

Las Torres de Cotillas
ayuntamiento

MEMORIA

V EDICIÓN DE LOS PREMIOS A LA INNOVACIÓN Y LAS BUENAS PRÁCTICAS EN LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE LA REGIÓN DE MURCIA

DENOMINACIÓN DEL PROYECTO:

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y BUENAS PRÁCTICAS EN EL CENTRO DE SERVICIOS SOCIALES DEL AYUNTAMIENTO DE LAS TORRES DE COTILLAS.

CATEGORÍA:

BUENAS PRÁCTICAS EN LA ADMINISTRACIÓN

CANDIDATO:

AYUNTAMIENTO DE LAS TORRES DE COTILLAS.



ÍNDICE

I. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

A.- PRESENTACIÓN DEL AYUNTAMIENTO Y ÓRGANO QUE REALIZA LA ACTIVIDAD

B.- ESTRUCTURA ORGÁNICA, SERVICIOS PRESTADOS Y COMPOSICIÓN

C.- RELACIÓN DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

D.- ELEMENTOS GENERALES Y ENFOQUE DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE BUENAS PRÁCTICAS

A.- PRÁCTICA IMPLANTADA. PRESENTACIÓN

B.- METODOLOGÍA PARA LA IMPLANTACIÓN

C.- ACCIONES IMPLANTADAS, DESTINATARIOS Y BENEFICIOS OBTENIDOS

III. EXPOSICIÓN DE LAS RAZONES POR LAS QUE LA CANDIDATURA SE CONSIDERA MERECEDORA DEL PREMIO



I. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

A. PRESENTACIÓN DEL AYUNTAMIENTO Y ÓRGANO QUE REALIZA LA ACTIVIDAD

El municipio de Las Torres de Cotillas es una localidad que se encuentra a 15 km de la capital murciana. Tiene una extensión de 39 km² y en la actualidad cuenta con más de 21.000 habitantes.

El Ayuntamiento de Las Torres de Cotillas es una Administración Pública dedicada al servicio de los ciudadanos, con las siguientes declaraciones estratégicas:

MISIÓN: Garantizar la mayor calidad de vida a la población, en un marco de integración, respeto y convivencia.

VISIÓN: Hacer de Las Torres de Cotillas un municipio inteligente, sostenible e integrador, con conciencia de sí mismo, que desarrolle las estrategias y acciones necesarias para lograr mayor prosperidad en sus habitantes.

Para ello, actúa conforme a los siguientes **VALORES**:

Transparencia, Solidaridad, Responsabilidad, Respeto, Inconformismo, Honestidad, Participación Ciudadana, Igualdad entre hombre y mujeres y no discriminación, Justicia, Accesibilidad, Desarrollo sostenible y lucha contra el cambio climático, Tolerancia.

El **CENTRO DE SERVICIOS SOCIALES DEL AYUNTAMIENTO DE LAS TORRES DE COTILLAS** tiene como **MISIÓN** el desarrollo, gestión y coordinación de los diversos programas definidos por la legislación y establecidos en el municipio, encaminados a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos atendiendo preferentemente a situaciones de especial necesidad, mediante el desarrollo equilibrado de los servicios sociales municipales, actuando coordinadamente con otras áreas de intervención pública y administraciones con iniciativa social.

Los servicios sociales de carácter municipal como estructura básica del sistema público ofrecen una atención integrada y polivalente con actuaciones preventivas, asistenciales y rehabilitadoras, con carácter universal y gratuito.

La **VISIÓN** y perspectiva de futuro pasa por **ser el referente de los ciudadanos de las Torres de Cotillas en la búsqueda de información, ayuda y orientación cuando sus circunstancias lo hagan necesario, para apoyar y favorecer la autonomía y el bienestar social de los ciudadanos de las Torres de Cotillas en la búsqueda de mejorar sus condiciones de vida.**

Desarrollando su actuación de conformidad con los **VALORES** ya definidos a nivel municipal y añadiendo los de eficacia profesional, flexibilidad y colaboración.



B. ESTRUCTURA ORGÁNICA, SERVICIOS PRESTADOS Y COMPOSICIÓN

La **Concejalía de Servicios Sociales, Igualdad, Familia y Conciliación del Ayuntamiento de Las Torres de Cotillas**, área dirigida por la María Dolores Sánchez Hernández, gestiona recursos destinados a satisfacer las necesidades sociales y familiares de los vecinos y las vecinas del municipio. Cuenta con un equipo de profesionales que ofrecen a toda la ciudadanía atención social, psicológica, jurídica, educativa y de asistencia domiciliaria, al tiempo que desarrollan programas de prevención e inserción social y de participación comunitaria.

Con el objetivo de desarrollar su labor de atención a los ciudadanos, el **Centro de Servicios Sociales de las Torres de Cotillas** establece su compromiso con la mejora continua como principio fundamental de su actividad, aportando la garantía de los procesos que realizan sus profesionales, y define su **Política de Calidad** en los siguientes términos:

Proporcionar una atención de calidad a través de sus procesos para apoyar y favorecer la autonomía y el bienestar social de los ciudadanos de las Torres de Cotillas en la búsqueda de mejorar sus condiciones de vida, con el aseguramiento de la calidad del proceso de atención, prestando un proceso eficaz, cumpliendo las normativas vigentes y todos los requisitos que la actividad del Centro de Servicios Sociales conlleva y con el compromiso de la mejora continua.

Esta política de calidad se apoya en una serie de valores como son:

- Un comportamiento ético con los usuarios del Centro de Servicios Sociales y los ciudadanos de las Torres de Cotillas, considerando al usuario el centro de nuestro proceso.
- Respeto, sensibilidad y consideración por todas las personas que acuden y trabajan en el Centro de Servicios Sociales.
- Comunicación vertical, horizontal y transversal abierta, sincera, recíproca y continua.

El Centro de Servicios Sociales ha definido e implantado un **Sistema de Gestión de la Calidad** de acuerdo a la **Norma UNE-EN ISO 9001:2015**, como herramienta y metodología de mejora continua que tiene como reto principal ofrecer servicios y actuaciones orientadas a la protección social de las personas, familias y colectivos, a fin de compensar deficiencias económicas, las limitaciones de autonomía o integración personal y para prevenir la marginación social. Asimismo, abarca prestaciones dirigidas a personas con problemas de consumo de drogas o con familiares en ese colectivo (programas de orientación y acogida, reinserción social...).

Los Servicios Sociales de Atención Primaria, constituyen el primer nivel de atención del sistema público de Servicios Sociales, estando destinados a toda la población y tienen como objetivo poner a disposición de las personas los recursos, servicios y prestaciones encaminadas a la atención de necesidades



básicas, así como a la prevención, tratamiento y eliminación de las causas que conducen a la marginación.

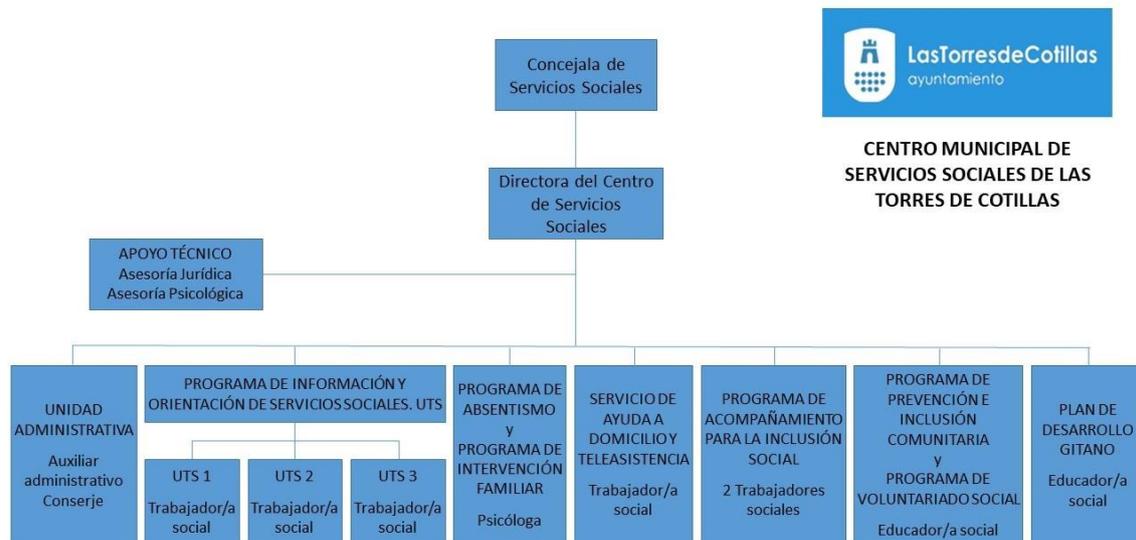
Los Servicios Sociales de Atención Primaria, se prestan desde el Centro Municipal de Servicios Sociales, que está atendido por un equipo de profesionales que ofrecen a los ciudadanos atención social, psicológica, jurídica, educativa y de asistencia domiciliaria, al tiempo que desarrollan programas de prevención e inserción social y participación comunitaria.

El Centro Municipal de Servicios Sociales, está ubicado en la primera planta del Ayuntamiento en la Plaza Adolfo Suarez, 1. Permanece abierto en horario de oficina y el teléfono de contacto es: 968.624.220 – 968.624.125.

ALCANCE DEL CENTRO DE SERVICIOS SOCIALES:

En el Centro de Servicios Sociales de Las Torres de Cotillas se prestan servicios sociales de atención primaria a través del desarrollo de los Programas de Trabajo Social, Programa de Apoyo a la Unidad Convivencial y Ayuda a Domicilio, Programa de Prevención e Inserción Social y Programa de Cooperación y Participación Social.

El organigrama funcional del Centro de Servicios Sociales es el planteado en el siguiente esquema



C. RELACIÓN DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

A lo largo de esta Memoria se utilizan sistemáticamente las siguientes siglas:

- ISO – Organización Internacional de Estandarización
- SGC – Sistema de Gestión de la Calidad
- PDCA – Planificación / Despliegue / Control / Acción
- DAFO – Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades
- CAME – Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar
- AMFE – Análisis Modal de Fallos y Efectos
- IPR – Índice de Priorización del Riesgo



- NC – No Conformidad
- UPCI – Unidad de Planificación y Comunicación Interna
- TA – Servicio de Teleasistencia
- PDG – Plan de Desarrollo Gitano
- UTS – Unidad de Trabajo Social
- SAD – Servicio de Ayuda a Domicilio
- PAIN – Programa de Acompañamiento para la Inclusión Social
- Orden PRAE – orden que regula el Programa Regional de Prevención, Seguimiento y Control del Absentismo Escolar y Reducción del Abandono Escolar de la Región de Murcia
- PTSC - Profesor Técnico de Servicios a la Comunidad
- SIUSS - Sistema de Información de Usuarios de Servicios Sociales
- SUSI - Sistema Unificado del Sistema de Información de Usuarios de Servicios Sociales

D. ELEMENTOS GENERALES Y ENFOQUE DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

El **Ayuntamiento de las Torres de Cotillas** ha apostado como elemento clave para hacer unos **servicios municipales de calidad y buscar el ser una organización excelente** el camino de la **gestión por procesos** y ha trabajado en diferentes proyectos que orientados en este sentido han buscado el mejor servicio al ciudadano.

La **gestión por procesos** se basa en la identificación, análisis, revisión y mejora de todas las actividades del órgano o unidad administrativa, a través de sus procesos de funcionamiento y de prestación de servicios. Con ello se pretende asegurar la eficacia en el desarrollo de sus competencias y proporcionar un mejor servicio a los ciudadanos.

En el ámbito de la administración pública se entiende por proceso la secuencia ordenada de actividades, incluidos los trámites de los procedimientos administrativos. La gestión por procesos es uno de los principios de gestión de la calidad, entendiéndose que un resultado se alcanza de forma más eficiente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso, siendo un punto clave y eje central del modelo de excelencia en la gestión, adoptado en el Ayuntamiento para la mejora de la atención al ciudadano.

La “gestión por procesos” es un enfoque que consiste en:

- la identificación de los procesos que añaden valor para el cliente y que forman una cadena de valor con flujo interfuncional
- la gestión de dichos procesos, asignando la responsabilidad y autoridad para su óptimo desempeño a un solo “propietario”.
- el seguimiento y la mejora continua de dichos procesos a través de la medición de características críticas, el análisis de indicadores y la observación de patrones de comportamiento o desempeño.



Un **Sistema de Gestión**, por tanto, ayuda a una organización a establecer las metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades, etc., que permitan una gestión orientada hacia la obtención de los objetivos establecidos.

Gestión de los procesos

Es un sistema de trabajo enfocado a conseguir la **Mejora Continua** del funcionamiento de la **Organización**.

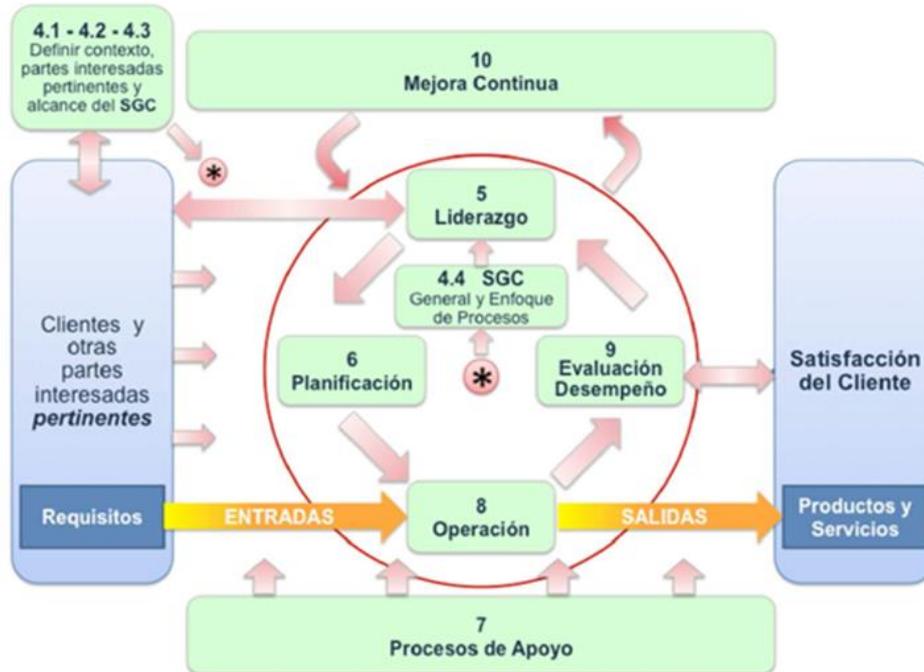
- ↳ Identificar y seleccionar.
- ↳ Describir y documentar.
- ↳ Gestionar y mejorar los procesos.

La nueva versión de la norma ISO 9001 – 2015 refleja los principios y bases conceptuales para el desarrollo de una organización que busca la excelencia en la prestación de sus servicios, con el ciclo de mejora continua de la calidad PDCA (Planificación, despliegue, control y actuación y mejora) como marco conceptual de la gestión total de calidad.

Los principios de calidad enunciados por la Norma son claramente coincidentes con las perspectivas de desarrollo estratégico de la mejora de la calidad de los servicios municipales para los ciudadanos.



Aunque el Ayuntamiento de las Torres de Cotillas ha escogido la gestión por procesos en el funcionamiento de sus diferentes negociados y ha querido en algunos de los mismos el llegar a desplegar sistemas que se han certificado con la Norma, un camino hacia la excelencia requiere la integración de todos los servicios en un sistema general que siga el esquema planteado por la Norma.





II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO DE BUENAS PRÁCTICAS

A. PRÁCTICA IMPLANTADA. PRESENTACIÓN

La **gestión por procesos** se ha planteado como una de las líneas estratégicas y elemento clave y más adecuado para la definición y desarrollo del sistema de gestión en el marco de la calidad total.

El Centro de Servicios Sociales ha **definido, desarrollado y desplegado un Sistema de Gestión de la Calidad y su Certificación por una Entidad Externa Acreditada** como mejor garante de las buenas prácticas en el desarrollo de los procesos de atención al ciudadano, con la **Norma ISO 9001-2015** de referente normativo, que, en la actualidad, con los cambios y modificaciones planteadas en la última versión representa la elección más adecuada para la gestión de unos servicios de calidad.

Definir y desarrollar un **sistema de gestión de calidad en el Centro de Servicio Sociales** es planteado como **proyecto de buenas prácticas** en la administración y elemento clave para la mejora continua de calidad.

La decisión de adoptar la gestión por procesos como enfoque estratégico, a raíz de la autoevaluación realizada con la perspectiva del modelo EFQM en año 2009. Aunque como metodología a seguir en el caso del Centro de Servicios Sociales se ha elegido como referente la Norma UNE EN ISO 9001:2015 que, si bien comparte raíces y fundamentos con el modelo EFQM, posee sus características propias.

En este sentido, cuando una organización se decide a apostar por mejorar sus procesos con la excelencia como meta, es necesario desarrollar y poner en marcha sistemas de gestión que aseguren la calidad de los servicios prestados de forma que, mediante los mecanismos de control pertinentes, se garantice que los requisitos y especificaciones del servicio se cumplan.

Esta garantía tiene que venir determinada por la existencia de mecanismos preventivos en todo el proceso productivo o de prestación del servicio, así como revisiones de los resultados intermedios y finales de cada uno de los procesos, que se basan en los principios de normalización. Cuando las organizaciones trabajan mediante procesos interrelacionados en los que las circunstancias que afectan a uno de ellos tienen repercusiones en los demás, es necesario desarrollar métodos que consideren el sistema en su conjunto.

