

Dirección General de Mayores y Atención Social

Dirección General de Mayores y Atención Social

Impacto

sobre el usuario y sus familias

Impulso de una cultura de evaluación

de los servicios

Transparencia

hacia el ciudadano

Cultura

de calidad en gestores y prestadores de servicios

Participación

del ciudadano

Cumplimiento

de la estructura de cada servicio

personas

como individuo

Colección «*Documentos técnicos*»Serie «*mayores*», número 2

Colección «*Documentos técnicos*»
Serie «*mayores*», número 2

EDICIÓN

Dirección General de Mayores y Atención Social
Área de Gobierno de Familia y Servicios Sociales
Ayuntamiento de Madrid

DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DE LA COLECCIÓN

Dirección General de Mayores y Atención Social
Departamento de Programación, Evaluación y Desarrollo

DISEÑO base 12 diseño y comunicación

DEPÓSITO LEGAL M-30.494-2012

Índice



4

Presentación

6

Capítulo 1

Introducción

- Buena práctica en el Programa de Calidad de la Dirección General de Mayores y Atención Social (DGMAS)
- Objetivos del Programa de Calidad
- Metodología de trabajo
- Cualidades y atributos de una buena práctica en el Programa de Calidad de la DGMAS

16

Capítulo 2

Cartas de Servicios

21

Capítulo 3

Indicadores clave del Programa de Calidad

- OBJETIVO 1: Cumplimiento de la estructura básica del servicio
- OBJETIVO 2: Interés por las personas como individuos
- OBJETIVO 3: Participación del ciudadano
- OBJETIVO 4: Impulso de una cultura de evaluación de los servicios por parte de los clientes/ beneficiarios del recurso
- OBJETIVO 5: Impacto sobre el usuario y sus familias
- OBJETIVO 6: Cultura de calidad en gestores y prestadores de servicios
- OBJETIVO 7: Transparencia hacia el ciudadano

48

Capítulo 4

Efectos del Programa de Calidad en los Servicios de la DGMAS

50

Capítulo 5

Conclusiones

53

Agradecimientos



El presente documento técnico recoge los frutos obtenidos de la implantación de un programa de calidad en la red de servicios para mayores del Ayuntamiento de Madrid que nace de la necesidad de ofrecer a los madrileños una atención personalizada y de calidad, adaptada a sus necesidades.

Ha sido una apuesta ambiciosa, ya que el enorme crecimiento experimentado tanto en centros como en servicios nos exige un gran esfuerzo para el control en la prestación de los mismos, algo de gran importancia y responsabilidad cuando se trata de recursos públicos.

La opinión de nuestros usuarios ha sido el centro de atención que nos ha permitido una valoración crítica de los servicios y, en muchas ocasiones, origen de modificaciones en su diseño, de ahí el valor que otorgamos a las encuestas de satisfacción.

Hemos querido avanzar aun más, siempre con las personas en el punto de mira y hemos introducido aspectos de su calidad de vida en un intento de conocer el modo en que nuestras actuaciones pueden ayudar a mejorarla, identificando buenas prácticas en la atención centrada en la persona. Esta es realmente nuestra mayor apuesta de futuro.

Las áreas de mejora detectadas han sido muchas, y los logros solo posibles por el buen hacer de los trabajadores municipales y de las entidades prestadoras de servicios a quienes hemos intentado impregnar de una

cultura de calidad, sin la cual no podría haberse llevado a buen término este proyecto. También, como no, por el interés de sus líderes naturales, los responsables municipales y de las entidades.

Con todo ello damos por bueno el concepto actual de calidad en la que ésta no se controla sino que se desarrolla hasta alcanzar la calidad total, que supone la participación e implicación de todos los miembros de una organización para mejorar de forma continuada los servicios prestados, con la finalidad de satisfacer a los usuarios.

Finalmente no podemos olvidar nuestro compromiso con la ciudadanía y la transparencia, origen de las cartas de servicio y de la publicación de este documento que esperamos nos ayude a todos a reflexionar y mejorar. También, es nuestro deseo que contribuya al conocimiento de la oferta de los servicios sociales, y afiance la comunicación y la colaboración entre los profesionales.

Si es así, habremos logrado con nuestra pequeña aportación al conocimiento de la gestión en calidad, mostrar un material eficaz para mejorar los servicios y recursos sociales y con ello la calidad de vida de aquellos que los utilizan, los mayores de Madrid.

Fdo. Dolores Navarro Ruiz
Delegada del Área de Familia
y Servicios Sociales

Capítulo 1

Introducción



Buena práctica en el Programa de Calidad de la Dirección General de Mayores y Atención Social (DGMAS)

Consideramos una buena práctica como: "una acción, conjunto de acciones, iniciativas o modelo de actuaciones enmarcadas en una estrategia más global y planificada dentro de una organización, cuyo objetivo sea mejorar la calidad de vida de los individuos o de un colectivo, así como la de la propia organización".

La evaluación de la eficacia de los servicios prestados desde el ámbito local, es sin duda una buena practica prioritaria. Su objetivo es que los programas y servicios puestos a disposición de la ciudadanía entren en una dinámica de mejora continua y, lo que es más importante, mejorar la calidad de vida de los usuarios.

El Ayuntamiento de Madrid a través de su Dirección General de Mayores y Atención Social (DGMAS), considera a **la evaluación** como una buena práctica en si misma, que permite conocer de primera mano los resultados de la implementación de las políticas destinadas a las personas mayores del municipio de Madrid, y cuya gestión corresponde en muchas ocasiones a entidades del ámbito privado.

De ahí que pongamos en marcha un Programa de Calidad orientado al bienestar del ciudadano y basado en el conocimiento de las expectativas, los requerimientos y las necesidades de los usuarios actuales para mantenerse en su domicilio en las mejores condiciones posibles.

Nuestro código de buenas prácticas es conseguir la plena **satisfacción del usuario mayor y de sus cuidadores**.

Con estas referencias pretendemos promover las buenas prácticas sobre la calidad de los servicios que, desde la DGMAS, apoyan y promueven el envejecimiento activo y la permanencia del mayor en su entorno comunitario, analizando el conjunto de factores que inciden en el éxito de los mismos y su aplicabilidad.

Conseguimos una buena práctica de calidad de los servicios, potenciando acciones conjuntas de planificación, ejecución y evaluación dentro de la organización. A los esfuerzos de la evaluación debe de añadirse el juicio de la mejora continua, con el compromiso de participación de todos aquellos que intervienen en la puesta en marcha de los recursos.

La revisión, difusión de los resultados y el reconocimiento de los logros son valores añadidos a la buena práctica.

Objetivos del Programa de Calidad

A nivel general se pretende:

- La mejora de la calidad de los servicios de atención a personas mayores.
- La mejora de la satisfacción de los usuarios y sus familias en relación a los servicios recibidos.
- La mejora de la calidad de vida de los mayores.

Lo que específicamente se traduce en:

- Intervenir en la prestación del servicio:
 - Evaluar la prestación de los servicios y verificar su cumplimiento respecto a los requisitos, estándares, normas u otros criterios establecidos.
 - Analizar e identificar alternativas y prioridades para la mejora continua de los servicios.
- Recoger la voz del usuario:
 - Identificar sus necesidades y expectativas.
 - Asegurar la cobertura de las necesidades de las personas mayores y de sus familiares y cuidadores.
 - Recoger y analizar su percepción y sus sugerencias.
 - Analizar e identificar alternativas y prioridades para mejorar la calidad de vida de los usuarios.

Metodología de trabajo

Desde el año 2004, el Ayuntamiento de Madrid cuenta con un Plan de Calidad cuyo objetivo es poner en marcha un conjunto de iniciativas encaminadas a implantar un nuevo modelo de organización más transparente e innovador, que asegure eficacia y eficiencia en la gestión municipal, y orientado a la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.

Este reto ha obligado a la organización a introducir cambios en la gestión y, más concretamente, a analizar, medir y revisar de manera continua los servicios prestados, así como la opinión que de éstos tiene la ciudadanía, dentro de la cultura de las buenas prácticas. Además, este programa se concibe como el marco común de referencia que guía y aúna los criterios de actuación basados en la evaluación para una mejora continua de todas aquellas iniciativas, presentes y futuras, que desde las distintas unidades de la organización municipal se desarrollan en materia de calidad, mejora e innovación.

En ese mismo año, hay un compromiso de la entonces Dirección General de Mayores (liderazgo) actual Dirección General de Mayores y Atención Social, que apuesta por la calidad, promoviendo la evaluación de los servicios y programas de atención y apoyo a las personas mayores. La metodología a lo largo de estos años ha seguido una secuencia lógica de recogida de información, análisis de resultados y propuestas de mejora. Figura 1 y 2.

