



AYUNTAMIENTO DE ALBACETE

Plan de Mejora 2015

Ayuntamiento de Albacete
Servicio de Acción Social



TÍTULO DEL TRABAJO:

Plan de Mejora 2015. Servicio de Acción Social. Ayuntamiento de Albacete

EQUIPO TÉCNICO:

Mirian Cerdán Millán

Juan Antonio Pérez Gil

Lucía Moreno González

DIRECCIÓN / COORDINACIÓN /REVISIÓN:

Lucía Moreno González

EDITA:

Ayuntamiento de Albacete. Servicio de Acción Social

ORGANO MUNICIPAL QUE APRUEBA EL TRABAJO:

Ayuntamiento Pleno de fecha 26 de marzo de 2015

FECHA:

26 de marzo de 2015



Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



Índice

1	INTRODUCCIÓN	5
1.1	JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	5
1.2	PLANTEAMIENTO DEL TEMA	6
1.3	OBJETIVOS	8
1.3.1	OBJETIVOS GENERALES.....	8
1.3.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
2	RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN.....	9
2.1	ÁREAS DE MEJORA	9
2.1.1	ÁREAS DE MEJORA DEL EJE 1	10
2.1.2	ÁREAS DE MEJORA DEL EJE 2	12
2.1.3	ÁREAS DE MEJORA DEL EJE 3	15
2.1.4	ÁREAS DE MEJORA DEL EJE 4	16
2.1.5	ÁREAS DE MEJORA DEL EJE 5	18
2.2	RELEVANCIA Y CRITERIOS UTILIZADOS PARA PRIORIZAR LAS ACCIONES DE MEJORA	19
3	ACCIONES DE MEJORA. Etapa 1: mayo / 2015.....	22
3.1	ACCIÓN DE MEJORA 1: Elaborar la Misión, Visión y Valores del Servicio de Acción Social.....	22
3.2	ACCIÓN DE MEJORA 2: Elaborar los objetivos estratégicos del SAS. 27	
3.3	ACCIÓN DE MEJORA 3: Elaborar el Mapa de Procesos del SAS.....	31
4	ACCIONES DE MEJORA. Etapa 2: junio – diciembre / 2015)	35



AYUNTAMIENTO DE ALBACETE

4.1	Propuesta metodológica.....	36
5	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37



1 INTRODUCCIÓN

La elaboración del presente Plan de Mejora¹ para el Servicio de Acción Social (en lo sucesivo SAS) debe contextualizarse en el camino hacia la 'Mejora Continua' iniciado por esta organización en el año 2013 y que ha tenido un desarrollo discontinuo hasta la fecha actual.

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El Plan de Mejora 2015 es la consecuencia de la evaluación desarrollada por el SAS aplicando el modelo EVAM². El modelo EVAM, es una metodología de evaluación sencilla que permite conocer el nivel de calidad en la gestión y los resultados de las organizaciones. Su consecuencia inmediata es situar el camino a seguir por las organizaciones para mejorar su rendimiento.

A partir de la evaluación³ realizada (modalidad de autoevaluación) el SAS ha identificado sus puntos fuertes (fortalezas) y áreas de mejora⁴ (debilidades), estas últimas han dado lugar a diversas recomendaciones⁵ que la organización ha concretado en 7 Acciones de Mejora⁶ a implementar a lo largo del año 2015 y sobre las que se ha construido el presente Plan de Mejora.

¹ Un Plan de Mejora es un documento que recoge varias Acciones de Mejora planificadas para abordar Áreas de Mejora detectadas en el proceso de (auto) evaluación. Se deben presentar previa ordenación por prioridades (tanto de las áreas como de las actuaciones) (Glosario EVAM)

² Acrónimo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora.

³ Ver Informe de Evaluación. Servicio de Acción Social. Ayto de Albacete. 2013/2014.

⁴ Lo que no se hace bien en la organización y debe abordarse para su mejora. (Glosario EVAM)

⁵ Propuestas para mejorar la eficacia, la calidad o la eficiencia de la actividad de una organización, rediseñar los objetivos y/o reasignar los recursos. (Glosario EVAM)

⁶ Acción orientada a la supresión o minoración de una situación identificada como débil tras la realización de un proceso de evaluación. (Glosario EVAM)



1.2 PLANTEAMIENTO DEL TEMA

La evaluación del Servicio de Acción Social identifica 70 Áreas de Mejora repartidas entre los 5 ejes⁷ del modelo EVAM, según el siguiente detalle:

EJE 1	POLÍTICA, PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA A TRAVÉS DEL LIDERAZGO	14 Áreas de Mejora
EJE 2	PROCESOS	21 Áreas de Mejora
EJE 3	PERSONAS	10 Áreas de Mejora
EJE 4	ALIANZAS Y RECURSOS	19 Áreas de Mejora
EJE 5	RESULTADOS	06 Áreas de Mejora
TOTALES		70 Áreas de Mejora

El modelo de evaluación EVAM establece que las evaluaciones de las organizaciones deben realizarse en dos etapas:

- » 1ª etapa: Aproximación a la evaluación
- » 2ª etapa: Evaluación según el cuestionario del modelo EVAM⁸

En la 1ª etapa las organizaciones cumplimentan un cuestionario⁹ básico que orienta y prepara los temas a tratar con posterioridad en los distintos Ejes del Modelo EVAM. Cuando las organizaciones identifican carencias en estos Ejes, pueden valorar si continúan con la 2ª etapa (evaluación propiamente dicha) o emprenden algunas acciones de mejora antes de realizarla.

⁷ Los EJES, en el modelo EVAM, son los factores críticos básicos en el funcionamiento de una organización (Guía de evaluación. Modelo EVAM).

⁸ La realizada en el SAS

⁹ Cuestionario de Aproximación a la Evaluación.



En la 2ª etapa, la cumplimentación de los cuestionarios del modelo EVAM, siguen el desarrollo cronológico de los Ejes establecidos.

