UPA	Reducir un 25% en 2013
Aumentar la efectividad de la información y orientación social básica de carácter no presencial sobre servicios y prestaciones de los SSSAP	Número de quejas-reclamaciones sobre tramitación de prestaciones	Valor menor del 15%
	Grado de satisfacción de usuarios de servicios de la UPA	3 sobre 5 en encuesta a realizar en noviembre 2013

LE 1 . MEJORAR LA ATENCIÓN A LA CIUDADANÍA**Objetivo estratégico 1.2. AUMENTAR LA CAPACIDAD DE RESPUESTA DE LOS SERVICIOS ANTE NECESIDADES BÁSICAS**

Objetivos operativos	Indicadores	Resultado esperado
Diversificar los canales de información sobre los derechos, recursos y prestaciones de los SSAP Aumentar la capacidad de respuesta ante casos de desahucio Potenciar la coordinación con agentes sociales para la atención a necesidades básicas de alimentación Incrementar el % de tiempo de los profesionales destinado a intervenciones de carácter grupal con personas beneficiarias de la renta mínima	Número de asistentes a talleres informativos	125 personas en 2013
	% de personas en situación de exclusión social asistentes a talleres sobre total de asistentes	Alcanzar el 25%
	Número de asociaciones colaboradoras en talleres informativos	25% de entidades en 2013 8 (sobre 26 existentes)
	Grado de satisfacción de usuarios con la información recibida en talleres	4 sobre 5 en encuesta a realizar en cada taller
	Número de personas atendidas con protocolo de desahucio	Alcanzar 300 personas en 2013 (según fase del proceso de desahucio)
	% de desahucios no ejecutados y aplazados	Alcanzar el 25% en 2013
	Nº de familias /personas atendidas en SSAP beneficiarias del sistema de reparto de alimentos (perfil determinado)	50%
	% de familias beneficiarias del sistema de reparto de alimentos sobre total familias de parla	Dato de línea base en valoración
	Nº de personas beneficiarios de rmi participantes en grupos	30% (sobre 720 rmi activos) en 2013

LE 2. ORIENTAR LA ORGANIZACIÓN HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD**Objetivo estratégico POTENCIAR LA MEJORA CONTINUA DE LOS PROCESOS ESENCIALES**

Objetivos operativos	Indicadores	Resultado esperado
Identificar los procesos de los SSAP Mejorar los procesos identificados como críticos	% de personas que participan en equipos de mejora	50% en 2013
	Nº de personas que han recibido formación sobre rediseño de procesos	100% participantes en equipos de mejora – 20% personal no participante
	Grado de satisfacción con la formación recibida	4 sobre 5 en cuestionario
	Nº de fichas de procesos esenciales críticos elaboradas y documentadas	3 en 2013
	Grado de satisfacción profesionales	4 sobre 5 en la encuesta

El Plan plantea 3 Objetivos estratégicos, 10 operativos y un total de 20 acciones. Uno de los valores/principios definidos en el trabajo de los SSAP es la flexibilidad en el trabajo. Esta idea se basa en que las medidas definidas se consideraran propuestas dirigidas a la consecución de los objetivos. En este sentido, será posible, e incluso deseable, que las medidas puedan modificarse o incorporar otras nuevas, siempre y cuando los cambios sirvan lógicamente para cumplir el objetivo. El Plan, concebido como guía, junto con la programación anual debe permitir ajustar de forma continua el plan de trabajo.

El documento previsto de desarrollo del sistema de evaluación deberá recoger asimismo un desarrollo más preciso de las herramientas necesarias para medir los indicadores y las fuentes para la obtención de la información.

El proceso de trabajo viene definido por los aspectos a evaluar (objetivos, acciones y gestión). Se ha estructurado en tres fases: previa, continua y final. El sistema deberá establecer para cada una de ellas las diferentes estrategias y herramientas que se van a utilizar y los documentos que se generan tal y como sintetiza el esquema siguiente:

FASE	Previa Situación de partida	Continua Implementación del Plan	Final Situación de llegada
EVALUACIÓN	Diseño del sistema de evaluación	Evaluación de acciones y gestión	Evaluación de objetivos acciones y gestión
PRODUCTOS	Informes del sistema Informes de línea base	Informes anuales	Informe final

La fase previa consiste en la definición de los indicadores presentados y la elaboración del documento “Diseño del Sistema de seguimiento y evaluación”.

La fase continua se reproducirá cada año. El seguimiento de las medidas y la gestión del Plan a través de los indicadores establecidos darán una visión anual del Plan que se recogerá en un informe anual. Esta información, aportada por los responsables designados servirá para conocer el desarrollo del Plan y reelaborar, en su caso, la programación anual realizando los ajustes necesarios.

La fase final recogerá las informaciones anuales que será valorada de forma conjunta. El Informe final permitirá conocer lo que se ha realizado, cómo se ha desarrollado, resultados logrados y proponer las líneas de mejora futuras.

Además de los responsables designados para cada una de las medidas, el grupo impulsor del plan se responsabilizará **del seguimiento y evaluación** general del Plan.

4. BIBLIOGRAFÍA

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.

Ayuntamiento de Madrid. (2008): *Plan de Atención Social Primaria 2008-2011*. Madrid. Área de Gobierno de Familia y Servicios Sociales.

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

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.

Fernández Güell, José Miguel. (2006): *Planificación Estratégica de ciudades*. Barcelona. Reverté.

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

Junta de Castilla y León. (2006): *Manual de Procesos para la Gestión en Centros de Atención a Personas con discapacidad intelectual*. Consejería de Familia e Igualdad de Oportunidades.

Martí Segarra, Elena. (2011): *Plan de mejora: Cómo afrontar las consecuencias de la crisis y avanzar hacia la inclusión social*. Madrid. INAP. Ministerio de Administraciones Públicas.

Martín Castilla, Juan Ignacio y otros. (2006): *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local. Guía 10: Comunicación y marketing público dirigido al ciudadano*. Madrid. Ministerio de Administraciones Públicas.

Martín Castilla, Juan Ignacio. (2006): *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local. Guía 6: la Gestión por procesos en la Administración Local. Orientación al servicio público de la ciudadanía*. Madrid. Ministerio de Administraciones Públicas.

Mas, Jordi y Ramió Carles (1997): *La auditoría operativa en la práctica*. Barcelona. Marcombo.

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

Rico Vallejo, César y otros. (2006): *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local. Guía 9: sistemas de seguimiento, evaluación y mejora del servicio ofrecido al ciudadano por las administraciones locales: indicadores de actividad y cuadro de mando*. Madrid. Ministerio de Administraciones Públicas.