Figura 1 **Proceso metodológico de recogida de información y análisis de resultados del Programa de Calidad**

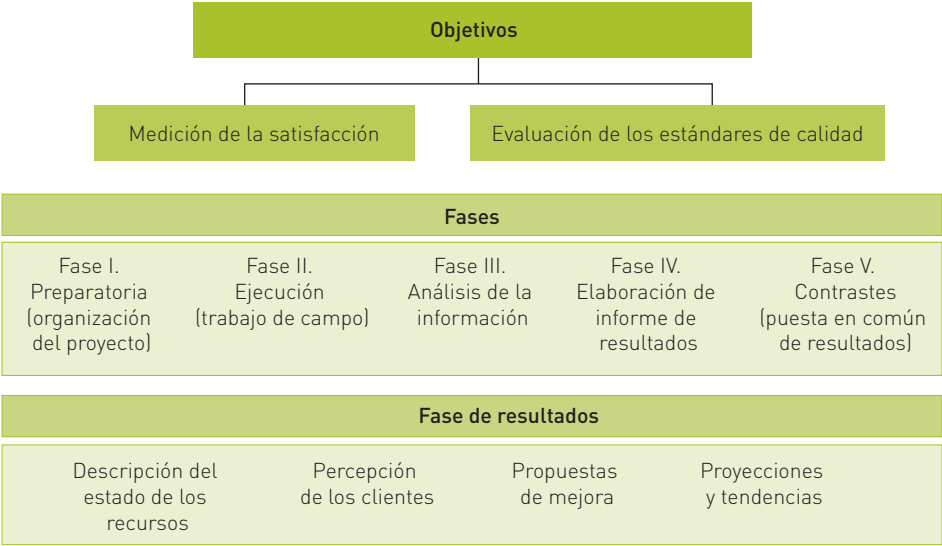


Figura 2 **Proceso de mejora continua del Programa de Calidad**



El análisis pormenorizado de los recursos y programas de la DGMAS nos ha permitido observar de forma conjunta todos los procedimientos y sus áreas. Es decir, conocer nuestra práctica, “cómo lo hacemos”. Para ello programamos un calendario de análisis de los servicios prestados, según se expone en la tabla 1.

Tabla 1 **Programación del diagnóstico de situación de los servicios de atención a personas mayores**

3 grandes servicios de apoyo a la permanencia en domicilio		Otros servicios de apoyo al domicilio		Servicios de promoción al envejecimiento activo		Otros servicios	
Servicios	Años	Servicios	Años	Servicios	Años	Servicios	Años
TAD ¹	2007	Ayudas Técnicas	2007	Centros Municipales de Mayores	2010	Apartamentos	2008
SAD ²	2008	Comidas	2008	Grupos Preventivos	2009	Residencias	2008
C.D. Municipales ³	2007	Lavandería	2009	Vive y convive	2009		
C.D. Concertados ⁴	2008	Cuidar al cuidador	2009	Ejercicio al aire libre	2009		
				Tarjeta Madridmayor	2008		

¹ Teleasistencia domiciliaria
² Servicios de Ayuda a Domicilio
³ Centro de Día Municipales
⁴ Centros de Día Concertados

Partimos de un marco de referencia a través del conocimiento de leyes, pliegos, normativa, ratios y consensos científicos, aplicables al servicio o recurso destinado a los mayores y que nos sirvieran para conocer la estructura “ideal” de los servicios, así como la concordancia, conformidad o mejora respecto a estas cualidades con los nuestros.

Los indicadores seleccionados en sus aspectos de estructura, proceso y satisfacción del usuario, nos dieron el conocimiento real de la situación de los servicios y nos proporcionaron información objetiva y útil para la adopción de decisiones.

El propósito era aproximarnos a unos estándares de calidad consensuados previamente para que los recursos se adaptasen a las necesidades de los usuarios y asumiendo este compromiso con los ciudadanos de Madrid como política de buenas prácticas. Figura 3 y tabla 2.

Figura 3 **Valoración continua de los servicios en el periodo de 2007-2011**

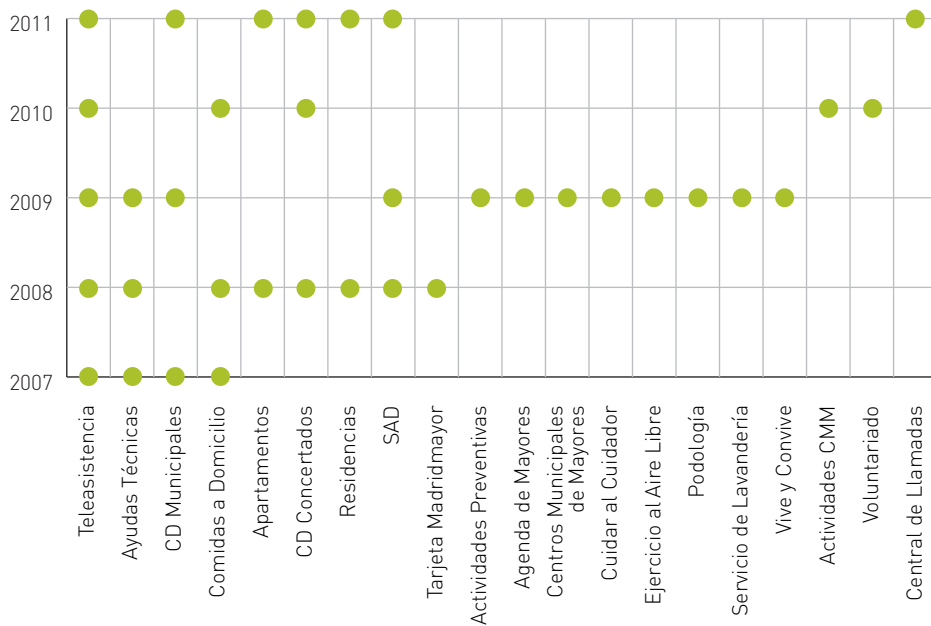


Tabla 2 **Número de expedientes revisados y visitas a entidades, centros o domicilios para el control de estándares de calidad (2007-2011)**

3 grandes servicios de apoyo a la permanencia en domicilio												
	2007		2008		2009		2010		2011		TOTAL	
	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.
TAD	428	428	341	341	561	561	665	580	256	405	2.251	2.315
SAD			1.097	1.097	1.323	878			261	204	2.681	2.179
CD. Municipales	106	138			137	171			23	69	266	378
CD.Concertados			128	123			47	132	23	69	198	324
Otros servicios de apoyo al domicilio												
	2007		2008		2009		2010		2011		TOTAL	
	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.
Ayudas técnicas			122		205	208					327	208
Comidas			703				17	139			720	139
Servicios de promoción al envejecimiento activo												
	2007		2008		2009		2010		2011		TOTAL	
	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.
Tarjeta Madrid Mayor			1.654	50							1.654	50
Actividades en CMM ¹							21				21	
Grupos Preventivos					37						37	
Otros Servicios												
	2007		2008		2009		2010		2011		TOTAL	
	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.
Aptos. Municipales ²			78						7	15	85	15
Residencias			8						12	27	20	27
Otros Programas												
	2007		2008		2009		2010		2011		TOTAL	
	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.	Visitas	Exped.
Podología					40						40	
Central de llamadas										2.319		2.319
TOTAL	534	566	4.131	1.611	2.303	1.818	750	851	582	3.108	8.300	7.954

¹ Actividades en Centros Municipales de Mayores

² Apartamentos municipales

Paralelamente queríamos conocer la **opinión de los mayores y sus familiares o cuidadores**, adelantarnos a sus necesidades y expectativas, a través de encuestas de satisfacción. En el periodo de 2007 a 2011 se han realizado un total de 14.768 encuestas de satisfacción.

En estas encuestas incluimos también la valoración subjetiva de **mejora de calidad de vida** obtenida por el usuario tras la prestación del servicio. La calidad de vida, en un sentido general, puede definirse como el equilibrio entre el estado de bienestar que produce la presencia de condiciones personales (psicofísicas de autonomía e independencia), sociales (participación, redes de apoyo y seguridad, y recursos) y económicas, consideradas necesarias para una buena vida.

Por último, la siguiente buena práctica desarrollada en nuestro Programa de Calidad, es la **transparencia**, dando a conocer la metodología y los resultados existentes a las entidades gestoras de los servicios a través de los informes de resultados, y facilitando la difusión y conocimiento de la situación de los servicios a la ciudadanía a través de la página www.madrid.es y el Observatorio de la Ciudad.

El beneficio final de este Programa de Calidad es obtener el máximo aprovechamiento del conocimiento y experiencia acumulada por nuestra DGMAS y transformar dicho conocimiento en mejora de los servicios. En la tabla 3 se recogen las actividades realizadas en el programa de Calidad en el periodo 2007-2011.

Tabla 3 **Actividades efectuadas en el Programa de Calidad (2007-2011)**

Actividades	Número
Encuestas de satisfacción	Se han realizado un total 14.768
Visitas	Se han llevado a cabo 8.300
Expedientes revisados	En total 7.954
Servicios/recursos evaluados	20 servicios/recursos
Informes emitidos	Para el conjunto de servicios evaluados se han realizado 231 informes de resultados

Cualidades y atributos de la buena práctica en el Programa de Calidad de la DGMAS

1. Determinar los puntos fuertes y conservarlos.
2. Identificar los puntos débiles y corregirlos.
3. Verificar el grado de satisfacción del usuario / ciudadano / familia.
4. Monitorizar algunos de los procesos que son compromisos con la ciudadanía.
5. Identificar los indicadores clave que atañen a diferentes áreas del servicio y tienen impacto en la calidad de vida del cliente creando valor para éste.

