



familias, igualdad y
bienestar social

MADRID



Madrid
Servicios
Sociales

PLAN ESTRATÉGICO de SERVICIOS SOCIALES 2023-2027

Nuevo Sistema Público de Servicios Sociales de la Ciudad de Madrid



familias, igualdad y
bienestar social

MADRID



Madrid
Servicios
Sociales



MADRID



Contenido

1. PRESENTACIÓN	1
2. INTRODUCCIÓN	3
3. MARCO LEGAL Y NORMATIVO	6
4. DIAGNÓSTICO.....	9
4.1. EL PUNTO DE PARTIDA	9
4.2. CONTEXTO SOCIODEMOGRÁFICO	9
4.3. CONTEXTO ORGANIZATIVO.....	24
4.4. RECURSOS HUMANOS.....	26
4.5. GASTO SOCIAL	28
4.6. LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO	30
5. GOBERNANZA, METODOLOGÍA Y DURACIÓN	31
5.1.- GOBERNANZA	31
5.3.- METODOLOGÍA SEGUIDA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	33
5.4.- DURACIÓN.....	34
6. MISION, VISIÓN Y VALORES.....	35
7. DESPLIEGUE ESTRATÉGICO	37
7.1.- EJES Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS	37
7.2.- OBJETIVOS.....	43
7.3.- ACTUACIONES.....	45
7.4.- PLANES OPERATIVOS.....	46
8. MEMORIA ECONÓMICA.....	47
8.1.- INTRODUCCIÓN.....	47
8.2.- SÍNTESIS Y PRINCIPALES MAGNITUDES DEL PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA	48
8.3.- DETALLE POR LÍNEA, ACTUACIÓN Y AÑO DEL PRESUPUESTO	50
9. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	59
GLOSARIO	60



1. PRESENTACIÓN

Madrid posee uno de los mejores sistemas de Servicios Sociales de España, pero que se diseñó para las necesidades de los ciudadanos de hace unos cuarenta años. Desde entonces, nuestra ciudad ha vivido varias fracturas sociales, como la crisis económica de 1993, la financiera de 2008 y la que se desencadenó en 2020 durante la emergencia sanitaria, ante las que nuestros Servicios Sociales han estado en primera línea, al lado de la ciudadanía. Las necesidades, durante todo este periodo han cambiado, por lo que nuestra ciudad necesita un Nuevo Sistema de Servicios Sociales.



El 31 de mayo de 2022, el Pleno del Ayuntamiento de Madrid aprobó por unanimidad los Acuerdos por un Nuevo Sistema Público de Servicios Sociales para la Ciudad de Madrid. Fue la culminación de un gran proceso que contó con la participación de la plantilla municipal, entidades sociales, sindicatos, el mundo académico y las propias personas usuarias de Servicios Sociales.

El Plan Estratégico, cuyo objetivo es la implementación de un Nuevo Sistema Público de Servicios Sociales, surge así de la colaboración con diversas Áreas de Gobierno y todos los Distritos que forman parte del Consistorio.

Los cambios sociales sucesivos han provocado la irrupción de nuevos perfiles de personas usuarias (más jóvenes, con menores a cargo e incluso con mayor nivel de instrucción) que se acercan a los Servicios Sociales buscando apoyos para desarrollar su vida con dignidad y autonomía. A ello se suman cambios relacionados con la tecnología, la diversificación de las formas de vida, relaciones personales, familiares y laborales, la debilitación de los vínculos y redes de solidaridad primaria, la individualización de las expectativas en la llamada “crisis de los cuidados” y cambios en el mercado laboral que han transformado los modos de convivencia tradicionales y creado disfunciones que se encuentran detrás de muchas desigualdades sociales.

Este plan estratégico supone una hoja de ruta en el abordaje desde tres elementos fundamentales: la definición del propio objeto de los Servicios Sociales, la integración del propio sistema, y la necesidad imperiosa de poner a la persona en el centro de nuestras actuaciones. Se trata de un plan ambicioso que transformará de manera integral los



Servicios Sociales, que llevará varios años y requerirá de la implementación de pilotajes, así como una constante revisión y actualización. Al final del proceso, el resultado será un sistema capaz de llegar antes a la ciudadanía con una intervención más profunda y eficaz, lo que servirá para acercarnos más a nuestro objetivo último: que las personas disfruten de las nuevas oportunidades que todos merecemos.

Hoy, Madrid es una sociedad mucho más plural y diversa que la que vio nacer sus Servicios Sociales municipales: los cambios vividos en el contexto recomiendan un nuevo abordaje y marco del servicio público. Un marco que desarrolle nuestra vocación de servicio público y de acompañamiento a la ciudadanía a través de un plan que permita que ésta pueda contar con unos Servicios Sociales preparados para estar a su lado: para cuando nos necesite.



2. INTRODUCCIÓN

En 1989 se aprobó el Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Centros de Servicios Sociales del Ayuntamiento de Madrid¹, marco normativo que no ha sido modificado hasta la actualidad y, por tanto, continúa vigente.

En el año 1996, el Ayuntamiento de Madrid abordó un proceso de mejora de los Servicios Sociales cuyo objetivo era incrementar la calidad en la atención a las personas, entendiendo que la mejora de la calidad de un servicio público requería el abordaje de tres aspectos: la organización del trabajo, las herramientas de gestión, y las instalaciones o infraestructuras necesarias en las que pivotar la atención social.

Aquel proceso de mejora desembocó en un Modelo Organizativo² cuya implementación se realizó a lo largo del año 1998, y que, a la fecha, sigue, también, vigente.

En el año 2017 se elaboró un Plan de Mejora de los Centros de Servicios Sociales del Ayuntamiento de Madrid³, el cual afectaba únicamente a la Atención Social Primaria y no a los Servicios Sociales en su conjunto.

Así, el Pleno del Ayuntamiento de Madrid en su sesión (30/2018) ordinaria, celebrada el 27 de noviembre de 2018, aprobó una proposición en la que se mandataba al equipo de gobierno a impulsar “la elaboración de un nuevo sistema público de servicios sociales para la ciudad de Madrid, consensuado por todos los partidos representados en el pleno del Ayuntamiento de Madrid, las organizaciones sindicales y profesionales del sistema”.

En el contexto de la crisis producida por el COVID19, todas las fuerzas políticas con representación en el Ayuntamiento de Madrid acordaron en julio de 2020, la ratificación de los Acuerdos de la Villa⁴, en los que se dispone, entre otras medidas, “promover la reforma del modelo de Servicios Sociales municipales”.

Posteriormente, se iniciaron los trabajos correspondientes a dicha reforma, para lo cual se formaron diversos órganos:

- Comité Ejecutivo: máximo órgano de decisión.

¹ [Reglamento de Organización y Funcionamiento de los Centros de Servicios Sociales del Ayuntamiento de Madrid](#), de 22 de junio de 1989

² [Criterios Organizativos para la Mejora de la Atención Social](#). Junio 1999

³ [Plan de mejora de los Servicios Sociales del Ayuntamiento de Madrid](#), 2017

⁴ [Acuerdos de la Villa](#), aprobados en sesión 10/2020 extraordinaria del Pleno el 7 de Julio de 2020



- Comité Asesor Externo: órgano consultivo integrado por expertos/as de reconocido prestigio en el campo de los Servicios Sociales, las organizaciones y administraciones públicas.
- Comité Asesor Interno: órgano de naturaleza consultiva integrado por personal funcionario municipal cuya trayectoria, experiencia y conocimiento profesional en el ámbito de los Servicios Sociales

Así, se generaron diversos espacios de diálogo dependiendo de las competencias y temáticas a tratar:

- Con diversas Áreas de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid en función de las competencias establecidas y principalmente en lo concerniente a recursos humanos, coordinación territorial y transformación digital.
- Con los Distritos que componen la Ciudad
- Con otras Administraciones: en el seno de la Comisión bilateral entre Ayuntamiento y Comunidad de Madrid

Y a su vez, se desarrollaron espacios de trabajo con cuatro grandes grupos de interés, de tipo interno y externo, a saber:

- Personas usuarias de los Servicios Sociales y ciudadanía en general (encuestas a más de 2500 personas de manera individual, más de 8000 hogares y grupos focales con 70 participantes).
- Partidos políticos con representación en la Ciudad de Madrid (todos los que conforman el pleno municipal),
- Profesionales de los Servicios Sociales, a través de sesiones y ponencias técnicas (más de 250 profesionales distribuidos en cuatro ponencias-bloques temáticos) y diferentes cuestionarios (más de 500 respuestas),
- Otros agentes y grupos de interés: agentes sociales (patronal y sindicatos), mesas y consejos de participación municipales, colegios profesionales, universidades, entidades del tercer sector y asociaciones de vecinos/as.

Tras todo ello, y, como no puede ser de otra manera, a través de la negociación con los grupos políticos con representatividad en el Pleno Municipal, se llegó a la aprobación, por unanimidad, de los Acuerdos por un Nuevo Sistema Público de Servicios Sociales⁵ en el Pleno reunido en la sesión 7/2022 ordinaria el 31 de mayo 2022, que suponen la materialización de la voluntad política, profesional y ciudadana de construir unos Nuevos Servicios Sociales

⁵ [Acuerdos por un Nuevo Sistema de Servicios Sociales](#), aprobados en sesión 7/2022 ordinaria del pleno de 31 de Mayo de 2022.



En ellos, figura la siguiente DISPOSICIÓN FINAL

Primera: El presente acuerdo supone un esfuerzo de la ciudad de Madrid para dotar a los servicios sociales municipales de un modelo acorde con las necesidades actuales y futuras. Para ello, se reconoce la necesidad de realizar un desarrollo en materia de recursos económicos y recursos humanos acorde a la esencialidad de estos servicios. Para los que se desarrollarán los planes estratégicos necesarios que contemplen ese desarrollo programado y se utilizarán los órganos pertinentes de negociación colectiva.

Segunda: La aprobación de este acuerdo implica la creación de dos órganos de seguimiento y planificación para su desarrollo:

1. **Comisión de seguimiento de los acuerdos** por un nuevo modelo de servicios sociales, coordinada por el Área de Gobierno de Familias, Igualdad y Bienestar Social y con representación de todos los partidos políticos con representación en el Pleno, sindicatos y representantes de la sociedad civil, que emitirá un informe de evaluación y cumplimiento de los Acuerdos.
2. Aprobar que en el plazo antes de fin de 2022 un **Plan Estratégico de Servicios Sociales**, que al menos determine un:
 - a. Análisis y diagnóstico
 - b. Memoria económica
 - c. Medidas a implementar
 - d. Programación de las medidas
3. Elaboración del nuevo **reglamento de organización y funcionamiento** de los Servicios Sociales acorde al desarrollo del nuevo modelo. "

Respondiendo a este mandato del pleno, se ha elaborado el presente Plan Estratégico, cuyo propósito es orientar las políticas de carácter social que se encuentren bajo la responsabilidad del Área de Gobierno competente en materia de Servicios Sociales, a través de actuaciones que den respuesta a las necesidades de la población de la Ciudad de Madrid.

Este plan se articula en torno a tres ejes, de los cuales dos son ejes estratégicos (uno de tipo organizativo y otro centrado en la relación con sistemas y políticas afines) y un tercero, de naturaleza transversal.

Cada eje está integrado por diversas líneas que agrupan 84 actuaciones de diverso objetivo y alcance, cuyo plazo de ejecución comprende el periodo 2023-2027 y que conllevará la aprobación de planes operativos anuales, de manera que se pueda hacer seguimiento y control de todas las acciones contempladas.

De igual modo, el presente Plan Estratégico reúne, como indica la disposición final, un análisis, memoria económica, cronograma y, además, describe cómo se realizará el seguimiento y evaluación del mismo.



3. MARCO LEGAL Y NORMATIVO

Ámbito Internacional:

El presente Plan Estratégico se encuentra alineado, tanto con la Declaración Universal de Derechos Humanos de 1948, adoptada por la Asamblea General de la ONU el 10 de diciembre de 1948, como con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, adoptada por la Asamblea General de la ONU el 5 de septiembre de 2015, así como el resto de tratados internacionales cuyo texto ha sido ratificado por el Estado Español.

Ámbito Nacional:

La Constitución Española compromete a los poderes públicos en la promoción de las condiciones "para que la libertad y la igualdad del individuo y los grupos en que se integra sean reales y efectivas, removiéndolos obstáculos que impidan o dificulten su plenitud y faciliten la participación de todos los ciudadanos en la vida política, económica, cultural y social" (artículo 9.2).

A su vez, la Constitución Española (1978) establece en su artículo 148.1.20 que la "Asistencia Social" podrá ser competencia de las Comunidades Autónomas.

Dentro de las competencias que llevan a cabo los Ayuntamientos recogidas en la Ley 7/85 de 2 de abril Reguladora de Bases de Régimen Local, se encuentran, en su artículo 25.2.e) "la evaluación e información de situaciones de necesidad social y la atención inmediata a personas en situación o riesgo de exclusión social" y en el apartado o) "Actuaciones en la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres, así como contra la violencia de género"

Además, en la misma legislación (Art 26), se establece la obligatoriedad de la prestación de la competencia anterior, relativa a la evaluación e información de situaciones de necesidad social y la atención inmediata a personas en situación o riesgo de exclusión social, para municipios con población superior a los 20.000 habitantes, como es el caso de la Ciudad de Madrid.

Igualmente, en la redacción del presente plan estratégico se han tenido en cuenta también la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, y la Ley Orgánica 1/2004, de 28 de diciembre, de Medidas de Protección Integral contra la Violencia de Género.

Por otra parte, diversas leyes estatales regulan aspectos concretos que inciden sustancialmente en la regulación autonómica y en la prestación de servicios sociales por parte de los Ayuntamientos, fijando un mínimo común denominador en ámbitos tales como la protección a la infancia, la discapacidad, la dependencia, la violencia de género o la garantía de rentas.



Ámbito Autonómico:

La Comunidad de Madrid, en su estatuto de Autonomía (Art 26) reconoce como competencia exclusiva, “la promoción y ayuda a la tercera edad, emigrantes, minusválidos y demás grupos sociales necesitados de especial atención, incluida la creación de centros de protección, reinserción y rehabilitación” y la “protección y tutela de menores y desarrollo de políticas de promoción integral de la juventud”.

La reciente Ley 12/2022, de 21 de diciembre, de Servicios Sociales de la Comunidad de Madrid, en el CAPÍTULO II, artículo 11 de Competencias de las entidades locales, establece las mismas, indicando que serán ejercidas “en el marco de la legislación reguladora del Régimen Local, del Plan Director de Servicios Sociales de la Comunidad de Madrid y de acuerdo con la planificación territorial establecida en el Mapa de Servicios Sociales”.