En el caso de la evaluación del Servicio de Acción Social la valoración realizada, junto con la AEVAL¹⁰ -como entidad prestadora de asistencia técnica al SAS- fue la de acometer directamente la evaluación según los cuestionarios del modelo EVAM, de tal manera que tuviéramos un producto más acabado y global para iniciar el camino hacia la Mejora Continua¹¹ que el SAS planeaba.

Así y todo, el SAS tuvo presente a lo largo de toda la evaluación las carencias identificadas en el cuestionario de aproximación y situó su desarrollo en el primer plan de mejora que realizara la organización.

Como consecuencia de lo expresado, podríamos decir que este primer Plan de Mejora para el SAS debe contextualizarse:

- » Por una parte con las carencias identificadas en el cuestionario de aproximación, y que tienen que ver con la definición de la política y estrategia de la organización, y
- » Por otra, con el desarrollo cronológico de los Ejes, en este sentido se hace aconsejable acometer inicialmente algunas de las carencias más evidentes del Eje 1.

Además, y a efectos organizativos, para continuar con la Mejora de la organización, se ha configurado una **Comisión para la Mejora del SAS** formada por la Dirección, las Jefaturas de Sección de Servicios Sociales Comunitarios y Sectoriales, y un Trabajador Social de cada una de la Secciones indicadas. Tres¹² de las cinco personas que componen esta Comisión, configuran a su vez el **Equipo de Mejora del SAS** con una dedicación temporal, hasta junio de 2014.

¹⁰ Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

¹¹ La Mejora Continua es un proceso que conduce al logro de un nuevo nivel de calidad, superior a cualquier otro conseguido antes. (...) Se recomienda que la mejora se considere como un proceso más y se centre en aspectos concretos y prioritarios de la organización que se hayan detectado como áreas de mejora. (...) (Guía de evaluación. Modelo EVAM)

¹² Jefatura de Sección de SS.SS. Sectoriales más los dos Trabajadores Sociales.



1.3 OBJETIVOS

Los objetivos generales y específicos del Plan de Mejora son los siguientes:

1.3.1 OBJETIVOS GENERALES

1. Desarrollar el primer Plan de Mejora para el Servicio de Acción Social, a partir de las carencias detectadas en la evaluación de la organización.
2. Implementar las Acciones de Mejora básicas para la gestión del Servicio de Acción Social desde un modelo de calidad¹³ reconocido.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las Acciones de Mejora básicas que requieren los modelos de gestión de calidad, a partir de los resultados obtenidos en la evaluación del SAS.
2. Propiciar metodologías participativas con las personas del SAS para implicarlas en la Mejora de la organización.
3. Hacer partícipes a los ciudadanos/clientes/usuarios de la estrategia iniciada por el SAS, para la Mejora de la organización.

¹³ EVAM, EFQM, CAF, etc.



2 RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN

La puntuación máxima que una organización puede obtener con el modelo de evaluación EVAM, es de 500 puntos.

La puntuación alcanzada por el Servicio de Acción Social como resultado de la evaluación realizada, es de 202,41 puntos sobre 500, y presenta la siguiente puntuación por Ejes:

PUNTUACIÓN GLOBAL SERVICIO DE ACCIÓN SOCIAL		
MODELO EVAM: evaluación, aprendizaje y mejora		
EJES del Modelo EVAM	Puntuación obtenida	Puntos máximos Modelo EVAM
Política, Planificación y Estrategia a través del liderazgo	40,00	100
Procesos	27,00	100
Personas	52,50	100
Alianzas y Recursos	66,25	100
Resultados	16,66	100
Global Organización	202,41	500

Como resultados de la evaluación, el SAS ha identificado 62 puntos fuertes (fortalezas) y 70 áreas de mejora (debilidades)

2.1 ÁREAS DE MEJORA¹⁴

El Servicio de Acción Social ha identificado las siguientes Áreas de Mejora por Ejes siguiendo el modelo EVAM:

¹⁴ La numeración de las Áreas de Mejora en cada Eje, no tiene otro valor que su identificación numérica global, por tanto no se corresponde con priorización para la intervención.



2.1.1 ÁREAS DE MEJORA DEL EJE 1

1. El Catálogo de Puestos Tipo del Ayto. de Albacete, establece un desarrollo genérico para las funciones desempeñadas por las jefaturas de sección, que anula las establecidas en el Catálogo de Puestos de Trabajo de la Plantilla Orgánica vigente cuando se crearon las dos Secciones Técnicas. Las Jefaturas de Sección de SS.SS. Comunitarios y Sectoriales no han sido informadas del nuevo desarrollo de sus funciones, ni por su organización ni por el Sº de RR.HH. del Ayuntamiento de Albacete.

2. En el SAS, la dirección y el liderazgo NO SE DESARROLLA SOLO a través de la directora del servicio y las jefas de sección, sino que se hace también desde los responsables de las unidades administrativas adscritas a las secciones o incluso desde los responsables de programas específicos, a saber:
 - a. Negociado Técnico de Participación Ciudadana (Jefatura de Negociado)
 - b. Negociado Técnico de Promoción de la Mujer (Coordinadora del Sº de Promoción de la Mujer)
 - c. Negociado Técnico de Juventud (Jefatura de Negociado)
 - d. Unidad Técnica de Personas Sin Hogar (Jefatura de Unidad Técnica/Dr. de Centro de Atención Integral a Personas Sin Hogar - CAIPSH-)
 - e. Programa de Promoción de la Autonomía y Prevención de la Dependencia. (Coordinadora del programa y del Centro de Autonomía)

Al no estar circunscrito el liderazgo y dirección del SAS a las tres personas identificadas en el apartado 1 del punto fuerte 4.1.1 del informe de evaluación, **se generan anomalías relacionadas con la responsabilidad de éstas**, ej.: puentes, duplicidades, falta de información, dejación de competencias, etc.