Una última vertiente en una buena práctica será estudiar la eficiencia del servicio, es decir, que el perfil del usuario sea el idóneo a las características de éste, para garantizar una adecuada utilización del servicio, objetivo que se está abordando en la actualidad.

Capítulo 2

Cartas de Servicios



Uno de los compromisos de esta apuesta por la calidad es la realización de diversas **Cartas de Servicios**, la primera de las cuales se aprobó en 2008, contando en la actualidad con las de los servicios de Teleasistencia, Centros de Día y Servicio de Ayuda a Domicilio y estando en proceso de elaboración la de Centros Municipales de Mayores.

Las Cartas de Servicios son documentos a través de los cuales una organización manifiesta que servicios presta y con qué niveles de calidad (objetivos o estándares de calidad que adquiere), convirtiéndose así en compromisos hacia los destinatarios de estos servicios. Pretenden ser la expresión de un contrato de servicios que se establece entre la administración y la ciudadanía, por lo que han de elaborarse teniendo muy en cuenta sus necesidades y expectativas. El fin es facilitar mayor información a los usuarios sobre el funcionamiento de los servicios que se prestan, garantizando el derecho de aquellos a conocer y recibir unos servicios de calidad.

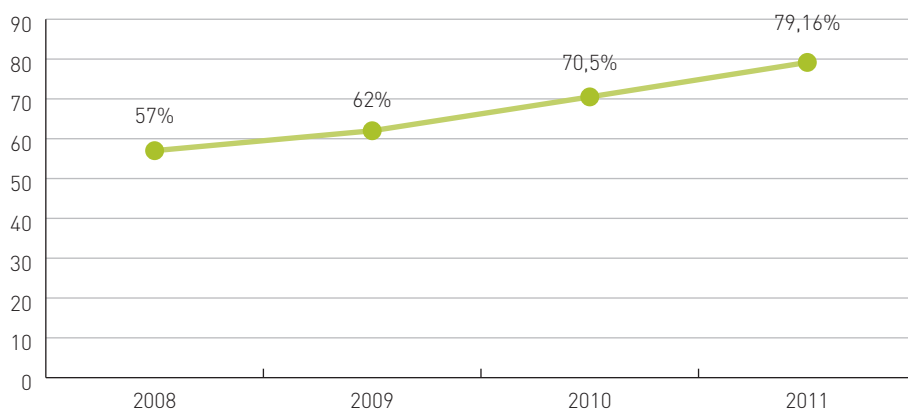
La elección de los tres grandes servicios de la DGMAS para las primeras Cartas de Servicios tiene una razón de peso, su mayor presupuesto y volumen asistencial, sin olvidar su impacto en la ciudadanía. La Teleasistencia (TAD), los Centros de Día (CD) y el Servicio de Ayuda a Domicilio (SAD) tienen en común el carácter de proximidad a los mayores y su familia, permitiendo la permanencia de los mayores en sus domicilios como es su deseo, atributo manifestado por las personas mayores como prioritario para tener una buena calidad de vida. Tabla 4.

Tabla 4 **Usuarios atendidos por los servicios de TAD, SAD y CD (2011)**

Mayores de 65 años	622.597	
Usuarios TAD	126.788	Σ 182.585 (29,32%)
Usuarios SAD	48.984	
Usuarios CD	6.813	

Las Cartas de Servicios cumplen con la política de transparencia, al hacerse públicas a través del Observatorio de la Ciudad los resultados de la evaluación de los compromisos adquiridos. En la actualidad, todas las Cartas han sido evaluadas. La figura 4 nos muestra como ha sido la evolución del cumplimiento de la Carta de Servicios de Teleasistencia.

Figura 4 **Evolución del cumplimiento de la carta de servicios de TAD (2008-2011)**



No acaba aquí el compromiso con la calidad, sino que además, se ha apostado por la evaluación y seguimiento de estándares de calidad y el conocimiento objetivo de todos los servicios de la DGMAS, especialmente de los tres mencionados, lo que nos ha permitido adoptar decisiones para la mejora y rediseño de estos y que exponemos a continuación.

Grado de cumplimiento de los compromisos

TAD		CD		SAD	
Nº indicadores	24	Nº indicadores	19	Nº indicadores	15
Indicadores cumplidos	19	Indicadores cumplidos	14	Indicadores cumplidos	14
Grado cumplimiento	79,16%	Grado cumplimiento	73,68%	Grado cumplimiento	93,33%

Capítulo 3

Indicadores clave del Programa de Calidad



El conocimiento y mejora continua de los servicios se refleja en varios **objetivos concretos** del Programa de Calidad:

- Cumplimiento de la estructura básica de cada servicio.
- Interés por las personas como individuos.
- Participación del ciudadano.
- Impulso de una cultura de evaluación de los servicios por parte de los clientes/beneficiarios del recurso.
- Impacto sobre el usuario y sus familias.
- Cultura de calidad en gestores y prestadores de servicios.
- Transparencia hacia el ciudadano.

OBJETIVO 1: Cumplimiento de la estructura básica del servicio

En el cumplimiento de la estructura básica de cada servicio ofertado a los mayores se ha dado especial importancia al apartado de los recursos humanos y su formación, ya que son la pieza clave de cualquier servicio. Por ello, es fundamental:

- Que los recursos humanos sean acordes en número y titulación de los profesionales en cuanto a lo que la literatura científica establece, lo que ofrece un valor al servicio.
- Apostar por la formación continua y adecuada de los profesionales como parte de la calidad del servicio. Esta formación ha sido exigida en pliegos y además ha sido apoyada en numerosas ocasiones por la DGMAS, como queda reflejado en la siguientes tablas. Tablas 5 y 6.

Actividades formativas realizadas al personal de las entidades prestadoras del servicio por la DGMAS durante 2008-2011:

Tabla 5 **Actividades formativas referentes a los 3 grandes servicios de apoyo a la permanencia en el domicilio**

Temáticas abordadas	CD	TAD	SAD
Vulnerabilidad y fragilidad en las personas mayores		2010	2011
Habilidades de comunicación con las personas mayores	2008	2010	
El trabajo en equipo en el CD	2008		
El CD: nivel social comunitario de atención al anciano frágil	2008		
Plan de atención individualizado (PIA) en un CD	2008		
La valoración integral como herramienta de registro y seguimiento	2008		
La demencia y sus cuidados	2008		
La familia y el cuidador principal	2008		
Trabajar con mayores: la ética de los cuidados	2008		
Calidad y evaluación	2008		

Tabla 6 **Actividades formativas referentes a otros servicios de apoyo a domicilio**

Temáticas abordadas	Ayudas Técnicas	Comidas
Protocolo de ayudas técnicas: importancia y concepto de ayudas y adaptaciones geriátricas. Indicaciones y contraindicaciones	2007	
Formación específica para profesionales de la empresa adjudataria del Servicio de Comida a Domicilio sobre personas mayores en condiciones especiales de vulnerabilidad social		2011

Este ámbito de suma importancia: los recursos y la formación, ha quedado reflejado en las tres Cartas de Servicios como un compromiso a alcanzar y mantener, y su evaluación demuestra que se cumplen al 100%. Tabla 7.

Tabla 7 **Cumplimiento de la titulación y capacitación de los profesionales de los 3 grandes servicios de apoyo a la permanencia en el domicilio**

Titulación y capacitación		Estándar del indicador	Cumplimiento
TAD	Todo el personal tendrá la titulación exigida y recibirá formación específica de al menos 30 horas para las funciones que realiza	100%	100%
CD	Todo el personal tendrá la titulación y capacitación exigida para el desempeño de las funciones que realiza	100%	100%
SAD	Todos los profesionales que prestan servicio tienen los conocimientos y la formación adecuada	100%	100%

Además, la formación encamina a las organizaciones a una rentabilidad más alta y a actitudes más eficientes, y este valor es apreciado por usuarios y familiares. Así, la capacitación de los profesionales es valorada muy positivamente por el usuario y sus familias, algo que se recoge en las encuestas de satisfacción, y que queda reflejada en la medición de dos ítems: **competencia técnica, y el trato y actitud del personal que presta los servicios**, que no sólo son bien valorados sino que se mantienen o mejoran en cada medición. Tablas 8 a 10.

Tabla 8 **Valoración del usuario sobre el trato, actitud y competencia técnica del personal en relación a los 3 grandes servicios de apoyo a la permanencia en el domicilio**

Valoración del personal	Trato y actitud			Competencia técnica		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
TAD	9,5	9,7	9,7	9,1	9,6	9,6
CD Municipales	8,9		9	8,6		8,8
CD Concertados		8,9	9,1		8,7	8,7
SAD	8,7	8,9 ¹	8,4			8,8 ¹
		9,0 ²				8,6 ²

¹ Coordinador de SAD

² Auxiliar de SAD

Tabla 9 **Valoración del usuario sobre el trato, actitud y competencia técnica del personal que presta otros servicios de apoyo al domicilio**

Valoración del personal	Trato y actitud				Competencia técnica			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Ayudas técnicas	9,09		8,26		8,58		8,08	
Comidas	7,99		9,21					
Lavandería		8,7			8,51			
Programa Cuidar al Cuidador		9,68		9,46	9,46			9,32

Tabla 10 **Valoración del usuario sobre el trato, actitud y competencia técnica del personal que presta los servicios de promoción al envejecimiento activo**

Valoración del personal	Trato y actitud			Competencia técnica		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Centros Municipales de Mayores	8,94 ¹ 8,51 ²	9,53		8,69 ¹ 8,52 ²	9,49	
Grupos Preventivos	9,39			9,25		
Programa Vive y Convive				9,28		
Programa de Ejercicio al Aire Libre	9,18		9,3	8,99		9,28

¹ Personal responsable de la actividad.