Rodríguez Carballo, José Manuel. (2012): *Documentación entregada el XI Curso de Dirección Pública Local*. Madrid. INAP. Ministerio de Administraciones Públicas.

Rosado Arroyal, José Antonio. (2005): *Plan de Mejora de procesos del Ayuntamiento de Cádiz*. Madrid. INAP. Ministerio de Administraciones Públicas.

Sáez Julián, Carmen (2010): *Plan de mejora: Carta de servicios del Área de Acción social del Ayuntamiento de Motril*. 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.

.

ANEXO 1:

DATOS RELEVANTES DEL MUNICIPIO DE PARLA

Fuente: Instituto Nacional de Estadística. 2011

INVERSIONES REALIZADAS EN LA CIUDAD

2003 - 2011

Fuente: Presupuestos municipales

5. ANEXO 1: DATOS RELEVANTES DEL MUNICIPIO. FUENTE: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA 2011

Población	Municipio	Zona	C. de Madrid	Año
Población empadronada	121.995	1.281.928	6.489.680	2011
Hombres	61.936	637.398	3.132.844	2011
Mujeres	60.059	644.530	3.356.836	2011
Crecimiento relativo de la población	1,51	0,51	0,48	2011
Grado de juventud	18,22	16,08	15,40	2011
Grado de envejecimiento	7,01	11,75	15,01	2011
Proporción de dependencia	0,34	0,39	0,44	2011
Proporción de reemplazamiento	1,55	1,17	1,09	2011
Razón de progresividad	139,48	114,68	110,01	2011
Tasa de feminidad	0,97	1,01	1,07	2011

Extranjeros empadronados	Municipio	Zona	C. de Madrid	Año
Extranjeros por 1.000 hab	258,34	153,88	164,51	2011
Mujeres sobre total extranjeros empadronados (%)	46,03	47,73	50,31	2011
Nacimientos de madres extranjeras (%)	33,71	23,40	25,68	2007
Tasa de migración	-3,49	-2,15	0,47	2010
Extranjeros por nacionalidad (%)				
Americana	8,87	5,12	6,96	2011
Africana	7,29	3,42	1,92	2011
Asiática	2,14	0,88	1,16	2011

Mercado de trabajo	Municipio	Zona	C. de Madrid	Año
Afiliados en alta laboral a la Seguridad Social por 1.000 habitantes	119,49	255,56	433,88	2010
Tasa de actividad femenina	43,67	42,59	42,59	2001
Paro registrado				
Por 100 habitantes	11,67	9,31	7,43	2011
Menores de 25 años (%)	10,90	11,80	10,33	2012
Variación relativa (%)	11,50	9,67	10,13	2012

Macromagnitudes y condición socioeconómica	Municipio	Zona	C. de Madrid	Año
Macromagnitudes				
Producto Interior Bruto Municipal				
Per cápita	9.311	17.012	30.345	2009
Agricultura (%)	0,06	0,19	0,10	2009
Industria (%)	23,25	31,00	18,77	2009
Servicios (%)	76,69	68,81	81,14	2009
Indicador renta disponible bruta				
Per cápita	12.337,21	13.964,53	18.033,66	2010
Condición socioeconómica por 1.000 hab				
Directivos y técnicos no agrarios	55,05	100,01	159,88	2001
Empresarios con asalariados	19,17	20,84	22,17	2001
Obreros	214,75	148,00	90,85	2001

Tabla 1: Principales Inversiones realizadas en la ciudad (2003 -2011)

	INVERSION TOTAL	INVERSIÓN MUNICIPAL	%
REMODELACIÓN DE LA CIUDAD (saneamiento, acerado, asfaltado, remodelación de barrios y contenedores soterrados)	79.533.641	43.953.646	55,19
MEJORA, AMPLIACIÓN Y DOTACIÓN DE ZONAS VERDES	15.378.541	11.494.459	75,27
EQUIPAMIENTOS CULTURALES	14.444.273	7.984.313	55,28
EQUIPAMIENTOS DEPORTIVOS	50.100.736	16.989.461	33,91
EQUIPAMIENTOS SEGURIDAD (Jefatura de Policía y Parque de bomberos)	6.604.048	6.604.048	100,00
ACCESOS A LA CIUDAD	5.746.229	3.346.387	58,23
URBANIZACIÓN PAU 5	24.000.000	24.000.000	100,00
OTROS EQUIPAMIENTOS	9.637.414	2.754.768	28,00
TRANVIA	120.000.000	98.400.000	82,00
TOTAL	325.645.883	215.527.082	66,18

Fuente: Presupuestos municipales. Elaboración propia

ANEXO 2

EVOLUCIÓN DE LOS PRESUPUESTOS MUNICIPALES 2009-2011

ANEXO 2: EVOLUCIÓN PRESUPUESTOS MUNICIPALES 2009-2011

Capítulo	2009	2010	2011
1. Gastos de personal	35.952.411,79 €	36.866.722,92 €	36.198.492,04 €
2. Gastos corrientes en bienes y servicios	65.852.122,03 €	51.166.400,70 €	45.124.283,40 €
3. Gastos financieros	1.526.426,12 €	1.571.961,41 €	1.612.806,52 €
4. Transferencias corrientes	4.519.297,76 €	4.196.454,74 €	4.983.717,39 €
Total operaciones corrientes	107.850.257,70 €	93.801.539,77 €	87.919.299,35 €
6. Inversiones reales	23.556.259,84 €	24.095.111,92 €	16.268.306,59 €
7. Transferencias de capital	3.310.615,49 €	525.675,00 €	792.630,79 €
Total operaciones de capital	26.866.875,33 €	24.620.786,92 €	17.060.937,38 €
8. Activos financieros	230.000,00 €	228.800,00 €	129.950,00 €
9. Pasivos financieros	3.762.240,79 €	2.576.059,13 €	3.344.528,91 €
Total gastos financieros	3.992.240,79 €	2.804.859,13 €	3.474.478,91 €
Total gastos	138.709.373,82 €	121.227.185,82 €	108.454.715,64 €

ANEXO 3

DOCUMENTO DE TRABAJO Y REFLEXIÓN GRUPAL PARA LA APROXIMACIÓN AL ANÁLISIS DE PROCESOS Y SERVICIOS DE LOS SSAP DE PARLA

ANEXO 3: DOCUMENTO DE TRABAJO Y REFLEXIÓN GRUPAL PARA LA APROXIMACIÓN AL ANÁLISIS DE PROCESOS Y SERVICIOS DE LOS SERVICIOS SOCIALES DE ATENCIÓN SOCIAL PRIMARIA. 2012

GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA GENERAL DEL SERVICIO

- o **Presentación** de Objetivos, Prioridades y Organización general del Área y de los Servicios Esenciales desde el nivel directivo al resto de niveles
- o **Análisis y revisión de necesidades**, información y datos proporcionados por el sistema de indicadores para el seguimiento de la gestión establecido a nivel general y para cada uno de los servicios esenciales
- o **Análisis de propuestas de mejora** (Dirección-coordinación) (Grupos de trabajo-Mejora específicos)
- o **Seguimiento periódico** de las Objetivos a través de reuniones periódicas y realización de informes periódicos de gestión
- o **Elaboración de Manual de Funcionamiento y Organización de los Servicios y Procesos esenciales** del Área – Actualización semestral – anual:
 - Definición de Programas Marco
 - Definición de Servicios y Unidades (procesos básicos)
 - Funciones del servicio y responsabilidades-tareas de los profesionales
 - Criterios de acceso, atención y derivación
 - Actividades a desarrollar
 - Organización del servicio-unidad
 - Sistema de coordinación y seguimiento de objetivos
 - Definición de protocolos y soportes a utilizar
 - Calendario de reuniones
- o **Plan de comunicación** a los diferentes niveles de la organización (De dirección a coordinación a equipos técnicos, a Equipos administrativos, a Empresas y asociaciones) – Calendarización de reuniones generales, por servicios, por unidades, etc. – Elaboración de documentos/informes a presentar

GESTIÓN DEL MARCO LEGAL Y DEL PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO

- o **Revisión periódica y actualización permanente** de la normativa, convocatorias y procedimientos que afectan directamente a los servicios
- o **Modificación** de procedimientos y sistemas , en caso necesario (aplicación informática y formato papel)
- o **Elaboración** y actualización anual de **Ordenanzas Municipales** (SAD y TAD, Ayudas económicas) y precios públicos
- o **Elaboración y/o modificación** de protocolos en base a las modificaciones legales
- o **Elaboración de resumen** fundamental de las normativas y procedimientos
- o **Comunicación de modificaciones** (procedimientos, plazos, documentación, etc) y **Actualizaciones** a los diferentes servicios y profesionales (reuniones, Aplicación AGESE, carpetas compartidas, comunicación escrita, etc)

GESTIÓN ECONÓMICA DE LOS SERVICIOS

- o **Elaboración de presupuestos** anuales (por programas) – Recogida de propuestas
- o **Definición de criterios** de ejecución del gasto por servicios (Ej:; gasto/profesional/prestación/mes) y criterios de flexibilidad
- o **Elaboración de informe de Seguimiento** mensual del gasto en prestaciones económicas
- o **Reunión trimestral** de comunicación del estado de ejecución del gasto y resolución de incidencias y desviaciones presupuestarias
- o **Informes de generación** de crédito y modificaciones presupuestarias
- o **Disposición mensual** de efectivo en caja para atender situaciones de emergencia social
- o **Elaboración de procedimiento** para el pago en efectivo de caja a ciudadanos
- o **Tramitación semanal y quincenal** de propuestas de gasto-decretos concejal (ayudas a ciudadanos) (elaboración del expediente, recogida de firmas, traslado a Intervención)
- o **Tramitación periódica , revisión** y conformidad del pago a proveedores de servicios , (elaboración del expediente, recogida de firmas, traslado a Intervención)
- o **Mantenimiento de aplicación AGESE** para la gestión del gasto

SERVICIOS SOCIALES

GESTIÓN DE SUBVENCIONES Y CONVENIOS (Ministerio, Comunidad de Madrid, FEMP, Ayuntamientos, Universidades, Empresas, ONG-Fundaciones)

- Análisis permanente de convocatorias y decisión de idoneidad
- Disposición de borradores de Proyecto “en nevera”
- Elaboración expediente de solicitud – seguimiento de plazos (elaboración de programa/proyecto, requerimiento de documentación económico –administrativa a otros departamentos, informes técnicos, propuestas políticas, acuerdos junta de gobierno/pleno, envío de expediente (ventanilla única, correo, presencial) – archivo de expediente
- Elaboración de informes complementarios a requerimiento
- Mantenimiento de base de datos de Convenios Marco interadministrativos y convocatorias de subvenciones
- Seguimiento y Justificación técnica y económica (Elaboración y cumplimentación de memorias, soportes técnicos, elaboración memoria económica (recopilación de informes económicos de gasto, facturas, documentación de personal (nóminas, Tcs,) – Envío de expediente de justificación – archivo de expediente – informes complementarios a requerimiento

GESTIÓN DE CONTRATOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

- o Análisis y decisión (establecimiento de criterios) sobre contrataciones externas
- o Mantenimiento y actualización Ley de contratos y normativas
- o Elaboración y mantenimiento de base de datos de contratos de servicios del area (plazos/prórrogas)
- o Actualización permanente de bases de datos de empresas proveedoras de servicios
- o Elaboración de Pliegos de Condiciones Técnicas y expediente básico – Informes técnicos – requerimientos de documentación a Empresas – Propuestas políticas – Informes de intervención
- o Participación en Mesas de contratación – elaboración de informes de adjudicación
- o Reunión inicio del servicio y ajuste de la planificación – Entrega de Manual básico de funcionamiento de Servicios sociales – Definición de objetivos, métodos, proceso, seguimiento, ubicación, criterios de prestación del servicio – Facilitación del trabajo a desarrollar (contactos claves, presentación de profesionales, presentación del trabajo a desarrollar, necesidades a cubrir) – seguimiento de mejoras propuestas
- o Estudio y propuesta de modificación de contratos – Elaboración y tramitación (en su caso) de expedientes de modificación de condiciones

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- o Definición de perfiles de puestos de trabajo
- o Análisis de necesidades de personal y requerimientos y capacidades/potencial existentes
- o Definición de necesidades de formación – Planificación de acciones formativas internas y externas (participación en cursos, seminarios, jornadas, congresos, SUPERVISIÓN, etc..) – Seguimiento de acciones formativas
- o Mantenimiento de clima laboral – Sistemática de Reuniones Generales/Servicios/Centros – Dirección- Coordinación “Puertas abiertas” – Facilitación de espacios de identidad y cohesión de equipos
- o Gestión de permisos y partes de ausencia
- o Gestión de trabajos extraordinarios
- o Criterios de Flexibilidad de cumplimiento de horario laboral
- o Coordinación permanente con Departamento de RRHH y Personal
- o Participación en Procesos de selección de Personal – Elaboración de bases de contratación – Tribunales
- o Elaboración de informes en materia de personal
- o Elaboración de criterios de rotación de personal y de enriquecimiento de puestos
- o Recepción y Acogida de nuevo personal – Entrega de documentación básica (Manual) – Procedimiento de Acomodación al Puesto y al Equipo de trabajo – Seguimiento permanente por coordinación
- o Análisis y Resolución de conflictos