B. METODOLOGÍA PARA LA IMPLANTACIÓN

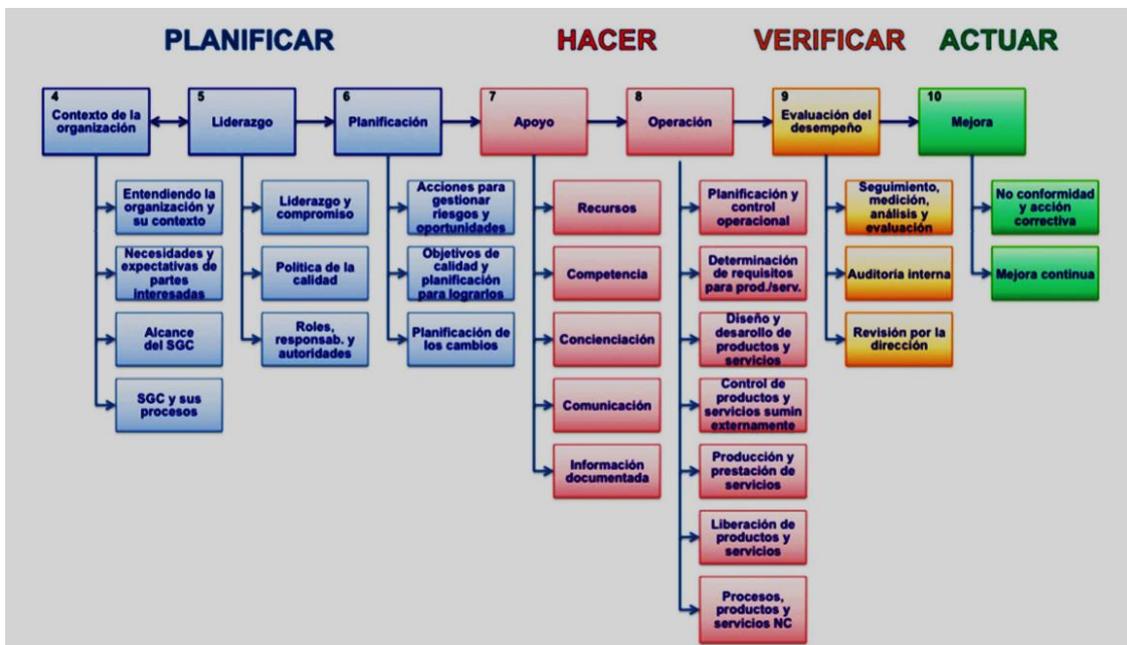
La metodología seguida en el desarrollo del proyecto pasa por las diferentes etapas del ciclo de mejora continua, desde la planificación, el despliegue y ejecución, al control y toma de decisiones y acción y se ha centrado en la formación/acción referida a todo lo relacionado con el sistema de gestión de calidad, su definición y puesta en funcionamiento, evaluación y seguimiento y posteriormente la certificación.



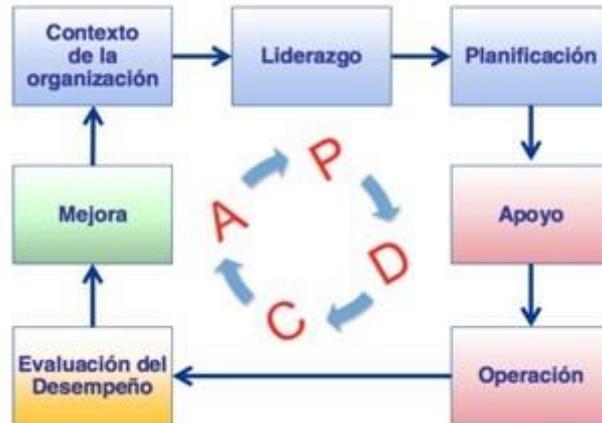
La Norma ISO 9001:2015 propone el paso de un modelo gerencial basado en el sistema a otro basado en la gestión por procesos, circunstancia que es mucho más acorde con la situación actual de gestión de las organizaciones.

Las características del servicio prestado en lo que significa interrelación de procesos para conseguir un objetivo común lo hacen susceptible de aplicar en el mismo un sistema de gestión de calidad basado en la organización y eficiencia de los procesos, de forma que el trabajo basado en la Normalización con la Norma ISO 9001:2015 que se centra en los requisitos del sistema y la posterior certificación serán una muy buena elección para el aseguramiento y gestión de la calidad total de los servicios.

Los requerimientos de la Norma ISO 9001:2015 se ordenan alrededor de diez puntos:



La metodología para la definición y despliegue del sistema de gestión de la calidad sigue tanto el modelo planteado en los puntos de la norma como el ya mencionado ciclo de mejora continua de Planificación – Desarrollo – Control – Acción **PDCA**.



Por otro lado, la nueva versión de la Norma ISO 9001:2015 plantea desarrollar un enfoque basado en el riesgo apropiado al contexto de la organización. No todos los procesos presentan el mismo nivel de riesgo de forma que las consecuencias de las no conformidades de proceso, producto, servicio o sistema no son las mismas para todas las organizaciones.

Respecto a este punto, se plantea una sistemática para la identificación, análisis, evaluación y revisión de los riesgos y oportunidades asociados a los procesos y características del Centro de Servicios Sociales basada en la metodología AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos).



Esta metodología pretende que, en primer lugar, se identifiquen los riesgos y oportunidades asociados o derivados de los procesos que la organización desarrolla, considerándolos como aquellas situaciones de incertidumbre que pueden desviar los resultados de los previstos inicialmente, tanto favorable como desfavorablemente.

Una vez identificados estos riesgos, el siguiente paso consiste en determinar las causas y los posibles efectos que, de hacerse reales, los riesgos tendrían o podrían tener sobre el desarrollo de los procesos.

A continuación, la metodología AMFE propone que se evalúen los riesgos identificados atendiendo a una serie de parámetros a los que se asigna una



puntuación de 1 a 10, dando como resultado que cada riesgo identificado y evaluado dispondrá de un Índice de Priorización del Riesgo o IPR al multiplicar las valoraciones asignadas en los aspectos valorados anteriormente. Este parámetro es clave para la priorización de las actuaciones de la organización a la hora de abordar los riesgos y oportunidades de sus procesos, centrándose, en primer lugar, en aquellos cuyo IPR sea superior.

PLAN DE ACCIÓN DESPLEGADO PARA LA DEFINICIÓN, IMPLANTACIÓN Y CERTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El desarrollo y puesta en marcha de un Sistema de Gestión de la Calidad en el Centro de Servicios Sociales responde a una decisión estratégica del equipo de gobierno del Ayuntamiento de las Torres de Cotillas cuyo objetivo final es lograr la implementación del mismo en todas las áreas de trabajo.

Inicialmente se han realizado diferentes actividades de formación de los profesionales en todo lo referente a los métodos y herramientas para el cumplimiento de los requisitos del sistema, para poder definir los procesos y su documentación, y desarrollar todos los puntos referidos, para, tras, una evaluación y seguimiento del mismo proceder a su certificación externa.



En este sentido, es imprescindible determinar y delimitar claramente el **ALCANCE** del Sistema de Gestión de la Calidad del Centro de Servicios Sociales, de manera que queden establecidos los límites entre los cuales se desarrollan los procesos del mismo y que, dentro del proceso de certificación al que se ha sometido el sistema, se ha plasmado de la siguiente forma:

En el Centro de Servicios Sociales de Las Torres de Cotillas se prestan servicios sociales de atención primaria a través del desarrollo de programas incluidos en los cuatro grandes bloques de la acción de los servicios sociales: Programa de Trabajo Social, Atención a la dependencia y familia, Prevención e Inclusión social, Participación ciudadana y Voluntariado social.

Una vez determinado el alcance del sistema y, en consecuencia, qué procesos se encuentran dentro del mismo y cuáles no, el siguiente paso consiste en un análisis y diagnóstico de los procesos desarrollados y cómo se desarrollan los mismos, tal y como se muestra en el mapa **de procesos clave del Centro de Servicios Sociales:**



El fin de este análisis es, por una parte, describir qué procesos se llevan a cabo y cómo se hace, y, por la otra, comprobar que la realidad de los procesos se ajusta a la realidad descrita y a los requisitos relacionados. Del resultado de este análisis se derivarán aquellas líneas de trabajo que persigan minimizar esta diferencia de realidades y, por tanto, acercar lo máximo posible ambas realidades, satisfaciendo en todo caso los requisitos exigidos.

La normalización se produce en dos sentidos: por un lado, sobre el proceso planteado con lo definido en el sistema propio de la organización y en otro al tener en cuenta los puntos y referentes de la norma ISO, que es un marco genérico para los sistemas. La documentación del Sistema de Calidad incluirá la política de calidad, el mapa de procesos y los procedimientos que describan los distintos procesos implicados; y, por otro lado, los registros que sean la evidencia de las acciones desarrolladas y puedan servir de control y seguimiento de los propios procesos y proporcionar los datos para la construcción de los indicadores necesarios para la puesta en marcha de las acciones de la mejora continua. La complejidad y definición de los distintos procedimientos estará en relación a la complejidad del proceso definido y el grado de su variabilidad, así como también según la competencia y la capacitación de los profesionales que los desarrollan.

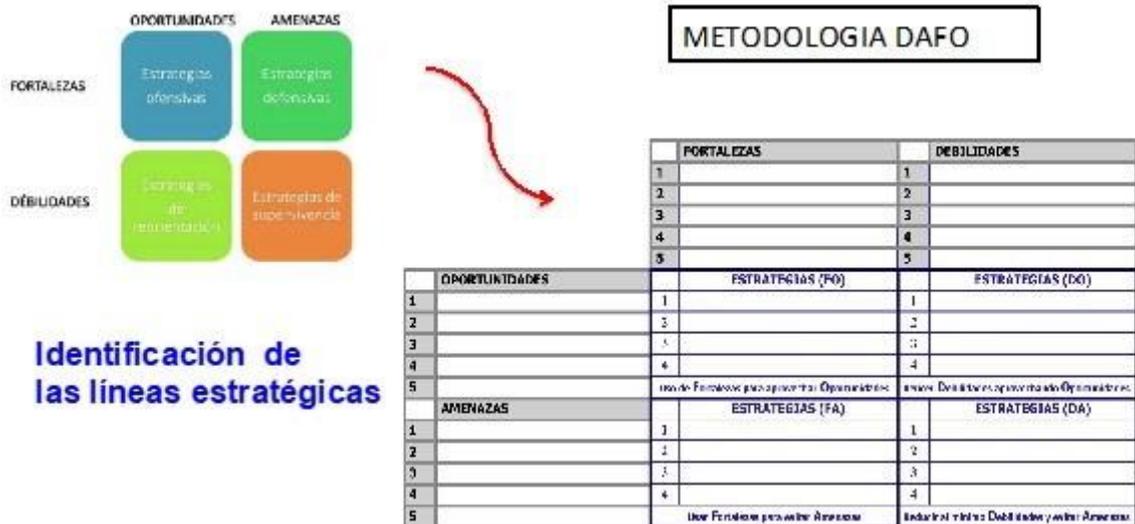
La certificación será la fase que siga al desarrollo e implantación del sistema y consistirá en una evaluación por parte de una entidad independiente acreditada por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC) como órgano de referencia, que sería la que ratificaría la conformidad con el sistema según la Norma ISO 9001:2015 y emitiría el correspondiente certificado.

El alcance anteriormente definido se completa a nivel general con una serie de procesos estratégicos y de soporte que podrán ser comunes a todas las áreas o negociados del Ayuntamiento si, finalmente, se apuesta por una implementación del Sistema de Gestión de la Calidad global.



Estos procesos dan, en el caso de los estratégicos, un paraguas bajo el cual desarrollar los procesos clave de la organización, marcando el camino a seguir y como respuesta a la visión de futuro de la misma. En el caso de los procesos de soporte, encontraremos que, sin ser directores del futuro del centro, sí son imprescindibles para que sus procesos clave se puedan llevar a cabo en las condiciones adecuadas.

Un primer momento del proyecto se ha centrado en el análisis del contexto y la expectativas y necesidades de las partes interesadas, para lo cual el análisis DAFO/CAME ha servido para determinar este contexto en el Centro de Servicios Sociales, y, a partir del mismo, desplegar diferentes estrategias que terminarán en objetivos a cumplir.



El análisis interno de fortalezas y debilidades se ha realizado al inicio de la definición del sistema de gestión, añadiendo, con el tiempo, nuevas determinaciones que señalan con otro color en el esquema siguiente.

FORTALEZAS INTERNAS	DEBILIDADES INTERNAS
Estabilidad y continuidad de la plantilla del Centro de Servicios Sociales	Programas del Centro de Servicios Sociales que se financian a través de subvenciones de otras administraciones públicas, lo cual genera incertidumbre sobre la posible realización de los mismos
Alto nivel de compromiso de los profesionales del Centro de Servicios Sociales con la labor desarrollada en relación con los ciudadanos y usuarios del mismo	Parte del personal del Centro de Servicios Sociales se encuentra contratado de forma temporal a partir de subvenciones, lo cual no favorece la continuidad de los programas y genera incertidumbre y sobrecarga de trabajo para otros profesionales
Sentimiento de pertenencia y de trabajo colaborativo entre todos los miembros del equipo profesional del Centro de Servicios Sociales	Falta de normativas municipales que regulen la tramitación y concesión de determinadas ayudas y subvenciones, generando inseguridad entre los profesionales y usuarios
Liderazgo del equipo directivo (Directora del Centro de Servicios Sociales y Concejala de Servicios Sociales)	Los cerramientos de los espacios de atención al público no proporcionan el nivel de insonorización adecuado para asegurar la confidencialidad total
Comunicación fluida entre todos los miembros del equipo del Centro de Servicios Sociales	La zona de espera de los usuarios se encuentra en una zona de paso y junto a los despachos de atención al público
Celebración de reuniones de coordinación, valoración y seguimiento de las actividades y casos atendidos en el Centro de Servicios Sociales	El servidor informático del Ayuntamiento en ocasiones se satura e imposibilita el trabajo on-line a través de la plataforma SIUSS de manera adecuada y continua



Toma de decisiones relacionadas con los casos atendidos realizada de forma conjunta entre todos los profesionales del centro	No existen responsables de los programas, recayendo toda la responsabilidad de coordinación y dirección en la figura de la Directora del Centro de Servicios Sociales
Alto grado de conocimiento de los procedimientos desarrollados en el Centro de Servicios Sociales y sus requisitos aplicables por parte de todos los profesionales del mismo	Variabilidad de trato y forma de realizar las actividades, gestiones y trámites entre los diferentes profesionales del Centro de Servicios Sociales
Trabajo interdisciplinar de todos los profesionales del Centro de Servicios Sociales que favorece el reparto de tareas y funciones, la movilidad de los profesionales por los diferentes programas y la sustitución y colaboración entre todos	Escasa o nula movilidad de los profesionales del Centro de Servicios Sociales entre los diferentes programas que se desarrollan
Localización del Centro de Servicios Sociales en el edificio del Ayuntamiento que favorece los trámites y gestiones con otros departamentos y servicios municipales	Los espacios de atención al público del Centro de Servicios Sociales son reducidos, lo que impide programar más tiempo para la atención de los usuarios
Sistema informático y trabajo en red a través de GESTIONA (administración electrónica) y SIUSS (plataforma de servicios sociales) que favorece la gestión diaria y la información disponible para todos los profesionales implicados	Falta de espacio en el Centro de Servicios Sociales, tanto para la atención al público, como para los profesionales del mismo
Percepción de los profesionales del Centro de Servicios Sociales y su labor por parte de los ciudadanos y usuarios del mismo	
Buena relación con ONGs, entidades sociales y empresas colaboradoras del Centro de Servicios Sociales	
Compromiso e implicación en la mejora de los procesos y del Sistema de Gestión de la Calidad por parte de todos los profesionales del centro	
Actualización constante de los conocimientos relacionados con los procesos desarrollados a través de formación continuada de los profesionales del centro	

Respecto al análisis externo, se han determinado las oportunidades y a las amenazas con el mismo planteamiento preparado antes.

