

1a Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de Excelencia

La iniciativa en Calidad Total asumida en el Centro de Atención Integral a las Drogodependencias de Getafe (CAID) se inició tras el impulso político de la Concejala Delegada de Drogodependencias y el impulso técnico por parte del director del CAID, implicándose en liderar el cambio y elaborar la Misión y Visión del CAID, sus Valores y principios éticos, los cuales son consensuados y adoptados por todos los profesionales y, que en consecuencia, se responsabilizan a su vez en la consecución de la Misión y Visión del CAID.

MISIÓN

El Centro de Atención Integral a las Drogodependencias es un Servicio Municipal del Ayuntamiento de Getafe para atender los problemas planteados por las drogas, tanto a nivel asistencial como preventivo. **Como misión asume dar una asistencia integral, personalizada y de calidad a los/las ciudadanos/as con problemas de drogas, así como prevenir su consumo indebido.**

VISIÓN

Pretendemos llegar a ser un Centro de Atención Integral a las Drogodependencias referente dentro de la Comunidad de Madrid. Queremos ser un Centro Público de excelente calidad, cada vez más competente y eficaz.

VALORES

Serán la filosofía de comportamiento que los/las profesionales hemos adoptado en nuestra labor:

- **Profesionalidad:** la formación y las competencias de los/las técnicos están altamente desarrolladas.
- **Respeto y atención personalizada a nuestros/as ciudadanos/as:** es la orientación fundamental del CAID, centrar nuestro servicio en las necesidades y expectativas de cada paciente, independientemente de las características individuales de cada persona.
- **Trabajo en equipo:** interdisciplinar y en coordinación entre los distintos profesionales y procesos del CAID para potenciar la integralidad de la intervención.
- **Responsabilidad y compromiso:** compartir la Misión-Visión del CAID (proyectos del CAID) implicándose en su consecución.
- **Planificación y organización:** intervención planificada en objetivos, procesos, planes de acción, indicadores...
- **Innovación y adaptación:** implica una actitud proactiva ante el cambio para la mejora continua.

El director, tras la Autoevaluación realizada en febrero-marzo de 2009 y específicamente sobre la necesidad de mejorar la eficacia de los comportamientos personales en el área de liderazgo, realiza un curso de formación sobre “Desarrollo de Habilidades de Gestión de Personas”, resultando muy satisfactorio y estimulador para la mejora de su liderazgo con las personas, el impulso del personal a trabajar como Equipo y para llegar a formar un liderazgo compartido.

Así, se estimula la asunción de responsabilidades por parte de las personas y como principio que se transmite desde la dirección que “todo empleado puede ser y es director y gestor”, se operativiza en (criterio 5) y según el “Manual de Diseño de Procesos” en que toda persona es propietaria de algún proceso del CAID (1b).

1b Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización.

Para facilitar la consecución de la Misión y Visión, la dirección reorienta la estructura organizativa a nivel horizontal, según se desarrollan los procesos y bajo la gestión de propietarios o gestores de los mismos, que son los/las profesionales.

Los siete mecanismos clave para gestionar el CAID son: EFQM, la ISO 9001:2008, la gestión por procesos, el Comité de Calidad, las reuniones funcionales en la multidisciplinaridad de los/las profesionales, la gestión de objetivos hacia el cliente con seguimiento a través de indicadores y los grupos de mejora continua.

Existe un “**Manual de Diseño de Procesos**” elaborado por el equipo como despliegue de la estrategia de actuación, guía de actuación e instrumento de mejora de la organización: cada proceso consta de una ficha donde se refleja la misión del proceso, la propiedad, puertas de entrada y salida, indicadores de proceso y de rendimiento, etc...