SERVICIOS SOCIALES

GESTIÓN ADMINISTRATIVA, ARCHIVO Y DOCUMENTACIÓN

- o Diseño de **PROTOCOLOS de Atención administrativa** de carácter general y de cada uno de los servicios (sistema de citaciones al ciudadano, atención telefónica, atención presencial, documentación a entregar, requerir y registro, información básica a cumplimentar, apertura inicial de expedientes, Cumplimiento de plazos, Compulsa de documentos, Confección de expedientes de solicitud de prestaciones a otros organismos
- o Gestión de entrada y salida de documentos, correo, expedientes – Distribución entre Servicios, Centros y profesionales
- o **Gestión de archivos de expedientes** – Elaboración de criterios y normas de archivo - cumplimiento normativa de protección de datos – Traslado de expedientes a Archivo general del Ayto/procedimientos
- o Mantenimiento y actualización permanente de Protocolos administrativos – documentación soporte papel
- o Mantenimiento permanente de procedimientos administrativos en Aplicación AGESS

- o **Gestión de mantenimiento** de Equipamientos, Elaboración y actualización de inventarios, reposición de mobiliario, comunicación de partes y avisos a departamentos municipales – gestión de partes de solicitud de material de oficina

- o Envío semanal de partes de ausencia y permisos de personal

GESTION DE ALIANZAS EXTERNAS, INTERNAS Y DE COORDINACIÓN con carácter general del Area y de cada Servicio esencial - (Ministerio, Comunidad de Madrid, Ayuntamientos, Asociaciones, Empresas, Universidad)- Servicios municipales – Participación en mesas municipales

- o Mantenimiento Agenda de contactos estratégicos – Sistemática de intercambios/negociación periódicos – reuniones programadas – encuentros puntuales – Teléfono y E-mail
- o Participación Activa (ponencias, comunicaciones) en Jornadas, Congresos y Encuentros Formativos
- o Recopilación permanente de documentación estratégica de otros entornos – Comunicación a diferentes niveles
- o Participación activa en Comisiones/Grupos de trabajo externos
- o Elaboración y distribución externa e interna de documentación estratégica de los Servicios

GESTIÓN DEL SEGUIMIENTO-CONTROL DE PROCESOS Y MEJORA CONTINUA

- o Diseño del sistema de seguimiento y control de procesos (sistema de indicadores (estructura, proceso y resultados), definición de estándares, frecuencia de medida , elaboración de informes) – definición de responsabilidades
- o Creación de grupos de mejora continua – seguimiento de propuestas
- o Implantación de acciones correctoras y de mejora
- o Análisis de propuestas de procesos y métodos de mejora

GESTIÓN DE COMUNICACIÓN EXTERNA

- o Inserciones en prensa local y comarcal – Web municipal – Difusión interna — Publicaciones – Cartelería –Folletos

SERVICIOS SOCIALES

PROCESOS (SERVICIOS) ESENCIALES

o Servicio de Primera Atención – Toda la población

- o Acogida del usuario y contextualización del servicio
- o Valoración de la primera demanda – Apertura de expediente
- o Evaluación - Diagnóstico – Pronóstico de la situación presentada
- o Valoración del riesgo y el grado de vulnerabilidad
- o Valoración de cumplimiento de requisitos para el acceso a prestaciones
- o Información, Orientación más adecuada, Derivación con cita
- o Gestión de recursos y/o prestaciones de carácter urgente.
- o Cumplimentación aplicación AGESE
- o Cierre del caso

o Servicio de Atención a Personas Mayores y en situación de Dependencia

- o Acogida del usuario y contextualización del servicio
- o Valoración de demanda
- o Evaluación - Diagnóstico – Pronóstico de la situación presentada
- o Valoración del riesgo
- o Valoración de cumplimiento de requisitos para acceso a prestaciones del Sistema de Dependencia
- o Información, Orientación de los recursos documentación a presentar, concertación nueva cita
- o Visitas y acompañamiento domiciliario
- o Gestión y movilización de recursos – Documentación a presentar – Tramitación interna – Tramitación expediente a Comunidad de Madrid
- o Aprobación del recurso y/o prestación– Gestión y Seguimiento del Programa Individual de Atención
- o Resolución de incidencias - Modificaciones del servicio
- o Gestión y Tramitación de recursos y prestaciones municipales y Autonómicas para personas mayores y en situación de dependencia (cartera de servicios) – procedimientos reglados
- o Cumplimentación aplicación AGESE y SIDEMA
- o Seguimiento y Cierre del caso

o Servicios de Trabajo Social de Zona (U.T.S.) – carácter territorial – Toda la población

- o Acogida del usuario y contextualización del servicio
- o Valoración de demanda
- o Evaluación - Diagnóstico – Pronóstico de la situación presentada
- o Valoración del riesgo y el grado de vulnerabilidad
- o Detección de necesidades
- o Valoración de cumplimiento de requisitos para el acceso a prestaciones
- o Información, Orientación más adecuada, Derivación a otros recursos internos o externos
- o Elaboración y seguimiento del Plan individual- familiar
- o Acompañamiento social
- o Visitas domiciliarias
- o Desarrollo de Grupos de orientación y asesoramiento
- o Gestión de recursos y/o prestaciones de carácter económico, técnico y material
- o Coordinación con otros recursos
- o Elaboración de informes
- o Cumplimentación aplicación AGESE y RMI
- o Seguimiento y Cierre del caso

SERVICIOS SOCIALES

O Servicio de Atención a Infancia y Familia en Riesgo

- o Acogida por referente y contextualización del servicio(derivación interna y/o externa)
- o Evaluación interdisciplinar y asignación de referentes
- o Tratamiento Psicosocial
- o Intervención individual, familiar , de pareja
- o Asesoramiento en el desarrollo de Parentalidad positiva
- o Diseño y seguimiento del Proyecto Unico de Intervención
- o Coordinación con recursos internos y externos – Mesas de trabajo – Coordinación CAF – Mediación familiar y punto de encuentro -
- o Visitas y acompañamiento domiciliario
- o Gestión de expedientes de Protección de Menores en Desamparo
- o Gestión de recursos y/o prestaciones de carácter económico, técnico y material
- o Elaboración de informes
- o Cumplimentación aplicación AGEES
- o Seguimiento y Cierre del caso