OPORTUNIDADES EXTERNAS	AMENAZAS EXTERNAS
Solicitud del aumento de la financiación de Servicios Sociales a la Comunidad Autónoma	Organización de los programas y profesionales del Centro de Servicios Sociales condicionada a la adjudicación de subvenciones de otras administraciones
Ampliación de la cobertura de recursos dirigidos a los usuarios aprovechando la buena relación y coordinación con las ONGs y entidades sociales que trabajan en el municipio	Ineficacia del sistema de financiación de los programas del Centro de Servicios Sociales condicionada a subvenciones que obligan a la justificación y presentación de los proyectos frecuentemente
Ampliación de los recursos dirigidos a los ciudadanos a través de convenios, conciertos y subvenciones	Desarrollo de programas condicionado a los criterios de Política Social, sin considerar las particularidades del municipio y las necesidades de sus ciudadanos
Apuesta por la administración electrónica a través de todas las plataformas digitales de trabajo y colaboración entre administraciones (GESTIONA, SIUSS, SUSI)	Transferencia de responsabilidades y carga de trabajo desde otras administraciones públicas y entidades para el desarrollo de los diferentes recursos (realización de informes de valoración, seguimientos, entrevistas, gestiones, etc.), lo que supone una sobrecarga y saturación de los profesionales del centro
	Imagen distorsionada y sesgada de los Servicios Sociales por parte de la ciudadanía (población pobre, adicciones, minorías étnicas, etc.)
	Leyes y normativas externas que crean incertidumbre y dificultan el desarrollo de programas y servicios (Ley de Racionalización de la Administración Local, Ley de Dependencia, etc.)
	Falta de entendimiento y comprensión de la misión y actividades desarrolladas en el Centro de Servicios Sociales desde otros servicios del Ayuntamiento y el estamento político



	Cambios en las aplicaciones y plataformas de trabajo on-line que modifican constantemente la manera de registrar y realizar las gestiones y trámites necesarios relacionados con las demandas de los usuarios
	Plazos muy ajustados para la realización de determinadas solicitudes de subvenciones y ayudas a otras administraciones públicas que conllevan un gran volumen de trabajo
	Subvenciones y ayudas que se solicitan posteriormente a la realización de los programas por criterios de las administraciones públicas
	Programas del Centro de Servicios Sociales financiados por otras administraciones sin la certeza de cuándo se van a otorgar los fondos económicos para su desarrollo y, por tanto, no se sabe cuándo se pueden comenzar

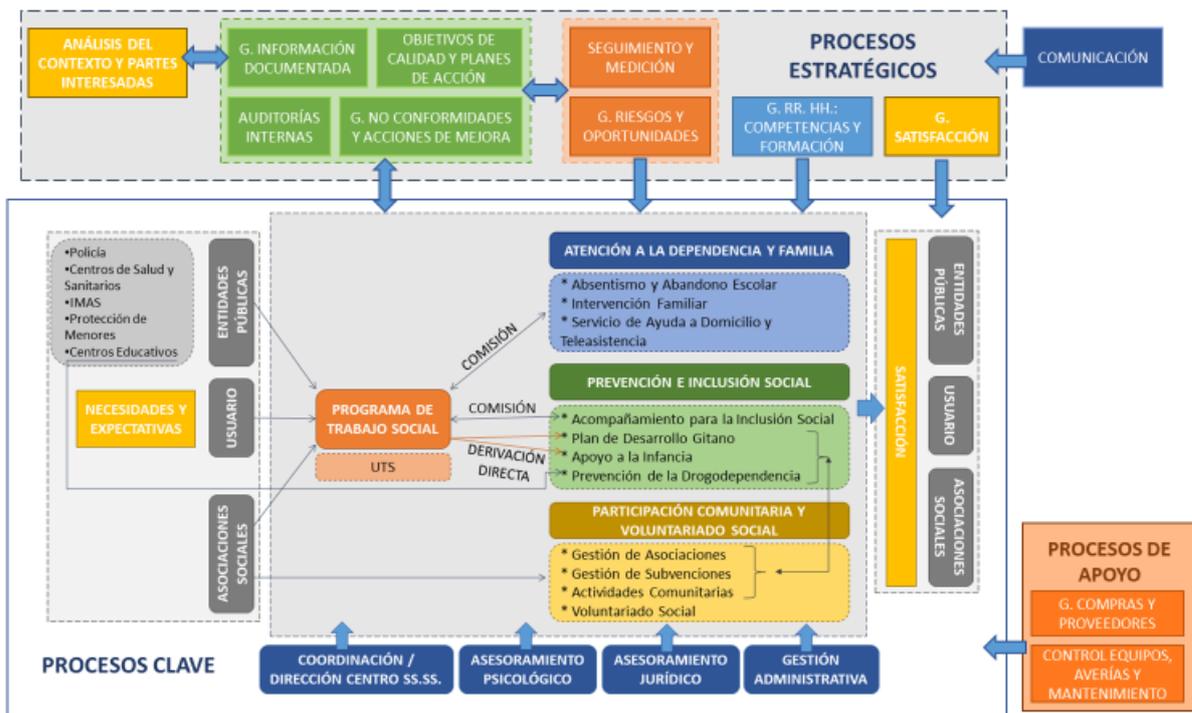
Por otro lado, se determinaron en un primer momento las expectativas y necesidades de las partes interesadas, también como elemento inicial en la definición del sistema de gestión de calidad.

PARTE INTERESADA	NECESIDADES Y EXPECTATIVAS
Usuarios del Centro de Servicios Sociales	Atención y comprensión de sus necesidades y problemas
	Información y orientación para la resolución de sus problemas
	Realización de las gestiones y trámites de recursos necesarios
	Respeto y confidencialidad por parte de los profesionales del centro
	Facilidad de contacto y accesibilidad de los profesionales
	Profesionales del centro cualificados y formados para la atención de usuarios
Ciudadanos del municipio	Información y orientación en las consultas que se realicen
	Atención a los ciudadanos menos favorecidos del municipio
	Facilidad de contacto y accesibilidad de los profesionales
Profesionales del Centro de Servicios Sociales	Mantenimiento del puesto de trabajo
	Estabilidad profesional
	Ambiente de trabajo que favorezca el desarrollo profesional
	Formación y experiencia
	Valoración de su labor por usuarios y otros compañeros del Ayuntamiento
	Información y comunicación
Profesionales de otros servicios y departamentos del Ayuntamiento	Colaboración en la realización de gestiones y trámites que les apliquen
	Facilidad de contacto y accesibilidad de los profesionales
	Información y comunicación
	Resolución de dudas y consultas
Gobierno municipal	Atención a los ciudadanos menos favorecidos del municipio
	Atención a todos los ciudadanos que acudan al centro
	Profesionales del centro cualificados y formados para la atención de usuarios
	Visualización de las actividades desarrolladas por los profesionales del centro por los ciudadanos del municipio
	Colaboración con administraciones, entidades y organizaciones sociales del municipio y de la región
	Realización de las gestiones y trámites de recursos necesarios para el desarrollo de los programas de Servicios Sociales
ONGs, entidades y empresas colaboradoras del Centro de Servicios Sociales	Colaboración en la realización de gestiones y trámites que les apliquen
	Facilidad de contacto y accesibilidad de los profesionales
	Información y comunicación
	Propuesta de proyectos y actividades de colaboración en el municipio
	Resolución ágil de las incidencias y problemas que puedan surgir
	Resolución de dudas y consultas

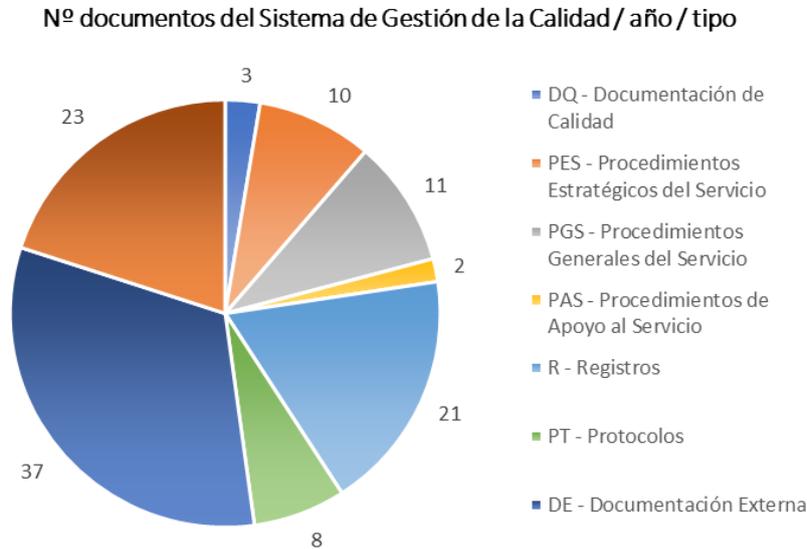


Proveedores	Captación y fidelización del centro como cliente Facilidad de contacto y resolución de incidencias
Centros educativos y sanitarios del municipio	Colaboración en la resolución de los casos atendidos por dichos profesionales Información y comunicación Facilidad de contacto y accesibilidad de los profesionales Realización de actividades formativas relacionadas con los ámbitos educativo y sanitario
Administraciones y organismos públicos sociales (IMAS, Consejería, etc.)	Colaboración en la realización de gestiones y trámites que les apliquen Facilidad de contacto y accesibilidad de los profesionales Profesionales del centro cualificados y formados para la atención de usuarios Información y comunicación
Servicios Sociales y profesionales sociales de otros municipios de la región	Facilidad de contacto y accesibilidad de los profesionales Información y comunicación Resolución de dudas y consultas Participación en actividades de formación y/o puesta en común de experiencias profesionales

El siguiente paso fue la definición del **mapa de procesos**, tanto los **clave**, anteriormente planteados, como también los **estratégicos** y de **apoyo**, el definir los **procedimientos** que describan el “como” funcionan estos procesos.



La **documentación** generada en el Sistema de Gestión de la Calidad ha sido la siguiente:



Un paso siguiente en el proyecto ha sido el análisis de riesgos de los procesos, con el fin de determinar los puntos donde podía fallar potencialmente el proceso o bien se determinaba que había en el mismo oportunidades de cambio las acciones de mejora pertinentes en los mismos.

Para ello se ha realizado un análisis con la metodología AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos), tanto a nivel general como en los diferentes procesos de los programas desarrollados.



Los resultados de la realización del **análisis de riesgos generales** fueron los siguientes, presentándose en el siguiente AMFE, tanto los resultados iniciales con su valoración respecto frecuencia, gravedad y detectabilidad, como los posteriores a haber desplegado la acción de mejora y como conclusión la efectividad de las acciones desarrolladas.



DESCRIPCIÓN DEL PROCESO // SITUACIÓN	VALORACIÓN RIESGO ANTES DE LA ACCIÓN (puntuación del 1 al 10; donde 1 = menor nivel y 10 = mayor nivel)				VALORACIÓN RIESGO DESPUÉS DE LA ACCIÓN Y/O REVISIÓN (2018)				EFECTIVIDAD DE LA ACCIÓN
	GRAVEDAD	FRECUENCIA	DIFÍCIL DETECCIÓN	RIESGO = GxPxD	GRAVEDAD	FRECUENCIA	DIFÍCIL DETECCIÓN	RIESGO = GxPxD	
DOCUMENTACIÓN INCOMPLETA PARA EL TRÁMITE DE RECURSOS	9	4	8	288	9	2	7	126	-56%
AMENAZAS O AGRESIONES A LOS PROFESIONALES DE SERVICIOS SOCIALES POR PARTE DE LOS USUARIOS DEL CENTRO	10	2	6	120	10	2	4	80	-33%
PROBLEMAS DE FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA INFORMÁTICO	8	8	5	320	8	6	5	240	-25%
TRÁMITES DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS CON CRITERIOS DIFERENTES Y EXCESIVOS	7	8	6	336	7	7	7	343	2%
TRÁMITES DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS CON CRITERIOS DIFERENTES Y EXCESIVOS	7	8	6	336	7	8	6	336	0%
PLAZOS PARA SOLICITUD Y CONCESIÓN DE SUBVENCIONES QUE NO SE ADECUAN AL PLAZO DE EJECUCIÓN	8	8	3	192	8	8	3	192	0%
VARIABILIDAD EN LA ATENCIÓN DE USUARIOS Y TRAMITACIÓN DE RECURSOS	8	5	8	320	7	4	7	196	-39%
CONCESIÓN DE PRESTACIONES QUE NO DISPONEN DE UN RESPALDO NORMATIVO APROBADO	7	5	4	140	7	3	2	42	-70%
CAMBIOS EN LAS PLATAFORMAS DE TRABAJO TELEMÁTICO DE SERVICIOS SOCIALES	7	3	3	63	6	5	5	150	138%
MODIFICACIONES CONSTANTES EN LAS NORMATIVAS QUE REGULAN LAS PRESTACIONES TRAMITADAS EN SERVICIOS SOCIALES	5	7	5	175	5	5	5	125	-29%
NO ASISTENCIA DE LOS USUARIOS A LAS CITAS CON SS	6	5	7	210	6	5	7	210	0%
FALTA DE INTIMIDAD EN LA ATENCIÓN AL PÚBLICO POR PARTE DE LOS PROFESIONALES DE SERVICIOS SOCIALES	7	10	2	140	7	10	2	140	0%
FALTA DE CONTROL DE ACCESO POR LA ENTRADA PARTICULAR DEL CENTRO DE SERVICIOS SOCIALES	8	4	10	320					-100%
RETRASOS ACUMULADOS EN LA ATENCIÓN AL PÚBLICO	6	6	7	252	5	4	5	100	-60%
RETRASOS PROVOCADOS POR OTROS DEPARTAMENTOS O SERVICIOS DEL AYUNTAMIENTO EN LAS GESTIONES DEL CENTRO DE SERVICIOS SOCIALES	8	4	7	224	8	3	6	144	-36%
NO DISPONIBILIDAD EXCLUSIVA DE ASESORÍA JURÍDICA EN EL CENTRO DE SERVICIOS SOCIALES	4	8	1	32	6	9	1	54	69%

Y en los casos de los otros procesos, habiéndose realizado también al evaluación y priorización de los riesgos y siguiendo la misma metodología definida.



RIESGOS PARTICULARES DEL PROCESO DE INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES. UTS

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO // SITUACIÓN	VALORACIÓN RIESGO ANTES DE LA ACCIÓN (puntuación del 1 al 10; donde 1 = menor nivel y 10 = mayor nivel)				VALORACIÓN RIESGO DESPUÉS DE LA ACCIÓN Y/O REVISIÓN (2018)				EFECTIVIDAD DE LA ACCIÓN
	GRAVEDAD	FRECUENCIA	DIFÍCIL DETECCIÓN	RIESGO = GxExD	GRAVEDAD	FRECUENCIA	DIFÍCIL DETECCIÓN	RIESGO = GxExD	
MODIFICACIÓN DEL CALENDARIO Y/U HORARIOS DE ATENCIÓN AL PÚBLICO SIN COMUNICARLO A LA DIRECCIÓN DEL CENTRO	7	5	8	280	7	3	6	126	-55%
DISTRIBUCIÓN IRREGULAR DEL NÚMERO DE USUARIOS ASIGNADO A CADA UTS	6	7	3	126	6	7	4	168	33%

El riesgo asociado a la modificación de los calendarios y agendas de atención al público de los Trabajadores Sociales de las UTS sin la previa aprobación por la Dirección ha disminuido su IPR un 55% debido a las acciones correctivas implementadas de respuesta a una NC interna del centro.

En cuanto a la distribución irregular del número de usuarios por UTS, tras estudiar las distribuciones geográficas de cada zona y el número de usuarios que realmente se atienden en cada una, se ha concluido que las diferencias en las cargas de trabajo se deben, por una parte, al tipo de recursos y demandas de los diferentes usuarios, y, por otra, a las diferencias existentes en las dinámicas de trabajo de cada uno de los profesionales.

RIESGOS PARTICULARES DEL PROCESO DE PREVENCIÓN Y TRATAMIENTO DEL ABSENTISMO Y EL ABANDONO ESCOLAR

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO // SITUACIÓN	VALORACIÓN RIESGO ANTES DE LA ACCIÓN (puntuación del 1 al 10; donde 1 = menor nivel y 10 = mayor nivel)				VALORACIÓN RIESGO DESPUÉS DE LA ACCIÓN Y/O REVISIÓN (2018)				EFECTIVIDAD DE LA ACCIÓN
	GRAVEDAD	FRECUENCIA	DIFÍCIL DETECCIÓN	RIESGO = GxExD	GRAVEDAD	FRECUENCIA	DIFÍCIL DETECCIÓN	RIESGO = GxExD	
NO COMUNICACIÓN DE CASOS DE ABSENTISMO DETECTADOS EN LOS CENTROS EDUCATIVOS	10	3	9	270	10	2	9	180	-33%
DERIVACIÓN DE CASOS DE ABSENTISMO AL CENTRO DE SERVICIOS SOCIALES SIN LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA LEGALMENTE	9	4	2	72	9	3	2	54	-25%
FAMILIAS QUE NO ACUDEN A LAS CITAS DEL PROGRAMA DE ABSENTISMO	10	3	8	240	10	2	6	120	-50%
CASOS DE ABSENTISMO QUE NO SE SOLUCIONAN EN EL PROGRAMA DE ABSENTISMO DE SERVICIOS SOCIALES	9	2	5	90	9	2	3	54	-40%

Todos los riesgos asociados al Programa de Absentismo han disminuido su IPR tras el proceso de revisión realizado en 2018. Los motivos que han ocasionado este descenso de la valoración de los riesgos son, entre otros, la disminución de la frecuencia de ocurrencia y el trabajo de comunicación y coordinación con los centros educativos realizada por la Psicóloga del Centro de Servicios Sociales.



RIESGOS PARTICULARES DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN FAMILIAR

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO // SITUACIÓN	VALORACIÓN RIESGO ANTES DE LA ACCIÓN (puntuación del 1 al 10; donde 1 = menor nivel y 10 = mayor nivel)				VALORACIÓN RIESGO DESPUÉS DE LA ACCIÓN Y/O REVISIÓN				EFECTIVIDAD DE LA ACCIÓN
	GRAVEDAD	FRECUENCIA	DIFÍCIL DETECCIÓN	RIESGO = GxExD	GRAVEDAD	FRECUENCIA	DIFÍCIL DETECCIÓN	RIESGO = GxExD	
NO SEGUIMIENTO DE LAS INDICACIONES PAUTADAS POR PARTE DE LAS FAMILIAS	10	5	3	150	10	4	3	120	-20%
FAMILIAS QUE NO ACUDEN A LAS CITAS DEL PROGRAMA DE FAMILIA	10	3	8	240	10	2	7	140	-42%

Todos los riesgos asociados al Programa de Familia han disminuido su IPR tras el proceso de revisión realizado en 2018, situándose por debajo de los 200.