Como tales, recoge:

“a) El desarrollo de las funciones de atención social primaria enunciadas en la presente ley y en la normativa reguladora del régimen local.

b) La planificación de los servicios sociales en su ámbito territorial, de acuerdo con las líneas de actuación establecidas en el Plan Director de Servicios Sociales, en el Mapa de Servicios Sociales y los protocolos de coordinación de la Red de Atención Social Primaria, acordados con la Comunidad de Madrid.

c) El establecimiento, mantenimiento y gestión de centros y servicios de atención social primaria, incluida su dotación de personal suficiente y adecuado para asegurar la prestación de servicios de calidad.

d) La gestión de los equipamientos para la atención social especializada de titularidad municipal, así como la de aquellos del mismo nivel y de titularidad autonómica que se acuerden, en función del principio de territorialidad y subsidiariedad.

e) La concesión de prestaciones económicas individuales de urgencia y emergencia social y de ayudas económicas temporales que tengan por objeto la integración personal.

f) El apoyo a las entidades del Tercer Sector de Acción Social en su ámbito territorial.

g) La realización de programas de sensibilización social, de fomento de la participación ciudadana, promoción del asociacionismo, del voluntariado y de otras formas de ayuda mutua, en la prevención y resolución de los problemas sociales en el ámbito local.

h) La creación e impulso de los consejos locales de servicios sociales.

i) La colaboración en las funciones de inspección y control de la calidad.

j) La coordinación de actuaciones con las entidades, con o sin ánimo de lucro, que realicen servicios sociales en el municipio.

k) Las competencias atribuidas a la Administración local en la normativa sectorial de servicios sociales o que se le sean atribuidas por disposición legal o reglamentaria.



2. Con el fin de alcanzar una mayor eficacia y rentabilidad social de los recursos disponibles, las competencias enumeradas en el apartado precedente se ejercerán por los municipios, por sí mismos o asociados, o a través de las fórmulas de colaboración interadministrativa previstas en la legislación sobre régimen local. La asociación de municipios no podrá condicionar la distribución territorial de servicios sociales aprobada reglamentariamente.

3. Los municipios podrán establecer recursos de atención social especializada de titularidad municipal cuando, atendiendo al número de habitantes o potenciales usuarios, cuenten con los medios materiales y personales suficientes y así lo aconsejen razones de eficiencia y equilibrio territorial, de acuerdo con la normativa vigente de régimen local y la legislación sectorial reguladora del servicio de atención social especializada, en su caso. La entidad local deberá formular una propuesta a la Comunidad de Madrid con esta finalidad. En los casos en que la competencia municipal venga determinada directamente por la ley, bastará la comunicación a la Comunidad de Madrid del establecimiento del recurso.

4. Dicha propuesta será estudiada por la Comunidad de Madrid en un plazo máximo de seis meses y ambas partes acordarán, caso de considerarse viable, los términos en los que se articulará administrativa y, en su caso, financieramente la colaboración para la prestación de los servicios, así como la coordinación con el resto de la atención social especializada gestionada por la Comunidad de Madrid.

5. Las entidades locales estarán sujetas a la observancia y uso de las herramientas técnicas para garantizar las adecuadas condiciones de interoperabilidad de los sistemas de información, su homogeneidad, mantenimiento, explotación e intercambio de los datos relacionados con la prestación de los servicios sociales.”

Ámbito municipal:

El Ayuntamiento de Madrid establece el número, denominación y competencias de las Áreas de Gobierno, entre ellas la de Familias, Igualdad y Bienestar, así como las de los Distritos que conforman la Ciudad.

A su vez, en el desarrollo de sus competencias, se aprueban directrices (como la de aplicación de la transversalidad de género en el Ayuntamiento de Madrid aprobada por Acuerdo de JG de 13 de septiembre de 2018), reglamentos (como el de Organización y Funcionamiento de los Centros de Servicios Sociales Municipales, aprobado por Acuerdo Plenario de 22 de junio de 1989) o acuerdos, en este caso fundamentales para el presente Plan Estratégico, como son los Acuerdos de la Villa , aprobados por unanimidad el 7 de julio de 2020 el Pleno del Ayuntamiento de Madrid, en su sesión (10/2020) extraordinaria o los Acuerdos “Por un Nuevo Sistema Público de Servicios Sociales”, aprobados por unanimidad el 31 de mayo de 2022 en su sesión 7/2022 ordinaria.

Este apartado se desarrolla en detalle en el ANEXO I: MARCO LEGAL Y NORMATIVO



6. DIAGNÓSTICO

4.1. EL PUNTO DE PARTIDA

El presente plan estratégico tiene como propósito articular la política de servicios sociales del Ayuntamiento de Madrid durante los próximos cinco años a fin de lograr una transformación de enorme calado en todos los elementos de esta política, necesaria para dar cumplimiento a los Acuerdos por un Nuevo Sistema Público de Servicios Sociales aprobados en mayo de 2022.

Todo plan estratégico ha de partir de un análisis de la situación de partida que sustente el conjunto de la actuación que se propone a través de sus ejes, objetivos y medidas. El amplio proceso participativo realizado en el marco de la elaboración del nuevo modelo de servicios sociales ha permitido establecer los puntos fuertes y débiles del sistema, así como establecer las líneas maestras que han de guiar el cambio propuesto y que han quedado recogidos en diversos documentos consultables a partir de los enlaces existentes en los Acuerdos.

A continuación, se realiza una breve descripción, tanto el contexto sociodemográfico en el que nace este Plan, como el contexto organizativo, mostrando los recursos humanos y financieros, así como los recursos para la información y conocimiento, con los que cuenta hoy en día el sistema público de servicios sociales del Ayuntamiento de Madrid.

4.2. CONTEXTO SOCIODEMOGRÁFICO

En el presente apartado se pretende realizar un breve retrato demográfico y social de la situación de partida, tomando como referencia las principales fuentes estadísticas públicas y otros estudios realizados *ad hoc*. En los últimos años, se ha llevado a cabo un esfuerzo notable desde el Área de Familias, Igualdad y Bienestar Social para dotarse de información y estudios que permitan avanzar en el conocimiento de la realidad social y, especialmente, de las personas y familias en situación de vulnerabilidad en nuestra ciudad (citar al pie). Así, en 2021 se realizó el primer Panel Estable de Hogares de la Ciudad de Madrid⁶ (PHECM), cuyos resultados detallados están publicados.

La continuidad futura de este Panel permitirá, en los próximos años, monitorizar las necesidades de la población y de las familias madrileñas, así como identificar los posibles efectos que, la transformación del modelo de servicios sociales previsiblemente tendrá

⁶ [Panel de Hogares de la Ciudad de Madrid](#) Junio 2022



sobre la sociedad madrileña. Conocer de dónde se parte es fundamental para trazar el camino y el lugar de destino, que no es otro que una sociedad madrileña con mayor nivel de bienestar, cohesión social y menos desigualdades.

No hay que olvidar, por último, el momento del tiempo al que se refiere este retrato, los años 2021-2022, un contexto de pandemia y postpandemia, que ha tenido severos efectos a todos los niveles, demográfico, económico y social, que se prolongarán con toda probabilidad en los siguientes años. La guerra de Ucrania asimismo ha venido a introducir incertidumbre en un momento de incipiente recuperación, generando fuertes impactos económicos y una significativa subida de precios que puede condicionar las condiciones de vida de la población, especialmente de aquella más vulnerable o que vive en los límites de la pobreza.

Población y tendencias demográficas

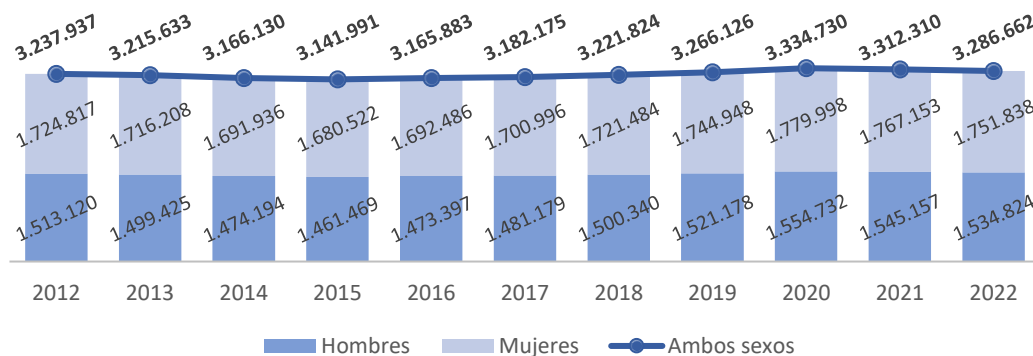
El análisis sociodemográfico nos informa de la situación y las principales tendencias que actúan sobre la población madrileña y que sirven de marco para identificar algunos de los desafíos que en la actualidad se encuentran los sistemas de bienestar y los servicios sociales. Para este análisis se ha estudiado el periodo referido a los últimos diez años, 2012-2022, utilizando principalmente los datos del Padrón Municipal de Habitantes y se ofrecen para el conjunto de la ciudad, sin entrar en un análisis territorial.

La ciudad de Madrid cuenta con 3.286.662 habitantes a 1 de enero de 2022⁷, representando las mujeres el 53,3%. A lo largo de los últimos diez años, **la población madrileña ha crecido de forma contenida (un 1,5% en promedio)**, sin embargo, en los últimos dos años, la pandemia por covid-19 ha pasado una cruel factura a la población madrileña, provocando un descenso: en 2021 tuvo lugar un fuerte incremento de los fallecimientos, junto con un descenso de los nacimientos, así como una reducción drástica de llegada de población inmigrante al tiempo que crecía el volumen de población que emigró de nuestra ciudad⁸. En 2022 ya se observa una atenuación de estas tendencias, no obstante, es posible que se sigan registrando los efectos de la pandemia sobre estos fenómenos demográficos en los próximos años, que impliquen una reducción de la población o, al menos, una contención de su crecimiento.

⁷ Últimos datos disponibles.

⁸ [Anuario Estadístico 2022 - Ayuntamiento de Madrid](#)- Capítulo II. Demografía y población.

Gráfico 1: Evolución de la población madrileña por sexo 2012-2022

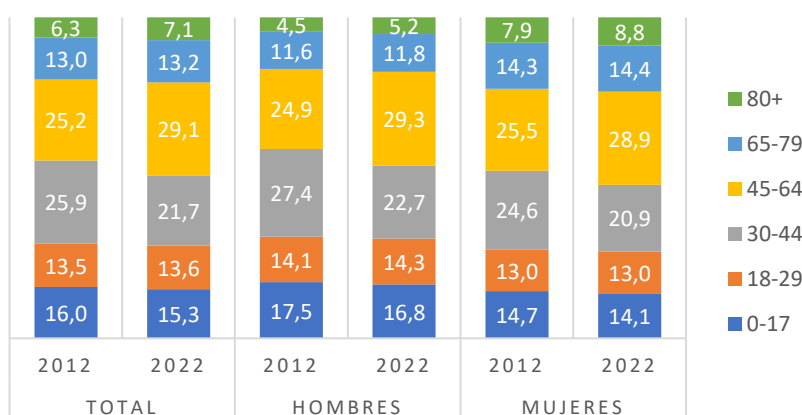


Fuente: Explotación estadística del Padrón Municipal de Habitantes. Subdirección General de Estadística del Ayuntamiento de Madrid.

Por otro lado, la población madrileña muestra, como otras ciudades de nuestro entorno europeo, un progresivo **envejecimiento** que tiene un importante efecto en la estructura por edades. Si se observa la evolución de la última década, el grupo etario de las personas mayores de 65 incrementa su peso en el conjunto, particularmente en las mujeres. Al mismo tiempo, los y las menores de 18 años van perdiendo peso, como consecuencia del descenso sostenido de la natalidad.

No obstante, el grupo de población de mayor tamaño y que además ha registrado el incremento más significativo desde 2012 es el de 45-64 años, por efecto de la llegada de las generaciones del baby boom. En las próximas dos décadas, este grupo de edad irá traspasando la barrera de los 65 años, lo que puede suponer una intensificación del envejecimiento poblacional, si continúan las tendencias positivas en la esperanza de vida, junto al consabido descenso de la natalidad.

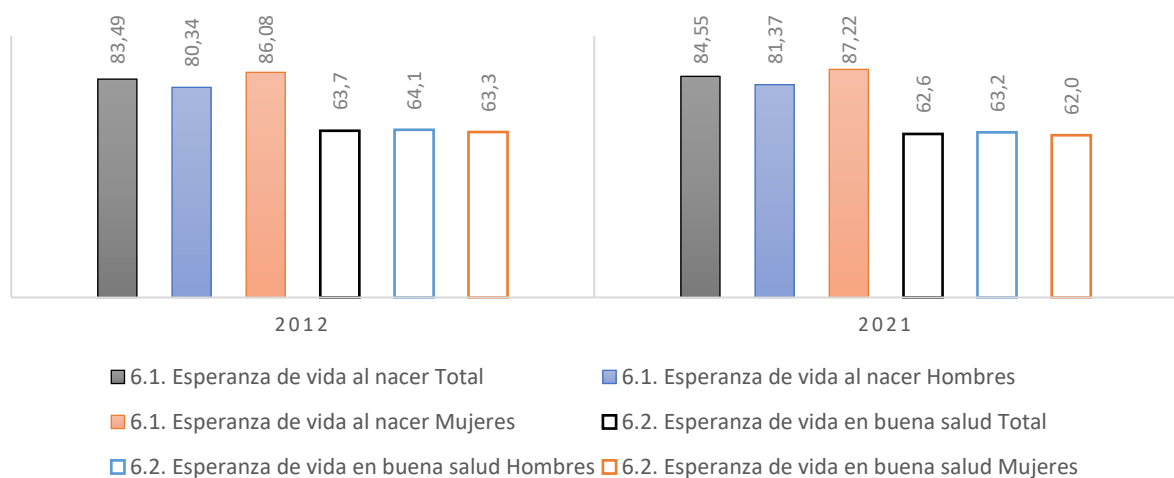
Gráfico 2: Evolución de la estructura por edad y sexo de la población madrileña, 2012-2022.



Fuente: Explotación estadística del Padrón Municipal de Habitantes. Subdirección General de Estadística del Ayuntamiento de Madrid. Elaboración propia.

La prolongación de la esperanza de vida favorece una presencia muy nutrida de población mayor de 80 años (lo que se ha venido en llamar “**sobre envejecimiento**”), compuesta además en sus dos terceras partes por mujeres. Sin embargo, el aumento de la esperanza de vida no viene acompañado de un incremento de la esperanza de vida en buena salud, lo que significa que previsiblemente aumentará la población en situación de dependencia, donde las mujeres tienen y tendrán un peso mayoritario. Si además se tiene en cuenta que este grupo poblacional está en una situación socioeconómica más vulnerable, como se verá más adelante, se puede prever que en el futuro aumenten las necesidades y demandas de las personas mayores, sobre todo de las mujeres mayores.

Gráfico 3: Esperanza de vida al nacer y esperanza de vida en buena salud, ciudad de Madrid 2012-2021.



FUENTE: Estudios de Salud de la Ciudad de Madrid, 2014, 2018, 2022. Madrid Salud.