² Resto del personal.

OBJETIVO 2: Interés por las personas como individuos

Para garantizar una óptima calidad de vida y bienestar se ha prestado especial interés a dos procedimientos de atención al usuario de los servicios:

Personalización de la atención, que se recoge en las dos Cartas de Servicios de SAD y CD, y queda como área de mejora a corto plazo en la carta de servicios de TAD (Tabla 11); y la realización de protocolos para las actividades dirigidas a los usuarios y a sus familias.

Tabla 11 **Atención personalizada de los 3 grandes servicios de apoyo a la permanencia en el domicilio**

Pliego Técnico	Indicador [Estándar]	Cumplimiento
TAD		
Personalización de la atención al usuario y tipo de llamada, en relación con las características del usuario, con la elaboración de un protocolo	Área de Mejora	
CD		
Porcentaje de usuarios de los CD con Plan de Atención Personalizado	100%	100%
SAD		
Porcentaje de usuarios de SAD dados de alta que reciben un documento informativo sobre las características del servicio, y con detalles de la prestación (horarios, número de horas, tareas que se incluyen, auxiliares asignados, nombre del coordinador y teléfonos de contacto)	100%	100%

La instrucción de los procedimientos y actividades encaminadas hacia la persona, como es en el caso de la inclusión del Plan de Atención, ha requerido previamente de varias mediciones y valoraciones del proceso existente, la comparación con los estándares marcados y la identificación de aquellos aspectos que suponían fortalezas y debilidades, para hacer propuestas de corrección de las desviaciones evidenciadas.

El ejemplo más claro lo brindan los Centros de Día. En ellos está protocolizado el Plan de Atención Individualizado (que es el resultado de un trabajo en equipo, donde los objetivos son comunes y marcados con la participación de múltiples profesionales), así como un seguimiento de los objetivos cada 6 meses. Para ello, se ha potenciado el concepto de trabajo en equipo multidisciplinar, diferenciando de lo existente con anterioridad que era la intervención de múltiples especialistas.

En las tablas siguientes se recoge el grado de cumplimiento, satisfacción obtenida y atención individualizada del resto de los servicios. Tablas 12 y 13.

Tabla 12 **Atención personalizada de otros servicios de apoyo al domicilio**

Pliego técnico	Indicador	Cumplimiento	Satisfacción
Ayudas técnicas			
El profesional con titulación de Terapeuta Ocupacional será el responsable de ofrecer información a la persona beneficiaria o a su cuidador en relación al funcionamiento y características de la ayuda técnica, así como de la realización de demostración de uso a la persona encargada o al propio beneficiario. Dicha información se realizará con un lenguaje sencillo y comprensible.	Se facilitó información del modo de funcionamiento.	92%	7,73
Comidas			
Es responsabilidad del Ayuntamiento de Madrid la información, valoración y acceso de las personas usuarias al servicio. Las prestaciones esenciales del contrato son instruir al usuario o a la persona responsable, en el procedimiento correcto para preparar los alimentos, informar y asesorar al usuario sobre el adecuado manejo del microondas y de las correctas prácticas de higiene y manipulación de los alimentos que se sirvan.	Información acerca del procedimiento de actuación y condiciones del servicio.	88%	
	Información acerca del modo de preparación de la comida.	84,70%	8,3
	Adecuación del menú a las necesidades individuales de los usuarios según el tipo de dieta.	88%	
Lavandería			
Información al usuario sobre la prestación del servicio.	Información recibida al inicio.		7,93
Cuidar al cuidador			
Información al usuario sobre la prestación del servicio.	Información y ayuda facilitada para favorecer la asistencia a las sesiones.		8,08

Tabla 13 **Atención personalizada de los servicios de promoción al envejecimiento activo**

Pliego técnico	Indicador	Cumplimiento	Satisfacción
Centros Municipales de Mayores			
Información al usuario sobre la prestación del servicio	Información recibida al inicio de la actividad: valoración de la cantidad y calidad de la información relativa a la actividad.		8,39
Grupos Preventivos			
Información al usuario sobre la prestación del servicio.	Información recibida al inicio.		8,41
Ejercicio al Aire Libre			
Información al usuario sobre la prestación del servicio	Valoración de la información recibida sobre actividad física por parte del monitor de la actividad.		8,71
	Dedicación del monitor a informar a los usuarios sobre temas relacionados con la actividad física.	94,30%	
Vive y Convive			
Información al usuario sobre la prestación del servicio, selección y seguimiento de las parejas mayor-estudiante.	Proceso de selección de las parejas (mayor-estudiante) previo a la convivencia.		8,4
	Seguimiento regular de las convivencias.		8

OBJETIVO 3: Participación del ciudadano

Es la toma de conciencia que tiene la organización de las necesidades del mayor y sus familias, que son recogidas a través de dos vías:

- Las sugerencias y reclamaciones, con entrada a través del registro general y correo electrónico que llegan a la DGMAS.
- Y un sistema propio de recogida de sugerencias y reclamaciones del plan de calidad de la DGMAS a través de las encuestas de satisfacción.

Durante 2009-2011 se han realizado 8.914 encuestas a usuarios mayores y familias que han aportado 3.492 sugerencias. Este sistema es una manera cercana de pulsar la realidad percibida por los usuarios de nuestros servicios. Tablas 14 a 17.

Tabla 14 **Participación de los usuarios de los 3 grandes servicios de apoyo a la permanencia en el domicilio**

Participación Ratio	2009			2010			2011			Total		
	Encues.	Sug.	Ratio*	Encues.	Sug.	Ratio*	Encues.	Sug.	Ratio*	Encues.	Sug.	Ratio*
TAD	501	35	7%	588	68	11,50%	600	44	7,30%	1.689	147	8,70%
CD Municipales	692	120	17%				455	490	107,60%	1.714	1.112	64,9%
CD Concertados				567	505	89%						
SAD	875	225	25,70%				656	268	40,80%	1.531	493	32,20%
Total	2.068	380	18,30%	1.155	570	49,30%	1.711	802	46,90%	4.934	1.752	35,50%

*Porcentaje de sugerencias sobre el número total de encuestas realizadas

Tabla 15 **Participación de los usuarios en otros servicios de apoyo al domicilio**

Participación Ratio	2009			2010			2011			Total		
	Encu.	Suge.	Ratio*	Encu.	Suge.	Ratio*	Encu.	Suge.	Ratio*	Encu.	Suge.	Ratio*
Ayudas técnicas				262	59	22,50%				262	59	22,50%
Comidas				1.071	350	32,60%	47	25	52,10%	1.118	375	33,50%
Lavandería	119	14	11,70%							119	14	11,70%
Programa Cuidar al Cuidador	134	30	22,30%				224	191	85,20%	358	221	61,70%
Total	253	44	17,40%	1.333	409	30,70%	271	216	79,70%	1.857	669	36%

* Porcentaje de sugerencias sobre el número total de encuestas realizadas

Tabla 16 **Participación de los usuarios en los servicios de promoción al envejecimiento activo**

Participación Ratio	2009			2010			2011			Total		
	Encu.	Suge.	Ratio*	Encu.	Suge.	Ratio*	Encu.	Suge.	Ratio*	Encu.	Suge.	Ratio*
Centros M. de Mayores	490	74	15,10%	405	495	121,90%				895	569	63,50%
Grupos Preventivos	616	249	40,80%							616	249	40,80%
Vive y Convive	92	30	32,60%							92	30	32,60%
Ejercicio al Aire Libre	78	52	66,60%	267	27	10,10%	175	144	82,20%	520	223	42,80%
Total	1.276	405	31,70%	672	522	77,70%	175	144	82,30%	2.123	1.071	50,40%