RIESGOS PARTICULARES DEL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO // SITUACIÓN	VALORACIÓN RIESGO ANTES DE LA ACCIÓN (puntuación del 1 al 10; donde 1 = menor nivel y 10 = mayor nivel)				VALORACIÓN RIESGO DESPUÉS DE LA ACCIÓN Y/O REVISIÓN (2018)				EFECTIVIDAD DE LA ACCIÓN
	GRAVEDAD	FRECUENCIA	DIFÍCIL DETECCIÓN	RIESGO = GxExD	GRAVEDAD	FRECUENCIA	DIFÍCIL DETECCIÓN	RIESGO = GxExD	
USUARIOS CON PERFILES EXTREMOS (ADICCIONES, ENFERMEDAD MENTAL, BROTES PSICÓTICOS, SIN MEDICACIÓN, ETC.)	10	4	5	200	10	5	5	250	25%
USUARIOS DE PAIN QUE NO SE PRESENTAN A LAS CITAS CON SERVICIOS SOCIALES Y OTRAS ENTIDADES (SALUD MENTAL, CENTRO DE SALUD, EMPLEO, ETC.)	7	7	7	343	7	5	6	210	-39%
USUARIOS CON RETICENCIA A PARTICIPAR EN EL PAIN DE FORMA VOLUNTARIA Y/O COLABORAR EN LAS ACTUACIONES PROPUESTAS	7	5	3	105	7	5	3	105	0%
CONDICIONES DE VIDA (VIVIENDA INSALUBRE, ENFERMEDADES INFECCIOSAS, ETC.) DE LOS USUARIOS	8	3	7	168	8	3	7	168	0%

Los perfiles de los usuarios del PAIN se caracterizan, en muchas ocasiones, por una problemática multifactorial que puede llegar a casos extremos de exclusión social, agravados por enfermedades mentales, adicciones, etc., y en 2018 se han dado casos con situaciones graves que han aumentado la frecuencia valorada en este periodo.

Por otro lado, con la labor desarrollada por los trabajadores sociales del programa y su atención continuada a los usuarios, han logrado reducir el número de ocasiones en que los usuarios no acudían a sus citas programadas.



RIESGOS PARTICULARES DEL PROCESO DE AYUDA A DOMICILIO Y TELEASISTENCIA

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO // SITUACIÓN	VALORACIÓN RIESGO ANTES DE LA ACCIÓN (puntuación del 1 al 10; donde 1 = menor nivel y 10 = mayor nivel)				VALORACIÓN RIESGO DESPUÉS DE LA ACCIÓN Y/O REVISIÓN (2018)				EFECTIVIDAD DE LA ACCIÓN
	GRAVEDAD	FRECUENCIA	DIFÍCIL DETECCIÓN	RIESGO = GxExD	GRAVEDAD	FRECUENCIA	DIFÍCIL DETECCIÓN	RIESGO = GxExD	
AUSENCIA INJUSTIFICADA Y SIN AVISO PREVIO DEL BENEFICIARIO DE SAD AL ACUDIR LA AUXILIAR A PRESTAR SUS SERVICIOS	8	2	8	128	8	1	8	64	-50%
AUSENCIA DEL BENEFICIARIO DE SAD POR EMERGENCIA	8	2	8	128	8	1	9	72	-44%
LA AUXILIAR QUE PRESTA LOS SERVICIOS DE SAD NO ACUDE A LA VIVIENDA DEL BENEFICIARIO POR UNA SITUACIÓN DE EMERGENCIA	8	2	8	128	8	1	7	56	-56%
LA AUXILIAR QUE PRESTA LOS SERVICIOS DE SAD NO ACUDE A LA VIVIENDA DEL BENEFICIARIO SIN PREVIO AVISO AL MISMO NI A LA EMPRESA O INCUMPLE EL HORARIO Y/O LAS ACTIVIDADES ACORDADAS CON EL BENEFICIARIO	10	3	8	240	10	2	8	160	-33%
NO DISPONIBILIDAD EN LA VIVIENDA DEL BENEFICIARIO DE PRODUCTOS Y MATERIALES PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ACORDADAS DE SAD	6	1	5	30	7	1	5	35	17%
MALA RELACIÓN ENTRE EL BENEFICIARIO DEL SAD Y LA AUXILIAR QUE ACUDE A SU DOMICILIO	6	3	7	126	6	2	5	60	-52%
COMUNICACIÓN INSUFICIENTE ENTRE LA COORDINADORA DE LA EMPRESA DE SAD Y EL PROFESIONAL RESPONSABLE DEL CENTRO DE SERVICIOS SOCIALES	7	1	2	14	7	1	2	14	0%
MAL FUNCIONAMIENTO DE LA LÍNEA TELEFÓNICA EN LA VIVIENDA DEL USUARIO DE TA	9	2	10	180	9	2	8	144	-20%
FALLO ELÉCTRICO EN LA VIVIENDA DEL USUARIO DE TA	9	2	10	180	9	2	10	180	0%
MAL FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS INSTALADOS	9	2	10	180	9	1	7	63	-65%
PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN ENTRE LA COORDINADORA DE LA EMPRESA DE TA Y EL PROFESIONAL RESPONSABLE DEL CENTRO DE SERVICIOS SOCIALES	7	1	2	14	7	1	2	14	0%
NO NOTIFICACIÓN POR PARTE DE LOS BENEFICIARIOS Y/O SUS FAMILIARES DE CAMBIOS DE DOMICILIO, AUSENCIAS, FALLECIMIENTOS, ETC.	6	4	8	192	6	4	8	192	0%

De los 12 riesgos identificados en relación con los servicios de SAD y TA, 7 de ellos han disminuido su valoración en 2018, quedando todos ellos por debajo del umbral de los 200 puntos.

Se han puesto en marcha mecanismos para la detección de fallos de funcionamiento de las líneas, así como de los terminales instalados y los técnicos de TA recuerdan siempre a los usuarios qué deben hacer cuando algún equipo dé muestras de funcionamiento incorrecto. Por otra parte, las reuniones de coordinación de la trabajadora social del Centro de Servicios Sociales responsable del proceso con los representantes de las empresas prestatarias aseguran un flujo continuo de comunicación que facilita la resolución de cualquier tipo de incidencia que pueda surgir durante la prestación del servicio.



RIESGOS PARTICULARES DEL PROCESO DE PREVENCIÓN DE LA DROGODEPENDENCIA

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO // SITUACIÓN	VALORACIÓN RIESGO ANTES DE LA ACCIÓN (puntuación del 1 al 10; donde 1 = menor nivel y 10 = mayor nivel)				VALORACIÓN RIESGO DESPUÉS DE LA ACCIÓN Y/O REVISIÓN (2018)				EFECTIVIDAD DE LA ACCIÓN
	GRAVEDAD	FRECUENCIA	DIFÍCIL DETECCIÓN	RIESGO = GxExD	GRAVEDAD	FRECUENCIA	DIFÍCIL DETECCIÓN	RIESGO = GxExD	
CENTROS EDUCATIVOS DEL MUNICIPIO QUE NO QUIEREN PARTICIPAR EN LAS ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN DE LA DROGODEPENDENCIA	9	2	7	126	9	2	7	126	0%
CENTROS EDUCATIVOS QUE NO ACUDEN A LAS ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN DE DROGODEPENDENCIA PROGRAMADAS Y CONFIRMADAS	9	4	8	288	9	3	8	216	-25%

En 2018, aunque se han desarrollado menos programas de prevención de las drogodependencias que en 2017, el número de participantes de las actividades desarrolladas ha sido mayor, reduciéndose, por tanto, la frecuencia de ocurrencia del riesgo asociado.

RIESGOS PARTICULARES DEL PROCESO DE PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO // SITUACIÓN	VALORACIÓN RIESGO ANTES DE LA ACCIÓN (puntuación del 1 al 10; donde 1 = menor nivel y 10 = mayor nivel)				VALORACIÓN RIESGO DESPUÉS DE LA ACCIÓN Y/O REVISIÓN (2018)				EFECTIVIDAD DE LA ACCIÓN
	GRAVEDAD	FRECUENCIA	DIFÍCIL DETECCIÓN	RIESGO = GxExD	GRAVEDAD	FRECUENCIA	DIFÍCIL DETECCIÓN	RIESGO = GxExD	
DOCUMENTACIÓN PARA LA CESIÓN DE LOCALES, ESPACIOS Y/O RECURSOS MUNICIPALES INCOMPLETA	7	5	5	175	7	5	5	175	0%
LOCALES, ESPACIOS Y/O RECURSOS MUNICIPALES SOLICITADOS NO DISPONIBLES PARA LA CESIÓN A LAS ENTIDADES SOCIALES	9	2	2	36	9	2	2	36	0%
DOCUMENTACIÓN PARA LA SOLICITUD DE SUBVENCIONES MUNICIPALES INCOMPLETA	6	4	8	192					-100%
INCUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS ESTABLECIDOS EN LA ORDENANZA GENERAL REGULADORA DE LAS BASES DE CONCESIÓN DE SUBVENCIONES PARA LA CONVOCATORIA Y/O BASES ESPECÍFICAS EN MATERIA DE ACTUACIONES SOCIALES POR LAS ENTIDADES SOCIALES	7	1	8	56					-100%

Los riesgos del proceso identificados en 2017 inicialmente, se mantienen igual en 2018, y se han incorporado dos nuevos riesgos asociados a la gestión de las subvenciones municipales en materia de actuaciones sociales responsabilidad del Centro de Servicios Sociales.



RIESGOS PARTICULARES DEL PROCESO DE VOLUNTARIADO SOCIAL

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO // SITUACIÓN	VALORACIÓN RIESGO ANTES DE LA ACCIÓN (puntuación del 1 al 10; donde 1 = menor nivel y 10 = mayor nivel)				VALORACIÓN RIESGO DESPUÉS DE LA ACCIÓN Y/O REVISIÓN (2018)				EFECTIVIDAD DE LA ACCIÓN
	GRAVEDAD	FRECUENCIA	DIFÍCIL DETECCIÓN	RIESGO = GxPxD	GRAVEDAD	FRECUENCIA	DIFÍCIL DETECCIÓN	RIESGO = GxPxD	
DISPONIBILIDAD DE VOLUNTARIOS IRREGULAR	8	5	7	280	8	5	7	280	0%

El riesgo asociado a la disponibilidad irregular de voluntarios para la realización de actividades permanece igual en 2018 ya que no se ha podido desarrollar un plan de captación de voluntarios tal y como se proponía en 2017.

RIESGOS PARTICULARES DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO // SITUACIÓN	VALORACIÓN RIESGO ANTES DE LA ACCIÓN (puntuación del 1 al 10; donde 1 = menor nivel y 10 = mayor nivel)				VALORACIÓN RIESGO DESPUÉS DE LA ACCIÓN Y/O REVISIÓN (2018)				EFECTIVIDAD DE LA ACCIÓN
	GRAVEDAD	FRECUENCIA	DIFÍCIL DETECCIÓN	RIESGO = GxPxD	GRAVEDAD	FRECUENCIA	DIFÍCIL DETECCIÓN	RIESGO = GxPxD	
BAJAS TEMPORALES O PUNTALES DEL PERSONAL DE CONSERJERÍA Y AUXILIAR ADMINISTRATIVO	7	5	6	210	7	3	5	105	-50%

El riesgo derivado de las bajas temporales o puntuales de los profesionales de conserjería y auxiliar administrativo se ha reducido en un 50% respecto a 2017.

RIESGOS PARTICULARES DEL PLAN DE DESARROLLO GITANO. PDG

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO // SITUACIÓN	CAUSA	EFFECTO	GRAVEDAD	FRECUENCIA	DIFÍCIL DETECCIÓN	RIESGO = GxPxD
NO ASISTENCIA DE LOS MENORES GITANOS AL REFUERZO SOCIO-EDUCATIVO	Falta de hábitos y rutinas familiares; baja consideración de la importancia de la escolaridad; trabajos temporales y deslocalizados de padres y tutores legales	Discontinuidad en el trabajo realizado con los menores en el refuerzo socio-educativo; problemas para el afianzamiento de las pautas trabajadas; baja del menor en el refuerzo socio-educativo	9	4	9	324
NO ASISTENCIA DE LOS PADRES Y TUTORES LEGALES A LAS ENTREVISTAS Y ACTIVIDADES DEL PLAN	Dinámicas familiares problemáticas; cultura gitana; prejuicios frente a las actuaciones de los profesionales; baja consideración de la importancia de la escolaridad, hábitos y rutinas de salud y educativas	Discontinuidad en el trabajo realizado con los menores en el refuerzo socio-educativo; problemas para el afianzamiento de las pautas trabajadas; no implementación de las pautas en el ámbito familiar	7	5	6	210
NO SEGUIMIENTO DE LAS PAUTAS TRABAJADAS EN EL REFUERZO SOCIO-EDUCATIVO DENTRO DEL ÁMBITO FAMILIAR	Dinámicas familiares problemáticas; padres y tutores legales con bajo nivel educativo que no dan importancia a las pautas trabajadas; cultura gitana; prejuicios frente a las actuaciones de los profesionales; baja consideración de la importancia de la escolaridad, hábitos y rutinas de salud y educativas	Discontinuidad en el trabajo realizado con los menores en el refuerzo socio-educativo; problemas para el afianzamiento de las pautas trabajadas; confusión de los menores ante pautas contradictorias; baja del menor en el refuerzo socio-educativo	8	7	5	280
FALTA DE COLABORACIÓN E/O IMPLICACIÓN POR PARTE DE ENTIDADES EXTERNAS (CENTROS EDUCATIVOS, CENTROS SANITARIOS, ETC.)	Desinterés por parte de los profesionales de las entidades externas en la resolución de los problemas; falta de recursos para la coordinación entre diferentes entidades; desconocimiento por parte de otros profesionales de las actuaciones desarrolladas desde el PDG y el Centro de SS.SS.	Discontinuidad en el trabajo realizado con los menores en el refuerzo socio-educativo; problemas para el afianzamiento de las pautas trabajadas; confusión de los menores ante pautas contradictorias; malestar de familias ante la falta de ayuda y colaboración por parte de otros profesionales	3	3	4	36



En 2018 se ha elaborado el procedimiento documentado del Plan de Desarrollo Gitano que, si bien se venía desarrollando desde hace varios años, este es el primer curso escolar en que se dispone de una profesional dedicada durante todo el curso al programa.

De los 4 riesgos particulares identificados, 3 de ellos han sido valorados con un IPR superior a 200 puntos debido, principalmente, a la situación de riesgo o exclusión social de las familias gitanas.

RIESGOS PARTICULARES DEL PROCESO DE APOYO A LA INFANCIA

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO // SITUACIÓN	CAUSA	EFEECTO	GRAVEDAD	FRECUENCIA	DIFÍCIL DETECCIÓN	RIESGO = GxPxD
NO ACREDITACIÓN DE LOS REQUISITOS DE ACCESO A LAS BECAS POR PARTE DE LAS FAMILIAS	Familias que, conocedoras del incumplimiento de los requisitos de acceso, solicitan las becas; no disponibilidad de documentación que justifique el cumplimiento de los requisitos (por ejemplo, la denegación de la beca de la Consejería); desconocimiento de la documentación requerida; nivel socio-educativo de las familias; falta de información adecuada por parte de profesionales externos	Imposibilidad de tramitación de las becas; exclusión de las familias solicitantes del proceso de valoración y concesión de las becas; familias en situación de riesgo o exclusión social que no perciben las ayudas necesarias; empeoramiento de la situación de exclusión social de las familias	8	2	9	144
FAMILIAS EN SITUACIÓN DE RIESGO O EXCLUSIÓN SOCIAL QUE NO SOLICITAN LAS BECAS Y/O ACUDEN AL CENTRO DE SERVICIOS SOCIALES PARA SU VALORACIÓN	Desconocimiento de la oferta de becas por parte de las familias; nivel socio-educativo de las familias; falta de información adecuada por parte de profesionales externos del proceso a seguir	Imposibilidad de tramitación de las becas; exclusión de las familias solicitantes del proceso de valoración y concesión de las becas; familias en situación de riesgo o exclusión social que no perciben las ayudas necesarias; empeoramiento de la situación de exclusión social de las familias	8	4	8	256
FAMILIAS QUE NO PUEDEN HACER FRENTE AL COPAGO DE LAS BECAS	Familias con ingresos nulos que no pueden hacer frente al copago acordado para las becas	Exclusión de las familias solicitantes del proceso de valoración y concesión de las becas; familias en situación de riesgo o exclusión social que no perciben las ayudas necesarias; empeoramiento de la situación de exclusión social de las familias	9	1	3	27
INCUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DE FUNCIONAMIENTO DEL COMEDOR ESCOLAR Y/O DE LA ESCUELA DE VERANO	Desconocimiento de las normas de funcionamiento por parte de las familias; incumplimiento de los compromisos suscritos para la participación en las actividades; falta de consideración por parte de las familias	Exclusión de los menores de las actividades; empeoramiento de la situación de exclusión social de las familias	8	3	5	120

PLANTEAMIENTO Y DESARROLLO DE OBJETIVOS DE CALIDAD Y PLANES DE ACCIÓN

La meta final de todo Sistema de Gestión de la Calidad es la mejora continua de los procesos que la organización en que se implanta desarrolla y, para ello, es necesario poner en marcha acciones que dirijan los esfuerzos de sus profesionales hacia el logro de la misma, y, en este ámbito, los objetivos de calidad son elementos fundamentales para conseguirla, mediante el planteamiento de unas metas claras y unos planes de acción detallados y adecuados al propósito perseguido, se vayan mejorando los diferentes aspectos que lo componen, así como también los procesos y el desempeño de los mismos.