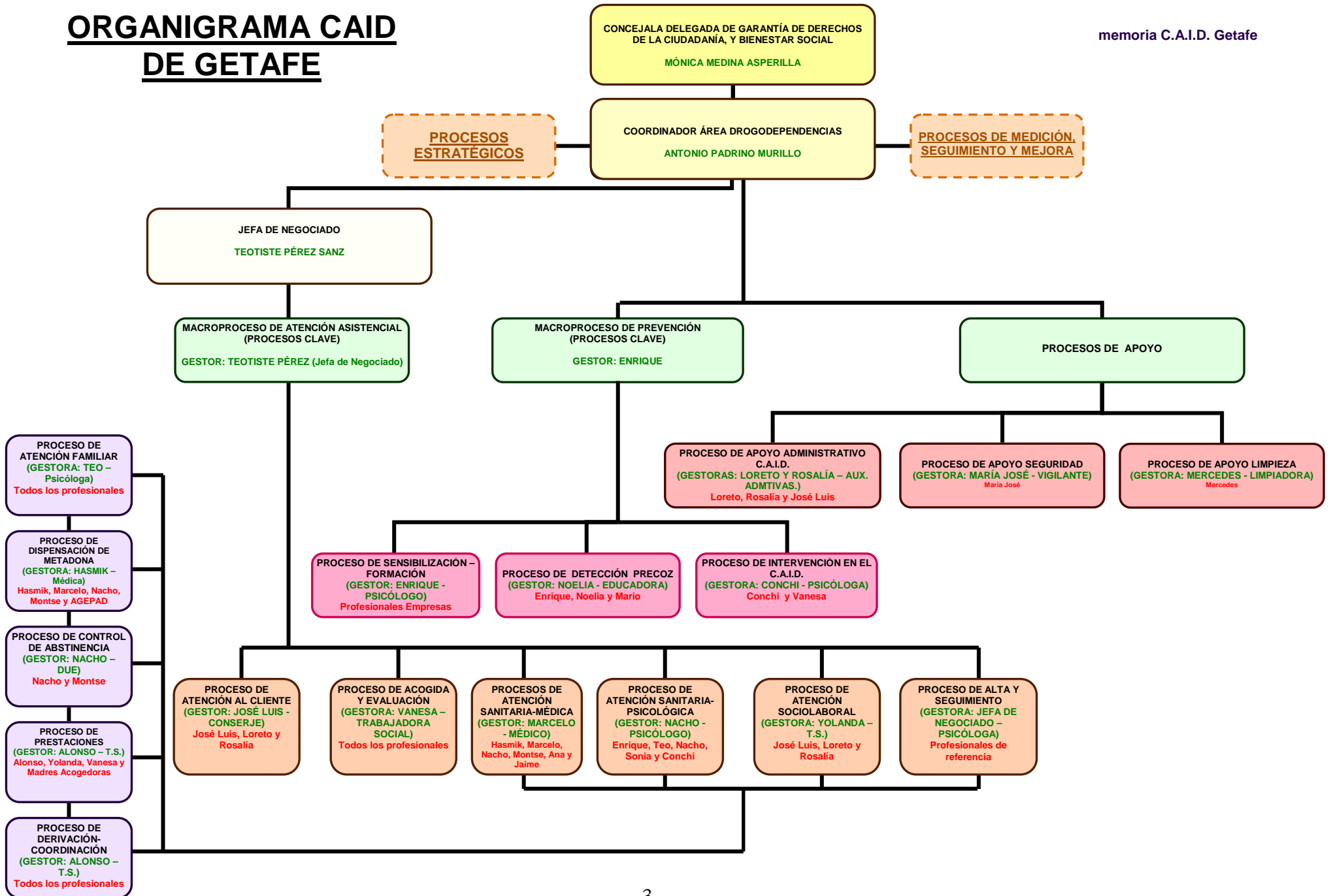
El **Comité de Calidad**, cuyos componentes son los propietarios de los grandes procesos, se encarga de desarrollar y actualizar la política y estrategia a través de propuestas de mejora e innovación que surgen del aprendizaje en el análisis de los procesos y en la revisión de los agentes facilitadores si no se llegasen a conseguir los objetivos planteados.

En 5a, mejora de procesos del CAID, se reseñan los procesos de medición y seguimiento (información en II Plan Estratégico) para valorar la consecución de objetivos y, según ello, aprender a implementar medidas para mejorar los resultados.

El organigrama de la organización está estructurado de manera horizontal, donde se van desplegando los diversos procesos según niveles. A continuación se muestra el organigrama de la organización.

ORGANIGRAMA CAID DE GETAFE

memoria C.A.I.D. Getafe



1c Los líderes interactúan con clientes, asociados y representantes de la sociedad.

La dirección del CAID está implicada activamente en la interacción y formación de alianzas con clientes y proveedores como fuente de feedback directa para conocer necesidades y expectativas de los clientes. El director, personalmente, como responsable de calidad, realiza cada tres meses **grupos focales** con clientes para aspectos de mejora en el CAID, así como atiende y escucha antes de 15 días a las personas autoras de quejas/sugerencias para posibles soluciones a las mismas. Este buzón de quejas y sugerencias está instalado en la sala de espera del CAID, aunque se pueden expresar a través de los buzones de cualquier departamento municipal o vía telemática.

Para escuchar demandas y expectativas de los clientes disponemos de un registro de No Conformidades, Acciones Correctivas, Acciones Preventivas y Acciones de Mejora según la Norma ISO 9001-2008. La organización ha realizado un Manual de Calidad según establecen las Normas ISO.

Así mismo, desde el liderazgo se promueve y se reconoce la participación en los foros donde se sensibilice o promuevan los temas relacionados con la calidad y la excelencia como medida de concienciación para contribuir a la motivación y consecuente mejora de resultados. Como ejemplo hemos participado en la 2ª Conferencia sobre Evaluación, Calidad y Eficiencia desarrollada el 23-24 de noviembre de 2009 en Logroño.