3. El SAS no tiene desarrolladas las FUNCIONES/RESPONSABILIDADES ESPECÍFICAS de los puestos de trabajo que tienen encomendadas tareas de dirección: Jefaturas de Unidad Técnica, Jefaturas de Negociado, Coordinadores de programas, etc.
4. La estructura organizativa del SAS, no favorece que las directivas/responsables establezcan los objetivos estratégicos, ya que existen unidades administrativas funcionalmente independientes, que fijan sus propios objetivos estratégicos ej.: Juventud, Promoción de la Mujer, Participación Ciudadana, etc.
5. En el SAS, la Misión y Visión no está escrita, ni es conocida por las personas de la organización.
6. Las directivas del SAS no han establecido los objetivos estratégicos conforme a la MISIÓN Y VISIÓN de la organización.
7. El SAS no tiene escritos, ni identificados sus objetivos estratégicos como organización.
8. Las directivas del SAS, desarrollan una responsabilidad desigual en el desarrollo de los planes y proyectos que la organización precisa, como consecuencia de la estructura organizativa funcional, que no se corresponde con la orgánica (aprobada por el Ayto.)
9. Las directivas/responsables del SAS no revisan ni actualizan la política y estrategia de la organización, de manera ágil, sistemática y coherente con la razón de ser de la organización; en este sentido el SAS presenta desajustes organizativos (su organización funcional es distinta a la aprobada por el Ayto.) y de gestión administrativa que repercuten negativamente en la prestación de los servicios.



10. Las directivas/responsables de la organización, no han actualizado la razón de ser de la organización (**MISIÓN**) en función del nuevo marco legislativo de los Servicios Sociales.
11. En el SAS, la política y estrategia de la organización, no se comunica a sus personas ni se desarrolla mediante procesos clave.
12. En el SAS, LOS PROCESOS CLAVE NO ESTÁN IDENTIFICADOS COMO TALES; como consecuencia no están descritos ni desarrollados y tampoco son conocidos por las personas de la organización.
13. En el SAS NO ESTÁ REGULADA la utilización de los canales de comunicación existente:
 - a. Quién los utiliza
 - b. Qué canal se utiliza para qué tema...
 - c. Cómo se utiliza
 - d. Cuándo se utiliza
 - e. Etc.
14. El SAS no utiliza los canales de comunicación relatados, para informar de sus objetivos estratégicos

2.1.2 ÁREAS DE MEJORA DEL EJE 2

1. El SAS no tiene identificados, descritos y documentados, los PROCESOS CLAVE que sustentarían la política y estrategia de la organización (tampoco tiene los procesos estratégicos y los procesos de apoyo) porque su ordenamiento taxonómico no se corresponde con la clasificación establecida en los modelos de evaluación para la mejora continua de las organizaciones.



2. El SAS no tiene elaborado su MAPA DE PROCESOS, al no tener identificados, descritos y documentados:
 - a. Los procesos estratégicos
 - b. Los procesos clave
 - c. Los procesos de apoyo
3. Las personas y responsables políticos del SAS no tienen identificados los PROCESOS CLAVE, porque no están definidos como tales.
4. Institucionalmente, el SAS no ha traducido el mandato político (del equipo de gobierno) en PROCESOS CLAVE, PROCESOS ESTRATÉGICOS Y PROCESOS DE APOYO.
5. La estructura organizativa de las personas del SAS, no es adecuada para el diseño y gestión por procesos.
6. El SAS no evalúa de manera sistemática la intervención social que realiza.
7. El SAS no incorpora sistemáticamente a sus programas, proyectos y actuaciones, indicadores para medir los objetivos establecidos en ellos.
8. Al no estar identificados, descritos y desarrollados los procesos en el SAS, no están relatados sus objetivos, ni establecidos los indicadores que permitan verificar su cumplimiento.
9. El SAS no tiene identificados los propietarios de los procesos, porque éstos no están identificados ni descritos.
10. El SAS NO ANALIZA SISTEMÁTICAMENTE la demanda de sus usuarios/ciudadanos/clientes.
11. El SAS NO REALIZA ENCUESTAS A SUS CLIENTES para conocer sus necesidades, el grado de satisfacción por los servicios que recibe, etc.



- 12.El SAS no analiza sistemáticamente las Q/S presentadas por sus usuarios ante el Sº de Calidad y Modernización del Aytº, porque el procedimiento establecido no asegura que las directivas de la organización conozcan las Q/S presentadas.
- 13.El SAS no dispone de los mecanismos y/o procedimientos necesarios, para que la información que genera la organización se actualice sistemáticamente, y sea accesible a las personas y los usuarios/ciudadanos/clientes.
- 14.El SAS no tiene establecidos protocolos y procedimientos claros para la asistencia y ayuda a los usuarios/ciudadanos/clientes, en la prestación de servicios, ej. Quién tiene que atender determinados problemas de los usuarios (delimitación de funciones), en qué momento se debe prestar la asistencia, cómo se debe prestar la asistencia, (quién, cómo, dónde y cuándo...), etc.
- 15.El SAS no tiene establecidos protocolos y procedimientos claros para optimizar el rendimiento de las infraestructuras municipales, y mejorar la prestación de servicios a sus usuarios/ciudadanos/clientes.
- 16.El SAS no siempre es conocedor de las Q/S presentadas por los usuarios/ciudadanos/clientes en el Sº de Calidad y Modernización del Aytº de Albacete.
- 17.El SAS no dispone de un procedimiento interno para tramitar las quejas que se presentan directamente en la organización.
- 18.El SAS no mide ni analiza, de forma sistemática, el nivel de satisfacción de sus usuarios/ciudadanos/clientes.



19. En el SAS los resultados no se miden y analizan aplicando indicadores de rendimiento a los planes, programas, proyectos y actuaciones que desarrolla la organización.
20. En el SAS, no se analizan sistemáticamente los resultados obtenidos para priorizar y establecer los objetivos de mejora en los planes y actuaciones que desarrolla la organización.
21. En el SAS no está garantizada, de manera sistemática, la formación e información a sus personas, respecto a las actuaciones y actividades nuevas, o modificadas, que desarrolla la organización.