O Servicio de Inclusión Social y Voluntariado

- o Acogida y contextualización del servicio(derivación interna y/o externa)
 - o Evaluación de factores de riesgo de exclusión
 - o Diseño de itinerarios de incorporación sociolaboral
 - o Acompañamiento social
 - o Asesoramiento y Orientación individual y grupal (desarrollo de competencias sociopersonales para la incorporación social)
 - o Orientación y Facilitación de acceso e incorporación a proyectos de formación y empleo
 - o Organización del trabajo en red
 - o Coordinación con recursos internos y externos – Mesas de trabajo
 - o Elaboración de informes para el acceso a vivienda de Alquiler municipal
 - o Proceso de Atención administrativa-jurídica a inmigrantes
 - o Proceso de mediación social intercultural y desarrollo comunitario
 - o Proceso de Atención a familias en proceso de reagrupación familiar
 - o Desarrollo de Acciones de sensibilización y formación para la acogida e integración de inmigrantes
 - o Gestión de recursos y/o prestaciones de carácter económico, técnico y material
 - o Elaboración de informes
 - o Cumplimentación aplicación AGEES y RMI
 - o Seguimiento y Cierre del caso
-
- o Acogida de personas que desean desarrollar acciones voluntarias
 - o Evaluación de capacidades, perfiles, y motivaciones
 - o Orientación y asesoramiento hacia Entidades de acción voluntaria
 - o Acogida y Registro de entidades de acción voluntaria
 - o Orientación y asesoramiento a entidades y asociaciones
 - o Mediación entre personas voluntarias y entidades de acción voluntaria
 - o Planificación y ejecución de cursos de formación
 - o Planificación y ejecución de Acciones de información y sensibilización para la promoción del voluntariado

SERVICIOS SOCIALES

GESTIÓN DE QUEJAS Y SUGERENCIAS

- o Facilitación de soportes e impresos – Información permanente del procedimiento de reclamación
- o Recepción de quejas y sugerencias
- o Distribución de incidencias por servicios y niveles directivos
- o Elaboración de informe al ciudadano
- o Recopilación y elaboración de expediente personal para el ciudadano
- o Envío y seguimiento

PROMOCIÓN Y COLABORACIÓN CON ENTIDADES LOCALES DE ACCIÓN SOCIAL

- o Acogida y Orientación a Entidades de Acción social
- o Apoyo y Asesoramiento en la elaboración de proyectos
- o Establecimiento de cauces y acuerdos de colaboración
- o Planificación de actuaciones conjuntas

- o Consejo Sectorial de Bienestar Social y Salud
 - Preparación de convocatorias
 - Elaboración de informes
 - Participación activa en las Comisiones del Consejo (convocatorias, elaboración de actas, envío de actas, elaboración de informes, facilitación de espacios y medios)

CENTRO DE DÍA JOSE LUIS SAMPEDRO (Centro de Estancias Diurnas y Centro de Mayores)

CENTRO OCUPACIONAL VILLA DE PARLA

CATÁLOGO DE PRESTACIONES Y SERVICIOS DE LOS SSAP

TODOS LOS CIUDADANOS-AS

Información y Orientación sobre los recursos, prestaciones

Gestión y tramitación de ayudas económicas de emergencia social, renta mínima de inserción y ayudas temporales

Acompañamiento personal para favorecer la incorporación y participación de las personas y su pleno desarrollo sociopersonal

Asesoramiento, Orientación y Tratamiento familiar

Detección y valoración de situaciones de riesgo

Diagnostico, Valoración y Tratamiento Psicosocial

Orientación sociojurídica

Orientación sobre derechos sociales

Promoción del Voluntariado y Participación social

PERSONAS MAYORES Y DEPENDIENTES

Ayuda a Domicilio y Teleasistencia para garantizar el mantenimiento de las personas mayores en su entorno familiar y comunitario

Respiro Familiar en fin de semana para atención a personas mayores dependientes y disminuir el nivel de sobrecarga de las familias cuidadoras

Estancias Temporales en Residencias de personas Mayores para apoyar a familias que conviven con sus mayores

Valoración y Tramitación de Residencias y Centros de día

Apoyo a familias cuidadoras de personas mayores durante las vacaciones de verano

Ayudas para la Mejora de las condiciones de habitabilidad de las viviendas

Apoyo a familias que atienden en su domicilio a personas mayores dependientes

Tramitación de ayudas económicas

Instalación gratuita de teléfonos

Talleres de orientación a familias y cuidadores de personas mayores

Promoción del voluntariado social de mayores

Acogimiento familiar de mayores

PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Gestión de prestaciones de apoyo a personas con discapacidad (ayuda a domicilio, carnets de transporte municipal, ayudas económicas individuales, ayudas para transporte en taxi, tarjeta de aparcamiento...)

Centro Ocupacional para personas con discapacidad intelectual mayores de 18 años sin trastornos asociados graves

Orientación y Gestión de Servicios Residenciales y Centros de día

Convenios de colaboración con entidades de iniciativa social para el desarrollo de Servicios de Atención a personas con discapacidad y sus familias

Acompañamiento y Apoyo a la Inserción sociolaboral

Servicio de Interprete de lengua de signos para personas sordas

PERSONAS EN SITUACIÓN O RIESGO DE EXCLUSIÓN

Acompañamiento personalizado a personas carentes de un soporte familiar adecuado y de redes sociales de apoyo,

Talleres de Orientación y desarrollo personal y social

Apoyos personalizados y orientación en la búsqueda activa de empleo para favorecer la incorporación sociolaboral

EXTRANJEROS

Acogida y Acompañamiento personal y social para facilitar el pleno ejercicio de los derechos sociales y posibilitar la integración social

Valoración y Tramitación de informes sobre los procesos de inserción social de la población inmigrante (retorno, Inserción social, etc)

Información y Orientación en materia socio-jurídica para ciudadanos procedentes de otros países y para el conjunto de servicios municipales

Colaboración con Entidades de la Iniciativa social para el desarrollo de servicios y actuaciones

Mediación Intercultural e interlingüística

Talleres de orientación para favorecer el desarrollo de los valores de ciudadanía y el respeto a la diversidad

INFANCIA Y ADOLESCENCIA

Detección de niños y adolescentes en situación de riesgo o desprotección

Elaboración de propuestas de medidas de Protección de menores

Convenios de colaboración con Entidades de iniciativa social para la prevención de situaciones de riesgo y dificultad social

Orientación, Mediación y Tratamiento psicosocial a menores y sus familias

Apoyo socioeducativo a adolescentes para el desarrollo de estilos de vida saludables

Educadores de calle para el apoyo y atención a adolescentes en su propio medio

LAS FAMILIAS

Tramitación de ayudas económicas temporales para compensar situaciones transitorias de necesidad

Gestión de Prestaciones para favorecer la conciliación de la vida familiar, escolar y laboral (ayudas de comedor escolar, guarderías y escuelas infantiles, campamentos urbanos)

Asesoramiento, Acompañamiento y Orientación social, psicológica y jurídica a familias con problemas de carácter convivencial

Mediación Familiar y Punto de encuentro para facilitar las relaciones entre los menores y sus familiares con los que no convive habitualmente

Apoyo y Orientación grupal para las familias

Apoyo y Orientación a familias con miembros en situación de dependencia

VOLUNTARIADO Y PARTICIPACIÓN SOCIAL

Información y Atención personalizada a los ciudadanos que quieran ser voluntarios, orientándoles según sus intereses y características personales

Mediación entre los ciudadanos y aquellas entidades que demanden voluntarios, orientando y atendiendo a éstos, dentro del territorio de Parla.