Por otro lado, en 2022 había 517.243 **personas extranjeras** en la ciudad de Madrid, que suponen el 15,7% de la población total. En los últimos 10 años, la población extranjera se ha incrementado un 3,5% (recordemos que la población total creció un 1,5%), pero la mayor parte de este crecimiento se ha debido a las mujeres procedentes de otros países, que en 2022 representan ya el 53,3% del total de población extranjera (feminización de la inmigración). Ya se ha visto más arriba que la llegada de inmigración descendió drásticamente con la pandemia en 2021, aunque en 2022 se han recuperado en parte las cifras de años precedentes. En cualquier caso, como se verá más adelante, la población extranjera, especialmente aquella procedente de países de fuera de la Unión Europea, siempre se encuentra en una situación más vulnerable, cualquiera que sea el indicador que se verifique, y esta vulnerabilidad es aún mayor en las mujeres extranjeras.

Por último, otra de las tendencias sociodemográficas que se constatan en los últimos años en nuestra ciudad es la **diversificación de las formas de hogar y familia**, así como su simplificación, que incide en el **descenso del tamaño de los hogares**. En 2022 había un total de 1.313.660 hogares en la ciudad de Madrid, un 6,4% más que en 2012, fecha en la que la media de personas por hogar era de 2,62, que diez años más tarde desciende hasta 2,5.



Vista la evolución de los hogares de manera global en los últimos 10 años, se observan tres tendencias que corren paralelas. En primer lugar, un fuerte **aumento de los hogares unipersonales**, que en 2022 ya suponen el 31,4% del total (413.018 hogares). El crecimiento ha sido más notorio en los hogares de hombres solos, principalmente de mayores de 65 años, pero también de los que se encuentran por debajo de esa edad. A pesar de este incremento, los hogares unipersonales de mujeres siguen teniendo un peso específico muy superior, sobre todo entre los de mayores de 65 (el 76,8% lo son de mujeres solas).

Tabla 1: Evolución de los hogares madrileños por tipo, 2012-2022.

	2012	2022	% variación 2018-2022	"% 2022"
Total hogares	1.234.649	1.313.660	6,4%	100,0%
Tamaño medio	2,62	2,50		
1 mujer sola de 16 a 64 años	107.060	120.651	12,7%	9,2%
1 hombre solo de 16 a 64 años	100.982	122.138	21,0%	9,3%
1 mujer sola de 65 o más años	116.700	130.749	12,0%	10,0%
1 hombre solo de 65 o más años	29.975	39.490	31,7%	3,0%
1 mujer adulta con 1 o más menores	23.731	26.251	10,6%	2,0%
1 hombre adulto con 1 o más menores	5.211	5.331	2,3%	0,4%
2 adultos de 16 a 64 años, sin menores	149.343	167.226	12,0%	12,7%
2 adultos, 1 al menos de 65 o más años, sin menores	166.510	175.115	5,2%	13,3%
2 adultos y 1 menor	69.779	69.123	-0,9%	5,3%
2 adultos y 2 menores	61.648	61.112	-0,9%	4,7%
2 adultos y 3 o más menores	12.994	14.706	13,2%	1,1%
2 adultos de 35 años o más, otro de 16 a 34 años, sin menores	77.800	74.235	-4,6%	5,7%
2 adultos de 35 años o más, otro de 16 a 34 años y 1 menor	26.570	24.933	-6,2%	1,9%
2 adultos de 35 años o más, otro de 16 a 34 años y 2 o más menores	9.079	9.038	-0,5%	0,7%
Otro hogar de 3 adultos, con o sin menores	100.306	105.365	5,0%	8,0%
2 adultos de 35 años o más, 2 de 16 a 34 años, sin menores	52.619	52.569	-0,1%	4,0%
2 adultos de 35 años o más, 2 de 16 a 34 años y 1 menor	8.307	8.115	-2,3%	0,6%
2 adultos de 35 años o más, 2 de 16 a 34 años y 2 o más menores	3.987	3.261	-18,2%	0,2%
Otro hogar de 4 adultos, con o sin menores	47.283	47.400	0,2%	3,6%
5 o más adultos, con o sin menores	61.978	55.760	-10,0%	4,2%
Hogar con 15 o más habitantes	673	540	-19,8%	0,0%
Hogares con menores solos	2.114	552	-73,9%	0,0%

Fuente: Explotación estadística del Padrón Municipal de Habitantes. Subdirección General de Estadística del Ayuntamiento de Madrid. Elaboración propia.



En segundo lugar, es también notable el **aumento de los hogares compuestos por adultos** mayores de 65 o donde al menos uno de ellos tiene más de 65, y **donde no hay menores**. Son un tipo de hogar muy abundante, pues en 2022 suponen el 26,1% del total: en su mayoría se trata de hogares de “nido vacío” de personas adultas mayores de 65 donde hijos e hijas ya se han emancipado. La evolución “natural” de este tipo de hogares es convertirse en hogares unipersonales, por lo que se puede esperar que en los próximos años sea aún mayor la presencia de hogares de personas solas.

En tercer lugar, también es significativo el **incremento de los hogares monoparentales**, que crecen un 9,1% respecto a 2012, situándose en 31.582 hogares en 2022 (un 2,4% del total). Dentro de este tipo de hogares, lo más destacable es el considerable peso que alcanzan los encabezados por una madre sola con hijos e hijas: el 83,1%. Como se verá más adelante, los monoparentales son hogares caracterizados por una gran vulnerabilidad económica y social, en una situación de cargas familiares no compartidas que ahonda aún más esta vulnerabilidad.

Como resumen de este breve retrato, se puede concluir que **la población madrileña está experimentando las mismas tendencias sociodemográficas que también se registran en nuestro entorno europeo: envejecimiento de la población y aumento de las situaciones de dependencia; diversificación y simplificación de las formas familiares, con un importante incremento de los hogares de personas solas, así como de los hogares monoparentales; incremento de la presencia de población extranjera, especialmente de aquella procedente de países no comunitarios.**

Todos estos procesos en marcha están generando un incremento de las situaciones de vulnerabilidad y de las necesidades de apoyo y cuidados, así como un aumento de la complejidad de las problemáticas a las que se enfrentan los sistemas de bienestar y, en particular, los servicios sociales. Sin olvidar que, en todos estos procesos, las mujeres tienen un particular “protagonismo”, que implica que las políticas de servicios sociales, como el resto de las políticas públicas, han de asumir de forma activa el desafío de reducir las desigualdades de género si quieren ser verdaderamente eficaces.

Los hogares vulnerables: perfil y necesidades

El Panel de Hogares de la Ciudad de Madrid realizado entre octubre de 2021 y febrero de 2022 a una muestra de 8.040 hogares y 19.326 personas, en los 21 distritos de la ciudad, permite realizar un amplio retrato de la realidad socioeconómica de las familias madrileñas, explorando múltiples facetas como la vivienda, la actividad económica, la ocupación y los estudios, las detección de hogares vulnerables, la salud y los hábitos saludables, la fecundidad, la dependencia o la discapacidad, el reparto de las tareas de cuidados y la convivencia, o el uso de los servicios y prestaciones públicas.

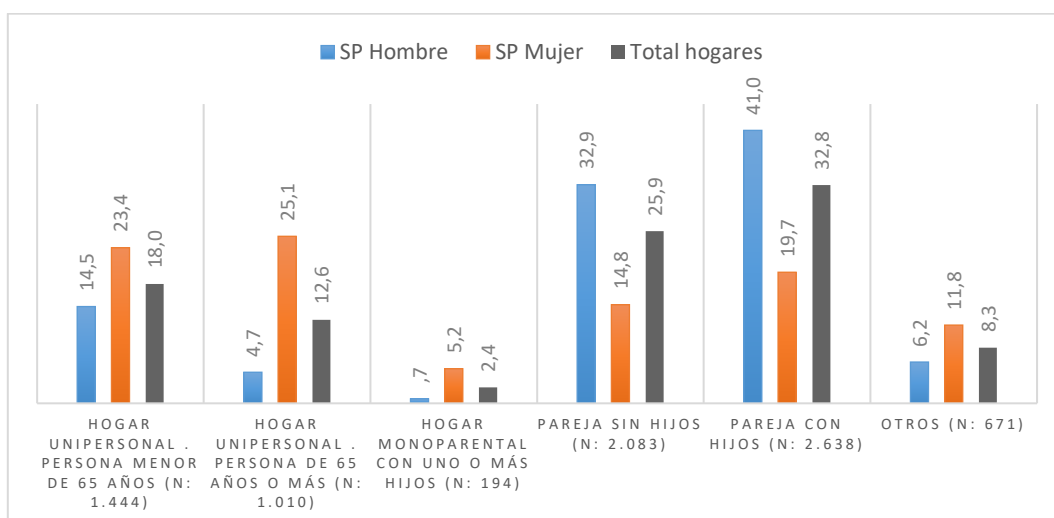
A continuación se expondrá una síntesis de los principales resultados en relación al perfil y situación de los hogares más vulnerables, por ser aquellos que fundamentan el grueso de la actuación de los servicios sociales.

Perfil de los hogares madrileños

Los hogares encuestados muestran la misma distribución que ya se ha visto en el apartado anterior, pero que en el panel queda condensada en seis tipologías más agregadas:

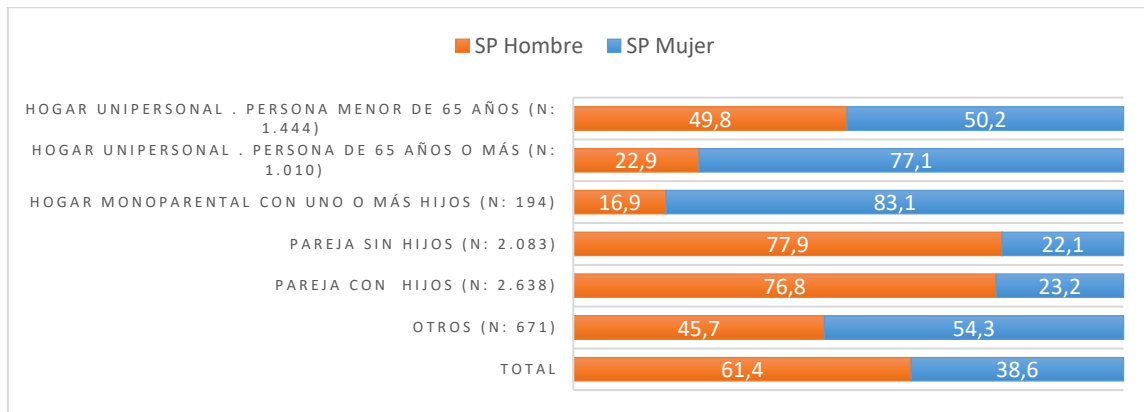
- Los hogares más numerosos son los de **pareja con hijos/as**, que suponen casi dos terceras partes del total (32,8%) y están sustentados en el 77,9% de los casos por un hombre;
- Les siguen en importancia cuantitativa los **hogares unipersonales**, que en su conjunto representan el 30,5% del total, pero que en el caso de los hogares sustentados por mujeres suponen casi la mitad (el 48,5%). De ellos, una buena parte son hogares formados por una persona mayor de 65 años (el 12,6% del total de hogares), tratándose en un 77,1% de los casos de mujeres solas.
- Más de una cuarta parte (el 25,9%) se constituyen como **hogares de pareja sin hijos/as**, de los cuales el 77,9% tienen un varón como sustentador principal.
- Finalmente, aunque su peso es muy pequeño, el 2,4% de los hogares madrileños son **monoparentales**. Este tipo de hogares está sustentado por una madre sola con sus hijos/as en un 83,1% de los casos.
- En su conjunto, el 38,6% de los hogares están sustentados por una mujer.

Gráfico 4: Distribución de los hogares encuestados



Fuente: Panel de Hogares de la Ciudad de Madrid 2022. Dirección General de Innovación y Estrategia Social del Ayuntamiento de Madrid. Elaboración propia.

Gráfico 5: Distribución de los hogares según sexo de la persona sustentadora principal (SP)



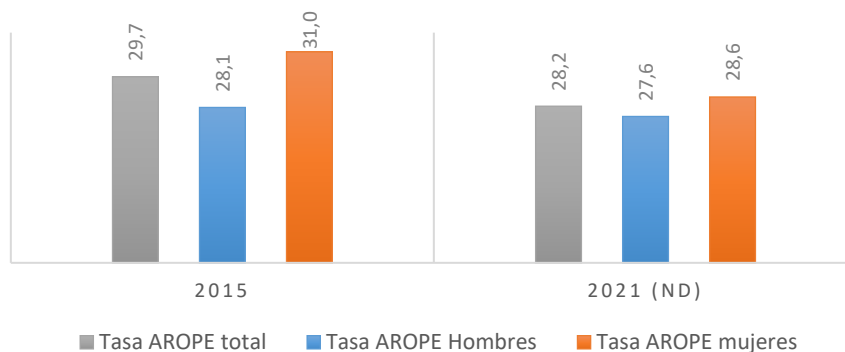
Fuente: Panel de Hogares de la Ciudad de Madrid 2022. Dirección General de Innovación y Estrategia Social del Ayuntamiento de Madrid. Elaboración propia.

Detrás de este perfil de los hogares madrileños se hallan las tendencias demográficas señaladas anteriormente, pero la distribución según el sexo de la persona sustentadora tiene detrás además condicionantes de género. Teniendo en cuenta que la persona sustentadora es aquella que aporta más ingresos al hogar, no es de extrañar que en aquellos hogares de pareja, sean los varones los que ocupan esta posición. La situación y posición socioeconómica de las mujeres es consecuencia de la existencia de una serie de desequilibrios en su participación laboral (menor tasa de actividad y ocupación, mayor incidencia del paro, del empleo a tiempo parcial, concentración en actividades menos valoradas social y económicamente, persistencia de la brecha salarial). La división sexual del trabajo y el rol de las mujeres como proveedoras de cuidados condiciona fuertemente esta posición social que se reproduce a escala de los hogares. Por ello, los hogares sustentados por mujeres son principalmente aquellos en los que viven solas o con sus hijos e hijas, justamente los que, como se verá más adelante, muestran indicadores de mayor vulnerabilidad.

Los hogares más vulnerables

Antes de entrar en el análisis de los hogares vulnerables utilizando los resultados del Panel, conviene realizar una breve contextualización a través de los principales indicadores de pobreza y exclusión social que ofrece la Encuesta de Condiciones de Vida que realiza anualmente el INE, que permitirá tener una visión de la situación y las tendencias que se están registrando, así como ubicar a Madrid en la consecución de las metas de la Agenda 2030.

Gráfico 6: Evolución de la Tasa de pobreza o exclusión social AROPE, 2015-2021



Fuente: INE, Encuesta de Condiciones de Vida. Elaboración por la Subdirección General de Estadística del Ayuntamiento de Madrid. Datos calculados en base al umbral de Madrid.

Como se puede ver en el gráfico anterior, en 2021 la **pobreza o exclusión social**, entendida tal como la define el indicador AROPE⁹, afectaría al **28,2% de la población madrileña**, es decir, a 933 mil personas, de las que 506 mil serían mujeres (el 54%). Desde 2015 habría disminuido su incidencia en términos relativos, pero la meta 2030 del ODS 1 dice expresamente que habría que reducir a la mitad la proporción de hombres, mujeres y niños de todas las edades que viven en la pobreza en todas sus dimensiones, por lo que la tasa AROPE debería descender en Madrid al menos hasta el 15,5% de la población en 2030.