2.1.3 ÁREAS DE MEJORA DEL EJE 3

1. El SAS carece de una planificación propia de RR.HH., basada en la estrategia de la organización.
2. Los canales de comunicación del SAS, no tienen desarrollados los procedimientos de utilización: qué y cómo debemos obtener la información.
3. El SAS NO tiene SISTEMATIZADA LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN DE LAS PERSONAS para planificar y desarrollar una política y estrategia propia en sus RR.HH.
4. En el SAS no están desarrollados y predeterminados los canales de comunicación horizontal, vertical, ascendente y descendente que se deben utilizar en cada momento y situación.
5. En el SAS, no se evalúa la eficacia de los canales de comunicación, descritos en el punto fuerte 4.1.3., ni se verifica si la información llega a todas las personas.



6. El SAS no comunica de manera sistemática, a las personas de la organización, su política específica de recursos humanos.
 - a. El SAS no informa/comunica sistemáticamente a sus trabajadores, las funciones encomendadas a sus directivos para optimizar la planificación y estrategia de la organización.
7. El SAS, no tiene un plan de formación propio que garantice el cumplimiento de los objetivos de la organización.
8. En el SAS no se ha realizado ningún estudio de las necesidades formativas de las personas y la organización.
9. La contribución del SAS al Plan de Formación del Ayuntamiento, deberá mejorarse:
 - a. Identificando los canales de comunicación con el Sº de RR.HH.
 - b. Incrementando la realización de propuestas
 - c. Midiendo la aplicabilidad en el SAS
10. No están identificados los canales de comunicación precisos para la gestión del Plan de Formación del SAS, y como consecuencia no se verifica su utilización e idoneidad.

2.1.4 ÁREAS DE MEJORA DEL EJE 4

1. El SAS no identifica y revisa periódicamente cada una de las alianzas, internas/externas, asociándolas al valor que aportan a la organización.
2. El SAS no tiene procedimientos e indicadores de evaluación que permitan identificar, analizar y evaluar los resultados de los acuerdos, contratos de prestación de servicios y/o convenios de colaboración, así como revisar de forma sistemática el cumplimiento de los mismos.



3. El SAS no dispone de cauces de coordinación sistemáticas con el resto de servicios, independientemente de los asuntos a abordar, especialmente con los proveedores principales del SAS (IMD, Empleo, Educación, Universidad Popular, IMV, Policía, Bibliotecas).
4. El SAS no actualiza sistemáticamente la información de estas alianzas y proveedores en las bases de datos existentes en la organización.
5. El SAS no tiene establecido un procedimiento estandarizado para las alianzas o colaboraciones con otros servicios municipales en el desarrollo de procesos clave.
6. El SAS no lleva a cabo un control sistematizado de la ejecución del presupuesto de acuerdo con los objetivos estratégicos.
7. En el SAS se desconoce la cuantía de algunos gastos. En algunos casos, porque son gastos generales del Ayuntamiento (electricidad, telefonía...) y, en otros casos, porque otros servicios municipales utilizan centros socioculturales que pertenecen al SAS (escuelas infantiles, bibliotecas, universidad popular).
8. La gestión económica del SAS, no siempre se desarrolla desde criterios de sostenibilidad, eficiencia y perspectiva de género.
9. El SAS carece de un plan que recoja todas las acciones necesarias para optimizar la gestión de los Centros.
10. El SAS no tiene centralizada la gestión de todos los suministros necesarios para la prestación de los servicios, ni el control de todos los inventarios existentes.



- 11.El SAS no dispone de un Plan de Gestión de los edificios, espacios y equipos basado en criterios de sostenibilidad, eficiencia y rentabilidad social.
- 12.El SAS carece de un estudio completo de los usos de los edificios dependientes del mismo.
- 13.No todas las personas de la organización conocen el Plan de Prevención de Riesgos Laborales.
- 14.No en todos los Centros se han completado los planes de emergencias.
- 15.No existe un Plan de Gestión de las TIC en base a las necesidades del SAS.
- 16.El SAS no optimiza sus recursos informáticos.
- 17.La gestión, el almacenamiento y la evaluación de la información y el conocimiento del SAS no está suficientemente sistematizado.
- 18.No todos los miembros de la organización tienen acceso a todos los canales de información.
- 19.La información de la página web presenta, en algunos casos, problemas de accesibilidad.

2.1.5 ÁREAS DE MEJORA DEL EJE 5

1. El SAS no dispone de medidas de percepción de sus usuarios, excepto en los tres casos señalados como puntos fuertes en el apdo. 1 del punto 4.1.5. del informe de evaluación.



2. El SAS no dispone de indicadores internos de satisfacción de los usuarios, excepto el mencionado en el apartado 2 del punto 4.1.5 del informe de evaluación.
3. La organización no cuenta con mecanismos sistemáticos para conocer y medir las necesidades, expectativas y grado de satisfacción de las personas de la organización.
4. No existen indicadores internos que midan el rendimiento, participación y desarrollo de las capacidades de las personas del SAS.
5. En el SAS no existen indicadores de rendimiento económico-financiero establecidos de forma sistemática.
6. En el SAS no está sistematizada la obtención y análisis de indicadores de rendimientos no económico.