Formación general y especializada a voluntarios y entidades para el desarrollo de actividades relacionadas con la acción voluntaria.

Recogida y difusión de información relativa al voluntariado

Apoyo a las Entidades sin ánimo de lucro para el desarrollo de acciones voluntarias

Inscribir en la base de datos de "voluntariado en red", a las entidades que lo soliciten.

ANEXO 4

CENTROS DEPENDIENTES DE LOS SSAP Y UBICACIÓN DE LOS PROFESIONALES

ANEXO 4: CENTROS DEPENDIENTES DE LOS SSAP Y UBICACIÓN DE PROFESIONALES

- **CENTRO DULCE CHACÓN:** Constituye la sede central del área y de los SSAP. Su apertura como centro sociocultural (dispone de salón de actos y salas de uso múltiple) se realizó en 2006. En él se encuentran ubicados :
 - o La Concejala Delegada del Área
 - o El Director del área (que asume asimismo la Dirección de servicios sociales)
 - o La Unidad de Planificación , integrada por 1 sociólogo
 - o La Asesoría Jurídica, integrada por 1 abogada
 - o Secretaría, Archivo y Administración, integrada por 1 administrativo y 1 auxiliar administrativo

Además en este Centro se ubican:

- o 2 Coordinadoras (primera atención, trabajo social y dependencia e Integración social y Voluntariado)
- o Unidad de Primera Atención, integrada por 3 trabajadores sociales que realizan una primera atención centralizada y constituyen la entrada a los servicios
- o Unidad de Atención a Personas dependientes, integrada por 3 trabajadores sociales que realizan una atención centralizada y 2 técnicos de integración social (contrato externo)
- o Unidades de Trabajo social de zona, integradas por 6 Trabajadores sociales que distribuyen la atención a la población de acuerdo a la distribución territorial existente (el municipio, a estos efectos, se encuentra dividido en 5 zonas de atención)
- o Unidad de atención a mujeres víctimas de violencia de género, integrada por 1 Trabajadora social , 1 psicóloga y 1 Abogada (contrato externo)
- o Personal administrativo que realiza el apoyo a las diferentes unidades del centro e integrado por 5 auxiliares administrativos
- o 1 mediador interlingüístico principalmente centrado en garantizar una adecuada comunicación con población extranjera

Asimismo en este centro se ubica el Servicio de Igualdad, Cooperación, una Unidad de recepción conserjería (3 conserjes) y 1 de los 3 Puntos del Servicio de Atención al Ciudadano (3 auxiliares de información) de los que dispone el Municipio y que facilita enormemente la gestión y tramitación de prestaciones de servicios sociales.

- **CENTRO DE ATENCIÓN A INFANCIA Y FAMILIA:**

En este centro se ubican la Coordinadora de la Unidad de Atención a infancia y familia en riesgo y los Equipos interdisciplinarios de atención, integrados por 3 trabajadores sociales, 2 psicólogos, 1 educadora, 1 auxiliar administrativo y 1 conserje.

Asimismo en este centro se ubica el Servicio de Mediación familiar y Punto de encuentro infantil (contrato externo)

- **CENTRO DE PROMOCIÓN SOCIAL Y VOLUNTARIADO:**

Donde se ubican el Equipo de Integración social (programas y proyectos relacionados con la atención a colectivos en situación o riesgo de exclusión), compuesto por 1 trabajador social, 1 educador, 1 mediador intercultural, 1 Psicólogo y 1 conserje.

Asimismo se ubica el punto de información al voluntariado (contrato externo)

Junto a estos 3 centros propios y dependientes de los servicios sociales, existen proyectos cuya sede de trabajo se ubica en otras dependencias municipales por razones de funcionalidad. Tal es el caso de los educadores de calle que se encuentran en la Casa de la Juventud y el Proyecto de Mediación en barrios que se ubica en dependencias municipales del barrio de Parla este , al ser en dicha zona donde realizan el trabajo fundamental

ANEXO 5

DEFINICIÓN DE CRITERIOS DE LA UNIDAD DE PRIMERA ATENCIÓN

ANEXO 5. DEFINICIÓN DE CRITERIOS DE LA UNIDAD DE PRIMERA ATENCIÓN

SERVICIO DE PRIMERA ATENCIÓN

¿QUÉ ES LA PRIMERA ATENCIÓN?

Es un servicio que se orienta a cubrir la necesidad de acceso a los recursos sociales, facilitando la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos de Parla. Es la “puerta de entrada” al Sistema Público de Servicios Sociales.

El profesional responsable de la atención directa es un Trabajador Social.

¿QUÉ CASOS ATENDERÁ LA UNIDAD DE PRIMERA ATENCIÓN?

Todos los casos nuevos que soliciten cita, por iniciativa propia o aquellos que sean derivados por otros sistemas de protección, al centro de servicios sociales. (Ver el proceso de un caso tipo):

1. Usuarios Nuevos. Aquellos que acuden por primera vez, no tienen expediente en Servicios Sociales.
2. Usuarios con expediente pero sin intervención durante un año.
3. Expedientes cerrados / terminados desde hace más de seis meses.

¿QUÉ FUNCIONES DESEMPEÑA?

1. Acogida / Contextualización.
2. Información y orientación a la población sobre los recursos sociales a los que tiene derecho, así como los procedimientos de acceso.
3. Orientación y asesoramiento de otros sistemas de protección social.
4. Valoración de las demandas que se planteen de forma individual y colectiva.
5. Atención y canalización de la demanda hacia el propio centro y/o derivación a otros recursos.
6. Gestión y tramitación de prestaciones.
7. Información del funcionamiento interno del servicio a los vecinos.

¿QUÉ ACTIVIDADES DESARROLLA?