* Porcentaje de sugerencias sobre el número total de encuestas realizadas

Tabla 17 **Sugerencias más habituales**

Relación de sugerencias más habituales	
TAD	<ul style="list-style-type: none"> · Acortar el tiempo de respuesta en la pulsación de alarma · Mayor rapidez en la atención de alarmas · Mejorar el sistema de audición
SAD	<ul style="list-style-type: none"> · Ampliar las horas y/o días de prestación del servicio · Disminuir el número de cambios de auxiliares (especialmente para las tareas de aseo personal) · Mejora y adaptación de los horarios a los ritmos diarios y habituales de los usuarios
CD	<ul style="list-style-type: none"> · Mejorar la elaboración, preparación y condimentación de la comida · Renovar los vehículos, mejorar los sistemas de climatización y mejorar la adaptación de los mismos a personas con movilidad reducida · Incrementar el personal en el CD, tanto auxiliares como técnicos
Ayudas técnicas	<ul style="list-style-type: none"> · Renovar las ayudas técnicas: sustituir las antiguas por nuevas y las manuales por mecánicas · Realizar el mantenimiento de las ayudas técnicas con mayor frecuencia
Comidas	<ul style="list-style-type: none"> · Mejora en la calidad de los alimentos · Aumentar la variedad de los menús
Programa Cuidar al Cuidador	<ul style="list-style-type: none"> · Ampliar el número de meses de duración del programa · Aumentar el número de sesiones semanales · Homogeneizar la formación de los grupos
Centros M. de Mayores	<ul style="list-style-type: none"> · Aumentar el número de plazas para las actividades · Aumentar la frecuencia semanal y duración de las sesiones · Disposición y uso de salas más amplias
Grupos Preventivos	<ul style="list-style-type: none"> · La permanencia en la actividad no deberá ser temporal · Creación de más grupos para atender a la demanda existente · Instalaciones más grandes para acoger a más usuarios
Vive y Convive	<ul style="list-style-type: none"> · Seguimiento a través de cuestionario más a menudo · Más publicidad del programa "Vive y Convive"
Ejercicio al Aire Libre	<ul style="list-style-type: none"> · Aumento del número de meses que dura el programa · Aumento del número de días a la semana · Disponer de instalaciones cubiertas durante el mal tiempo

OBJETIVO 4: Impulso de una cultura de evaluación de los servicios por parte de los clientes/ beneficiarios del recurso

A través de la percepción de satisfacción de todos los aspectos que ofrece el servicio y especialmente con los datos de valoración global y recomendación del servicio.

Vemos que la satisfacción es muy alta y el grado de recomendación también, de manera que nuestros usuarios son nuestros verdaderos aliados en la difusión de los servicios. Tablas 18 a 20.

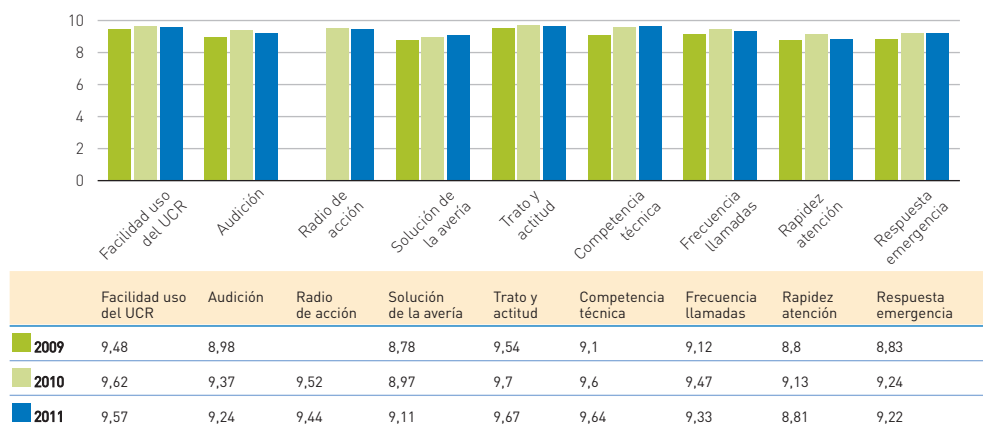
También resulta de interés la evolución de algunos indicadores medidos en estos servicios en los últimos 3-4 años, y que se recogen a continuación en las figuras 5 a 15.

Tabla 18 **Valoración global y grado de recomendación de los 3 grandes servicios de apoyo a la permanencia en el domicilio**

Servicios	Opinión general			Grado de recomendación		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
TAD	9,5	9,7	9,6	97,00%	99,80%	99,50%
CD Municipales	8,6		8,8	96,00%		94,30%
CD Concertados		8,5			95,20%	
SAD	8,7		8,6	99,00%		97,10%

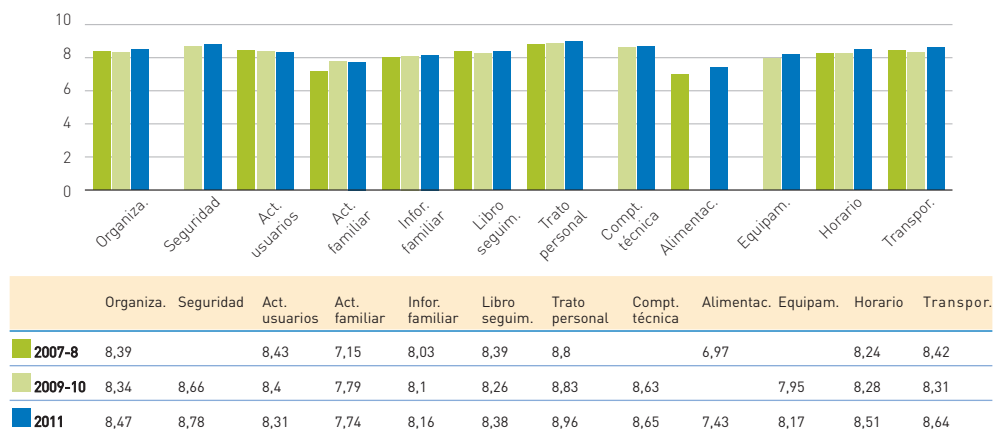
Servicio de Teleasistencia Domiciliaria

Figura 5 **Grado de satisfacción en los Indicadores del servicio de TAD 2009-11**



Servicio de Centros de Día

Figura 6 **Grado de satisfacción en los Indicadores del servicio de CD 2007-11**



Servicio de Ayuda a Domicilio

Figura 7 **Grado de satisfacción en los Indicadores del servicio de SAD 2008-11**

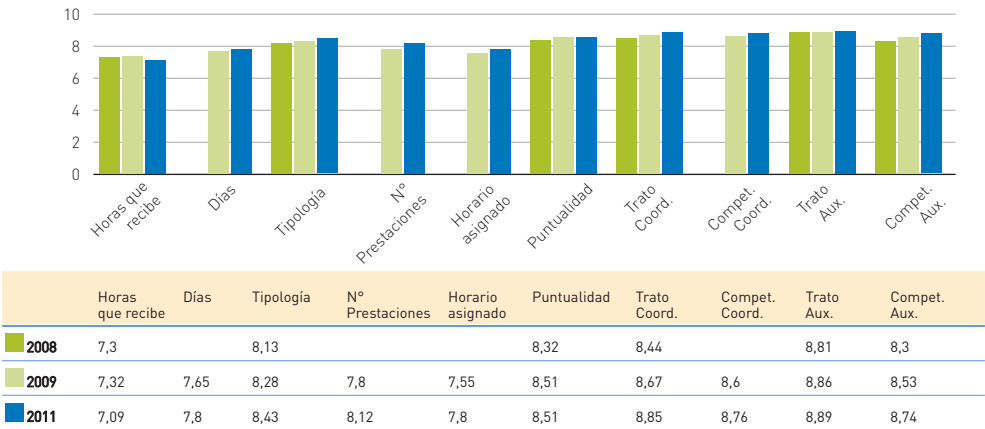
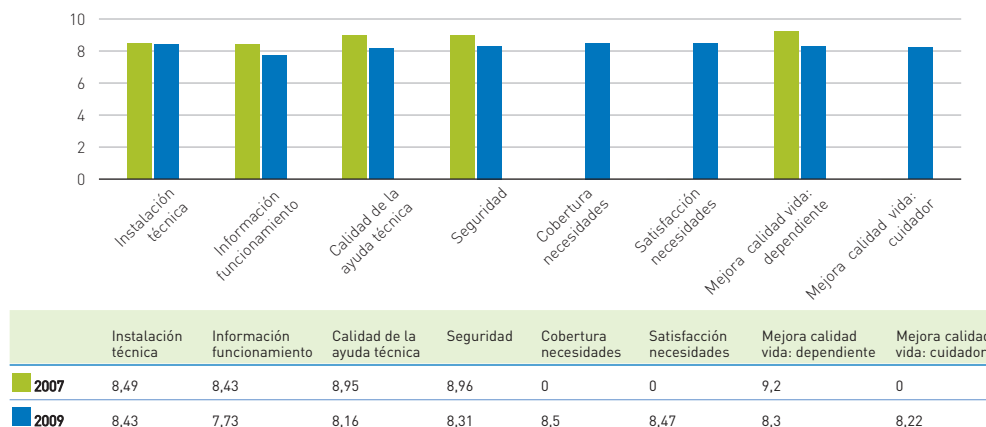


Tabla 19 **Valoración global y grado de recomendación de otros servicios de apoyo al domicilio**

Servicios	Opinión General				Grado de Recomendación			
	2008	2009	2010	2011	2008	2009	2010	2011
Ayudas técnicas			8,4				96,60%	
Comidas			8,4		82,50%		90,70%	
Lavandería		8,7				95,80%		
Programa Cuidar al Cuidador		8,8		8,7		97%		97,30%