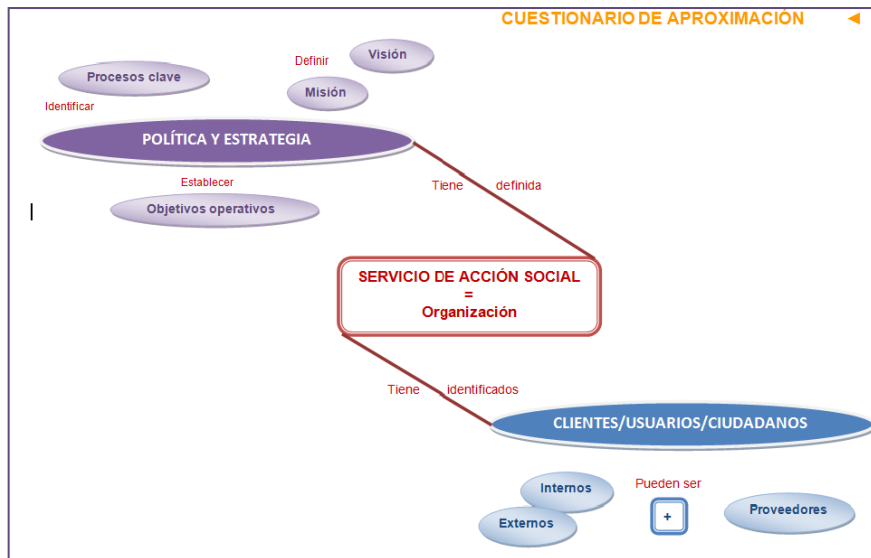
2.2 RELEVANCIA Y CRITERIOS UTILIZADOS PARA PRIORIZAR LAS ACCIONES DE MEJORA

Los modelos de gestión de calidad tienen dos componentes esenciales y básicos:

- » Uno: Tiene que ver con la manera en la que las organizaciones definen su política y estrategia. La definición de la política y estrategia abarca:
 - a. Definir la Misión, Visión y Valores
 - b. Establecer los objetivos operativos
 - c. Identificar los Procesos Clave
- » Otro: Se corresponde con la manera en la que las organizaciones tienen identificados a sus Clientes/Usuarios/Ciudadanos.



Fuente: Elaboración propia



Para la elaboración del presente Plan de Mejora, se han tenido en cuenta los siguientes criterios:

1. El ejercicio económico en el que se realizarán las Acciones de Mejora, 2015, se ha dividido en dos etapas:
 - 1ª Etapa: hasta mayo de 2015. Se implementarán tres¹⁵ acciones de mejora.
 - 2ª Etapa: de junio a diciembre de 2015. Se desarrollarán cuatro acciones de mejora
2. Las Acciones de Mejora propuestas para la 1ª etapa son básicas en los modelos de gestión de calidad, y se recomiendan realizar incluso antes de iniciar las evaluaciones, cuando los cuestionarios de aproximación las identifican como inexistentes.

¹⁵ Se han propuesto tres acciones siguiendo la recomendación de la AEVAL, en los procesos de certificaciones.



En nuestro caso, como vimos en el punto 1.2, la carencia estaba identificada, aunque su realización se aplazó y ubicó en el primer Plan de Mejora.

Las tres Acciones de Mejora que realizará el SAS han sido priorizadas por la dirección del SAS que ha seguido las orientaciones propuestas por el equipo de evaluación de la organización.

Las Acciones de Mejora propuestas son:

1. Elaborar la Misión, Visión y Valores del Servicio de Acción Social
 2. Elaborar los objetivos estratégicos del SAS
 3. Elaborar el Mapa de Procesos del SAS.
3. Las Acciones de Mejora propuestas para la 2ª etapa, tienen un compromiso distinto. A partir de junio/2015, habría que desarrollarlas y priorizarlas para su posterior implementación
4. Para elaborar el Plan de Mejora, y desarrollar las Acciones de Mejora propuestas, se ha configurado un equipo de tres personas que tendrán una dedicación exclusiva a este nuevo cometido: Equipo de Mejora.



3 ACCIONES DE MEJORA. Etapa 1: mayo / 2015

Tal y como hemos descrito anteriormente, la evaluación del SAS identificó 14 Áreas de Mejora para el Eje 1 (Política, planificación y estrategia a través del liderazgo). Las tres Acciones de Mejora propuestas incorporan 5 de las 14 Áreas de Mejora identificadas, quedando las 9 restantes para la etapa 2.

Las tres Acciones de Mejora presentan la siguiente correspondencia con las Áreas de Mejora descritas en el Eje 1:

ACCIÓN DE MEJORA	ÁREAS DE MEJORA.- EJE 1
Elaborar la Misión, Visión y Valores del SAS	5
Elaborar los objetivos estratégicos del SAS	6, 7, 10
Elaborar el Mapa de Procesos del SAS	12

Además la Acción de Mejora 3, tiene también una correspondencia directa con las Áreas de Mejora 1, 2, 3 y 4 del Eje 2 de Procesos.

3.1 ACCIÓN DE MEJORA 1: Elaborar la Misión, Visión y Valores del Servicio de Acción Social.

IDENTIFICACIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORA

A. Definición de la Acción de Mejora

Elaborar la Misión, Visión y Valores del Servicio de Acción Social (SAS).

B. Propietario de la Acción

Jefatura de Sección de Servicios Sociales Sectoriales



C. Fecha de finalización del desarrollo

Mayo de 2015

D. Prioridad en el ranking

Prioridad fijada por el equipo directivo del SAS. 1ª Acción de Mejora de 3.

E. Eje del Modelo

Eje 1. Política, Planificación y Estrategia a través del Liderazgo.

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORA

F. PLANIFICACIÓN

- » . El resultado de la evaluación puso de manifiesto la ausencia de Misión, Visión y Valores en el SAS.
- » . La definición de LA MISIÓN implica la identificación del qué y para quién se llevan a cabo las actividades del servicio. Describe los clientes, los productos y los servicios de la organización. La declaración de la misión es la manifestación del propósito de la organización.
- » . LA VISIÓN puede ayudar al SAS a redefinir cómo se ofrecen los servicios o productos. Es el sueño de lo que una organización desea hacer y hacia dónde ir. La visión ha de ser concebida por la dirección y todos los niveles del servicio, es decir aquellos que van a ponerla en práctica, con el objeto de establecer un compromiso con la visión general de todas las personas empleadas.
- » . LOS VALORES son referencias que orientan el comportamiento de las personas y sus relaciones. Un valor es algo que perfecciona al que lo posee. Los valores deben ser definidos una vez identificada la misión y la visión, y estructurados por importancia.
- » . El equipo directivo da prioridad a esta acción de mejora con el objeto de guiar las decisiones de la organización, motivar a las personas del SAS e informar a otros grupos de interés.