1. Entrevistas
2. Recogida y tramitación de la información que se recibe con los protocolos establecidos.
3. Reuniones internas/ externas.
4. Elaboración de informes.
5. Visitas a recursos de la zona.
6. Actividades de difusión relacionadas con Servicios Sociales.

¿QUÉ PRESTACIONES SE GESTIONARAN DESDE ESTE SERVICIO?

1. Calificaciones de minusvalía
2. Pensiones No contributivas
3. Ayudas individualizadas para discapacitados.
4. Ayudas para taxi
5. Instalación gratuita de teléfono para mayores.
6. Residencias para mayores.
7. Residencias para discapacitados.
8. Informes de apoyo para comedor escolar, escuelas infantiles, etc.
9. Prótesis dental.
10. Ayudas a cuidadores con mayores dependientes.
11. Todas aquellas que no requieran un acompañamiento social. Las que impliquen un seguimiento serán derivadas a UTS.

¿QUÉ PRESTACIONES NO GESTIONARÁ EL SERVICIO?

1. RMI
2. SAD
3. TAD
4. Ayudas económicas municipales
5. Sanitarias
6. Centro de Día mayores (desde C. D)
7. Centro Ocupacional (desde C. O)

¿QUÉ CASOS DERIVARÁ A LA UNIDAD DE TRABAJO SOCIAL?

1. Todos aquellos que necesiten más de tres o cuatro entrevistas.
2. Todos los que requieran Ayuda a domicilio y Teleasistencia.
3. Aquellos que sea necesario gestionar la RMI.
4. Familias o individuos en situación de Vulnerabilidad.
5. Vecinos solos con problemas de salud mental.

¿QUÉ CASOS DERIVARÁ AL SERVICIO DE INTEGRACIÓN Y APOYO A LA CONVIVENCIA?

1. Familias con dificultades de relación con otros sistemas de protección que dificulten el acceso a los servicios públicos.
2. Familias con riesgo moderado
3. Familias cuyos menores tengan especial dificultad relacional en la escuela, instituto, escuelas infantiles, etc.
4. Familias que necesiten asesoría familiar.
5. Familias que necesiten asesoría convivencial.
6. Familias que necesiten asesoría conyugal.
7. Menores con expediente en Medio Abierto (mayores de 18 años).
8. Enfermos mentales adultos con tratamiento en salud mental y con hijos a cargo, siempre que no exista una situación de alto riesgo.
9. Personas con dependencia a sustancias tóxicas, en tratamiento ambulatorio, con menores a su cargo y que no se encuentren en situación de alto riesgo o protección.

¿QUÉ CASOS DERIVARÁ AL SERVICIO DE ATENCIÓN A LA FAMILIA E INFANCIA EN RIESGO?

1. Familias con menores en situación de alto riesgo.
2. Familias con menores en situación de protección (Tutelas, Guardas, Acogimientos Familiares, etc)
3. Menores no acompañados que requieren medida de protección.
4. Menores con expediente en Medio Abierto (con menos de 18 años).
5. Menores en tratamiento en salud mental infantil en situación de alto riesgo o protección.
6. Familias o individuos en tratamiento en salud mental con menores a cargo en situación de alto riesgo.
7. Personas con adicciones a sustancias tóxicas con menores a cargo en alto riesgo.
8. Familias que demandan atención del servicio de Mediación.

¿QUÉ CASOS DERIVARÁ AL PUNTO MUNICIPAL DEL OBSERVATORIO REGIONAL DE VIOLENCIA DE GENERO?

1. Casos de violencia de género contra la mujer.
2. Casos que se encuentren en los primeros ciclos de violencia y sea adecuado su orientación y asesoramiento.
3. Mujeres que soliciten asesoría psicológica con indicadores de ser víctimas de violencia de género.

¿A QUE EQUIPOS NO PUEDE DERIVAR DE FORMA DIRECTA?

1. Al equipo de Educación de Calle
2. Al equipo de Punto de Encuentro y Mediación.
3. Al equipo de Inclusión Socio-Laboral
4. Al equipo de acompañamiento socio-educativo en domicilios.
5. Al equipo psicoterapéutico

CRITERIOS ORGANIZATIVOS PARA LA ATENCIÓN

1. Media de ocho o diez citas por día de atención.
2. Media de 15-20 minutos por entrevista
3. Máximo de tres o cuatro entrevistas por caso.

ANEXO 6

CUADROS RESUMEN DE LA FORMULACIÓN INICIAL DEL PLAN

DOCUMENTO BASE PARA LA DEFINICIÓN DEL PLAN DE MEJORA DEFINITIVO

ANEXO 6: CUADROS RESUMEN DE LA FORMULACIÓN INICIAL DEL PLAN. (Formulación base para la definición del plan 2012 – 2014)

LÍNEAS ESTRATÉGICAS INICIALES (LE.)
LE.1: <i>Avanzar hacia un modelo organizativo consistente y flexible</i>
LE.2: <i>Orientar la organización hacia la gestión con criterios de calidad</i>
LE.3: <i>Mejorar la visibilidad e identificación positiva de los servicios</i>
LE.4: <i>Desarrollar un sistema relacional en el territorio</i>

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
Línea Estratégica 1: AVANZAR HACIA UN MODELO ORGANIZATIVO CONSISTENTE Y FLEXIBLE	FCE1.1. Revisamos y mejoramos los procesos de atención FCE1.2. Revisamos y definimos los itinerarios y protocolos de atención individual y familiar en base a perfiles de personas, grupos y problemáticas sociales FCE1.3. Revisamos y optimizamos la gestión administrativa FCE1.4. Revisamos, definimos e implantamos estrategias de intervención grupal y comunitaria FCE1.5. Revisamos y homogeneizamos las estrategias y criterios de intervención de los profesionales y equipos FCE1.6. Optimizamos la aplicación informática AGESS para simplificar el trabajo técnico y administrativo FCE1.7. Redefinimos las funciones de coordinación y apoyo a los profesionales y equipos FCE1.8. Gestionamos los procesos de cambio con la participación de todos los profesionales FCE1.9. Redefinimos la cartera de servicios adecuándola de forma permanente a las necesidades y expectativas de los ciudadanos FCE1.10. Definimos un nuevo organigrama del servicio