Considerando las dimensiones que componen el AROPE, estarían **en riesgo de pobreza el 23,1%** de la población en 2021, esto es, más de 760 mil personas (más de 400 mil serían mujeres). Vivirían **en situación de carencia material y social severa el 7,2% de la población**, que supondrían más de 238 mil personas, el 58% mujeres. Finalmente, se encontrarían en una situación de **baja intensidad en el empleo en 2021 más de 247 mil personas**, en este caso, en mayor medida hombres (el 55%).

Aunque no se van a presentar datos detallados al respecto, sí se puede mencionar que la pobreza o exclusión social afecta especialmente a niños, niñas y adolescentes, así como a personas mayores de 65 años, a hogares monoparentales y unipersonales, también a personas paradas e inactivas, y en gran medida a personas de origen extranjero, especialmente de países no comunitarios¹⁰.

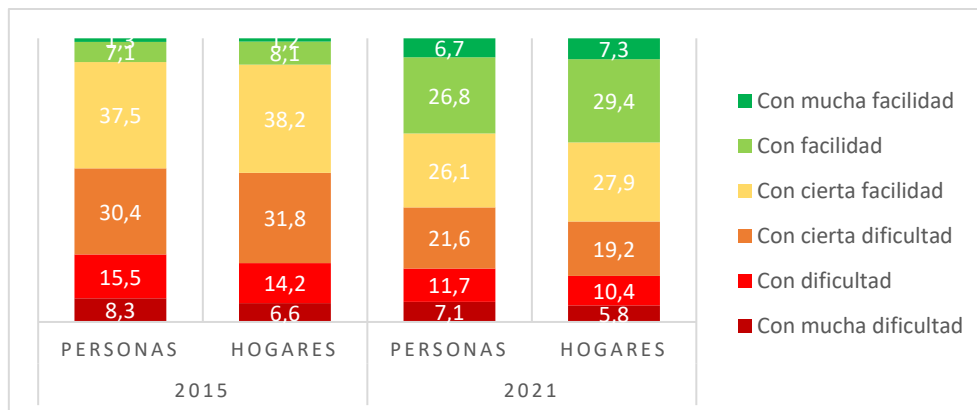
⁹ Entre 2010 y 2020 (Estrategia Europa 2020) el indicador AROPE (At Risk Of Poverty and/or Exclusion) se define como la población que está en alguna de estas situaciones: 1) En riesgo de pobreza (60% mediana de los ingresos por unidad de consumo); 2) En carencia material severa (con carencia en al menos 4 conceptos de una lista de 9; o 3) En hogares sin empleo o con baja intensidad en el empleo (hogares en los que sus miembros en edad de trabajar lo hicieron menos del 20% del total de su potencial de trabajo durante el año de referencia). En 2021 el indicador adopta una nueva definición (Estrategia Europa 2030): se define como la población que se encuentra al menos en alguna de estas tres situaciones: 1) En riesgo de pobreza (no cambia definición); 2) En situación de carencia material y social severa (incluye carencia social); o 3) Baja intensidad en el empleo (nueva definición en 2021).

¹⁰ Se pueden consultar [los informes de EAPN sobre el estado de la pobreza](#), para conocer con todo detalle los indicadores de pobreza o exclusión social en España y en la Comunidad de Madrid, así como los resúmenes que anualmente realiza el [Instituto Nacional de Estadística](#).

Asimismo, según la Encuesta de Condiciones de Vida de 2021, **casi una quinta parte de las personas (el 18,8%) llegaría con dificultad o mucha dificultad a final de mes**, situación que afectaría a más 620 mil personas (el 53% mujeres), aunque esta proporción ha mejorado respecto a 2015, en que afectaba al 23% de las personas. Asimismo, el 16,2% de los hogares madrileños tendrían dificultades o muchas dificultades para llegar a final de mes, es decir, más de 212.000 hogares, una situación mejor si se compara con 2015, cuando alcanzaba al 20,8% de los hogares.

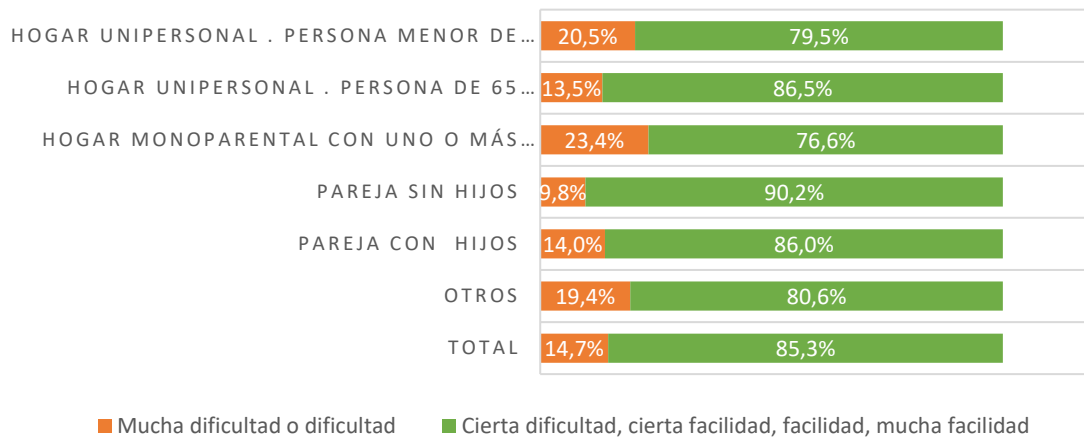
De acuerdo con los resultados del Panel de Hogares de la Ciudad de Madrid de 2022, **el 14,7% de los hogares tendrían dificultades o muchas dificultades para llegar a final de mes**, siendo los hogares monoparentales los que tendrían más dificultades (el 23,4% las tendría), así como los hogares unipersonales de personas menores de 65 años (20,5%). En términos absolutos, serían más de 192.000 hogares los que se encontrarían con dificultades, 46.000 serían hogares unipersonales y unos 7.300 serían monoparentales. Conviene recordar, por último, que una buena parte de estos hogares están sustentados por mujeres, a quienes les cuesta más llegar a final de mes (16,9% tiene dificultades) si se compara con los hogares sustentados por hombres (13,1%).

Gráfico 7: Evolución de la proporción de personas y hogares según dificultad para llegar a final de mes, 2015-2021.



Fuente: INE, Encuesta de Condiciones de Vida. Elaboración por la Subdirección General de Estadística del Ayuntamiento de Madrid.

Gráfico 8: Hogares según dificultad para llegar a final de mes según tipo de hogar.

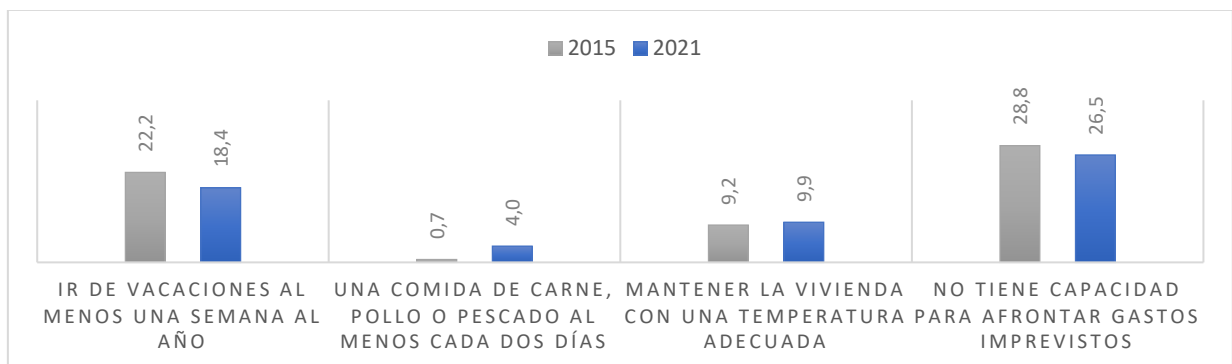


Fuente: Panel de Hogares de la Ciudad de Madrid 2022. Dirección General de Innovación y Estrategia Social del Ayuntamiento de Madrid. Elaboración propia.

Otros indicadores básicos para conocer la situación socioeconómica de los hogares y su mayor vulnerabilidad son aquellos relacionados con la **privación material**: ir de vacaciones al menos una semana al año, una comida de carne, pollo o pescado al menos cada dos días, mantener la vivienda a una temperatura adecuada o tener capacidad para hacer frente a un gasto imprevisto.

Los resultados de la Encuesta de Condiciones de Vida permiten verificar la situación actual y la evolución reciente de estos indicadores. Así, se observa respecto a 2015 que ha mejorado la capacidad de los hogares para hacer frente a gastos imprevistos, así como las posibilidades de ir de vacaciones al menos una semana al año. Sin embargo, ha empeorado el acceso a la alimentación, pues en 2021 el 4% de los hogares no pueden permitirse una comida de carne, pollo o pescado al menos cada dos días frente al 0,7% que no podía en 2015. También han empeorado ligeramente las posibilidades de mantener la vivienda a una temperatura adecuada.

Gráfico 9: Evolución 2015-2021 de los hogares que no pueden permitirse...

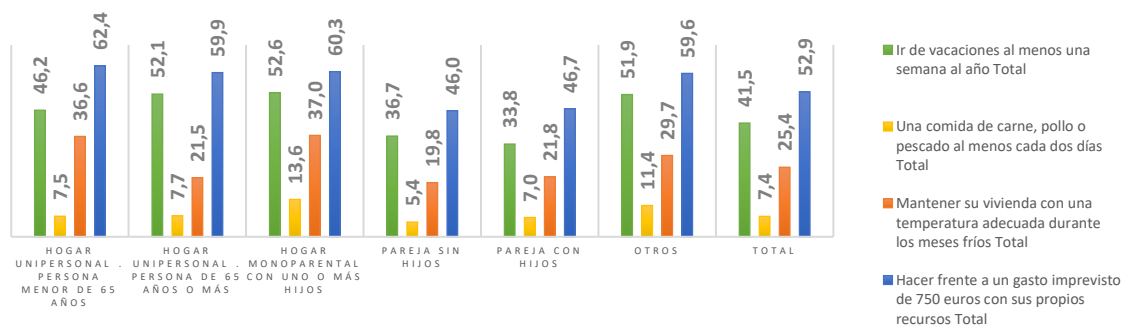


Fuente: INE, Encuesta de Condiciones de Vida. Elaboración por la Subdirección General de Estadística del Ayuntamiento de Madrid.

El Panel de Hogares ofrece datos de estos indicadores que nos permiten proporcionar una visión más actual de la situación a principios de 2022. Los resultados muestran cierto **empeoramiento de la capacidad para mantener la vivienda a una temperatura adecuada, así como en la posibilidad de ir de vacaciones**. Sin duda, el fuerte incremento de los precios de los suministros energéticos registrado está teniendo un impacto determinante en esta situación, aumentando la incidencia en los hogares más vulnerables.

Los hogares monoparentales son los que acumulan en mayor medida todas estas privaciones. Los unipersonales de personas mayores de 65 tienen comparativamente más dificultades para ir de vacaciones, habría que investigar los motivos, pues no siempre han de ser de carácter económico. Llama la atención, por último, que los hogares de personas solas menores de 65 años señalan problemas para mantener su vivienda a una temperatura adecuada, así como para hacer frente a gastos imprevistos.

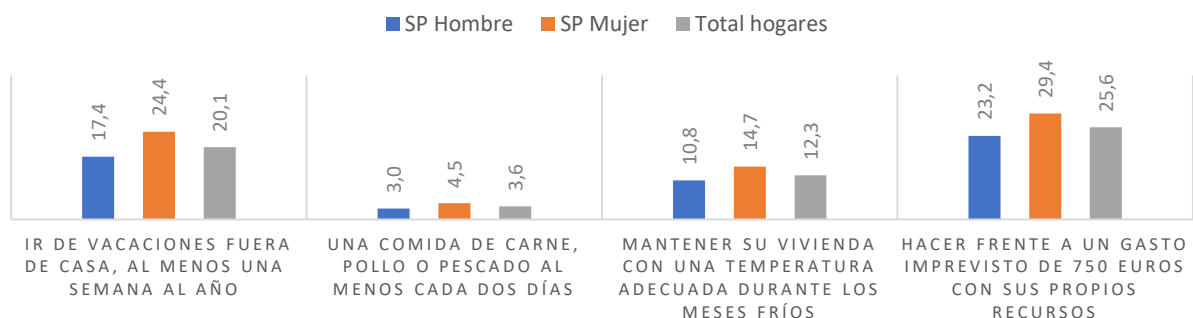
Gráfico 10: Hogares que en 2022 no pueden permitirse...según tipo de hogar.



Fuente: Panel de Hogares de la Ciudad de Madrid 2022. Dirección General de Innovación y Estrategia Social del Ayuntamiento de Madrid. Elaboración propia.

Es importante señalar además que **la privación material es más severa en los hogares sustentados por mujeres**, cualquiera que sea el indicador que se analice, pues están sobrerrepresentadas entre los hogares más vulnerables, especialmente monoparentales y unipersonales, como ya se ha visto en ocasiones anteriores.

Gráfico 11: Hogares que en 2022 no pueden permitirse...según sexo de la persona sustentadora.

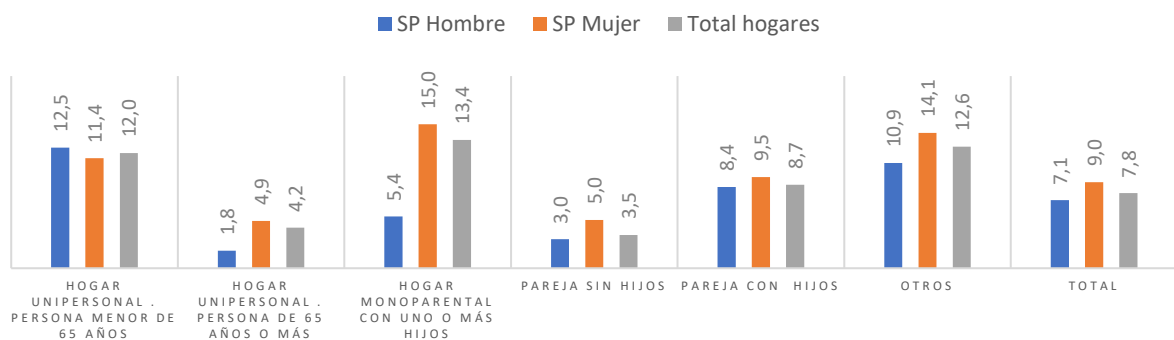


Fuente: Panel de Hogares de la Ciudad de Madrid 2022. Dirección General de Innovación y Estrategia Social del Ayuntamiento de Madrid. Elaboración propia.

De acuerdo con la Encuesta de Condiciones de Vida, entre 2015 y 2021 se ha incrementado del 7,9% al 9,4% la proporción de hogares que han tenido **retrasos en los gastos relacionados con la vivienda** principal. De esta forma, en 2021, más de 123 mil hogares han tenido dificultades para pagar la hipoteca o el alquiler, o bien los recibos de suministros o de la comunidad.