Para el año 2018 el Centro de Servicios Sociales de las Torres de Cotillas se planteó una serie de objetivos de calidad encaminados a la implementación eficaz y efectiva del Sistema de Gestión de la Calidad acorde a la Norma ISO 9001:2015.



Los objetivos de calidad planteados para el año 2018 son los siguientes:

1. Mejorar el entorno normativo de los procesos de solicitud, tramitación y concesión de las ayudas y subvenciones gestionadas desde el centro dentro del ámbito del Plan Estratégico de Subvenciones (PES) del Ayuntamiento	GRADO DE CONSECUCCIÓN DEL OBJETIVO: 100%
2. Revisar las funciones y responsabilidades de los profesionales del Centro de Servicios Sociales enfocadas a mejoras en el organigrama de los programas	GRADO DE CONSECUCCIÓN DEL OBJETIVO: 40%
3. Disminuir la variabilidad existente en los procesos de atención al público que los profesionales del Centro de Servicios Sociales realizan	GRADO DE CONSECUCCIÓN DEL OBJETIVO: 60%
4. Desarrollar las herramientas necesarias para lograr un seguimiento del desempeño de los procesos adecuado a las necesidades de los procesos de Servicios Sociales	GRADO DE CONSECUCCIÓN DEL OBJETIVO: 80%
5. Mejorar la metodología y cambio de la encuesta empleada para la evaluación de la satisfacción de los usuarios de Servicios Sociales	GRADO DE CONSECUCCIÓN DEL OBJETIVO: 0%
6. Definición y mejora del Plan de Formación del Centro de Servicios Sociales	GRADO DE CONSECUCCIÓN DEL OBJETIVO: 30%
7. Revisión de casos atendidos en el Centro de Servicios Sociales para comprobar las buenas prácticas de sus profesionales en el empleo de las plataformas de trabajo on-line	GRADO DE CONSECUCCIÓN DEL OBJETIVO: 100%

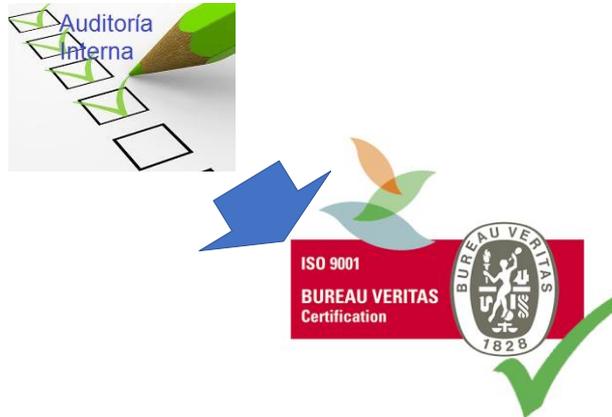
El último punto de **consolidación y verificación** de la buena práctica siguiendo las cuatro funciones de los sistemas de gestión de calidad en las organizaciones, será demostrar el adecuado funcionamiento del sistema y los servicios prestados.



Este punto del cronograma del sistema de gestión de calidad se centra en la **evaluación y auditoría** del mismo, en primer lugar, mediante una **auditoría interna** y posteriormente externamente, mediante una **auditoría por tercera**



parte, otorgando la certificación del mismo por una entidad externa acreditada.



El Sistema de Gestión de Calidad del Centro de Servicios Sociales recibe su certificado acorde con la Norma ISO 9001-2015 en el mes de febrero de 2018 como un punto de fin y al mismo tiempo inicio del proyecto de buenas prácticas para la mejora de la calidad y servicio a los ciudadanos.



Además de los objetivos que se continúan trabajando desde la puesta en marcha del Sistema de Gestión de la Calidad, desde la última auditoría de certificación realizada a finales de octubre de 2018, se plantean **dos nuevos objetivos de calidad para el próximo periodo:**

- 1. Revisión y actualización de la memoria de actividad desarrollada por el Centro de Servicios Sociales.**

Aualmente y como respuesta a los requisitos que la realización de determinados programas desarrollados desde el Centro de Servicios Sociales, los profesionales del centro deben elaborar una memoria justificativa de la actividad a lo largo del año, la cual ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, pero actualmente los profesionales del Centro de Servicios Sociales han considerado necesario realizar una revisión de la misma con el fin de adecuarla



a los procesos desarrollados y que esta aporte información cualitativa a los ciudadanos y profesionales del resto del Ayuntamiento.

2. Revisión, actualización y definición del proceso de dirección técnica del Centro de Servicios Sociales.

Aunque la figura de la Dirección del Centro de Servicios Sociales, así como sus competencias, funciones y responsabilidades están claramente definidas desde el comienzo del centro, desde la puesta en marcha del sistema se hace necesario elaborar un procedimiento que describa y detalle las actuaciones que esta figura desempeña, así como los requisitos aplicables en cada caso.

De manera complementaria a otros objetivos desarrollados, este dará como resultado no sólo la inclusión del procedimiento entre la documentación del sistema, sino que también posibilitará la realización del seguimiento de su desempeño y, en su caso, la reorganización del centro y la redistribución de responsabilidades, lo cual se perfila como una visión de futuro muy positiva.

C. ACCIONES IMPLANTADAS, DESTINATARIOS Y BENEFICIOS OBTENIDOS

A principios de 2017 se comenzó a trabajar con los profesionales del Centro de Servicios Sociales con el fin de conocer las actividades y métodos de trabajo que sus profesionales llevaban a cabo en el desarrollo de sus funciones. A lo largo de este tiempo, se fue definiendo el **mapa de procesos** del centro, así como elaborando los **procedimientos clave de la organización**, en los que se describían las actuaciones desarrolladas, así como su sistemática de trabajo.

Con el fin de dar cobertura no sólo a los procesos clave del Centro de Servicios Sociales, sino también a aquellos puntos de la Norma ISO 9001:2015, de manera complementaria se fueron desarrollando los **procedimientos estratégicos** de la organización con el fin de marcar unas directrices claras de funcionamiento, seguimiento y evaluación de todo el trabajo desarrollado en relación con el Sistema de Gestión de la Calidad, su puesta en marcha efectiva y su mantenimiento.

Entre los procesos estratégicos desarrollados podemos diferenciar dos grupos: uno enfocado al mantenimiento del Sistema de Gestión de la Calidad, como es el caso de los procedimientos descriptivos del proceso de Auditoría Interna, gestión de No Conformidades y Acciones de Mejora o de Gestión de la Información Documentada, entre otros; y otro grupo cuyo objetivo es llevar a cabo las actuaciones necesarias en los procesos que marcan el camino a seguir por la organización, como son el Análisis del Contexto y de las Necesidades y Expectativas de las Partes Interesadas, el Análisis de Riesgos y Oportunidades de los procesos y la Gestión de la Satisfacción, entre otros.

Por último, se elaboraron y aprobaron los **procedimientos de soporte** relacionados con los procesos de compras y mantenimiento de las instalaciones y recursos del Centro de Servicios Sociales. Estos procesos son comunes a todos los departamentos del Ayuntamiento de las Torres de Cotillas y para su



descripción se contó con la colaboración de los profesionales responsables de los mismos dentro del equipo municipal.

Al mismo tiempo que se han ido desarrollando los procedimientos del centro, se han ido elaborando aquellos registros que se han considerado necesarios para poder aportar las evidencias necesarias acerca del desarrollo de los procesos y su conformidad respecto de los requisitos aplicables.

El trabajo desarrollado por los profesionales del Centro de Servicios Sociales se realiza fundamentalmente a través de las plataformas de trabajo que las diferentes administraciones competentes en materia de actuaciones sociales establecen, como son las plataformas SIUSS y SUSI, en las cuales se registra toda la actividad realizada en el proceso de atención a los usuarios del mismo.

Al mismo tiempo y como adecuación de los procesos del Ayuntamiento de las Torres de Cotillas a la gestión administrativa electrónica, en los últimos años se ha implementado una sistemática de trabajo entre los diferentes negociados del mismo a través de la plataforma GESTIONA, mediante la cual se realizan todos los trámites y gestiones necesario, los procesos de aprobación y firma requeridos en algunos casos y los trámites administrativos necesarios en la relación continua con otras entidades públicas.

Estas son las herramientas fundamentales de trabajo del Centro de Servicios Sociales y se han convertido en la base de datos básica e imprescindible para el desarrollo de todos los procesos de la organización.

Con el fin de que todos los profesionales del Centro de Servicios Sociales adquirieran los conocimientos necesarios para poder trabajar dentro de un Sistema de Gestión de la Calidad y ser capaces de llevar a cabo todas las actuaciones necesarias, se llevó a cabo una formación específica acerca de la gestión de la calidad en las organizaciones de servicios en el entorno de la Norma ISO 9001:2015, que se ha ido completando con sesiones de acción-formación a lo largo de todo este tiempo desde la puesta en marcha del sistema.

A lo largo del mes de julio de 2017 se llevó a cabo el primer proceso de auditoría interna del Centro de Servicios Sociales como respuesta a los requisitos de la norma y con el objetivo de comprobar el grado de adecuación y conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad tanto a los requisitos legales y normativos aplicables, como a los requisitos técnicos y de calidad asociados a los diferentes procesos de la organización.

Se evidenció que, aunque existían áreas de mejora en la organización y su sistema, el desempeño de los procesos desarrollados era de un alto nivel, con un grado de compromiso de los profesionales del equipo y un conocimiento de los requisitos y los procesos desarrollados muy satisfactorio.

Posteriormente, entre los meses de septiembre y octubre de 2017, se procedió a realizar una revisión del Sistema de Gestión de la Calidad por parte de la Dirección del Centro de Servicios Sociales en la que participaron todos los profesionales del mismo.



Finalmente, en octubre de 2017, se realizó la primera auditoría de certificación del Sistema de Gestión de la Calidad del Centro de Servicios Sociales de las Torres de Cotillas por parte de una entidad de certificación acreditada que dio como resultado la concesión de un Certificado acreditativo del sistema acorde a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 y de conformidad con los mismos.

Como parte fundamental de todo sistema, el seguimiento y evaluación del desempeño de los procesos de una organización supone la fuente principal de información acerca de los mismos que permite adoptar decisiones y cambios basadas en evidencias.

Se presentan a continuación los **datos de seguimiento de los programas desarrollados en el Centro de Servicios Sociales** y los **resultados del análisis de la satisfacción** con los servicios prestados.

PGS 01 - INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES. UTS



La tendencia de los últimos años en cuanto al número de expedientes gestionados en UTS permanece estable entorno a los 1400 expedientes, la cual también se refleja en el número de usuarios atendidos en los últimos años mensualmente, aunque en los últimos años se aprecia una tendencia a la baja. Respecto al número de usuarios atendidos en las UTS del Centro de Servicios Sociales, se aprecia una tendencia ligera al alza, aunque no se puede considerar significativa.

Esto no quiere decir que la carga de trabajo de los profesionales de UTS sea inferior a la de años anteriores, ya que los requisitos establecidos para la tramitación de recursos y la necesidad de realizar las gestiones con otras administraciones públicas, tanto por vía telemática como por correo ordinario, ralentizan el proceso y suponen un trabajo por duplicado en muchas ocasiones.

En los últimos años se observan casos de usuarios en situaciones de menor criticidad en cuanto a su exclusión social que, al mismo tiempo, suponen un mayor número de intervenciones y gestiones para atender sus demandas.

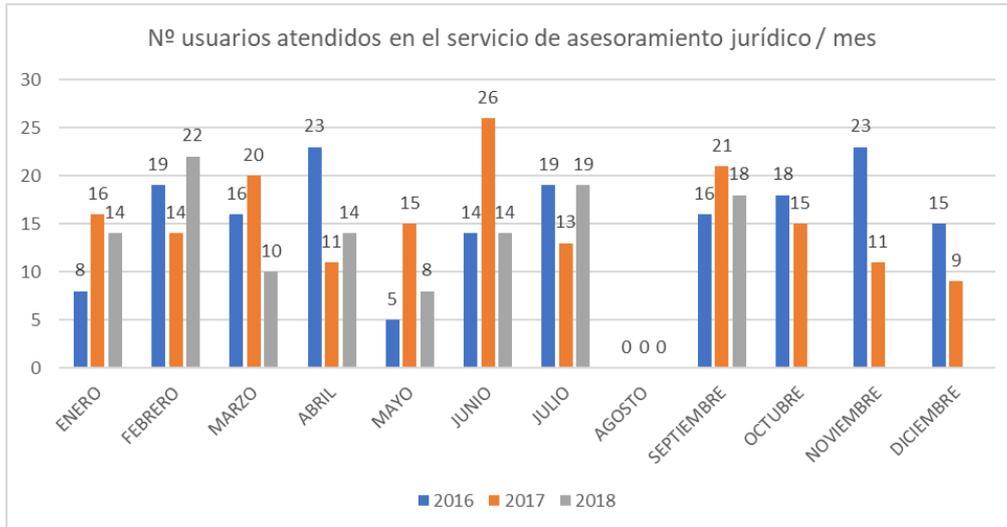


Tras unos años en que los casos atendidos revestían situaciones de extrema necesidad, en los últimos 3 años se aprecia un cambio significativo de tendencia y los casos atendidos, aunque no se encuentran, en su mayoría, en situaciones tan extremas, sí requieren más sesiones, gestiones y trámites para atender sus demandas, debido, en parte, a un aumento de la oferta de recursos a disposición de los ciudadanos, situándose la media en 0,40 atenciones por usuario de UTS en 2018, frente a las 0,33 del año pasado.

En consonancia con lo anterior, esto se refleja también en los datos que se obtienen de la media de demandas realizadas por los usuarios, situada en 0,45 en 2018 frente a las 0,37 del año 2017. De igual forma, en relación a la media de recursos aplicados, el dato de 2018 es de 0,45, mientras que en 2017 se situó en 0,37. Ambos indicadores reflejan el aumento de la complejidad de los procesos de atención al público desde las UTS del centro.

Nº ID.	PGS 01- INFORMACIÓN Y ORIENTACIÓN DE SERVICIOS SOCIALES. UTS	2016	2017	septiembre 2018
PGS 01. 34	Media de visitas y acompañamientos realizados / usuarios de UTS / año	0,11	0,14	0,13
PGS 01. 35	Media de demandas realizadas / usuarios de UTS / año	0,41	0,37	0,44
PGS 01. 36	Media de recursos aplicados / usuarios de UTS / año	0,43	0,39	0,45

En el Centro de Servicios Sociales colabora, unas horas al mes, el Servicio Jurídico del Ayuntamiento, atendiendo cuestiones de índole legal de usuarios de Servicios Sociales que lo requieran o soliciten. El número de usuarios atendidos por este servicio en 2016 a 2018 se muestra en el gráfico a continuación:

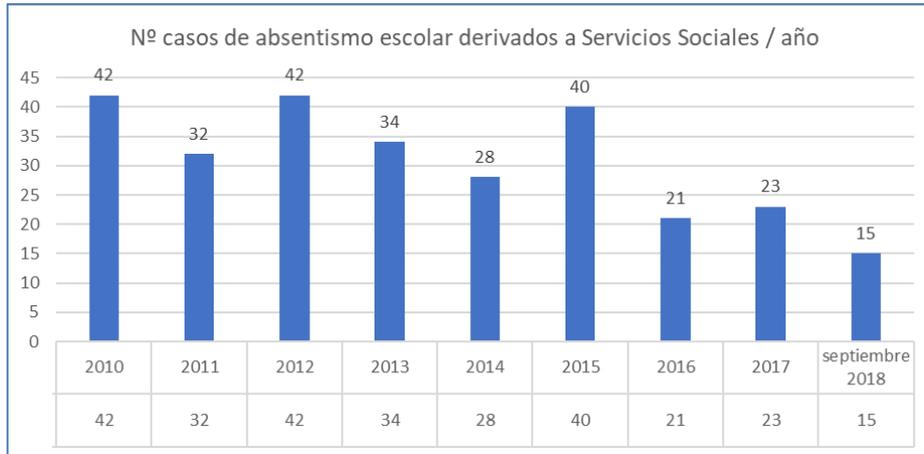


PGS 02 - PREVENCIÓN Y TRATAMIENTO DEL ABSENTISMO Y EL ABANDONO ESCOLAR

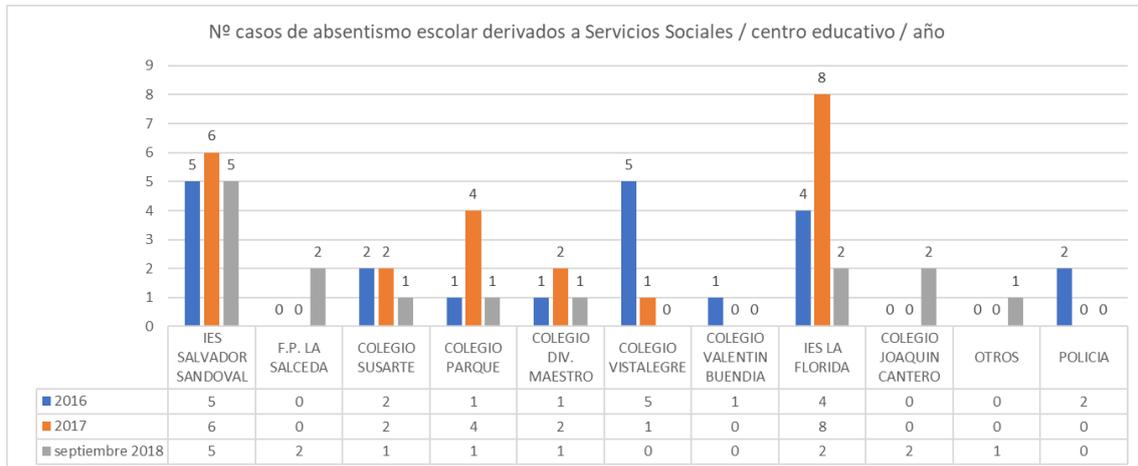
En el Programa de Prevención y Tratamiento del Absentismo y el Abandono Escolar que se desarrolla en el Centro de Servicios Sociales se atienden los casos de menores que no acuden al centro escolar de forma regular e injustificada, desarrollándose en el marco legal de la Orden PRAE de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia

La Orden PRAE establece los requisitos en cuanto a la derivación y atención por parte de todos los agentes implicados en la prevención y tratamiento del absentismo y abandono escolar, entre los cuales los Centros de Servicios Sociales municipales cumplen un papel esencial en el proceso.