G. DESARROLLO

Para desarrollar e implementar las Acciones de Mejora propuestas en el Plan de Mejora, se ha configurado un Equipo de Mejora formado por tres personas: la Jefatura de Sección de SS.SS. Sectoriales y dos Trabajadores Sociales. Este Equipo de Mejora tendrá una dedicación exclusiva a este nuevo cometido, hasta junio de 2015; a partir de esta fecha la dirección del SAS, valorará su continuidad o no. El Equipo de Mejora está integrado en una Comisión para la Mejora formada por la Dirección del SAS, las Jefaturas de Sección de Servicios Sociales Comunitarios y Sectoriales, y un Trabajador Social de cada una de la Secciones indicadas.

La metodología de trabajo será:

A. La elaboración de un marco teórico en base a:

- Qué es Acción Social y qué son los Servicios Sociales.
- El marco legislativo en el área de Servicios Sociales y en el ámbito de la Administración Local.
- La búsqueda de otras experiencias de organizaciones de Servicios Sociales con Misión, Visión y Valores desde el ámbito municipal: BENCHLEARNING¹⁶.
- La utilización del Manual de Actuación: Definición de la Misión, Visión y Valores de la Organización del Modelo EVAM, como guía en la construcción de la acción de mejora.

¹⁶ BENCHLEARNING: Implica aprender de las fortalezas de otras organizaciones, de las cosas que hacen bien, buscar ideas para nuestro propio trabajo y aprender de sus errores para evitarlos. Es un proceso activo y continuo y no sólo una comparación de los parámetros de referencia: hechos y mediciones



B. Recogida de información de las siguientes Unidades Administrativas: Negociados Técnicos de Mujer, Juventud y Participación Ciudadana. Estas Unidades Administrativas tienen diferentes cometidos y su funcionamiento genera desajustes organizativos y de coordinación con las jefaturas del SAS; En la autoevaluación aparecen como:

“(...) unidades administrativas funcionalmente independientes, que fijan sus propios objetivos estratégicos (...)” (Eje 1: área de mejora nº 4).

“En el SAS, la dirección y el liderazgo NO SE DESARROLLA SOLO a través de la directora del servicio y las jefas de sección, sino que se hace también desde los responsables de las unidades administrativas adscritas a las secciones o incluso desde los responsables de programas específicos (...)”

*Al no estar circunscrito el liderazgo y dirección del SAS a las tres personas identificadas en el apartado 1 del punto fuerte 4.1.1,[de la autoevaluación del SAS] **se generan anomalías relacionadas con la responsabilidad de éstas**, ej.: puentes, duplicidades, falta de información, dejación de competencias, etc.”.*

(Eje 1: Área de Mejora nº 2)

- Se realizará una sesión con cada uno de los servicios mencionados al que asistirán todas las personas de los mismos y el Equipo de Mejora, más la dirección del SAS.

El objeto de estas sesiones es, clarificar e identificar el propósito de cada unidad administrativa, las necesidades a las que quiere dar respuesta, las personas usuarias de sus servicios y los clientes (internos y externos), así como las necesidades y expectativas de los clientes y grupos de interés. Cuáles son las aspiraciones como unidad administrativa, cómo quieren ser reconocidos por clientes/usuarios, cómo mejorar la calidad de vida de las personas beneficiarias.



C. Elaboración de la propuesta de definición de Misión, Visión y Valores del SAS, a partir de los elementos anteriores por parte del Equipo de Mejora que deberá ser conformada por la Comisión de Mejora. Ésta se remitirá a todas las personas del SAS para que hagan aportaciones, siendo revisadas las mismas por el Equipo de Mejora que finalmente elevará una propuesta definitiva para su aprobación por el órgano municipal que corresponda, y su publicación en la web municipal.

H. RESULTADOS

Que la Misión, Visión y Valores del SAS esté aprobada y sea conocida por el personal del SAS.

I. EVALUACIÓN Y REVISIÓN

La evaluación verificará si se ha cumplido la planificación y desarrollo metodológico descrito.



3.2 ACCIÓN DE MEJORA 2: Elaborar los objetivos estratégicos del SAS.

IDENTIFICACIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORA

A. Definición de la Acción de Mejora

Elaborar los objetivos estratégicos del Servicio de Acción Social

B. Propietario de la Acción

Jefatura de Sección de Servicios Sociales Sectoriales

C. Fecha de finalización del desarrollo

Mayo de 2015

D. Prioridad en el ranking

Prioridad fijada por el equipo directivo del SAS. 2ª Acción de Mejora de 3.

E. Eje del Modelo

Eje 1. Política, Planificación y Estrategia a través del Liderazgo.

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORA

F. PLANIFICACIÓN

El modelo EVAM determina que los objetivos estratégicos:

« (...) establecen las metas generales a conseguir por la organización. Proporcionan un marco de trabajo para niveles de planificación más detallados. Son más específicos que la Misión pero mantienen, en general, el estímulo a la creatividad y la innovación. Indican los cambios generales que deberán llevarse a cabo describiendo cómo deberá ser la organización.

Los objetivos estratégicos no se corresponden necesariamente con un programa particular sino que, por el contrario, a menudo impactan en varios programas o incluso sobre la organización en su conjunto. »



Además el mismo modelo EVAM atribuye a los objetivos las funciones siguientes:

- «
- *Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones de la organización.*
 - *Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una organización.*
 - *Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.*
 - *Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar el rendimiento de la organización.*

Los objetivos no son estáticos, están en continua evolución, motivada por los cambios que se producen en la Organización, en su entorno y en sus relaciones con sus diferentes grupos de interés (ciudadanos, usuarios de los servicios, empleados, etc.). Por ello, es necesario revisarlos continuamente. »

Se ha propuesto esta Acción de Mejora porque la evaluación ha evidenciado que “el SAS no tiene escritos, ni identificados sus objetivos estratégicos como organización” (Eje 1: Área de Mejora 7).