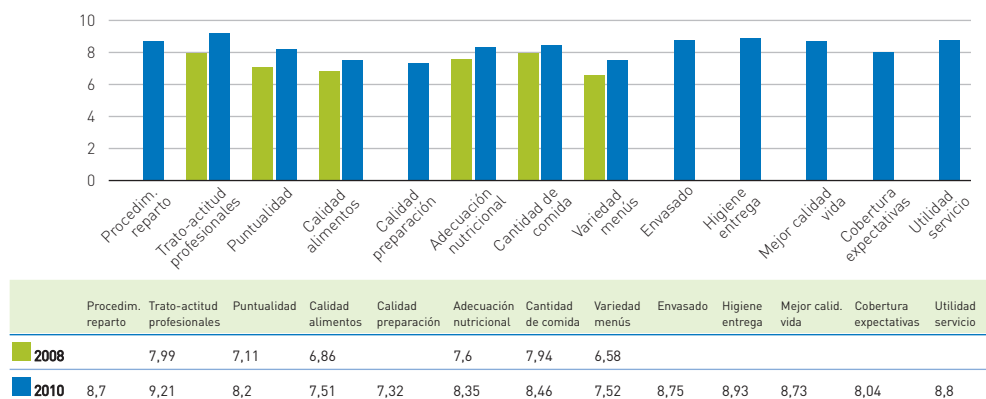
Servicio de Ayudas Técnicas

Figura 8 **Evolución de la satisfacción con el servicio de ayudas técnicas 2007 y 2009**



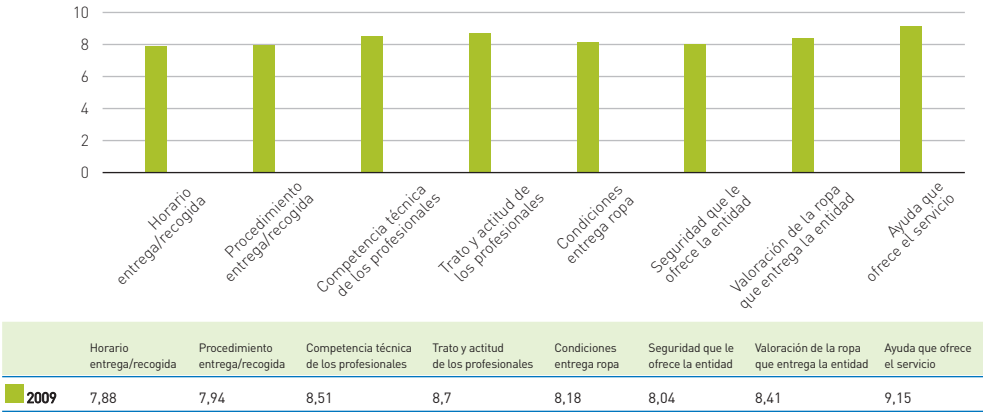
Servicio de Comidas a Domicilio

Figura 9 **Evolución de la satisfacción con el servicio de comidas a domicilio 2008 y 2010**



Servicio de Lavandería

Figura 10 **Satisfacción con el servicio de lavandería 2009**



Programa Cuidar al Cuidador

Figura 11 **Evolución de la satisfacción con el programa Cuidar al cuidador 2009 y 2011**

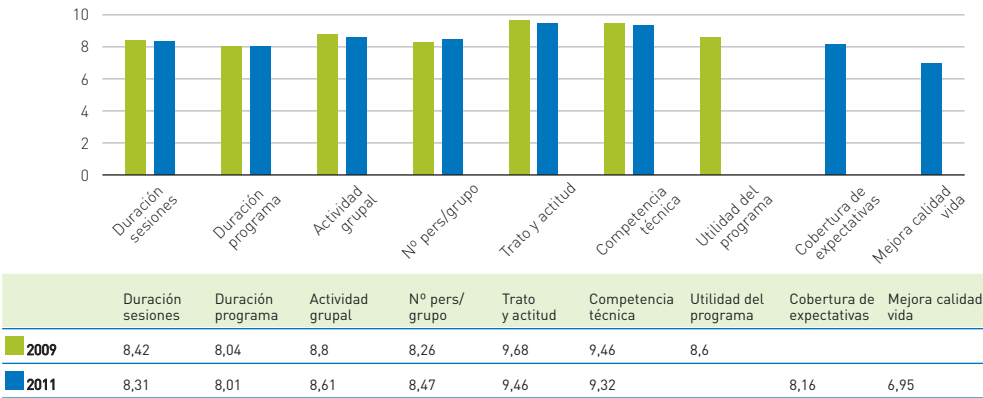
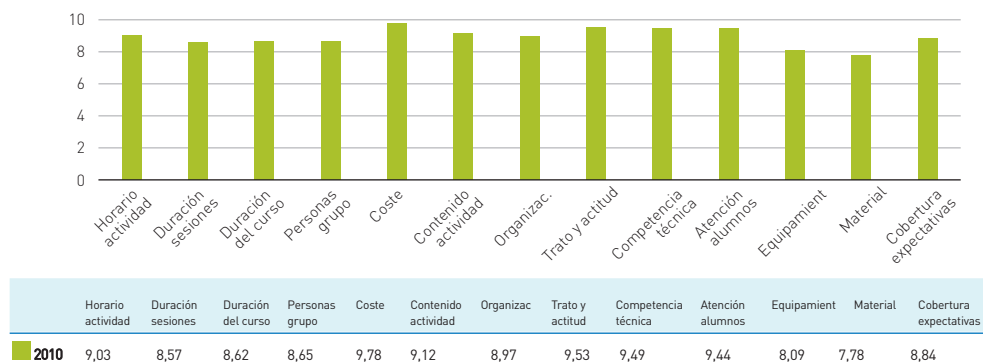


Tabla 20 **Valoración global y grado de recomendación de los servicios de promoción al envejecimiento activo**

Servicios	Opinión general			Grado de recomendación		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Centros M. de Mayores	8,6	9,1		96,30%	98,80%	
Grupos Preventivos	8,9			98,20%		
Vive y Convive	8,9			92,30%		
Ejercicio al Aire Libre	9,2		8,9	98,70%		99,40%

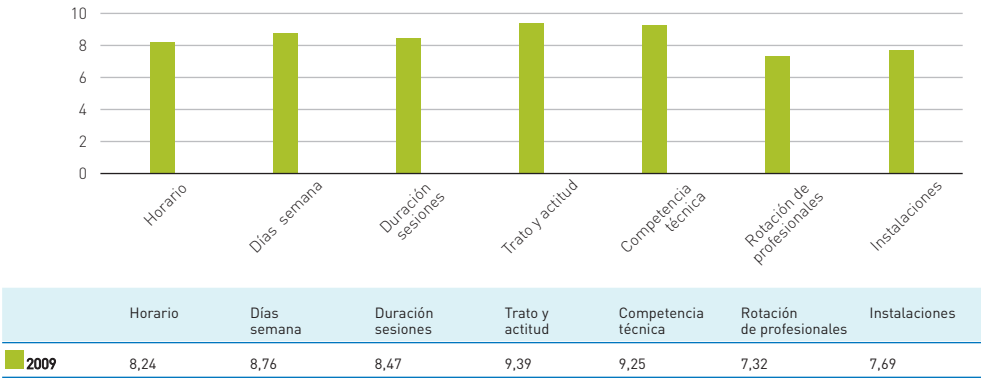
Centros Municipales de Mayores

Figura 12 **Satisfacción con los Centros Municipales de Mayores 2010**



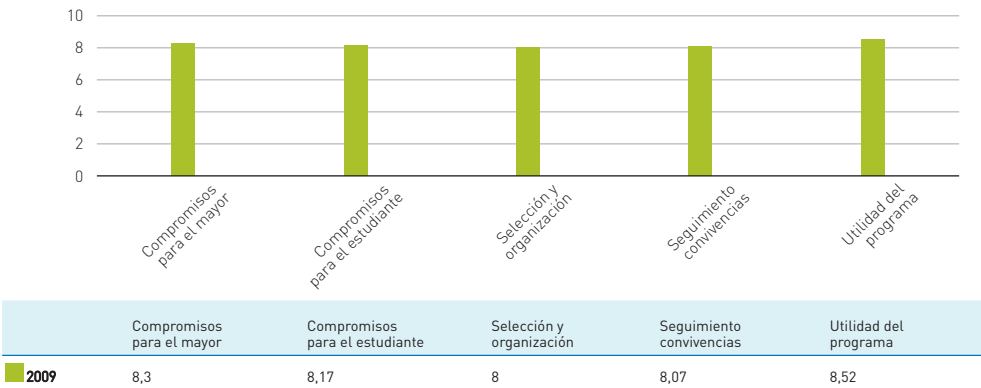
Servicio de Grupos Preventivos

Figura 13 **Satisfacción con los Grupos Preventivos 2009**



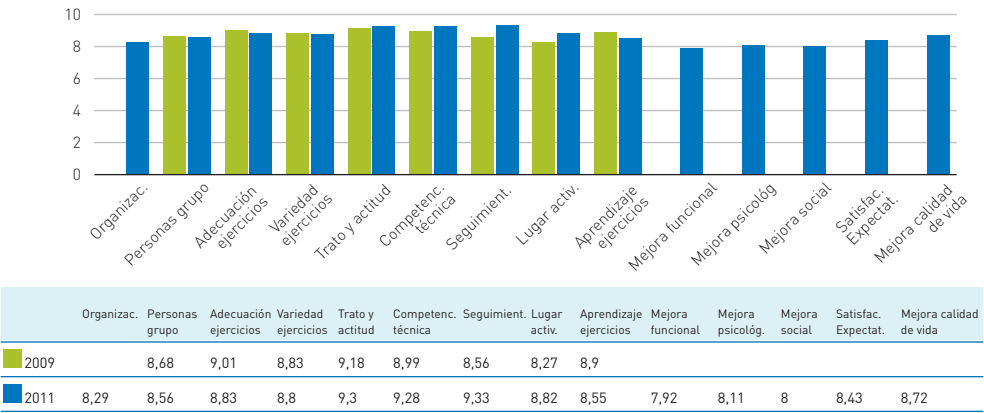
Programa Vive y Conviene

Figura 14 **Satisfacción con el programa Vive y Conviene 2009**



Programa de Ejercicio al Aire Libre

Figura 15 **Evolución de la satisfacción con el programa Ejercicio al aire libre 2009 y 2011**