Como aprendizaje de la Autoevaluación anteriormente señalada estamos implementando un Plan de Ahorro Energético y Gestión de Residuos Sanitarios como contribución al Medio Ambiente y a la sociedad futura.

Existe una relación específica y continua con los diversos proveedores, especialmente de recursos humanos con la empresa Grupo SANIMADRID así como con otras empresas de servicios como Ática, Alma Ata y Red Araña.

Otra actuación de la dirección, fruto de la política de calidad del CAID, es la comunicación y promoción de la Calidad en las Instituciones en las que opera el Ayuntamiento de Getafe, y en la Agencia Antidroga de la Comunidad de Madrid, así como en los demás municipios. Tanto es así que este CAID está siendo **referencia de Calidad** para todos estos centros dedicados al tratamiento de las drogodependencias, habiéndose creado con estos aliados una "Red Intermunicipal de Drogas".

1d Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización.

El Plan de Calidad Total del CAID, a lo largo de los diez años de trayectoria, ha intentado instaurar en la organización una "**Cultura de la Calidad en el Servicio Público**" ("*Política de Calidad*" en *Manual de Calidad*).

Sus líderes, sea a nivel político o técnico, comunican y recuerdan en las reuniones generales de planificación y seguimiento, la Misión y Visión del CAID.

La dirección trata de comportarse según un estilo de "Liderazgo Situacional" decidiendo qué estilo de dirección exige cada situación particular según la competencia, el compromiso o motivación de cada persona: la mayoría de las personas del CAID se mueven entre una competencia y compromiso alto, exigiendo por lo tanto un liderazgo solamente organizativo por objetivos acompañado de medidas motivadoras y con delegación y un estilo de liderazgo de apoyo socioemocional.

Cuando se integra una persona nueva en el CAID, la organización posee unas pautas de integración “saludable” en cuanto a compromiso debido al “buen clima laboral” del Centro y de un Plan de Aprendizaje de conocimientos a través del Manual de Diseño de Procesos y entrevistas con los/las mismos/as profesionales.

Ejemplo de compromiso y motivación de los/las profesionales es el aprendizaje desarrollado a raíz de la autoevaluación para poner en práctica planes de mejora que ellos/ellas mismos/as han propuesto, han diseñado y están ejecutando para hacer realidad los objetivos y metas de la organización: Plan de Comunicación Interna y Motivación, Plan de Ahorro Energético y Gestión de Residuos Sanitarios y Plan de Gestión del Conocimiento.

En la Administración Pública a veces es difícil el reconocimiento tangible del “buen hacer” de los/las profesionales. Ante esta dificultad, los reconocimientos oportunos a los esfuerzos de los/las profesionales se desarrollan a través de **refuerzos verbales y flexibilidad laboral**, como se comentará en el criterio 3.

1e Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización

El cambio que se está desarrollando en esta organización sobre la gestión de la Calidad está siendo impulsada por el liderazgo del director del CAID, aunque ya está siendo asumida por parte de los profesionales, haciéndola suya y exigiéndose a su vez la mejora continua para una mayor satisfacción de nuestros/as clientes/as.

La organización tiene una visión clara de lo que quiere. Se manifiesta a través de un liderazgo proactivo que motiva y estimula en el equipo el escenario en el que se desea que el CAID se encuentre en un futuro, anticipando los cambios que se implementan las situaciones beneficiosas que puedan consolidar el éxito de la organización, teniendo claro hacia dónde va el Servicio Público en Drogodependencias y desarrollando la estrategia conveniente.

Así, la organización ha diseñado un II Plan Estratégico sobre Drogas del municipio de Getafe (criterio 2), resultados del I Plan Estratégico, Autoevaluación, necesidades y expectativas de los grupos de interés y un análisis DAFO. Para desarrollar la estructura de cambio en la Línea de Actividad de Prevención se ha impulsado la investigación a través de la “Encuesta Escolar sobre Drogas en Getafe” (2007-2008) y, considerando a los grupos de interés de los diversos departamentos municipales como protagonistas, entre todos/as hemos diseñado la estructura estratégica de intervención futura en prevención, a través de los Planes Transversales, donde intervienen las diversas delegaciones del municipio como partners en alianza para conseguir resultados eficaces dirigidos a la ciudadanía.

La gestión del cambio introducida en la organización del CAID ha favorecido que el Área de Planificación Económica, a pesar de la situación de crisis generalizada en todos los ámbitos privados y públicos, no sólo garantice la inversión actual en el CAID sino que conceda un aumento presupuestario en 2010 para hacer frente y apoyar con los recursos necesarios el cambio en la organización.