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
Línea Estratégica 2: ORIENTAR LA ORGANIZACIÓN HACIA LA GESTIÓN CON CRITERIOS DE CALIDAD	FCE2.1. Reflexionamos, discutimos y compartimos el proyecto de cambio FCE2.2. Definimos el mapa de procesos de nuestra organización FCE2.3. Dirigimos nuestro trabajo en base a objetivos y resultados evaluables FCE2.4. Orientamos el trabajo hacia la gestión por procesos FCE2.5. Nos formamos y apoyamos en metodologías y modelos de mejora y aprendizaje conjunto existentes FCE2.6. Garantizamos apoyo técnico y metodológico durante el proceso FCE2.7. Establecemos un calendario que permita un desarrollo progresivo del proceso de cambio FCE2.8. Definimos y establecemos sistemas de seguimiento y evaluación permanente de los procesos de mejora implantados FCE2.9. Atendemos de forma permanente a las necesidades y expectativas de los ciudadanos

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
Línea Estratégica 3: MEJORAR LA VISIBILIDAD E IDENTIFICACIÓN POSITIVA DE LOS SERVICIOS	FCE3.1. Se abren y diversifican canales de comunicación con los ciudadanos de forma continua y actualizada FCE3.2. Se mejora el sistema de quejas y sugerencias FCE3.3. Se organizan eventos y actividades abiertas y dirigidas al conjunto de los ciudadanos FCE3.4. Conocemos la opinión de los ciudadanos e incorporamos sus propuestas FCE3.5. Damos a conocer nuestra cartera de servicios y los resultados de nuestro trabajo FCE3.6. Elaboramos cartas de servicios y establecemos compromisos con los ciudadanos FCE3.7. Mejoramos el sistema de acceso y cita previa para la primera atención a los ciudadanos FCE3.8. Adaptamos los espacios de los Centros y la orientación e identificación para el acceso a los servicios FCE3.9. Participamos activamente en los espacios municipales de coordinación transversal FCE3.10. Participamos en foros y encuentros fuera del municipio

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
Línea Estratégica 4: DESARROLLAR UN SISTEMA RELACIONAL EN EL TERRITORIO	FCE4.1. Conocemos e identificamos a nuestros interlocutores sociales manteniendo una Agenda estable y programada de contactos FCE4.2. Establecemos conjuntamente protocolos de colaboración evaluando los resultados FCE4.3. Incorporamos las propuestas de los agentes sociales en nuestros Planes y programas FCE4.4. Definimos criterios claros para el seguimiento y evaluación de los servicios prestados por empresas de servicios FCE4.5. Impulsamos y lideramos Redes de cooperación con las Asociaciones del Municipio FCE4.6. Establecemos acuerdos de colaboración en materia de intervención social a través de contratos y/o subvenciones , en función de los recursos económicos existentes FCE4.7. Establecemos acuerdos con las empresas y entidades para el desarrollo de eventos y actividades conjuntas en el Municipio FCE4.8. Desarrollamos proyectos formativos y de asesoramiento para favorecer la implicación y participación social de las Entidades de iniciativa social en colaboración con otras áreas municipales

ANEXO 7

FUNCIONES DE LOS SSAP ENUNCIADAS EN LA LEY DE SERVICIOS SOCIALES DE LA COMUNIDAD DE MADRID

***(Ley 11/2003, de 27 de marzo, de Servicios Sociales de la Comunidad de Madrid.
Artículo 31)***

Anexo 7. Funciones de los SSAP enunciadas en la Ley de servicios sociales de Comunidad de Madrid

Funciones de los Servicios Sociales de Atención Social Primaria

Detección y análisis de necesidades y demandas, explícitas e implícitas, en su ámbito de intervención.

Diagnóstico y valoración técnica de situaciones, necesidades o problemas individuales o colectivos.

Identificación y captación de poblaciones en riesgo para el desarrollo de campañas y acciones de carácter preventivo.

Atención profesional personalizada, que incluye todas las prestaciones de carácter técnico, excepto la de protección jurídica y social de los menores en situación de desamparo en el caso de municipios con población inferior a 500.000 habitantes.

Gestión y seguimiento de las prestaciones económicas de emergencia social y ayudas económicas temporales, así como colaboración en la aplicación de la Renta Mínima de Inserción, en los términos que establece la Ley que regula esta prestación, y gestión de cuantas otras prestaciones de naturaleza económica pudieran delegarse.

Gestión de las prestaciones materiales de atención a domicilio, teleasistencia y acogimiento en centros municipales de acogida y la tramitación de solicitudes para el acceso al resto de las prestaciones de carácter material.

Desarrollo de programas comunitarios para la promoción social de individuos y grupos de población, así como para la prevención y detección precoz de situaciones de riesgo.

Desarrollo de programas y actividades para prevenir la exclusión y facilitar la reinserción social.

Fomento de la participación, la solidaridad y de la cooperación social.

Coordinación con el nivel de Atención Social Especializada así como con otros servicios para el bienestar que operen en el mismo territorio, de manera especial con los de salud, educación, cultura y empleo, con el fin de favorecer la atención integral de las personas.

(Ley 11/2003, de 27 de marzo, de Servicios Sociales de la Comunidad de Madrid. Artículo 31)

ANEXO 8

ESTRUCTURA DE GRUPOS DE TRABAJO

COMPOSICIÓN E INTEGRANTES

TAREAS PRINCIPALES REALIZADAS

ANEXO 8: ESTRUCTURA DE GRUPOS DE TRABAJO CREADOS PARA EL DESARROLLO DEL PLAN. PRINCIPALES TAREAS DESARROLLADAS

INTEGRANTES DEL GRUPO IMPULSOR DEL PLAN

Director del Área

3 Coordinadoras de servicios

Sociólogo de la Unidad de Planificación

Abogada de la Asesoría Jurídica

Administrativa

INTEGRANTES DE LOS 2 GRUPOS DE TRABAJO

2 T. sociales de Primera atención

2 T. sociales de UTS y 2 T. sociales de Familia

2 T. sociales de dependencia

2 Psicólogos de Atención Familiar

2 Educadores sociales y 1 Mediador
intercultural

2 Auxiliares administrativos

TAREAS REALIZADAS

Análisis de situación (evolución de los servicios
y tendencias futuras)

Presentación del Plan de trabajo

Elaboración del informe base para el análisis
de los servicios

Análisis DAFO y síntesis final

Priorización de áreas clave de mejora

Formulación inicial y final del marco
estratégico

Definición inicial de líneas estratégicas

Definición de los factores críticos de éxito

Definición del Plan 2012-2014

Elaboración documento base – inventario de
procesos y diseño del mapa de procesos de
primer nivel

TAREAS REALIZADAS

Participación individual en reuniones
previas de trabajo

Reuniones de consenso sobre el Plan de
trabajo propuesto

Análisis DAFO

Discusión y consenso sobre el marco
estratégico

Discusión y consenso sobre las líneas
iniciales estratégicas y factores críticos de
éxito

Reuniones de consenso para la elaboración
del mapa de procesos de primer nivel