OBJETIVO 5: Impacto sobre el usuario y sus familias

La importancia de medir el impacto se fundamenta en dos razones: que los servicios presten cobertura a las necesidades percibidas por el mayor como no cubiertas, o no bien cubiertas, y al estado subjetivo de la mejora de la calidad de vida.

La mejora de calidad de vida no se ha medido todos los años en los que se ha evaluado el servicio, pero en aquellos que sí se ha recogido, la valoración obtenida refleja en general datos considerados como muy satisfactorios. Tablas 21 a 23.

Tabla 21 **Mejora en calidad de vida de los grandes servicios de apoyo al domicilio (TAD y SAD)**

Servicios	2009	2010	2011
TAD	9,25	9,31	8,95
SAD	8,4		8,38

Tabla 22 **Mejora en calidad de vida de otros servicios de apoyo al domicilio**

Servicios	2009	2010	2011
Ayudas Técnicas		9,5	
Comidas		8,7	
Lavandería	9,1		
Cuidar al cuidador	8,6		7

Tabla 23 **Mejora en calidad de vida de los servicios de promoción al envejecimiento activo**

Servicios	2009	2010	2011
Centros M. de Mayores	8,9		
Vive y Convive	8,7		
Ejercicio al Aire Libre			8,7

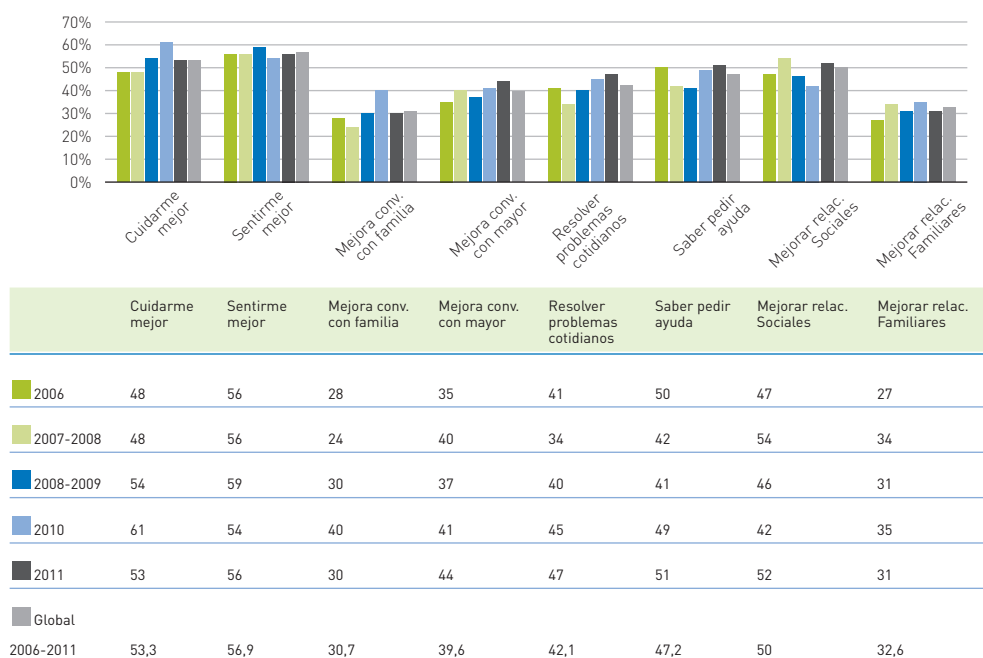
A través de encuestas dirigidas al ciudadano y sus familias se recogen los beneficios obtenidos con la utilización de los recursos, en aspectos como la tranquilidad, la seguridad, la compañía y la autonomía. Tabla 24.

Tabla 24 **Beneficios obtenidos por el usuario tras la prestación de los 3 grandes servicios de apoyo a la permanencia en el domicilio**

Beneficios obtenidos	Tranquilidad		Seguridad		Compañía		Autonomía	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011	2010	2011
TAD	9,6	9,3	9,6	9,3	9,1	8,7	8,6	8,9
CD Municipales		8,9		9		9,1		8,3
CD Concertados		9,1		9,1		8,8		8,8
SAD		8,5		8,5		6,4		7,9

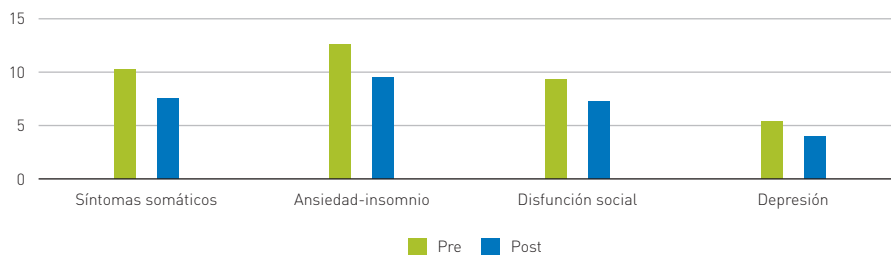
En el programa Cuidar al cuidador se han medido los beneficios y la calidad de vida en diferentes aspectos (cuidarme mejor, sentirme mejor, etc.) y en diferentes años. Los resultados que se muestran reflejan una mejoría, especialmente en el de sentirse mejor y saber cuidarse. Figura 16.

Figura 16 **Mejora de la calidad de vida media en el programa Cuidar al cuidador 2006-2011 (%)**



Igualmente, queda reflejada la mejoría en la calidad de vida medida con la escala GHQ-28 (General Health Questionnaire), cuestionario auto administrado de 28 ítem dividido en 4 sub-escalas: A (síntomas somáticos), B (ansiedad e insomnio), C (disfunción social) y D (depresión grave). Es un instrumento de cribado utilizado para detectar beneficios/perjuicios, tras una intervención en un tiempo corto. En la siguiente gráfica observamos la mejoría obtenida en todas y cada una de las esferas medidas (disminución de síntomas). Figura 17.

Figura 17 **Mejora de la calidad de vida medida con GHQ-28**



OBJETIVO 6: Cultura de calidad en gestores y prestadores de servicios

En el camino de conseguir la calidad total es imprescindible la participación e implicación de todos los miembros de una organización o proceso. El procedimiento seguido para la evaluación y análisis de nuestros servicios es el siguiente:

Los indicadores que van a ser valorados para cada servicio, son consensuados previamente entre el Departamento de Programación, Evaluación y Desarrollo (Dep. PED) como responsable del control de calidad, y el departamento que gestiona el recurso a evaluar. Para ello se tienen en cuenta los requerimientos que contemplan los Pliegos de Condiciones Técnicas y Administrativas, la Carta de Servicios del Ayuntamiento de Madrid, y aspectos específicos solicitados por el Departamento responsable del servicio.

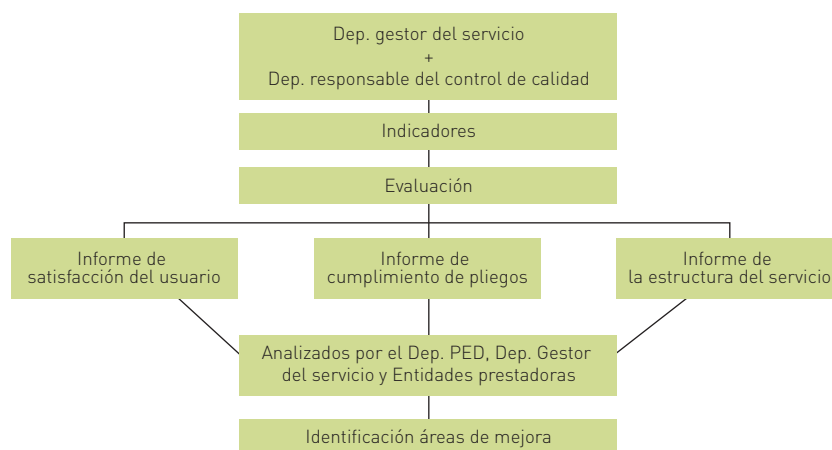
Con los resultados obtenidos de la evaluación, se elaboran hasta tres tipos de informes de cada uno de los servicios (informe de satisfacción del usuario, informe de cum-

plimiento de pliegos, e informe de la estructura del servicio), de forma global e individualizada por entidades gestoras, incluyendo datos cuantitativos y cualitativos.