Tomando como referencia los datos del Panel de Hogares de 2022, esta proporción se habría reducido ligeramente hasta el 7,8%. De nuevo, son los hogares monoparentales los que han encontrado más dificultades para pagar los gastos de la vivienda (el 13,4%), seguidos de los hogares unipersonales de personas menores de 65 años (12%). En todos los tipos de hogar, excepto en estos últimos, la situación de los hogares sustentados por mujeres es peor si se compara con los sustentadores varones.

Gráfico 12: Hogares que han tenido problemas para pagar los gastos de la vivienda (hipoteca, alquiler, recibos de la comunidad de propietarios/as, recibos de suministros) en el último año



Fuente: Panel de Hogares de la Ciudad de Madrid 2022. Dirección General de Innovación y Estrategia Social del Ayuntamiento de Madrid. Elaboración propia.

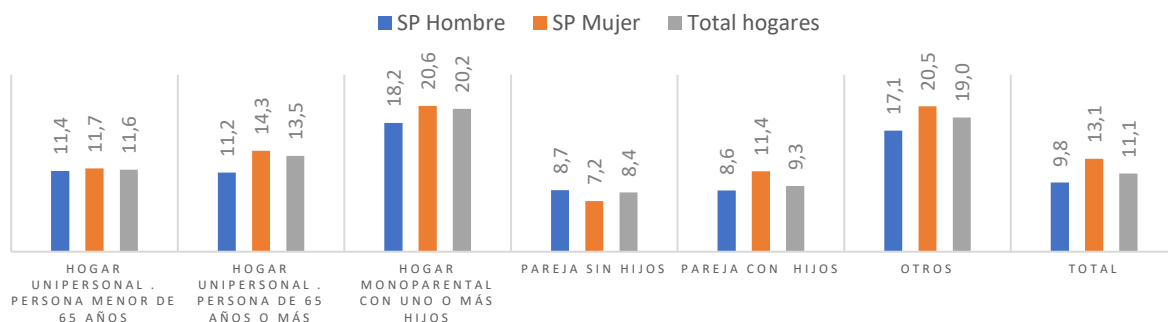
Si se consideran los hogares que tienen pagos de hipoteca o alquiler (el 28,1% del total), el 17% han tenido problemas para pagarlos, y de ellos, una cuarta parte (el 26,5%) piensa que está en riesgo de perder su vivienda. Así pues, **el 5% de los hogares madrileños creen que podrían perder su vivienda por no poder pagar la hipoteca o el alquiler**, lo que significa que unos 66.000 hogares podrían estar en alto riesgo de vulnerabilidad residencial.

Acceso a servicios sociales y ayudas públicas

El Panel de Hogares de también informa del uso de los servicios sociales a lo largo de 2021. Los resultados muestran que **en el 11,1% de los hogares alguno de sus miembros habría acudido a los servicios sociales municipales**, por cualquiera de las vías existentes (presencial, telefónica, internet...), es decir, unos 145.000 habrían precisado acudir a los servicios sociales. Esta proporción se duplica en el caso de los hogares monoparentales (20,2%), siendo también más elevada en los hogares unipersonales de personas mayores

(13,5%). En todos los hogares, a excepción de los de pareja sin hijos, los sustentados por mujeres han acudido en mayor medida a los servicios sociales (13,1%).

Gráfico 13: Hogares que han acudido a los servicios sociales en el último año, según tipo de hogar y sexo de la persona sustentadora principal.



Fuente: Panel de Hogares de la Ciudad de Madrid 2022. Dirección General de Innovación y Estrategia Social del Ayuntamiento de Madrid. Elaboración propia.

Por otro lado, el 4% de los hogares habría necesitado una ayuda de garantía de ingresos mínimos, como la renta mínima de inserción o el ingreso mínimo vital, que equivaldrían a casi 52 mil hogares. De estos, más de la mitad (el 58,5%) la habrían solicitado la ayuda y el 30,5% la habría obtenido. Por lo tanto, el 17,9% de los hogares que necesitaron una ayuda económica de ingresos mínimos la habrían recibido.

La cobertura de la necesidad de este tipo de ingresos ha sido más elevada en el caso de los hogares sustentados por mujeres respecto a los hogares sustentados por hombres: el 23,2% de los hogares con sustentadora principal que precisaban de esta ayuda la habrían obtenido, frente al 13,6% de los hogares sustentados por hombres. Sin lugar a duda la mayor vulnerabilidad de los hogares sustentados por mujeres, especialmente de hogares monoparentales, justifica esta mayor cobertura.

A pesar de haber recibido en mayor medida este tipo de ayudas, y de tener más necesidad de ellas, es preciso mencionar que los hogares con una mujer sustentadora solicitaron en menor proporción ayudas de ingresos mínimos de lo que se esperaría. Habría que profundizar en las razones, pero probablemente la complejidad de los trámites administrativos, junto con la brecha digital de género han podido influir en esta situación.

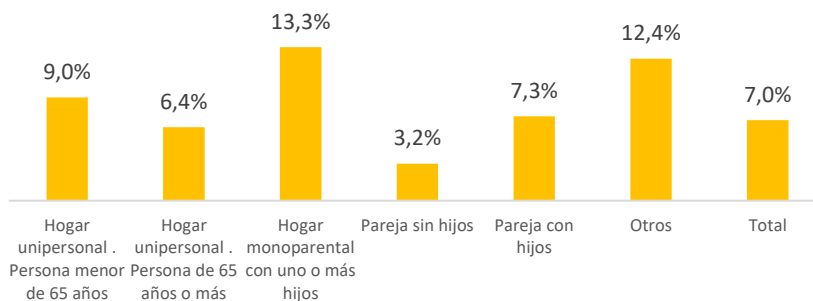
Tabla 2: Hogares que han necesitado, han solicitado y han recibido una ayuda de garantía de ingresos mínimos según sexo de la persona sustentadora principal.

	SP Hombre	SP Mujer	Total hogares
Porcentaje del total de hogares que ha necesitado ayuda	3,6%	4,6 %	4,0%
Porcentaje del total de hogares que ha solicitado ayuda	2,1%	2,6 %	2,3%
Porcentaje del total de hogares que ha recibido ayuda	0,5%	1,1 %	0,7%
Porcentaje de hogares que ha solicitado ayuda sobre total hogares que han necesitado ayuda	60,3 %	56,2 %	58,5%
Porcentaje de hogares que ha recibido ayuda sobre hogares que han solicitado	22,5 %	41,4 %	30,6%
Porcentaje de hogares que ha recibido ayuda sobre hogares que han necesitado ayuda	13,6 %	23,2 %	17,9%

Fuente: Panel de Hogares de la Ciudad de Madrid 2022. Dirección General de Innovación y Estrategia Social del Ayuntamiento de Madrid. Elaboración propia.

Por otro lado, se estima que el **7% de los hogares podrían necesitar algún tipo de ayuda pública (independiente de las prestaciones por desempleo) a un año vista** de la fecha de realización de la encuesta, es decir, a lo largo del año 2022 y principios de 2023. De nuevo, los hogares monoparentales y los unipersonales de menores de 65 años, son los que tienen expectativas de precisar más ayudas públicas. Asimismo, también es mayor esta previsible necesidad en los hombres encabezados por mujeres (8,5%), respecto a los sustentados por hombres (6,1%).

Gráfico 14: Hogares según si podrían necesitar algún tipo de ayuda pública (independiente de las prestaciones por desempleo)



Fuente: Panel de Hogares de la Ciudad de Madrid 2022. Dirección General de Innovación y Estrategia Social del Ayuntamiento de Madrid. Elaboración propia.



Para cerrar este apartado, es preciso hacer referencia a otro tipo de ayudas que no proceden de fondos públicos, sino de la solidaridad entre personas y hogares: las ayudas que familiares, vecindario o amistades ofrecen a otras personas u hogares en caso de necesidad. **Más de la mitad de los hogares (el 54,6%) recibe o podría recibir, en caso de lo necesitara, ayudas económicas ocasionales de otras personas u hogares.** Los hogares unipersonales de personas menores de 65 años son los que en mayor medida podrían ser receptores de esta posible solidaridad.

Esta proporción es también algo mayor en el caso de que el hogar esté sustentado por una mujer (56,6%), lo que puede tener una doble interpretación: es posible que los hogares encabezados por mujeres tengan mejor red de apoyo; pero también es posible que su situación se perciba como más vulnerable y, por tanto, más necesitada de ayuda por parte de quienes les rodean.

4.3. CONTEXTO ORGANIZATIVO

La organización del Sistema Público de Servicios Sociales de la Ciudad de Madrid responde a un modelo descentralizado regulado por Acuerdos de Competencias que establecen la distribución de éstas entre el Área de Gobierno competente¹¹ y los Distritos¹². En este sentido, De manera resumida, se puede decir que recaen en el primer caso aquellas vinculadas a la promoción, dirección y planificación de los servicios sociales (tanto de atención social primaria como especializada -dirigida a colectivos específicos-) y en el segundo, la gestión de los centros y equipamientos de conformidad con las disposiciones y directrices del Área de Gobierno.

A su vez, el Área de Gobierno de Familias, Igualdad y Bienestar Social se organiza, para el ejercicio de sus competencias, en los siguientes órganos directivos:

- Secretaría General Técnica
- Coordinación General de Familias, Igualdad y Bienestar Social.
 - Dirección General de Mayores.
 - Dirección General de Familias, Infancia, Educación y Juventud.
 - Dirección General de Servicios Sociales y Emergencia Social.
 - Dirección General de Innovación y Estrategia Social.
 - Dirección General de Inclusión Social
 - Dirección General de Políticas de Igualdad y contra la Violencia de Género.

¹¹ [Acuerdo de 4 de julio de 2019 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, de organización y competencias del Área de Gobierno de Familias, Igualdad y Bienestar Social](#)

¹² [Acuerdo de 25 de julio de 2019 de la Junta de Gobierno de la Ciudad de Madrid, de organización y competencias de los distritos.](#)



Este modelo de descentralización de competencias y de gestión hacia los distritos ha generado evidentes efectos positivos, entre los que destacan todos los relacionados con una administración más cercana a la ciudadanía, pero también ha evidenciado disfunciones, fundamentalmente de dos tipos. Por una parte, existe un grado de inequidad territorial, ya que hay diferencias en la forma en que el mismo problema sería tratado en distintas ubicaciones geográficas de la ciudad. Por otro lado, hay diferencias procedimentales en la forma en que funciona el Ayuntamiento que deben ser corregidas tras un premeditado proceso de estandarización, tanto de la Atención Social Primaria, como de la Atención Especializada.

Para llegar a esta conclusión, basta analizar datos como la distribución territorial de las escuelas infantiles municipales respecto a la ubicación de los hogares con menores que por sus ingresos podrían beneficiarse de dicha red o el análisis territorial de la distribución de ayudas económicas concedidas mediante el procedimiento de prepago denominado Tarjeta Familias¹³.

La definición de protocolos y procedimientos homogéneos, así como el uso de herramientas estandarizadas es la tarea fundamental en este sentido. El producto diseñado como Tarjeta Familias tiene un correcto diseño según la correspondiente ordenanza y desarrollo pero, como marcó el Estudio piloto para el análisis y homogeneización de los procesos relativos a las prestaciones económicas del sistema público de Servicios Sociales en cinco Distritos de la ciudad de Madrid¹⁴ cuya conclusión indica que los servicios sociales de Madrid no siguen procedimientos idénticos para tramitar las mismas prestaciones en todos los territorios, lo cual está en la base de las diferencias en la espera de las prestaciones.

De manera análoga y como ejemplo no exclusivo de la Atención Social Primaria, se puede indicar que existe una desigual distribución de personal técnico en las funciones de atención directa alejada de un análisis diferencial de la demanda o situación sociodemográfica que afecta finalmente a la espera (con varianzas de hasta 50 días naturales) o los servicios que la ciudadanía recibe según el territorio en el que habita.

Por ello, cobra vital importancia la necesidad de que el **sistema debe integrarse y funcionar de forma coherente, equitativa y sin interrupciones en la intervención en función del territorio, servicio o profesional con que la ciudadanía trate.**

¹³ Consultable en el [Geoportal Ayuntamiento de Madrid](#)

¹⁴ [Estudio piloto para el análisis y homogeneización de los procesos relativos a las prestaciones económicas del sistema público de Servicios Sociales en cinco Distritos de la ciudad de Madrid](#)

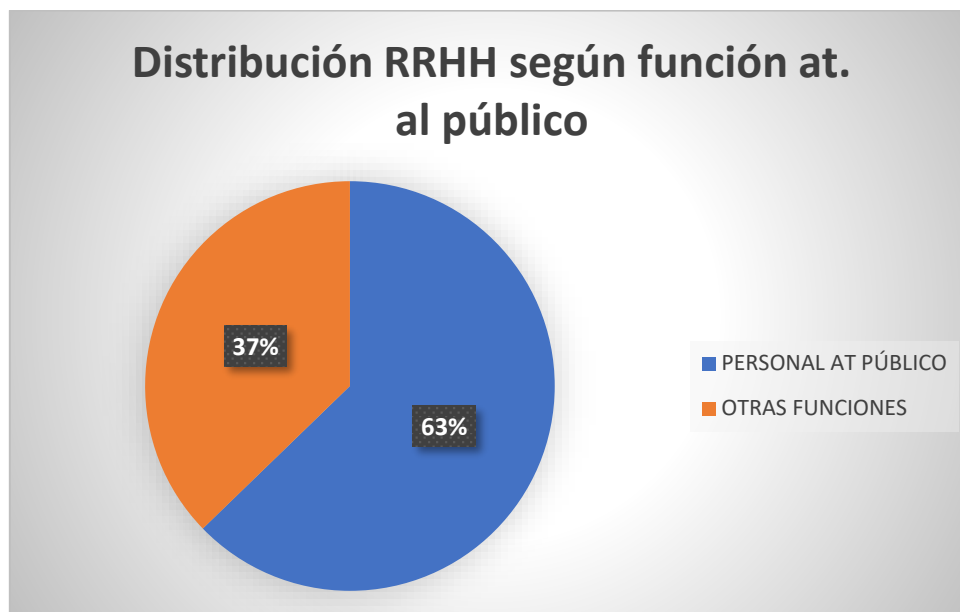
4.4. RECURSOS HUMANOS

La plantilla destinada a Servicios Sociales asciende, en diciembre de 2022, a 1881 profesionales.

Su conjunto se encuentra dividido orgánicamente entre quienes tienen como destino los 21 Distritos (por tanto, dedicado a la ejecución y gestión de centros y recursos sociales de conformidad con las disposiciones y directrices del Área de Gobierno de Familias, Igualdad y Bienestar Social) o el Área de Gobierno (cuyas competencias se enmarcan mayoritariamente en la dirección e impulso de políticas sociales municipales, además de prestación de servicios de tipo especializado).