En el Centro de Servicios Sociales de las Torres de Cotillas se ha observado una tendencia a la baja en los últimos años en relación con el número de casos derivados desde los centros educativos municipales lo que evidencia, por una parte, la concienciación de las familias entorno a la necesidad de ser rigurosos en cuanto a la escolarización y asistencia de los menores, y por otra, la efectividad de la labor desarrollada por los diferentes agentes implicados en el proceso (centros educativos, PTSC, centros sociales, mesas municipales, etc.).



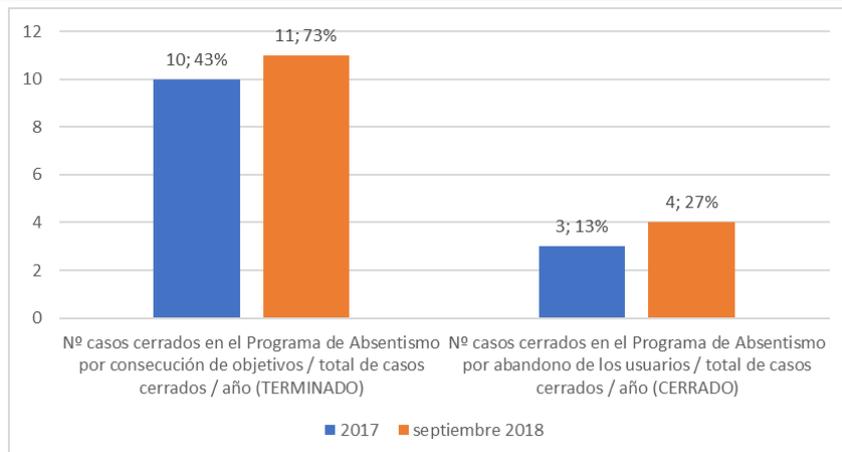
En cuanto al número de casos derivados por centro educativo en las Torres de Cotillas, los datos particulares de cada uno se muestran a continuación:



Como hemos comentado, el Centro de Servicios Sociales municipal es uno de los agentes implicados en el tratamiento de los casos de absentismo y no siempre se logra solucionar el problema en el mismo.

Los casos pueden cerrarse por consecución de objetivos, porque los usuarios abandonen el programa o porque el caso se traslade a otras instancias contempladas en la Orden PRAE, como son la Mesa Municipal de Absentismo, la Consejería de Educación o la Mesa Regional de Absentismo, entre otros.

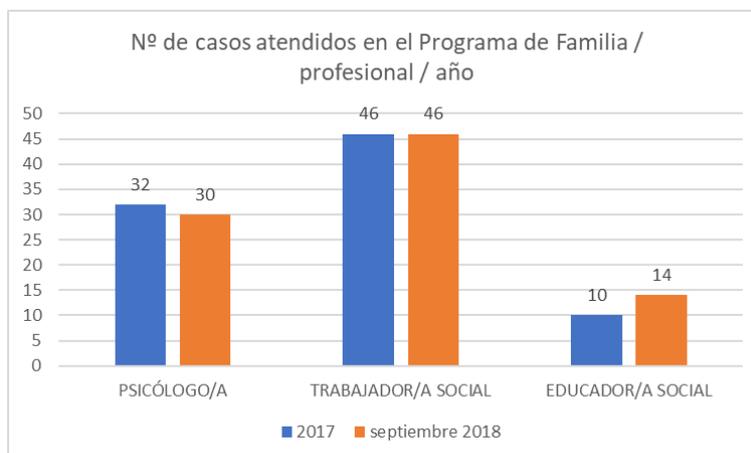
El porcentaje de casos cerrados en el Programa de Absentismo del Centro de Servicios Sociales se muestran en el siguiente gráfico y resalta **el alto grado de éxito en el tratamiento de casos de absentismo** en el mismo:



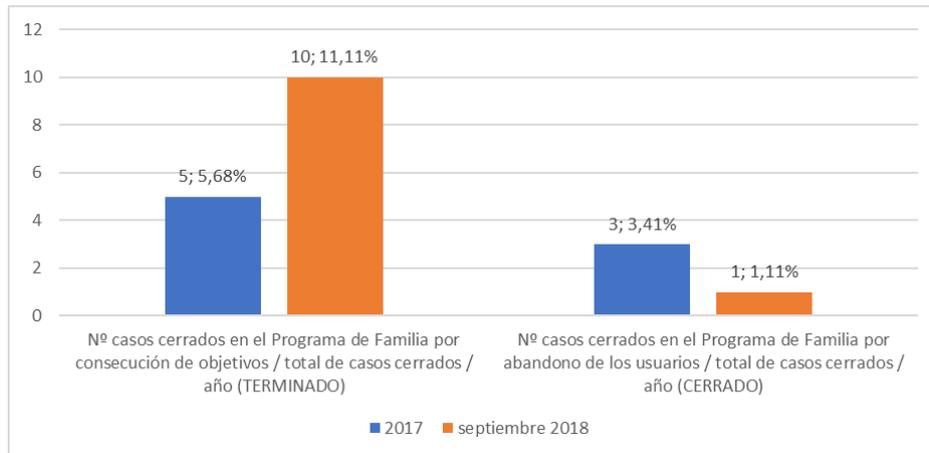
PGS 03 - INTERVENCIÓN FAMILIAR

Dentro del Programa de Familia, son varios los profesionales que intervienen en el proceso de atención a usuarios y familias con problemas de dinámicas familiares inadecuadas, problemas de adicción de alguno de los miembros de la unidad familiar, problemas de conducta y hábitos educativos de los hijos, familias con miembros con enfermedades, etc.

Aunque la Psicóloga del Centro de Servicios Sociales es la responsable de la atención de las familias en cuanto al tratamiento de las problemáticas que estas presenten, la Educadora Social participa en aquellos aspectos relacionados con los hábitos y rutinas familiares, así como cuando se requiera un trabajo más particular con los hábitos educativos y/o escolares de los menores.



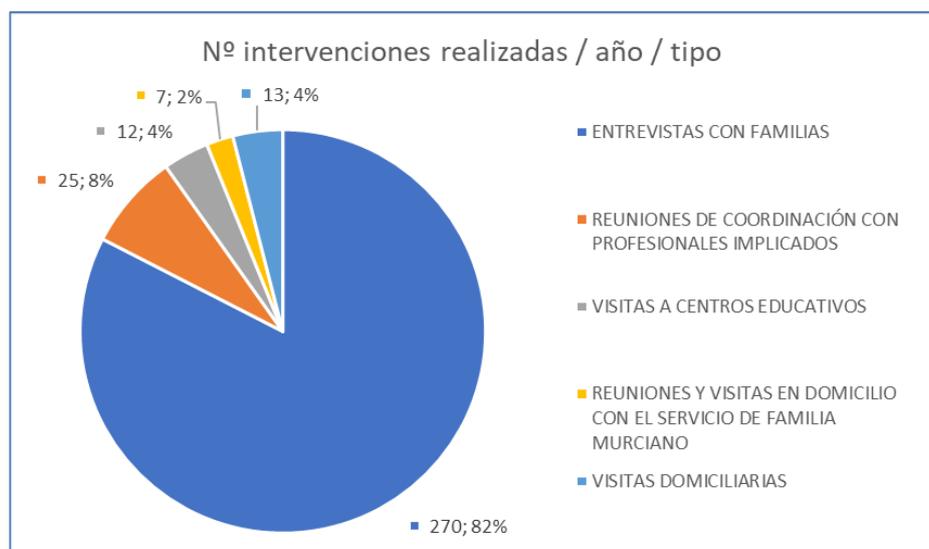
Por su parte, los Trabajadores Sociales del Centro de Servicios Sociales intervienen cuando, en las unidades familiares atendidas, se detecta o se sospecha que puede haber menores en situación de riesgo, habiéndose derivado **6 casos a Protección de Menores y Familia en 2018**.



En 2018 el porcentaje de **casos TERMINADOS**, es decir, casos que se cierran por consecución de objetivos, se ha situado en un **11,11%**, frente al **5,68% registrado en 2017**, lo que supone un aumento de casi el doble. Por su parte, el porcentaje de **casos CERRADOS**, es decir, casos que se cierran sin la consecución de los objetivos propuestos, **ha disminuido hasta el 1,11% desde el 3,41% de 2017**.

Estos datos reflejan la labor desempeñada por los profesionales del Centro de Servicios Sociales que, si bien está muy condicionada por la casuística y características particulares de cada familia, **se puede considerar altamente eficaz** a tenor de las variaciones observadas entre ambos periodos comparados.

Entre las intervenciones realizadas por los profesionales del programa encontramos la realización de entrevistas con las familias, reuniones de coordinación con otros profesionales implicados en los casos, visitas al centro educativo y domiciliarias y reuniones y visitas domiciliarias realizadas de manera conjunta con el Servicio de Familia Murciano. El detalle de las intervenciones realizadas en 2018 se muestra a continuación:



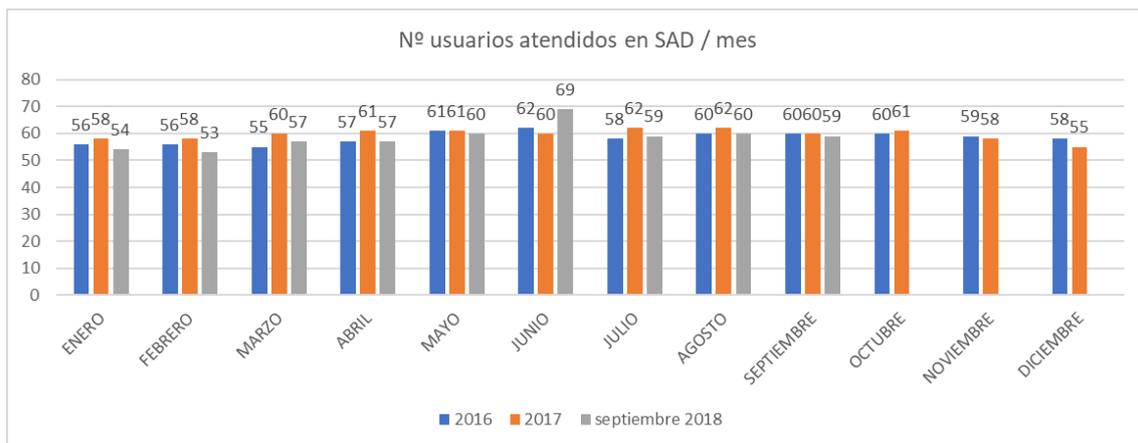


PGS 04 - AYUDA A DOMICILIO Y TELEASISTENCIA

SERVICIO DE AYUDA A DOMICILIO – SAD:

El servicio de ayuda a domicilio se gestiona y supervisa desde el Centro de Servicios Sociales, pero se lleva a cabo por una empresa externa y en 2018 se ha eliminado el copago del SAD municipal por decisión del Ayuntamiento, lo que ha propiciado que todos los ciudadanos de las Torres de Cotillas que lo deseen puedan solicitar el servicio. El proceso de valoración de los usuarios y sus necesidades sigue siendo igual y lo único que ha cambiado es que los usuarios son incluidos siempre en la lista de espera del servicio, en vez de denegarse el recurso, priorizándose aquellos casos cuya valoración según el baremo empleado sea mayor, es decir, aquellos usuarios con un mayor grado de necesidad por su entorno y circunstancias particulares.

Este cambio en los criterios de acceso al servicio ha provocado un aumento de la lista de espera sustancial ya que, ahora, todos los solicitantes se incorporan a la misma y, en algunos casos, no será posible nunca que se les dé servicio por la disponibilidad de recursos limitados y una valoración baja de sus necesidades.



En la actualidad hay 69 usuarios del SAD y durante 2018 se ha producido 9 altas en el servicio y 8 bajas. En cuanto a los motivos principales de las bajas de los usuarios del SAD municipal y resalta el traspaso a IMAS como causa principal.

El motivo es que el SAD municipal únicamente se presta a los usuarios que no tienen reconocida la Dependencia y, por tanto, cuando a estos se les concede la misma, el servicio se presta desde la Comunidad Autónoma y causan baja en el SAD municipal.

En la prestación del servicio a los usuarios se han alcanzado las 4467,5 horas hasta la fecha en 2018, observándose una tendencia a la baja mensualmente.

Entre las actuaciones desarrolladas por los profesionales del SAD del Centro de Servicios Sociales se han llevado a cabo 7 comisiones de valoración de casos de SAD y 20 reuniones de coordinación con los responsables de la empresa prestataria del servicio, dando evidencia del alto grado de colaboración y comunicación existente entre ambas partes.

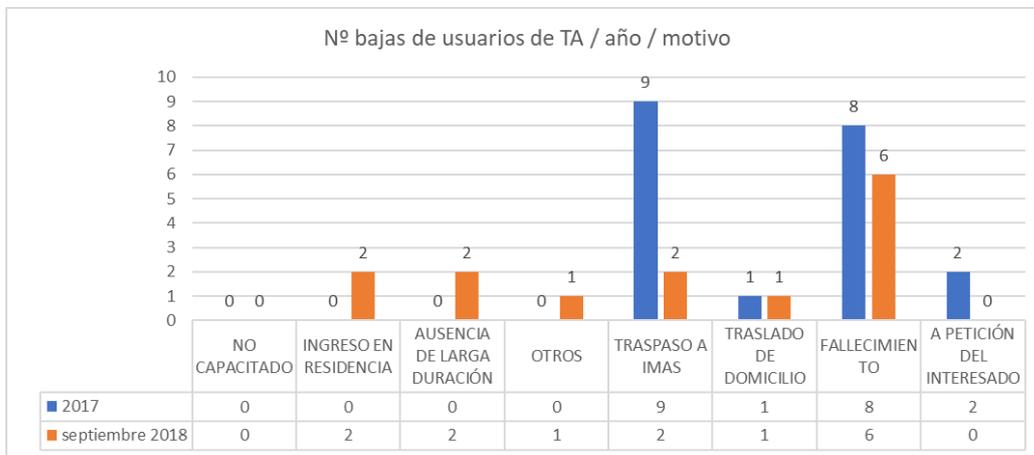


SERVICIO DE TELEASISTENCIA – TA:

Igual que en el caso del SAD, la TA se presta a los usuarios por una empresa externa y, en la actualidad, se atienden a 97 usuarios.

Entre las actuaciones realizadas por la empresa prestataria del servicio de TA se encuentran la gestión de llamadas, la instalación de equipos de TA, la supervisión de los mismos y la atención de llamadas de emergencia, entre otras.

En lo que va de 2018 se han producido 11 altas de nuevos usuarios y 14 bajas del servicio de TA municipal y, aunque en 2017 el motivo principal era el traspaso al IMAS, en 2018 la mayor parte de las bajas se han dado por el fallecimiento del usuario. El detalle del número de bajas por motivo que las ha causado se muestra a continuación:

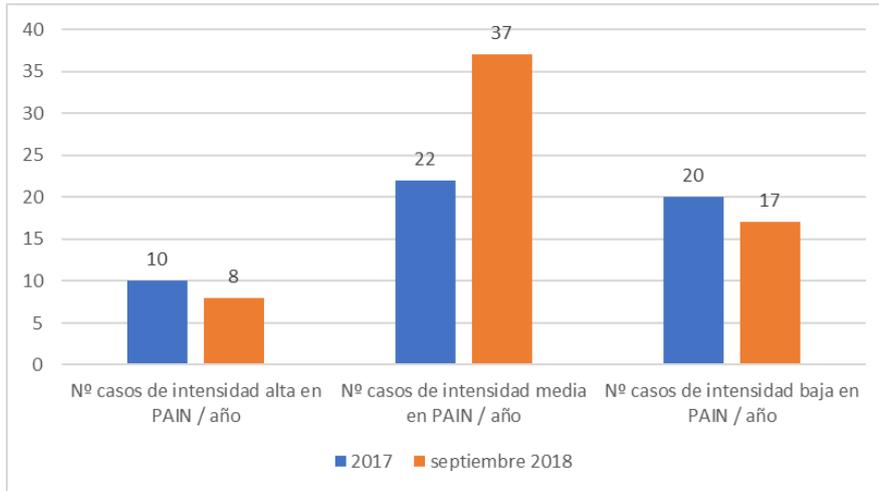


Tal y como se ha explicado en el SAD, los profesionales del servicio de TA del Centro de Servicios Sociales realizan otras labores de coordinación como son la celebración de 6 comisiones de TA y 17 reuniones de coordinación con los responsables de la empresa prestataria del servicio.