Además la misma evaluación señala tres realidades relevantes:

1. Que las directivas deben establecer los objetivos estratégicos conforme a la Misión y Visión de la organización. (Eje 1: Área de Mejora 6)
2. Que las directivas deben revisar y actualizar la política y estrategia, del SAS, incorporando los ajustes organizacionales y administrativos que se precisen. (Eje 1: Área de Mejora 9)
3. Que las directivas / responsables de la organización deben actualizar la Misión (y por tanto los objetivos estratégicos) en función de los nuevos marcos legislativos, en este caso el SAS estaría afectado por la nueva Ley de SS.SS., y la de Racionalización y Sostenibilidad de la Administración Local. (Eje 1: Área de Mejora 10)



G. DESARROLLO

La metodología para elaborar los objetivos estratégicos del SAS será la siguiente:

1. La Comisión para la Mejora del SAS, establecerá las grandes líneas estratégicas (metas generales) derivadas de la Misión y Visión de la organización.
2. El Equipo de Mejora, elaborará un documento (en formato cuestionario) que desarrollará entre 3 y 5 objetivos estratégicos para cada una de las líneas estratégicas identificadas por la Comisión para la Mejora. Este documento será revisado y requerirá la conformidad de la Comisión para la Mejora.
3. El documento elaborado con el listado de objetivos estratégicos, será enviado a todas las personas del SAS, que deberán priorizarlos y proponer aquellos que no aparezcan y consideren importantes.
4. El Equipo de Mejora, trabajará los cuestionarios recibidos, y reelaborará un nuevo documento con las aportaciones propuestas. El número de objetivos estratégicos de la organización oscilará entre 5 y 12.
5. La Comisión de Mejora validará el documento final que deberá trasladarlo a la responsable política del SAS, para su conformidad.
6. El documento final (conformado por políticos y técnicos) con los objetivos estratégicos del SAS, deberá ser aprobado por el órgano municipal pertinente.
7. Una vez aprobados los objetivos estratégicos del SAS, se darán a conocer a todas las personas del SAS y se publicitarán en la Web municipal.

H. RESULTADOS

- » La Acción de Mejora para la elaboración de los objetivos estratégicos se ha desarrollado en los tiempos previstos.
- » La Acción de Mejora para la elaboración de los objetivos estratégicos se ha desarrollado con arreglo a la planificación y desarrollo establecido.



I. EVALUACIÓN Y REVISIÓN

- » Se verifica si la Acción de Mejora se ha desarrollado conforme a lo previsto.
- » Se establecen los mecanismos para la actualización de los objetivos estratégicos.



3.3 ACCIÓN DE MEJORA 3: Elaborar el Mapa de Procesos del SAS.

IDENTIFICACIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORA

- A. Definición de la Acción de Mejora
Elaboración del Mapa de Procesos del Servicio de Acción Social del Ayuntamiento de Albacete
- B. Propietario de la Acción
Jefatura de Sección de Servicios Sociales Sectoriales
- C. Fecha de finalización del desarrollo
Abril 2015
- D. Prioridad en el ranking
Prioridad fijada por el equipo directivo del SAS. 3ª Acción de Mejora de 3.
- E. Eje del Modelo
Eje 1: Política, Planificación y Estrategia a través del Liderazgo

DESCRIPCIÓN DE LA ACCIÓN DE MEJORA

F. PLANIFICACIÓN

El resultado de la evaluación puso de manifiesto que el Servicio de Acción Social tradicionalmente no ha desempeñado su labor a través de procesos. En el SAS no están identificados los procesos como tal, y como consecuencia no han sido descritos ni desarrollados. Se reconoció la necesidad de identificarlos, partiendo previamente de la definición de la Misión, Visión y Valores del Servicio, así como de los objetivos estratégicos.



Trabajar desde la óptica de los procesos permite un mejor desarrollo de la organización, siendo la gestión por procesos un elemento clave y la base de la Gestión de la Calidad.

Por proceso se entiende *“el conjunto de actividades secuenciadas que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información...) en outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor”*.

En la identificación y diseño del MAPA DE PROCESOS, habrá que diferenciar entre: Procesos Estratégicos (fijan objetivos y pautas para el resto de procesos), Procesos Clave (reflejan la misión de la organización) y Procesos de Apoyo (aportan recursos al resto de procesos para desarrollarse).

Los procesos se podrán canalizar a través de uno o varios procedimientos, siendo éstos los cauces formales que guían una actividad o proceso, quedando plasmado en un documento.

G. DESARROLLO¹⁷

El Servicio de Acción Social (SAS) del Ayuntamiento de Albacete, ya cuenta con una experiencia previa de Formación para la Mejora.

En relación a la formación en Procesos, el SAS ha contado con diferentes acciones formativas:

1. En Mayo de 2014: “La gestión por procesos en los Servicios Sociales. Una aplicación al Servicio de Acción Social del Ayuntamiento de Albacete”, desarrollada en dos sesiones, con el objetivo de fortalecer la formación de las personas del Servicio de Acción Social para elaborar el Mapa de Procesos de la organización,

¹⁷ En este trabajo se sigue como manual de actuación, la guía el modelo EVAM; la Guía cuenta para esta acción en concreto el Manual de Actuación: Identificación de procesos clave en la organización y Manual de Actuación: Diseño y Gestión Sistemática de los procesos.



dentro del proceso de mejora continua iniciado, así como ofrecer formación especializada sobre la gestión por procesos y su aplicación a los servicios sociales municipales.

2. Posteriormente, en Septiembre del mismo año se contó con otra actividad formativa “El Centro de Atención Integral a Drogodependencias del Ayuntamiento de Getafe como ejemplo de buena práctica de calidad y mejora continua. La gestión por procesos”. Esta formación estaba dirigida a los responsables de las unidades administrativas, programas, proyectos o actuaciones del SAS del Ayuntamiento de Albacete.