En relación con sus funciones, los recursos humanos se encuentran mayoritariamente destinados a la atención al público en los diferentes territorios a través de equipamientos y servicios cuya gestión corresponde a los distritos o al Área de Gobierno, como puede verse en la siguiente gráfica

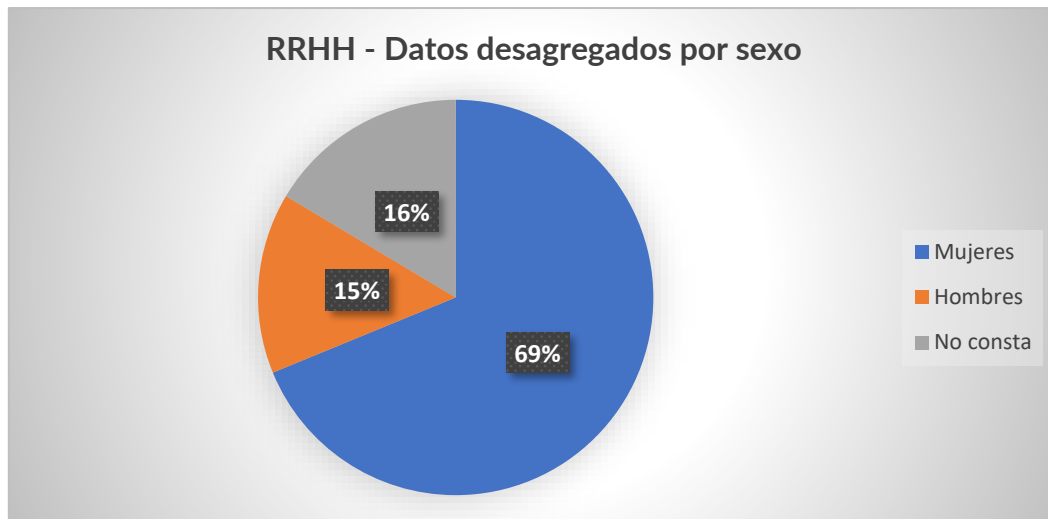
Gráfico 15: Plantilla de personal de servicios sociales según función (atención al público), diciembre 2022.



Fuente: Relación de Puestos de Trabajo (RPT) del Ayuntamiento de Madrid y Organismos Autónomos a diciembre de 2022. Portal de datos abiertos del Ayuntamiento de Madrid. Elaboración propia.

En cuanto a la composición de la plantilla según datos desagregados por sexo, a continuación, se ofrece la siguiente gráfica, donde se puede observar la mayoritaria presencia de mujeres.

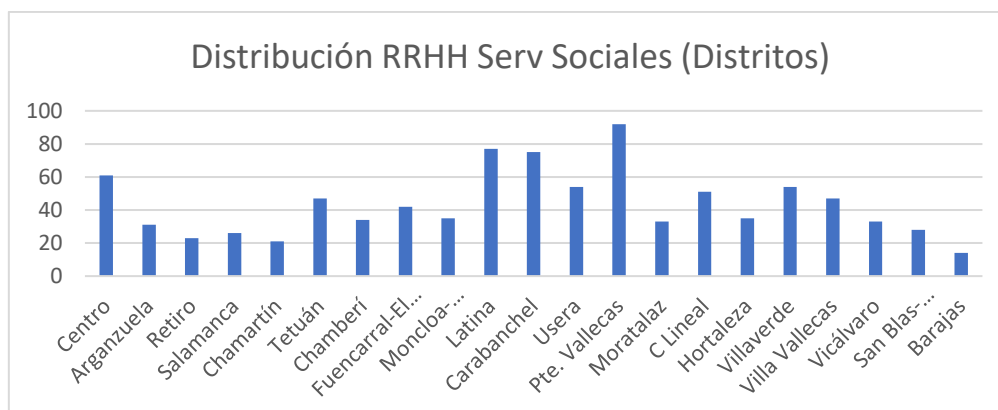
Gráfico 16: Personal de servicios sociales según sexo, diciembre 2022.



Fuente: Relación de Puestos de Trabajo (RPT) del Ayuntamiento de Madrid y Organismos Autónomos a diciembre de 2022. Portal de datos abiertos del Ayuntamiento de Madrid. Elaboración propia

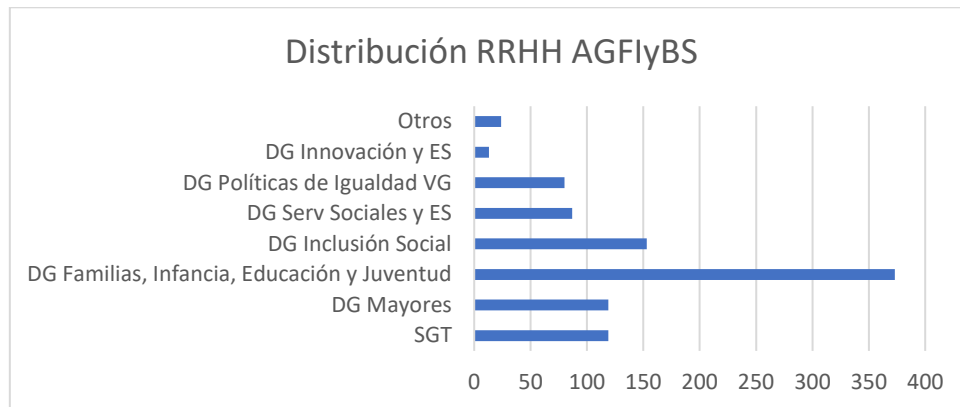
La distribución territorial de personal en los diversos distritos y direcciones generales del Área de Gobierno de Familias, Igualdad y Bienestar Social es la siguiente:

Ilustración 17: Distribución RRHH en servicios sociales según distrito, diciembre 2022



Fuente: Relación de Puestos de Trabajo (RPT) del Ayuntamiento de Madrid y Organismos Autónomos a diciembre de 2022. Portal de datos abiertos del Ayuntamiento de Madrid. Elaboración propia

Ilustración 18 Distribución RRHH en Área de Familias, Igualdad y Bienestar Social



Fuente: Relación de Puestos de Trabajo (RPT) del Ayuntamiento de Madrid y Organismos Autónomos a diciembre de 2022. Portal de datos abiertos del Ayuntamiento de Madrid. Elaboración propia

4.5. GASTO SOCIAL

La evolución del Gasto social del Ayuntamiento ha sido creciente a lo largo de los años. Teniendo en cuenta los fondos recibidos en el ejercicio, en 2022 se ha superado la barrera de los mil millones de Euros por primera vez en la historia: **1.053.844.007 €** tras haberse duplicado en los últimos ocho años, como puede apreciarse en la siguiente gráfica:

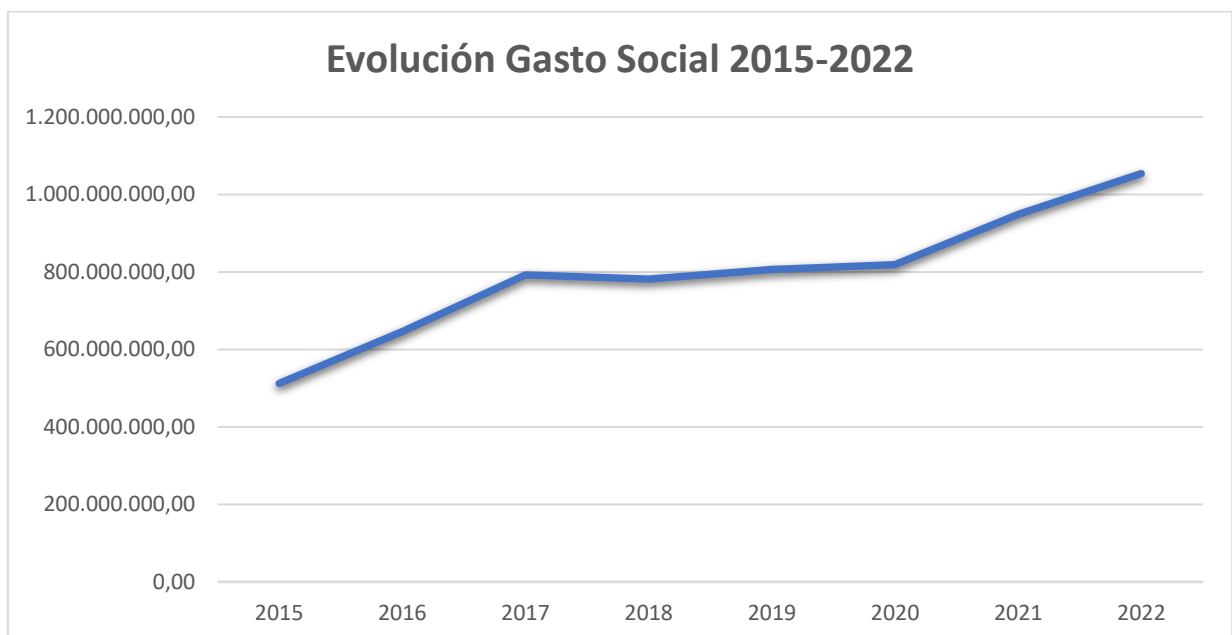


Ilustración 1 Evolución del presupuesto en Gasto Social. Fuente. DG presupuestos

En cuanto a la evolución de cada una de las partidas, durante el periodo analizado,



señalar que la partida que más ha ascendido porcentualmente es la destinada a actividades de ocio y tiempo libre – juventud, seguida de la destinada a conservación y rehabilitación de vivienda.

No obstante, en todo el periodo analizado, es una constante el que la partida mayor dotada es la destinada a personas mayores, que concentra más del 30% del total (dimensionando su volumen poblacional, con un indicador que ha aumentado paulatinamente en cada ejercicio).

El siguiente programa por importe es el correspondiente a la Promoción y gestión de la vivienda, con algo más del 20%; Centros docentes, enseñanza infantil y primaria, y Servicios sociales y emergencia social, ambas con un 12%. Y, ya con porcentajes inferiores al seis por ciento, aparecen Conservación y rehabilitación de vivienda y Familia e Infancia, como puede apreciarse en la siguiente gráfica.

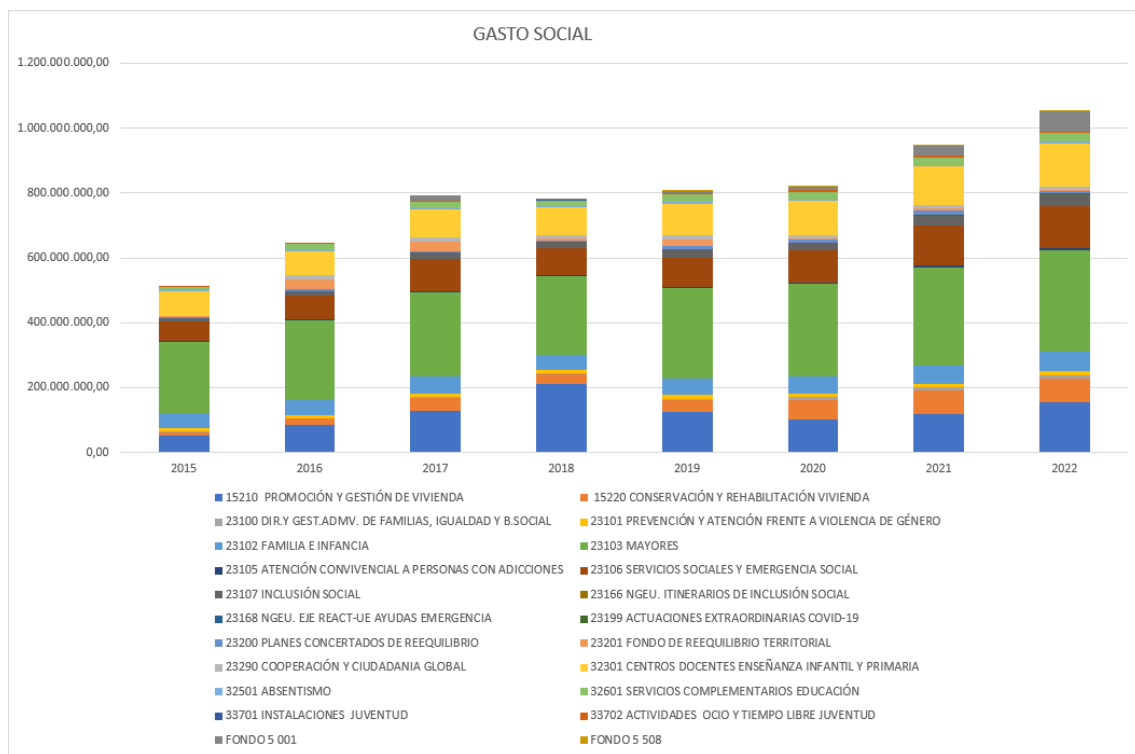


Ilustración 2 Evolución Gasto Social 2015-2022 por partidas



Ilustración 3 Distribución del Gasto Social 2022. Fuente. DG Presupuestos

4.6. LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

El principal sistema para la generación, almacenamiento y explotación de los datos que se producen en la gestión de los servicios y programas de servicios sociales de atención primaria y parte de la especializada es CIVIS. Tiene la potencialidad de servir como sistema de información estadístico y facilitar la explotación de microdatos para fines diversos. Permite estudiar los perfiles de las personas usuarias del sistema a lo largo del tiempo, sus trayectorias en servicios sociales más en general y la composición de los hogares o unidades de convivencia que forman con otras personas, por ejemplo.

A pesar de sus limitaciones, CIVIS y las otras aplicaciones corporativas para la gestión que permiten la recogida de datos y su explotación estadística posterior, como, por ejemplo, VIOL-G, deben ser destacadas como buenas prácticas en la gestión de los servicios sociales municipales y para su planificación.

Asimismo, de manera pionera, este mandato ha propiciado el germen del desarrollo de un sistema de información para los servicios sociales. Los trabajos preparatorios que han antecedido a su diseño han puesto en evidencia una serie de fortalezas y algunas debilidades de la forma en la que tiene lugar el registro de la actividad de atención a la ciudadanía.



Es preciso superar las debilidades de los sistemas de información disponibles y dar un paso decidido hacia el futuro: la introducción de tecnologías del tratamiento de los datos y la inteligencia artificial permitirá transformar esta situación a diversos niveles. En relación con ello, la inversión en transformación digital de los servicios sociales permitirá sin duda alguna una gran evolución de los mismos.

En primer lugar, facilitará la prospectiva y el perfilado de personas en función de los tipos y niveles de riesgo, y activar en consecuencia los sistemas de protección y preventivos antes de que las problemáticas emerjan o lleguen a cronificarse.

En segundo lugar, permitirá una más eficaz y eficiente distribución territorial de los recursos y una oferta de servicios más adaptados a las necesidades y demandas de las personas, facilitando, por ejemplo, la mejor asignación del personal a unidades de trabajo o a territorios en función de las necesidades.