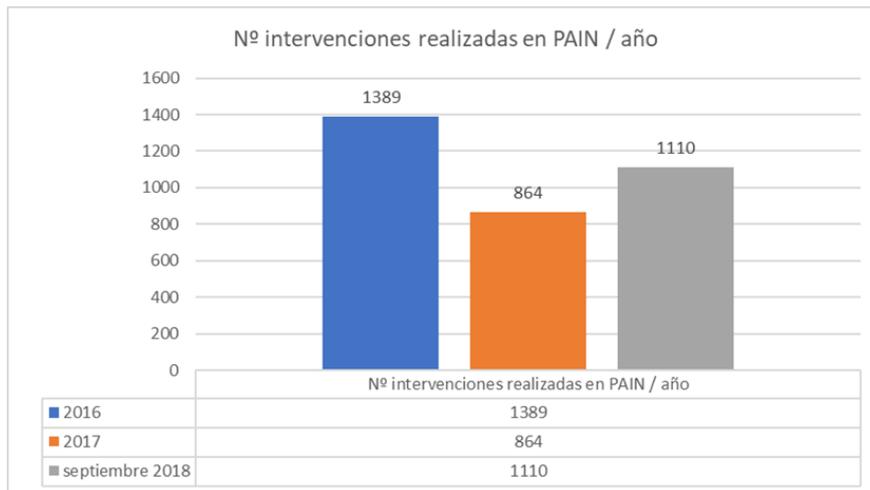
PGS 05 - ACOMPAÑAMIENTO PARA LA INCLUSIÓN SOCIAL

Actualmente en el Programa de Acompañamiento para la Inclusión Social (PAIN) del Centro de Servicios Sociales de las Torres de Cotillas se atienden a 62 usuarios, que son calificados en casos de intensidad alta, media y baja atendiendo a las características del usuario y su problemática.

A día de hoy se atienden a 8 usuarios de intensidad alta, 37 de intensidad media y 17 de intensidad baja, tal y como muestra el gráfico a continuación:



El número de intervenciones realizadas desde PAIN por sus trabajadores sociales asciende a 1110 a fecha de septiembre de 2018, frente a las 864 de todo 2017 y 1389 realizadas en el total de 2016. Esto supone una media de 17,90 intervenciones anuales por usuario de PAIN en 2018, frente a las 16,62 de 2017 y a las 17,58 de 2016.

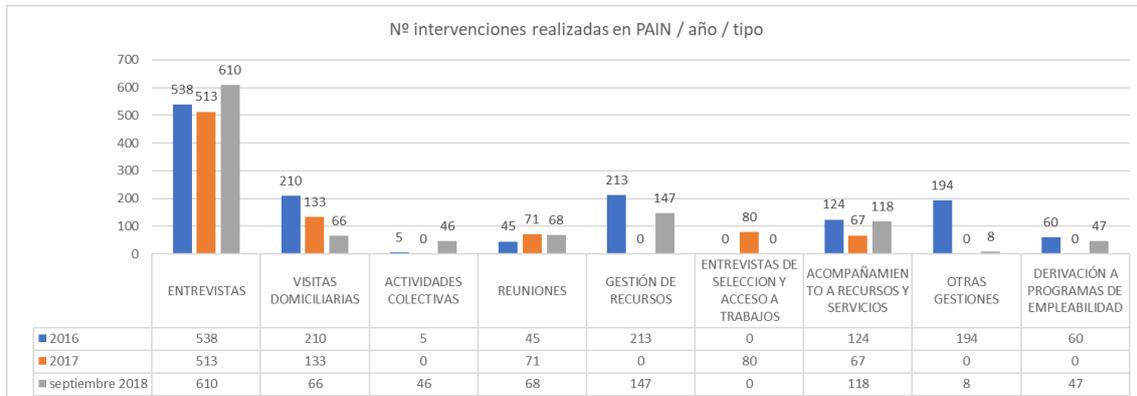


Aunque a primera vista puede parecer que los datos de tendencia no reflejan un cambio sustancial, si tenemos en cuenta que, para el cómputo de 2018, únicamente se han contabilizado 9 meses, podemos deducir que, con una media de 1,99 intervenciones realizadas al mes por usuario en alta en 2018, frente a las 1,38 de 2017 y 1,47 de 2016, el trabajo realizado por los Trabajadores Sociales del programa, aunque con un menor número de usuarios, es mucho mayor, en concreto un 44% superior a la actividad de 2017.

Este dato evidencia el aumento de actuaciones desarrolladas por los profesionales del programa a pesar de existir un número menor de usuarios dados de alta en el mismo, debiendo prestar mayor atención al grado de complejidad de los casos atendidos. Si bien han disminuido los casos de intensidad alta y baja, en 2018 el número de casos de intensidad media ha



aumentado muy significativamente, con el consiguiente trabajo necesario para su correcta atención.



A lo largo de 2017 y 2018 se han cerrado y dado de baja 24 casos del programa, 13 de ellos “TERMINADOS”, es decir, por consecución de objetivos; y 11 “CERRADOS” debido a diversos factores como la falta de voluntad de participación de los usuarios o por traslado domiciliario, entre otros.

Entre otras actuaciones desarrolladas por los profesionales de PAIN se encuentran la participación en comisiones de Política Social, reuniones con los responsables del programa en el IMAS, reuniones en Salud Mental de Molina y sesiones de supervisión regional de casos, además de la celebración de comisiones de valoración, seguimiento y cierre de casos en el Centro de Servicios Sociales.

PGS 06 - PREVENCIÓN DE LA DROGODEPENDENCIA

En 2018 se ha puesto en marcha 1 proyecto realizado con la prevención de las drogodependencias en el ámbito educativo desde el Centro de Servicios Sociales y en la actualidad se está poniendo en marcha la edición de los proyectos para el curso escolar 2018-2019.

En la convocatoria anterior participaron 5 centros escolares del municipio con un total de 527 usuarios participantes en los proyectos.

Aunque en 2017 se desarrollaron 2 proyectos de los cuales participaron 430 menores provenientes de 6 centros escolares del municipio, en 2018 y con sólo un proyecto desarrollado, el número de participantes ha sido claramente superior.

PGS 07 - PARTICIPACIÓN COMUNITARIA

Los programas dirigidos a la prevención e inclusión comunitaria se gestionan y supervisan por la educadora social del Centro de Servicios Sociales pero se desarrollan a través de entidades sociales que colaboran con el mismo.

En 2018 han sido 5 las entidades sociales las que solicitaron y a las que han sido concedidas las cesiones de espacios municipales para el desarrollo de sus proyectos, frente a las 3 de 2017.



Por su parte, hasta septiembre de 2018, se han beneficiado de las actividades de promoción comunitaria 500 ciudadanos de las Torres de Cotillas, cifra que quintuplica el número de ciudadanos participantes y beneficiarios de las actividades desarrolladas en 2017, lo cual evidencia una apuesta desde todos los ámbitos por la realización de actuaciones en el ámbito de la participación comunitaria.

PGS 08 - VOLUNTARIADO SOCIAL

Desde el Programa de Voluntariado Social del Centro de Servicios Sociales se desarrollan actividades de voluntariado mediante la colaboración altruista de ciudadanos voluntarios del municipio.

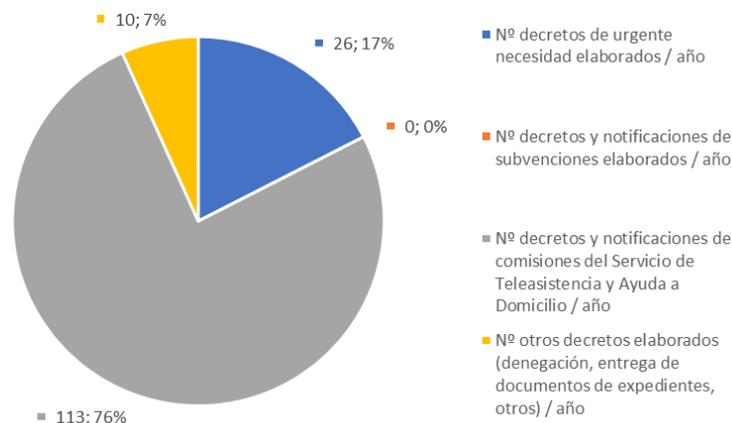
Actualmente se cuenta con 12 voluntarios en alta en el programa que destinan parte de su tiempo libre al desarrollo de las actividades propuestas desde el centro y que benefician a 50 ciudadanos de las Torres de Cotillas.

PGS 09 - ATENCIÓN AL PÚBLICO Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA

En el proceso de atención al público en el Centro de Servicios Sociales y las gestiones administrativas del mismo se contemplan todas aquellas actuaciones dirigidas, por una parte a la gestión diaria de agendas y usuarios que acuden a ser atendidos por los diferentes profesionales del centro y, por otra, a la realización de las labores administrativas para la tramitación y concesión, en su caso, de las demandas de los usuarios en los diversos programas sociales.

En 2018 se han atendido 1163 llamadas al Centro de Servicios Sociales, lo cual supone una media de 129 llamadas mensuales atendidas, frente a las 100 de 2017.

En cuanto a las gestiones administrativas realizadas, se han elaborado y enviado por registro de salida 300 notificaciones y se han elaborado decretos y notificaciones relacionadas con subvenciones, ayudas de urgente necesidad y comisiones de SAD y TA, el detalle de las cuales se muestra en el siguiente gráfico, observándose un aumento significativo de la actividad administrativa y de atención al público del Centro de Servicios Sociales, suponiendo un 17% de todos los registros de salida del Ayuntamiento.





PGS 10 – PLAN DE DESARROLLO GITANO

Aunque el Plan de Desarrollo Gitano se ha venido desarrollando por parte de los profesionales del Centro de Servicios Sociales de las Torres de Cotillas desde hace años y con la puesta en marcha del programa desde las administraciones regionales y nacionales, este es el primer año en que se ha podido disponer de una educadora social desde el inicio del curso y con continuidad durante todo el año, lo que ha supuesto un impulso para el desarrollo de actividades destinadas al colectivo gitano del municipio.

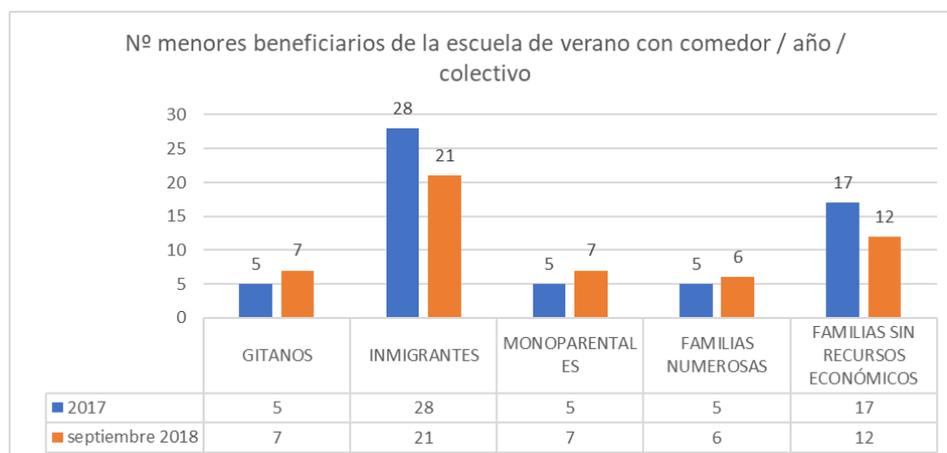
Nº ID.	PGS 10 - PLAN DE DESARROLLO GITANO. PDG	2017	septiembre 2018
PGS 10. 01	Nº menores participantes en el refuerzo socio-educativo / año	47	54
PGS 10. 02	Nº actividades comunitarias realizadas / año	8	0
PGS 10. 03	Nº participantes en las actividades comunitarias / año	509	196
PGS 10. 04	Nº participantes en las actividades comunitarias / año / colectivo		
	MENORES	449	91
	MUJERES (MADRES)	40	60
	HOMBRES (PADRES)	20	45
PGS 10. 05	Nº intervenciones realizadas con la población gitana / año	51	83
PGS 10. 06	Nº actividades de coordinación con entidades externas / año		
	CENTROS EDUCATIVOS	67	45
	CENTROS SANITARIOS	19	0
	OTROS	3	0

Aunque el número de menores participantes en las actividades de refuerzo socio-educativo ha aumentado en un 15% en 2018, se ha detectado un descenso muy pronunciado en el número de participantes en otras actuaciones comunitarias, si bien, se considera altamente satisfactorio que en 2018 hayan participado muchos más adultos (hombres y mujeres) que en años anteriores.

PGS 11 - APOYO A LA INFANCIA

En el ámbito del programa se engloba también la escuela de verano municipal dirigida a menores de familias usuarias de Servicios Sociales o con situaciones especiales, así como la beca para comedor escolar.

En este año se han beneficiado 53 menores de las actividades de la escuela de menores y el volumen por tipología de familia se puede observar en el siguiente gráfico:





GESTIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS DE LA ORGANIZACIÓN

Como parte del proceso de gestión de la satisfacción de las partes interesadas del Centro de Servicios Sociales, los usuarios del mismo disponen de un formulario de sugerencias y observaciones en el cual hacer patentes sus opiniones y puntos de vista en relación con su experiencia en el centro. Dicho formulario se deposita de manera anónima en el buzón que para este fin se ha dispuesto en la sala de espera del Centro de Servicios Sociales.

Durante el año 2018 no se han recibido quejas, sugerencias ni reclamaciones por parte de los usuarios del Centro de Servicios Sociales.

Por otra parte, desde el Ayuntamiento de las Torres de Cotillas se realizan encuestas de satisfacción a los ciudadanos del municipio que incorporan cuestiones de índole general, así como también más particulares de cada uno de los negociados o áreas de trabajo.

ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE LOS CIUDADANOS

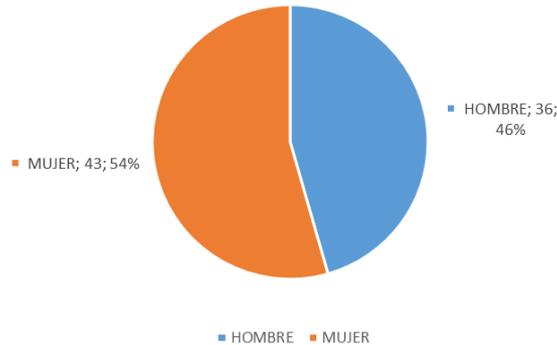
Anualmente desde la Unidad de Planificación y Comunicación Interna (UPCI) se elaboran y realizan encuestas para conocer el grado de satisfacción de los ciudadanos de las Torres de Cotillas.

En estas encuestas se contempla la valoración de aspectos relacionados con las actuaciones del gobierno municipal y los trabajadores del Ayuntamiento y, junto con estas cuestiones de índole general, a los ciudadanos se les pide que valoren algunos departamentos o servicios del Ayuntamiento de forma particular y el Centro de Servicios Sociales es uno de ellos.

Los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción realizadas en el año 2018 se consideran altamente satisfactorios dado el alto nivel de consideración general de los usuarios en relación con el Centro de Servicios Sociales, sus profesionales y las actuaciones de estos.

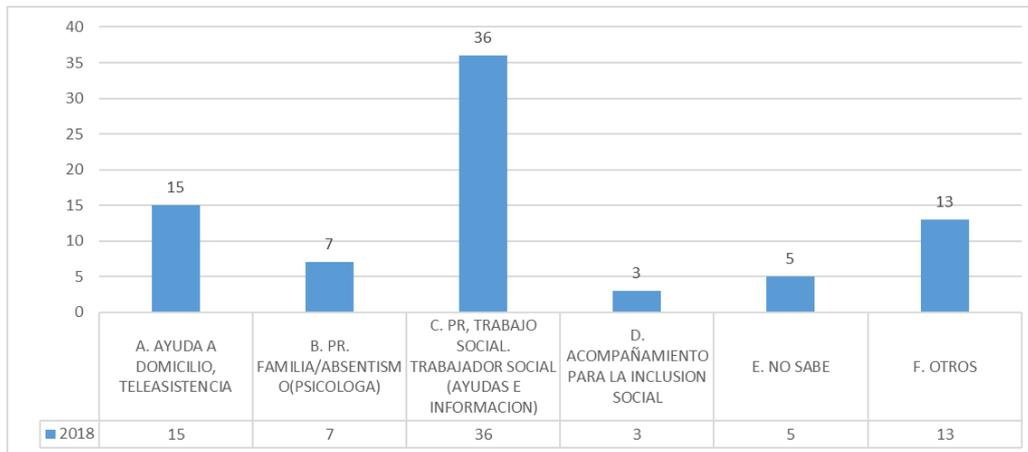
En la encuesta de satisfacción de los Servicios Sociales se solicitaban datos sobre el género y la edad de los usuarios y se planteaban una serie de preguntas a valorar de manera cuantitativa y/o cualitativa, así como la posibilidad de hacer todas las observaciones y sugerencias que cada ciudadano considerase oportuno.

La muestra obtenida de encuestas relativas al Centro de Servicios Sociales es de 79 llamadas realizadas, y, atendiendo al género de los encuestados, este año se percibe una cifra similar en ambos casos.