Los resultados de estos informes, son analizados por el equipo técnico del Departamento de Programación, Evaluación y Desarrollo, junto con la empresa encargada de hacer las mediciones y los responsables de los departamentos gestores del servicio, momento en el que se identifican las áreas de mejora.

Posteriormente los informes se hacen llegar a las entidades prestadoras, y los resultados y las propuestas de cambios son presentadas en reuniones ejecutivas, donde se consensúan estrategias para las áreas de mejora detectadas. Figura 18.

Figura 18 **Proceso de evaluación y análisis de nuestros servicios**



El fin es adquirir compromisos compartidos de mejora en cada servicio evaluado, y que la prestación de los servicios sea homogénea y uniforme para todas las entidades. Estas características son necesarias para obtener equidad en el servicio social municipal y poder transmitir esa imagen hacia el usuario.

En la tabla 25 se muestran los informes de calidad de los diferentes servicios que se han realizado del 2007 al 2011.

Tabla 25 **Informes de calidad de los servicios 2007-2011**

Informes de resultados 2007-2011									
Servicio	Año	2007		2008		2009		2010	
	Tipo de informe	G	I	G	I	G	I	G	I
Actividades preventivas	Cumplimiento estándares					1	1		
	Satisfacción/opinión					1	9		
Agenda Mayor	Cumplimiento estándares					0	0		
	Satisfacción/opinión					1	1		
Apartamentos	Cumplimiento estándares			1	1				1 1
	Satisfacción/opinión			1	2				1 2
Ayudas técnicas	Cumplimiento estándares			1	1			1	1
	Satisfacción/opinión			0	0			1	1
Central de llamadas	Cumplimiento estándares								0 0
	Satisfacción/opinión								1 1
Centros de día	Cumplimiento estándares	1	1	2	2	1	1	1	1
	Satisfacción/opinión	1	9	1	30	1	12	1	32
Centros municipales mayores	Cumplimiento estándares					0	0	0	0
	Satisfacción/opinión					1	1	1	1
Comidas	Cumplimiento estándares	2	2					1	1
	Satisfacción/opinión	0	0					1	1
Conocimiento recursos mayores de 65 años	Cumplimiento estándares							0	0
	Satisfacción/opinión							1	1
Cuidar al cuidador	Cumplimiento estándares					0	0		0 0
	Satisfacción/opinión					1	1		1 1
Ejercicio al aire libre	Cumplimiento estándares					0	0	0	0
	Satisfacción/opinión					1	1	1	1
Lavandería	Cumplimiento estándares					0	0		
	Satisfacción/opinión					1	1		
Podología	Cumplimiento estándares					0	0		
	Satisfacción/opinión					1	1		
Programas en C. M. Mayores	Cumplimiento estándares							0	0
	Satisfacción/opinión							1	1
Residencias	Cumplimiento estándares			1	1				1 1
	Satisfacción/opinión			1	2				1 2
SAD	Cumplimiento estándares			1	1	1	1		1 1
	Satisfacción/opinión			1	7	1	4		1 4
TAD	Cumplimiento estándares	1	1	1	1	1	1	1	1
	Satisfacción/opinión	0	0	0	0	1	3	1	3

Tabla 25 **Informes de calidad de los servicios 2007-2011** *(Continuación)*

Informes de resultados 2007-2011									
Servicio	Año	2007		2008		2009		2010	
	Tipo de informe	G	I	G	I	G	I	G	I
Tarjeta	Cumplimiento estándares			1	1				
	Satisfacción/opinión			1	3				
Voluntariado	Cumplimiento estándares							0	0
	Satisfacción/opinión							1	1
Vive y convive	Cumplimiento estándares					0	0		
	Satisfacción/opinión					1	1		
Total	Cumplimiento estándares	4	4	8	8	4	4	4	4
	Satisfacción/opinión	1	9	5	44	11	35	9	42
Total global/individual		5	13	13	52	15	39	13	46
Total/ años		18		65		54		59	
Total informes 2007-11		231							

G: Global

I: Individual (desagregado por entidades o centros si es el caso)

OBJETIVO 7: Transparencia hacia el ciudadano

Los resultados de los compromisos adquiridos en las cartas de servicios con los ciudadanos son publicados en el **Observatorio de la Ciudad** www.madrid.es

En la tabla 26 se especifica el número de las encuestas de satisfacción y opinión que, a lo largo de estos años, se han remitido para su publicación.

Igualmente, los resultados de las encuestas de satisfacción percibida por el usuario en relación con el servicio prestado son publicados en la Web municipal como información asociada a los servicios evaluados y, en formato divulgativo, los temas de interés general se editan en www.lavozdelaexperiencia.es.

Tabla 26 Banco de estudios 2007-2011

Banco de Estudios	2007	2008	2009	2010	2011	Total
SAD		✓	✓		✓	3
TAD		✓	✓	✓	✓	4
CD	✓	✓	✓	✓	✓	5
Ayudas técnicas	✓			✓		2
Comidas		✓		✓	✓	3
Lavandería		✓	✓			2
Cuidar al cuidador	✓		✓		✓ ✓	4
CMM			✓ ✓	✓		3
Podología			✓			1
G. Preventivos		✓	✓			2
Vive y Convive			✓ ✓			2
Ejercicio Aire Libre			✓	✓	✓	3
Apartamentos		✓			✓	2
Residencia		✓			✓	2
Tarjeta		✓ ✓				2
Agenda			✓			1
Total	3	10	13	6	9	41

Capítulo 4

Efectos del Programa de Calidad en los Servicios de la DGMAS



Al haber realizado un trabajo transversal de evaluación de los distintos recursos y programas de la DGMAS, se ha logrado:

- **Conocer mejor nuestros servicios:** evaluar las características de la prestación de cada servicio y el impacto sobre el ciudadano, nos ha proporcionado una visión global y exhaustiva que es imprescindible para las propuestas de mejora.
- **Conseguir servicios con alto nivel de calidad** y equiparables en resultados entre los diferentes servicios (interservicios).
- **Realizar la prestación de los servicios bajo estándares de calidad uniformes**, para dar equidad en la prestación del servicio.
- **Adquirir mayor exigencia en los compromisos con la ciudadanía** al incorporar la opinión de los usuarios.
- **Implicar a la administración, a las entidades prestadoras del servicio y al ciudadano** en la participación activa de la cultura de calidad de los servicios.

Capítulo 5

Conclusiones



El cambio más importante introducido por el Programa de Calidad de la DGMAS es la mejora continua de los servicios, programas y recursos, al implantar la calidad como un modelo de gestión.

La medición, permite obtener una valoración general del servicio y su impacto sobre la ciudadanía, estableciendo desde la DGMAS un nivel de exigencia alto que debe de alcanzar y superar el valor de 8/10 en todos los servicios.

El objetivo es hacer de Madrid una ciudad donde las personas mayores dispongan de servicios sociales de calidad y donde la calidad de vida de los mayores sea un referente. Para ello se requiere de un modelo de gestión municipal donde la atención a las necesidades y demandas de los ciudadanos son prioritarias, pues no debe olvidarse, que son, al fin y al cabo, los destinatarios de los servicios públicos.

En época de crisis económica, es cuando la Administración debe de hacer un esfuerzo mayor por la sostenibilidad de los servicios, para ello se necesita una metodología comprobada que contribuya a hacer más eficaz la gestión. La gestión eficaz pasa por reconocer en la calidad (medición, contraste y áreas de mejora) nuestro mejor aliado para alcanzar una prestación eficiente de los servicios.

Si además, tenemos información de cuáles son los aspectos que más se relacionan con la satisfacción de los clientes, podremos centrarnos en ellos, y en base a una buena práctica lograr de este modo que los usuarios se sientan cada día más satisfechos con la atención proporcionada por la administración municipal.

“Hay que concentrarse en lo verdaderamente útil, lo que realmente tiene valor para el usuario y eliminar lo superfluo”.

La palabra clave es eficiencia

Agradecimientos



Con humildad, publicamos el trabajo realizado fruto del esfuerzo de todos. El Área de Gobierno de Familia y Servicios Sociales que apostó por mejorar; la Dirección General de Mayores y Atención Social que impulsó el programa y lo implementó; las empresas que gestionan los servicios públicos hacia los mayores que han facilitado nuestra labor y han hecho suyas nuestras consideraciones; los profesionales de la Fundación Matía Ingema que han trabajado durante estos años con nosotros; el Departamento de Programación, Evaluación y Desarrollo de la DGMAS en el continuo ejercicio de transmitir datos y análisis de los servicios con una interpretación científica que nos diera oportunidades de hacer de estos unas prestaciones excelentes, así como los Departamentos de SAD y de Centros de Día, por facilitar las labores de evaluación y contribuir con sus aportaciones.

Hablamos de haber logrado la implantación de un sistema de planificación estratégica y de calidad total de servicios hacia los mayores y sus cuidadores, gracias al compromiso de todas las personas, equipos y entidades implicadas.