En definitiva, facilitará una buena planificación y anticipación, orientando los recursos allí donde se necesiten de la forma más eficiente, así como una adecuada evaluación y conocimiento de los efectos de las actuaciones ejecutadas

5. GOBERNANZA, METODOLOGÍA Y DURACIÓN

5.1.- GOBERNANZA

Una vez aprobados los Acuerdos por un Nuevo Sistema Público de Servicios Sociales, se constituyeron, para la elaboración del presente Plan Estratégico, diferentes mecanismos de participación. Entre ellos, los siguientes:

- Grupo Motor 1 (GM1) -director, formado por Coordinación General, dos direcciones generales y Secretaría General Técnica del AGFlyBS
- Grupo Motor 2 (GM-) - técnico, formado por 15 profesionales pertenecientes al AG y Distritos
- Grupo Motor 3 – Equipo de Alto Rendimiento (GM3-EAR), formado por 9 profesionales pertenecientes al AGFlyBS
 - Profesionales expertos/as pertenecientes al Comité Asesor Externo
 - Direcciones Generales y SGT pertenecientes al Área de Gobierno de Familias, Igualdad y Bienestar social
 - Departamentos de Servicios Sociales de cada uno de los 21 distritos
 - Sociedad civil, representada por el Consejo Social de la ciudad
 - Otras Áreas de Gobierno, como es el caso del AG de Hacienda y Personal

Su participación en el diseño del Plan se ha concretado en una veintena de sesiones y reuniones participativas, así como el envío del primer borrador del Plan durante el mes



de diciembre de 2022 a raíz del cual se recibieron 191 comentarios y propuestas de modificación del mismo.

A estas sesiones se sumaron las correspondientes al GM3-EAR, que se ha reunido a diario para finalizar los documentos que conforman el mandato recogido en la disposición final de los acuerdos (análisis y diagnóstico, memoria económica, programación de medidas, así como análisis de viabilidad), recabando, igualmente, el informe de impacto de género preceptivo.



5.3.- METODOLOGÍA SEGUIDA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

INICIO

Tras la aprobación de los Acuerdos el 31 de mayo de 2022, se constituyeron de manera simultánea los siguientes grupos relacionados con el Plan Estratégico:

- Grupo Motor 1- Director: DGSSyES, DGIyES, CG y SGT,
- Grupo Motor 2 - Extendido (Comité técnico, formado por 14 profesionales de las DG, SGT y Distrito)
 - o Se ha reunido en 5 ocasiones (2 en julio (7 y 27), 1 agosto (11), 1 en septiembre (27) y 1 en noviembre (4/11).
 - o Ha elaborado un inventario de objetivos, actuaciones, etc. y mantenido debates al respecto.

De manera paralela, se han llevado a cabo reuniones con otras Áreas clave, como es el caso del AG de Hacienda y Personal y e IAM, así como Distritos donde se desarrollarán pilotajes de algunas medidas.

FASE I

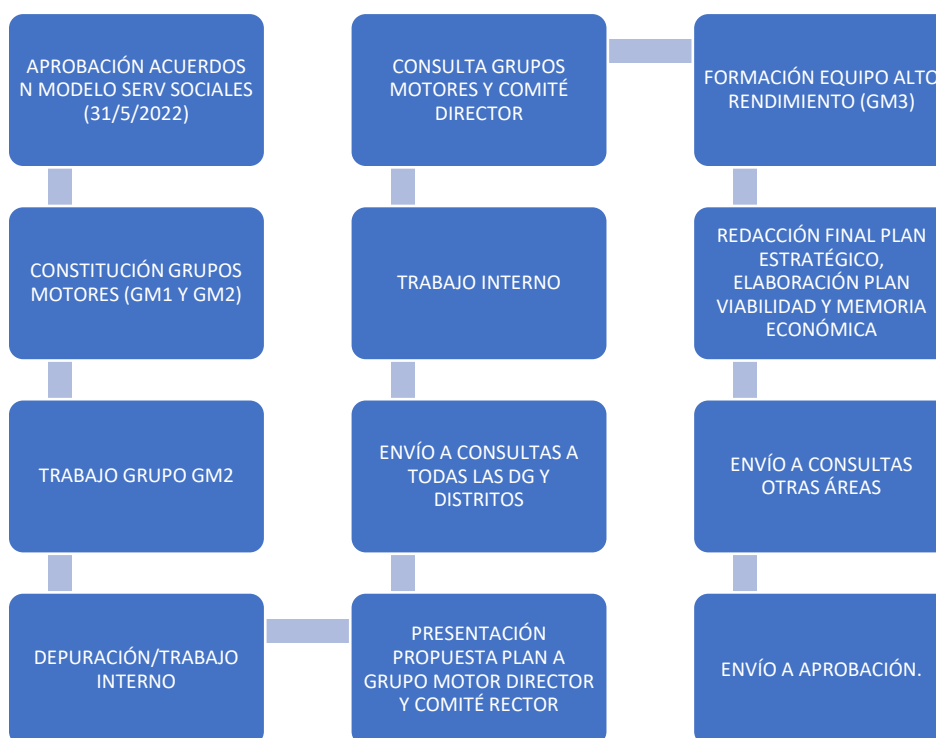
En una primera fase se realizó un sistema de aportación de actuaciones, plazos e indicadores por medidas aprobadas en los acuerdos. El sistema elegido permitió a todas las personas participantes incluir actuaciones, plazo, responsabilidad e indicadores correspondientes a cada una de las medidas contenidas en los Acuerdos.

En esta primera fase, se detectaron más de 500 actuaciones, desde un ejercicio meramente sumativo de medidas en el grupo extendido (GM2).

FASE II

Del conjunto de actuaciones, el 70% eran medidas que se solapaban, duplicaban o bien eran agrupables dentro de actuaciones más generalistas (por tratarse de fases para el desarrollo de estas), por lo que fue proceso un trabajo de procesamiento de las mismas.

Por ello, se ha desarrollado un trabajo de cribado y catalogación de todas las actuaciones dentro de las líneas estratégicas marcadas, para un posterior envío a los Distritos y Direcciones Generales con el que poder conseguir una devolución para posterior continuación con el proceso de elaboración del Plan.



FASE III

Por último, y una vez recibidas las aportaciones, se formó el Grupo Motor 3 – Equipo de Alto Rendimiento, formado por 9 profesionales pertenecientes al AGFlyBS cuyo objetivo fue desarrollar el marco estratégico para la implementación, seguimiento y evaluación de la transformación de los Servicios Sociales de la Ciudad atendiendo a los requerimientos suscritos en los Acuerdos.

Este equipo se ha reunido de manera diaria y sistematizada para hacer seguimiento de las tareas y cumplir plazos.

Así, una vez recopiladas y estudiadas cada una de las aportaciones, se han analizado las afectaciones económicas y temporales, realizado una última versión del documento del plan estratégico, programación, análisis de viabilidad, memoria económica e informe de impacto de género para, posteriormente, elevarse a la Junta de Gobierno para su aprobación.

Este grupo de trabajo continuará realizando temporalmente, y una vez aprobado el presente Plan Estratégico, el seguimiento de la implementación del mismo.

5.4.- DURACIÓN

La duración del presente Plan Estratégico es el correspondiente al periodo 2023-2027, si bien a lo largo del 2022 se han iniciado multitud de actuaciones (pilotajes).



6. MISION, VISION Y VALORES

Los servicios sociales de la ciudad de Madrid fueron reconocidos como *esenciales* en el marco de la pandemia por el decreto del Alcalde del 12 de marzo de 2020, en el que se establecían las medidas necesarias para la prestación de la atención social a la ciudadanía madrileña.

Previamente, habían sido considerados como *esenciales* en el Decreto de 15 de febrero de 2010 del Delegado del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública por el que se establecen los criterios y el procedimiento para el nombramiento de funcionarios interinos y la contratación de personal laboral temporal.¹⁵

El documento de Acuerdos y Medidas por un Nuevo Sistema Público de Servicios Sociales recoge una propuesta que pretende actualizar el Modelo de Servicios Sociales a las circunstancias que vive nuestra Ciudad en el Siglo XXI:

- Unos Servicios Sociales centrados en la persona, sus necesidades, capacidades y derechos. Nuestra ciudad merece unos servicios garantistas, orientados hacia las demandas de la ciudadanía y adaptados a sus necesidades.
- Unos Servicios Sociales integrados. Capaces de ofrecer continuidad de apoyos, tanto a largo plazo como en momentos puntuales. Coordinados con el entorno comunitario y las redes institucionales.
- Unos Servicios Sociales de calidad: eficientes, eficaces, ágiles, equitativos y sistemáticos, con metodologías rigurosas para el análisis y planificación de sus servicios.

Por todo ello, es preciso señalar los siguientes aspectos que nos definen:

MISIÓN

La razón de ser y la función esencial de los servicios sociales del Ayuntamiento de Madrid es acompañar a las personas para que sean autónomas, puedan tomar las decisiones adecuadas sobre sí mismas y cuenten con los apoyos y cuidados necesarios de forma puntual o a lo largo de su vida. Unos Servicios Sociales cuyo objeto esté definido de manera inequívoca en “FAVORECER LA AUTONOMÍA FUNCIONAL Y LA INTEGRACIÓN RELACIONAL”. Para ello actúan en ámbitos clave como el apoyo a la autonomía de las personas, el cuidado y la protección de la infancia y la promoción de la inclusión social a través de un catálogo de prestaciones técnicas, materiales y económicas.

¹⁵ [BOAM nº 6129/375 \(24/02/2010\) - Decreto de 15 de febrero de 2010 del Delegado del Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública por el que se establecen los criterios y el procedimiento para el nombramiento de funcionarios interinos y la contratación de personal laboral temporal. - Gestiones y Trámites \(madrid.es\)](#)



VISIÓN

La imagen con la que quieren ser identificados los servicios sociales de Madrid es inclusiva y sitúa a las personas y a las familias en el centro de su actividad institucional. Además, como expresión de un futuro deseado y que pretendemos lograr, queremos unos servicios sociales en mejora continua, que replantean los ámbitos de intervención, los límites, los enfoques y el papel de los diferentes actores, unos servicios sociales que:

- Actúan estratégicamente para maximizar el impacto sobre aquellos sectores de población más vulnerable;
- Ofrecen unos servicios más accesibles, universales, proactivos y ágiles;
- Superan los aspectos más burocráticos y asistencialistas y ponen mayor énfasis en la intervención profesional;
- Se centran en los procesos de atención y recuperación de las personas y de las familias y
- Desarrollan una intervención con un enfoque preventivo y una perspectiva comunitaria.

VALORES

En cuanto a los valores, cabría destacar:

- La atención centrada en la persona y en las familias, desde el enfoque de sus necesidades, capacidades y derechos.
- Priorización de la perspectiva preventiva y comunitaria.
- Calidad y profesionalidad en los servicios y programas: establecimiento de estándares de calidad, sistemas de evaluación, interdisciplinariedad e intervención basada en la evidencia.
- Innovación: identificación de buenas prácticas y proyectos piloto experimentales.
- Principio de igualdad entre hombres y mujeres.
- Adecuación de recursos (técnicos, económicos y materiales) a las necesidades ciudadanas.
- Seguridad jurídica para todos los intervinientes: ciudadanía y profesionales.
- Responsabilidad como garantía de derechos y obligaciones.



7. DESPLIEGUE ESTRATÉGICO

7.1.- EJES Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

El presente Plan estratégico consta de dos Ejes de actuación que marcan las líneas estratégicas en las que se despliegan las diferentes medidas y un eje transversal que lo inspira y lo sustenta: las personas.

EJE 1: LA ORGANIZACIÓN INTERNA DEL SISTEMA PÚBLICO DE SERVICIOS SOCIALES DE LA CIUDAD DE MADRID.

La organización del Sistema Público de Servicios Sociales condiciona enormemente la capacidad de adaptación a las situaciones de las personas. Por ello, es fundamental dirigir buena parte de los esfuerzos a dotar a los mismos de una mayor cohesión y planificación responsable a largo plazo.

Este plan se caracteriza por la asunción de la responsabilidad pública en la prestación de servicios y ello implica desarrollar una organización donde exista un seguimiento eficaz por parte de la administración pública.

Para ello, en el proceso participativo interno seguido para su elaboración se pusieron en evidencia algunas cuestiones que guardan relación con la integración del sistema y que constituyen las líneas estratégicas recogidas dentro del primer eje, siendo las siguientes:

1. Dimensión preventiva y comunitaria
2. Integración del sistema
3. Adaptar los recursos a las necesidades de las personas
4. Calidad, eficiencia y planificación del sistema.

La elección de estas cuatro líneas no es azarosa, sino que obedece al sentir de entidades, profesionales de los servicios sociales y de la ciudadanía. Por ello, es necesario abordar las cuatro líneas de una forma global en la que hay que tener presente que los objetivos y actuaciones que contiene cada una de ellas influye de forma directa o indirecta en las otras y se retroalimentan.

La dimensión preventiva y comunitaria se torna fundamental para lograr anticiparnos a las situaciones de riesgo y tiene como objetivo **fomentar la participación comunitaria y el trabajo en red incluyendo un enfoque preventivo en la planificación y ejecución de las actuaciones**. Esa anticipación implica proactividad y capacidad de actuación de manera previa a la aparición de las problemáticas. Para lograr esta finalidad, es primordial la



incorporación del enfoque preventivo y comunitario a todos los servicios y recursos. Un enfoque en que se hace efectiva la participación de la persona en los servicios sociales y en la comunidad.

Los recursos y servicios que conforman el sistema tienen que actuar de manera cohesionada, por lo que cobra especial importancia la integración del sistema. El objetivo fundamental de esta línea es **garantizar la coordinación y continuidad de la atención en los diferentes servicios del sistema, reforzando la unidad e integralidad de este**. La realidad de la persona es integral, por lo que la respuesta a sus dificultades también tiene que partir con el mismo enfoque: integrado y coordinado, donde todos los recursos pongan a la persona en el centro.

Adaptar los recursos a las necesidades de las personas supone tener en cuenta no sólo su situación y demanda, sino el entorno en el que se desenvuelve, a través de actuaciones concretas, pero también evitando inequidades territoriales, teniendo como objetivo **transformar del modelo de gestión mediante la adaptación de los recursos, equipos y metodologías a las nuevas necesidades de la ciudadanía**. El nuevo sistema de servicios sociales pretende analizar y posteriormente reformar sus servicios atendiendo a las demandas y necesidades de la ciudadanía, incluso modificando los espacios donde será atendida.

Este plan está pensado por y para las personas de la Ciudad de Madrid. Sus líneas están imbricadas y se retroalimentan y de ahí la importancia que presenta la última línea de este eje que no es otra que la **calidad, eficiencia y planificación del sistema**.

Este Plan Estratégico, se centra en la transformación del sistema público de servicios sociales, y para ello recoge actuaciones que persiguen un alto nivel de calidad, también mediante la mejora de los mecanismos de registro, tratamiento y evaluación, además de otros vinculados al intercambio de experiencias, replicabilidad de buenas prácticas, así como el fomento de la innovación. Una adecuada planificación es fundamental y el objetivo es **profundizar en la mejora e innovación de la gestión y la planificación, desarrollando una cultura de calidad, eficiencia, investigación y compromiso ético, centrado en las personas y su entorno**.

EJE 2: LA RELACIÓN CON OTROS SISTEMAS

Dentro del carácter universalista del sistema público de servicios sociales, se pretende que sean reconocidos y reconocibles tanto para la ciudadanía como para las instituciones con las que interactúa. Por ello, el objetivo de este eje es **impulsar la coordinación con otras instituciones, organismos y administraciones en las que existan áreas comunes como Educación, Salud, Garantía de ingresos, Empleo, Justicia, para la optimización de recursos y mejora en la atención a la ciudadanía**.