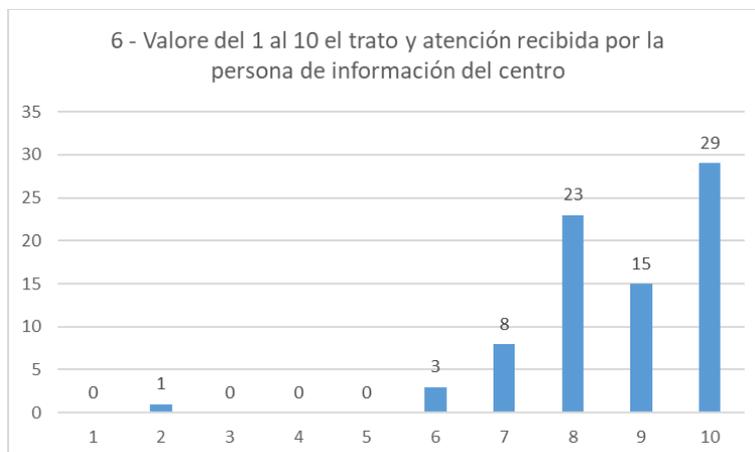
A continuación, se muestran más detalladamente los resultados obtenidos en relación con estas.

¿En qué programa fue atendido?



Entre los usuarios encuestados, los programas más seleccionados fueron los programas relacionados con trabajo social (46,57%) en primer lugar, seguido de Ayuda Domiciliaria (18,99%) y Otros (16,46%) en tercer lugar.

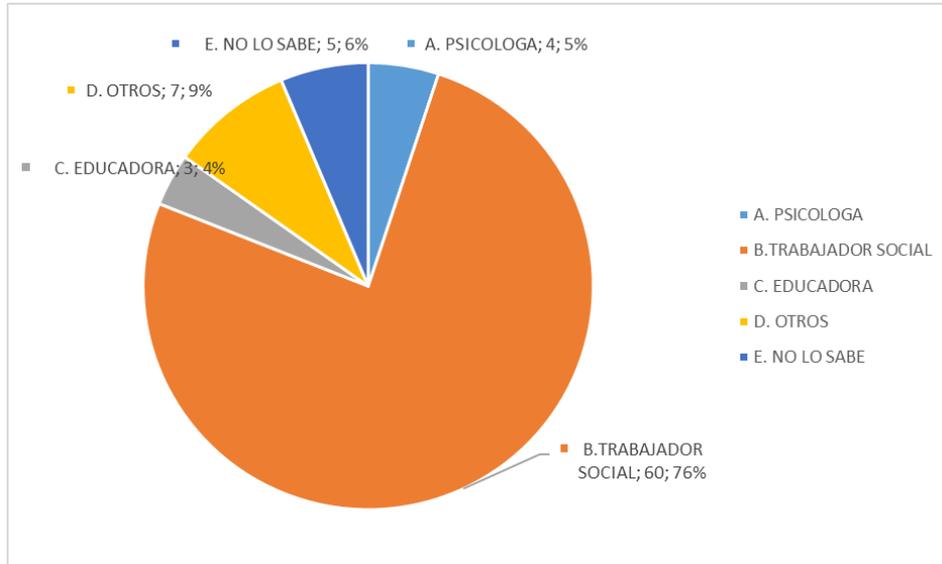
Valore del 1 al 10 el trato y atención recibida por la persona de información del centro





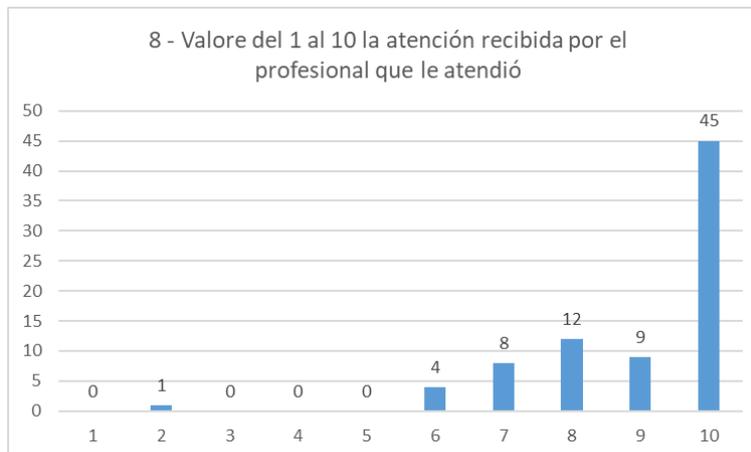
Destaca la media de las valoraciones de los encuestados en relación con los profesionales de información del Centro de Servicios Sociales, 8,67 sobre 10, siguiendo la tendencia del año anterior.

¿Que profesional le atendió en el programa?



Los resultados obtenidos en relación con esta cuestión reflejan la actividad desarrollada esencialmente por los trabajadores sociales del Centro de Servicios Sociales, los cuales suponen el núcleo central de los procesos.

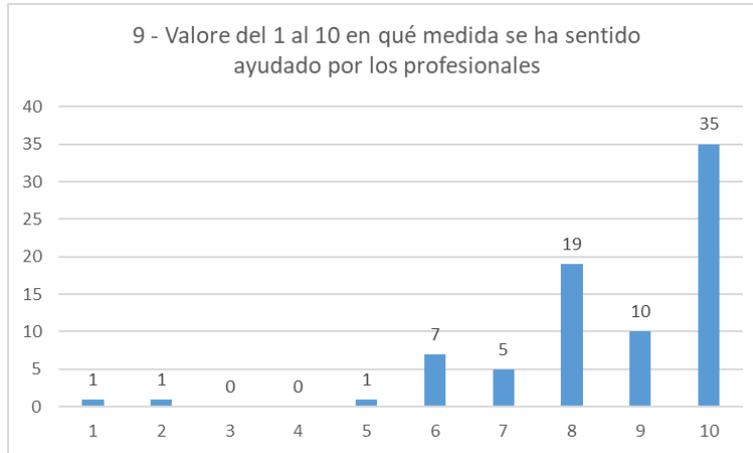
Valore del 1 al 10 la atención recibida por el profesional que le atendió



La media de las valoraciones de los encuestados en relación con los profesionales del Centro de Servicios Sociales que les atendieron, al igual que sucedía con los profesionales de información, refleja, con un valor de 8,97 sobre 10, el alto grado de satisfacción de los usuarios con los profesionales del centro y que mejora, en casi un 3%, la valoración obtenida el año pasado y que se situaba en 8,72.

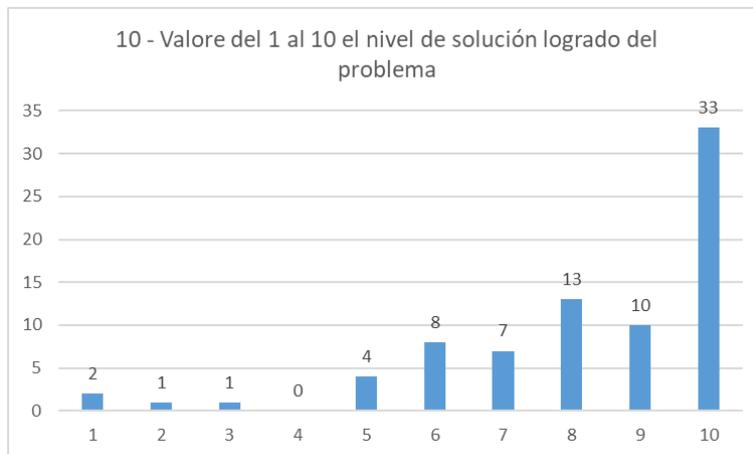


Valore del 1 al 10 en qué medida se ha sentido ayudado por los profesionales



Aunque el valor medio de las respuestas de los usuarios, 8,57 sobre 10, sigue considerándose satisfactorio, sí se observa una diferencia de casi medio punto en relación con las valoraciones de los profesionales del centro, lo que refleja que, en ocasiones, a pesar de considerar la atención recibida muy satisfactoria, no siempre se logra que los usuarios se sientan ayudados en una manera proporcional.

Valore del 1 al 10 el nivel de solución logrado del problema

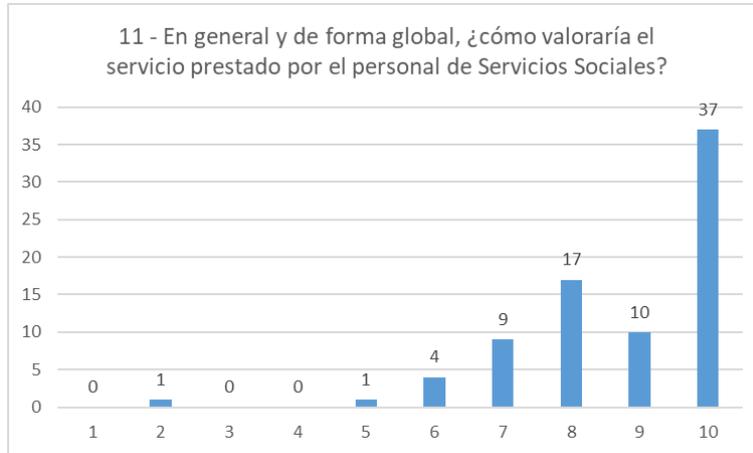


Siguiendo con el análisis de las cuestiones anteriores, con los resultados obtenidos para este aspecto, con un valor medio de 8,20, aun superando casi en un punto la media del año pasado (7,25), se observa una dispersión mayor de las respuestas obtenidas.

Si atendemos a los resultados de estos dos últimos aspectos, se hace necesario reflexionar sobre los motivos que generan la sensación de ser ayudados y de que los problemas han sido solucionados.



En general y de forma global, ¿cómo valoraría el servicio prestado por el personal de Servicios Sociales?



La valoración media general del Centro de Servicios Sociales en 2018 para sus usuarios se sitúa en 8,73 puntos sobre 10.



III. EXPOSICIÓN DE LAS RAZONES POR LAS QUE LA CANDIDATURA SE CONSIDERA MERECEDORA DEL PREMIO

El Ayuntamiento de Las Torres de Cotillas se presenta a la convocatoria de **Premios de Buenas Prácticas en la Administración en la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia** con el Proyecto “**SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y BUENAS PRÁCTICAS EN EL CENTRO DE SERVICIOS SOCIALES DEL AYUNTAMIENTO DE LAS TORRES DE COTILLAS**”, por entender que las actuaciones definidas y desarrolladas se integran en un sistema de gestión que cumple los criterios definidos en la convocatoria y que su desarrollo y despliegue incide de forma clara en la mejora de la calidad en la prestación de los servicios a nuestros vecinos.

A – Cumplimiento de los criterios generales de la institución, entidad o unidad administrativa.

A-1 - Los objetivos del proyecto están totalmente en línea con la misión del Ayuntamiento y alineados con sus directrices estratégicas.

El Ayuntamiento de las Torres de Cotillas en un evidente enfoque de servicio a la ciudadanía, y, más en este caso, a los más vulnerables y necesitados, opta por desplegar sistemas de trabajo basado en la gestión por procesos y los sistemas de calidad para optimizar y hacer más efectivo y eficiente su servicio.

A-2 - Los máximos responsables de la organización. apoyan firmemente el proyecto y le hacen un seguimiento al mismo.

El Equipo de Gobierno ha impulsado desde el primer momento el proyecto y la Concejala ha participado de forma muy cercana y activa en las actividades del mismo, al lado de todos los profesionales. Los logros del proyecto y el seguimiento del mismo se han compartido con la propia Alcaldesa, resto de concejales y los profesionales del Ayuntamiento.

A-3 – Aplicación del conocimiento de las personas de la organización.

La revisión y actualización de los procesos operativos del Centro de Servicios Sociales ha sido un elemento clave del proyecto y la gestión por competencias y su evaluación entre los profesionales han sido determinantes en lo que significa contar con el conocimiento de las personas para la mejora de calidad del servicio. Los procesos estratégicos del sistema de gestión de calidad han estado en todo momento al servicio de potenciar y mejorar los procesos clave basados en las buenas prácticas de los profesionales.



A-4 – Nivel de consolidación del proyecto innovador en términos temporales, presupuestarios y de mantenimiento frente a cambios del entorno organizativo, institucional o político.

Entendemos que la definición e implantación y en este caso también la certificación por entidad externa acreditada, marca un nivel de consolidación de la metodología de trabajo en el tiempo, y un punto de innovación que hace que esta metodología de funcionamiento y las buenas prácticas de la administración pública que conlleva sean suficientemente resistentes y reactivos a posibles cambios del entorno y como tal sean un muy buen elemento de aseguramiento de la mejora continua de la calidad para el servicio al ciudadano.

B – Grado de participación de la institución, entidad o unidad administrativa en la buena práctica.

B-1 – Participación de la institución o entidad en su conjunto, incluidos sus máximos responsables.

Como se ha podido evidenciar en la revisión del sistema de gestión de calidad definido e implantado, tanto por las propias características del mismo, como por el enfoque dado por los responsables de la organización, tanto a nivel técnico como político, para el éxito del proyecto se ha tenido que trabajar en todo momento con procesos transversales y se ha implicado a diferentes negociados y concejalías con la adhesión y apoyo explícito de todos los responsables y profesionales.

B-2 – Involucración de las distintas áreas, unidades y/o servicios de la organización.

La naturaleza del proyecto al trabajar con un modelo sistémico y el propio núcleo estratégico del Centro de Servicios Sociales, con una misión, visión y valores totalmente alineados, junto con el alcance amplio del proyecto a la totalidad de la cartera de servicios, ha conllevado un trabajo en equipo y la participación e implicación de todos los profesionales. El sistema de calidad se ha definido, implantado y certificado por el esfuerzo conjunto y la sinergia de todas las áreas de la organización.

B-3 – Participación exclusiva de personal empleado público.

Aunque sí que se ha contado con el apoyo metodológico y formación de personal externo conocedor de los sistemas de calidad y la Norma ISO, el proyecto como tal, el desarrollo de la documentación y la implementación y seguimiento de las metodologías y herramientas del proyecto se ha realizado por los diferentes profesionales de todos los estamentos del Centro de los Servicios Sociales.

B-4 – Aprovechamiento de las opiniones o sugerencias del personal para la mejora de los servicios, realizadas a través de cualquier medio.

El Sistema de Gestión de Calidad, definido, implantado y certificado incluye entre el cumplimiento de algunos de sus requisitos todo lo referente a la gestión de la comunicación y la sistemática para reflejar incidencias, detección de problemas y oportunidades de mejora por un lado y todo lo que tiene que ver con la



evidencia de no conformidades con sus acciones correctivas por otro las acciones de mejora como, por ejemplo, se ha podido evidenciar como consecuencia del análisis de riesgos y oportunidades, y todo ello por parte de los profesionales de la organización.

C – Grado de innovación de la buena práctica.

C-1 La buena práctica implica un cambio de lo ya existente, supone realmente un proyecto innovador

El cambio de la gestión basada en departamentos y áreas a una gestión basada en procesos, bajo el marco de la mejora continua del ciclo PDCA como elemento crucial del sistema de calidad acorde con la Norma ISO 9001-2015, representa realmente una forma diferente del método de trabajo. La incorporación de las premisas del sistema de calidad al propio modelo de funcionamiento del Centro de Servicios Sociales ha supuesto un proyecto claramente innovador dará lugar a resultados más satisfactorios para todas las partes implicadas, así como más efectivos y eficientes.

C-2 La buena práctica supone una mejora de lo ya existente en la organización.

La implantación del sistema de gestión de la calidad en el Centro de Servicios Sociales supone cambios organizativos y de la metodología de trabajo con el enfoque a procesos que determina, tal y como se puede evidenciar al revisar las acciones de mejora de tipo correctivo implantadas, las acciones de tipo preventivo o los resultados del seguimiento de los indicadores que la mejora continua de la calidad y la competencia de los profesionales del servicio son el eje más relevante del sistema.

D – Recursos necesarios para la extensión a otras unidades o colectivos.

La capacidad de exportación del proyecto es muy alta, pues el sistema de gestión de calidad definido e implantado cuenta con una serie de procesos estratégicos y de soporte comunes a todos los negociados y concejalías de la organización, que serán parte de un sistema de gestión integrado en el futuro en todos los servicios municipales. El esfuerzo realizado y gran parte de los recursos empleados en el proyecto serán utilizables para poder extender el mismo a otras áreas y unidades, con el aumento de efectividad debido a las sinergias que sin duda se desarrollarán.

E – Impacto de los servicios públicos de la buena práctica.

E-1 Utilización de criterios de RSC

El Centro de Servicios Sociales comparte todos los principios de ética y responsabilidad social corporativa de las empresas al servicio a la sociedad.

E-2 Conoce y analiza el nivel de satisfacción de sus grupos de interés.

El proyecto de sistema de gestión de calidad en el Centro de Servicios Sociales cumpliendo con los requisitos definidos en la norma tiene en consideración el



análisis de la satisfacción de las partes interesadas. Se han realizado encuestas de satisfacción a los usuarios de los diferentes servicios del centro.

E-3 Ha supuesto un aumento en la demanda de servicio

Sí que ha habido un aumento de actividad y al ampliarse los recursos se da una mayor respuesta con nuevos programas.

E-4 Se aportan datos cuantitativos del impacto producido por la buena práctica

Se incluyen diferentes indicadores y datos objetivos de las actividades realizadas en los diferentes programas, evaluándose la mejora de los servicios aportados

F – Personas destinatarias de la buena práctica.

El Centro de Servicios Sociales presta servicios a las personas más vulnerables y necesitadas. Los colectivos que más apoyo requieren del servicio prestado por el Ayuntamiento están representados en el proyecto de mejora del servicio prestado que aporta el sistema de gestión de calidad implantado.

G – Otros criterios.

Consideramos que el proyecto es original y aplica sistema de gestión mas extendidos en el mundo de las empresas a los servicios municipales El proyecto tiene una estructura bien definida y presenta con claridad los diferentes requisitos de la norma.