Aprovechando esta formación recibida y experiencia previa, se entiende que debemos contar con profesionales que recibieron esa formación y que se encuentran con una estrecha relación con la misión de la organización, de cara a la elaboración del mapa de procesos, principalmente, en la identificación de los Procesos Clave de la organización.

Estos profesionales son:

- Jefe Unidad Técnica del Centro Municipal de Atención a Personas Sin Hogar
- Jefa Negociado de Juventud
- Jefa Negociado de Participación
- Coordinadora del Centro de la Mujer
- Coordinadora Programa de Promoción de la Autonomía Personal
- Responsable Programa de Prevención e Integración Social y Programa de Apoyo Personal y Atención Individualizada
- Responsable del Programa de Apoyo Unidad de Convivencia. Infancia y Familia
- Coordinador del Plan Local y Responsable Ayuda a Domicilio
- Dirección del SAS y Jefaturas de Sección.
- Equipo de Mejora



La metodología a aplicar para la elaboración de este mapa de procesos, en consonancia al modelo EVAM pasaría por:

- » Identificar y listar las actividades existentes en la organización
- » Identificar y listar los objetivos de la organización
- » Relacionar las actividades con los objetivos y agrupar aquellas actividades que más relación tienen con un mismo objetivo, asignando un nombre a cada proceso resultante.

Se trabajará por parte del Equipo de Mejora la identificación de las diferentes actividades de la organización, plasmándolas en un documento. Posteriormente se trabajará con el resto de profesionales, que se dividirán en tres grupos, la concreción del contenido de cada una de las actividades, de cara a poder categorizar las actividades identificadas en grandes grupos que nos invite a identificar los procesos clave de la organización.

H. RESULTADOS

- » Contar con la elaboración del Mapa de Procesos del Servicio de Acción Social del Ayuntamiento de Albacete
- » Difusión y comunicación para su conocimiento a todas las personas del Servicio de Acción de Acción Social del Ayuntamiento de Albacete.

I. EVALUACIÓN Y REVISIÓN

- » Evaluación en función de seguimiento y desarrollo de la Acción de Mejora.
- » Se procederá a revisar aquellos procesos que no se adecuen a la Misión y los objetivos estratégicos de la organización.



4 ACCIONES DE MEJORA. Etapa 2: junio – diciembre / 2015)

Las Acciones de Mejora priorizadas por la dirección del SAS y propuestas para la etapa 2 son las siguientes:

1. Reelaborar y reajustar la estructura organizativa del Servicio de Acción Social conforme a la gestión por procesos¹⁸.
2. Elaborar el Plan de Comunicación del SAS
3. Elaborar el Plan de Formación del SAS
4. Realizar un estudio de satisfacción: “Estudio de satisfacción de las personas usuarias del Servicio de Información, Orientación y Valoración (SIVO).

Las 4 Acciones de Mejora propuestas, presentan las siguientes características:

1. Las Acciones 1 y 2, se corresponden con 9 de las Áreas de Mejora identificadas en el Eje 1 de la Evaluación del SAS, a saber:

ACCIÓN DE MEJORA	ÁREAS DE MEJORA. EJE 1
ACCIÓN 1. Reelaborar y reajustar la estructura organizativa del SAS conforme a la gestión por procesos.	1, 2,3, 4, 8,9,
ACCIÓN 2. Elaborar el Plan de Comunicación del SAS	11, 13,14,

¹⁸ La gestión por procesos es un elemento clave y la base de la Gestión de la Calidad.



2. Las Acciones 3 y 4, se justifican por lo siguiente:

ACCIÓN 3. Elaborar el Plan de Formación del SAS

La gestión de las organizaciones implementando modelos basados en la “gestión de calidad” requiere que sus trabajadores estén formados ante las nuevas propuestas organizacionales y de intervención que se implantan. Esta Acción de Mejora tiene además, una correspondencia directa con el Área de Mejora 21 del Eje 2.

ACCIÓN 4. “Estudio de satisfacción de las personas usuarias del Servicio de Información, Orientación y Valoración (SIVO)”

Esta Acción de Mejora se corresponde con las Áreas de Mejora 11 y 18 del Eje 2. Su propuesta se contextualiza en la propuesta que el SAS ha presentado, a través de la Sección de Empleo del Ayto, a la convocatoria “Dipualba”. Su realización está condicionada a la financiación que pueda obtener.

4.1 Propuesta metodológica

- » Las Acciones de Mejora 1, 2 y 3 se desarrollaran en junio de 2015 y se aprobarán en Junta de Gobierno Local tras las elecciones municipales.
- » La Acción de Mejora 4 tienen condicionado su desarrollo e implementación, a su aprobación en la convocatoria “Dipualba” a la que ha sido presentado. La previsión es realizarla en el último cuatrimestre de 2015, y será necesario contratar recursos humanos específicos para la acción propuesta.



- » Las Acciones de Mejora 1 y 2, se implementarán en 2015. La Acción 1, dada su envergadura, abordará sólo los aspectos relacionados con la estructura orgánica, denominación de puestos de trabajo, categorías administrativas y funciones de sus personas. También se identificarán los procedimientos necesarios en el SAS.
- » La Acción de Mejora 3, se desarrollará en el presente ejercicio, para su implementación en el siguiente.
- » Las Acciones de Mejora propuestas serán desarrolladas e implementadas por el equipo técnico propuesto para la mejora del SAS, que deberá contar con apoyos puntuales de otros Recursos Humanos del SAS, en función de la Acción de Mejora a trabajar.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGENCIA DE EVALUACIÓN Y CALIDAD. (2009). *Guía de evaluación Modelo EVAM, Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora*. (AEVAL, Ed)
- AGENCIA DE EVALUACIÓN Y CALIDAD. (2009). *Anexo 1: Plan de Mejora. Validación. Sello AEVAL basado en el modelo EVAM. Nivel \geq 200 puntos*. (AEVAL, Ed)
- AYUNTAMIENTO DE ALBACETE. (2014). *Informe de evaluación. Servicio de Acción Social. Ayuntamiento de Albacete. 2013/2014*.