Partiendo de la necesidad de poner a la persona en el centro, los Servicios Sociales no pueden actuar de manera aislada, sino en coordinación interna (evitando discontinuidades entre la atención primaria y especializada) y con aquellos sistemas externos que



interactúan en relación con el bienestar de las personas, como es el caso del sanitario o educativo, proporcionando respuestas integrales.

Por un lado, si el objeto de los Servicios Sociales es con la autonomía funcional y la integración relacional, no pueden actuar sin tener en cuenta el entorno en el que se desenvuelve la persona: de ahí la importancia de lo comunitario.

Por otro lado, los Servicios Sociales constituyen un sistema joven en referencia al resto (sanidad, educación, pensiones), surgido en los años 80 como sistema mixto (público-privado) y sustentado en un complejo entramado interadministrativo competencial entre la Administración del Estado, Comunidad Autónoma y entidades locales. Por tanto, no puede desarrollarse sin tener en cuenta la interacción entre estos niveles de cara a una atención integral a la ciudadanía.

No puede olvidarse en este complejo escenario la realidad de Madrid, capital del Estado, ciudad más poblada del mismo y aglutinadora de peculiaridades históricas, geográficas, demográficas e incluso de trascendencia internacional, que la hacen particularmente significativa y por tanto necesitada de una atención y medidas especiales con relación a su carácter excepcional respecto a otros municipios y ciudades.

EJE TRANSVERSAL: LAS PERSONAS

“Cada ser humano es único y no puede ser sustituido por nada ni por nadie porque carece de equivalente. No posee un valor relativo, un precio, sino un valor intrínseco llamado dignidad”.

(Immanuel Kant)

Este eje supone la razón de ser del sistema público de servicios sociales: las personas. Cuando hablamos de personas lo identificamos con el concepto de dignidad que les es inherente. La dignidad de las personas es un principio consagrado en el constitucionalismo contemporáneo, ocupando un lugar preeminente dentro de las mismas. Este Plan Estratégico, de transformación del sistema público de servicios sociales, opta porque las personas ocupen el lugar central que les corresponde, materializándose en el este transversal.

El presente Plan Estratégico recoge a su vez, en este eje, tres líneas transversales: poner a la persona en el centro, la accesibilidad y la igualdad entre mujeres y hombres, sirviendo como guía de todas las actuaciones aquí recogidas. En ellas se establecen unos objetivos y se desarrollan actuaciones concretas que van a hacer efectiva la finalidad que persigue este eje que no es otra que la de lograr unos servicios sociales adaptados a las necesidades de las personas en la sociedad actual.

Poner a las personas en el centro implica un cambio en la actual organización de los servicios sociales para favorecer el ejercicio de sus derechos, por ello partimos de un



enfoque interseccional que tiene en cuenta que las personas pueden estar atravesadas por diferentes ejes de desigualdad como: el origen, la clase social, el género, la edad, la discapacidad, la diversidad sexual, etc. y que estos interactúan y se relacionan generando vulnerabilidades. El análisis y la intervención desde este enfoque nos va a permitir ser potencialmente más eficaces en la atención a las necesidades específicas de las personas en toda su diversidad, favoreciendo su autonomía e integración.

Ahora bien, esto no implica que, hasta la fecha, no se hayan tenido en cuenta, sino que el enfoque centrado en la persona ha tenido una aplicación no prioritaria en su organización, o bien ha sido desigual en función del territorio, los procesos, de las prestaciones o la disposición de recursos, entre otras.

Poner a la persona en el centro supone que todos los recursos, técnicos, económicos y materiales estén orientados a la ciudadanía para apoyar a estas en la superación de sus dificultades dentro del objeto del Sistema, que no es otro que el de favorecer la autonomía funcional y la integración relacional.

Requiere que todo el entramado metodológico y organizativo de los Servicios Sociales dote a las personas de una atención a sus necesidades de una forma eficaz, eficiente y ágil. Por ello, las intervenciones sociales se diseñarán e implementarán con la participación de las personas a quienes van a ser destinadas, de forma que sus demandas y su voluntad sean reconocidas.

Por todo ello, es un objetivo central **favorecer el ejercicio de los derechos y garantías de las personas en el sistema de servicios sociales, partiendo de un enfoque basado en la atención a sus necesidades, condicionantes y capacidades.**

El modelo de transformación del sistema público de servicios sociales tiene presentes las dificultades en el acceso a estos. Por ello, el sistema debe actualizar y ampliar los canales de acceso teniendo en cuenta las nuevas tecnologías, tanto para quienes les puedan ser de utilidad, como para apoyar y/o capacitar a quienes no sepan o no puedan utilizarlas.

Ahora bien, más allá de la co-creación y de facilitar el contacto con la ciudadanía, el mandato transversal de poner a las personas en el centro del sistema supone la piedra angular del nuevo modelo de transformación de los Servicios Sociales, por tanto, debe estar detrás de cada decisión que impulse el cambio en la práctica y en la organización para que sea el sistema el que se adapte a las personas y no al contrario. Y esa inadaptación viene, entre otras, de un sistema que no está lo suficientemente integrado y que atiende en ocasiones en función de su estructura más que dando respuesta a las demandas de quienes se le acercan.

Un modelo de atención centrada en las personas debe asumir el principio del universalismo proporcional, con vocación general, pero destinando más esfuerzo y recursos a quienes más lo necesiten, abandonando las dinámicas focalizadoras y teniendo en cuenta las dificultades que presentan las personas.



Y algunas de esas dificultades guardan relación con la accesibilidad donde el objetivo que se plantea es **facilitar el derecho de accesibilidad universal desde un enfoque interseccional, impulsando la eliminación de barreras físicas, espaciales, culturales, brecha digital y facilitando el acceso y uso de los servicios sociales.**

En ocasiones esta segunda línea transversal ha sido identificada exclusivamente con las barreras arquitectónicas o físicas que pueden presentar las personas con discapacidad/es. Sin embargo, el concepto que recoge esta línea transversal se identifica con una accesibilidad que da un salto cualitativo y cuantitativo e incorpora el diseño para todas las personas.

El diseño para todas las personas implica tener presente, en el caso de la transformación digital, la brecha digital existente en una parte de la población que, por carencia de recursos o por desconocimiento, no pueden acceder a las tecnologías mientras, de manera simultánea, ofrece estas oportunidades, también teniendo en cuenta la accesibilidad, a la población en general: este Plan Estratégico de transformación del sistema público de servicios sociales, no quiere dejar a nadie atrás.

La pobreza y la exclusión social afecta en mayor medida a las mujeres. Por ello, es imprescindible establecer mecanismos de prevención y reducción de la desigualdad en función de género teniendo presente en el punto de partida la socialización diferenciada y la asignación de roles y estereotipos.

Así, este plan estratégico tiene por objetivo **promover la Igualdad entre mujeres y hombres, incorporando la transversalidad de género en las actuaciones del plan, así como acciones específicas que permitan reducir las brechas de desigualdad** y que serán monitorizadas a través del análisis de impacto de género.

En definitiva, con este eje transversal lo que se busca es que, poner a la persona en el centro sea una voluntad que se haga presente y atraviese todas las actuaciones haciendo que los servicios sociales sean aquello para lo que nacieron: preventivos, comunitarios, integrados, adaptados a las necesidades de las personas, orientados a la calidad y coordinados con los sistemas afines.

Por último, y no por ello menos importante, el nuevo sistema público de Servicios Sociales apuesta por lo que es su mayor capital: sus profesionales. No sólo a través de la participación de estos en el proceso, sino porque analiza e incorpora estrategias formativas, de reconocimiento de talento y potenciación del personal en el desempeño de su servicio entre otras.



De manera resumida, se puede indicar que las 84 medidas incluidas en el presente Plan Estratégico se alinean de la siguiente forma:

EJE 1: LA ORGANIZACIÓN INTERNA DEL SISTEMA DE SERVICIOS SOCIALES		EJE 2: LA RELACIÓN CON OTROS SISTEMAS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ LE 1: Dimensión preventiva y comunitaria ➤ LE 2: Integración del sistema ➤ LE 3: Recursos adaptados a las necesidades de las personas ➤ LE 4: Calidad, eficiencia y planificación del sistema 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ LE 5: Mejora de la coordinación con políticas afines 	
EJE TRANSVERSAL: LAS PERSONAS			
LT 1: Poner a la persona en el centro	LT 2: Accesibilidad	LT 3: Igualdad entre mujeres y hombres	



7.2.- OBJETIVOS

A su vez, las Líneas Estratégicas se desglosan en Objetivos que se sustentan en Actuaciones, según se refleja en la siguiente Tabla:

EJE	LÍNEA ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS
Eje 1: Organización interna del sistema público de servicios sociales de la ciudad de Madrid	Línea Estratégica 1: Dimensión preventiva y comunitaria	Orientación de las actuaciones hacia el trabajo en red, favoreciendo la prevención, participación e implicación comunitaria.	*Fomentar la participación comunitaria y el trabajo en red incluyendo un enfoque preventivo en la planificación y ejecución de las actuaciones.
	Línea Estratégica 2: Integración del Sistema	Entendiendo los Servicios Sociales como una red integrada en la que todas las partes son necesarias y confluyen en el abordaje de los objetivos, evitando discontinuidades y duplicidades.	*Garantizar la coordinación y continuidad de la atención en los diferentes servicios del sistema, reforzando la unidad e integralidad del mismo.
	Línea Estratégica 3: Adaptar los recursos a las necesidades de las personas	Adaptación de las metodologías, recursos y equipos a las necesidades de las personas, teniendo en cuenta la diferente situación y posición de mujeres y hombres.	*Transformar del modelo de gestión mediante la adaptación de los recursos, equipos y metodologías adaptados a las nuevas necesidades de la ciudadanía.
	Línea Estratégica 4: Calidad, eficiencia y planificación del sistema	Impulso a la cultura de calidad, eficiencia, investigación, compromiso ético, intercambio de información entre servicios y entidades colaboradoras y la planificación basada en la evidencia científica y en los datos.	*Profundizar en la mejora e innovación de la gestión y la planificación, desarrollando una cultura de calidad, eficiencia, investigación y compromiso ético, centrado en las personas y su entorno.
Eje 2: Relación con otros sistemas sociales	Línea Estratégica 5: Mejora de la coordinación con políticas afines	Desde el análisis competencial y colaboración interadministrativa, generar sistemas de interoperatividad y coordinación con instituciones, organismos y administraciones en las que existan áreas comunes/afines, como es el caso de Educación, Salud, Garantía de ingresos, Empleo, Justicia, etc.	*Impulsar la coordinación con otras instituciones, organismos y administraciones en las que existan áreas comunes como Educación, Salud, Garantía de ingresos, Empleo, Justicia, para la optimización de recursos y mejora en la atención a la ciudadanía.



EJE	LÍNEA ESTRATÉGICA	DESCRIPCIÓN	OBJETIVOS
Eje Transversal: Las Personas	Línea Transversal 1: Poner a la persona en el Centro	Atención centrada en la persona y en las familias, desde el enfoque de sus necesidades, capacidades y derechos. Pretende aumentar la participación ciudadana en el sistema y mejorar la experiencia de la misma en nuestros servicios y prestaciones.	*Favorecer el ejercicio de los derechos y garantías de las personas en el sistema de servicios sociales, partiendo de un enfoque basado en la atención a sus necesidades, condicionantes y capacidades.
	Línea Transversal 2: Accesibilidad	Accesibilidad universal del sistema, teniendo en cuenta el enfoque interseccional: eliminando barreras físicas, culturales y brechas digitales. Con servicios diseñados desde el principio de la accesibilidad para todas las personas, también para personas con dificultades tecnológicas, con mecanismos de acompañamiento, cercanía y capacitación.	*Facilitar el derecho de accesibilidad universal desde un enfoque interseccional, impulsando la eliminación de barreras físicas, espaciales, culturales, brecha digital y facilitando el acceso y uso de los servicios sociales
	Línea Transversal 3: Igualdad entre mujeres y hombres	Promoción de la igualdad entre mujeres y hombres a través de acciones específicas que incidan en las situaciones de especial desventaja de las mujeres y de la incorporación transversal del enfoque de género en todas las actuaciones	*Promover la igualdad entre mujeres y hombres, incorporando la transversalidad de género en las actuaciones del plan, así como acciones específicas que permitan reducir las brechas de desigualdad.

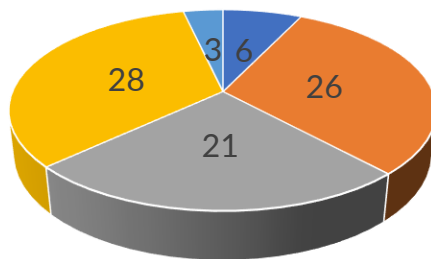
7.3.- ACTUACIONES

Para implantar las líneas estratégicas anteriormente descritas y conseguir los objetivos marcados, se ha dispuesto la ejecución de 84 actuaciones.

Cada actuación está contenida en una línea estratégica prioritaria, si bien casi todas ellas están contempladas en otras líneas de manera no prioritaria.

En la gráfica y tabla siguiente puede apreciarse el número de actuaciones por línea estratégicas prioritaria.

Nº DE ACTUACIONES POR LÍNEA ESTRATÉGICA



- Línea Estratégica 1: Dimensión preventiva y comunitaria
- Línea Estratégica 2: Integración del Sistema
- Línea Estratégica 3: Adaptar los recursos a las necesidades de las personas
- Línea Estratégica 4: Calidad, eficiencia y planificación del sistema
- Línea Estratégica 5: Mejora de la coordinación con políticas afines

LÍNEA ESTRATÉGICA	Nº DE ACTUACIONES
Línea Estratégica 1: Dimensión preventiva y comunitaria	6
Línea Estratégica 2: Integración del Sistema	26
Línea Estratégica 3: Adaptar los recursos a las necesidades de las personas	21
Línea Estratégica 4: Calidad, eficiencia y planificación del sistema	28
Línea Estratégica 5: Mejora de la coordinación con políticas afines	3
Total general	84



7.4.- PLANES OPERATIVOS

Las actuaciones recogidas en el presente plan estratégico deberán ser desarrolladas en planes operativos que desgranen fases de implantación y aterricen en mayor medida en las acciones concretas que deberán ser ejecutadas así como quienes serán principales responsables de la misma, tanto dentro del Área de Gobierno, como de otras Áreas o Distritos.

Los planes operativos se aprobarán para periodos anuales salvo en el primer ejercicio, dado que entraría a ejecutarse a mediados de 2023.

Por ello, para un mayor nivel de concreción, se elaborarán los correspondientes planes operativos para los ejercicios:

- 2023-24,
- 2025,
- 2026 y
- 2027.

De manera simultánea a la aprobación del presente plan estratégico, se está elaborando el plan operativo 2023-2024 en el que se implementan la mayoría de actuaciones, de manera conjunta con las direcciones generales y organismos principalmente responsables de las mismas.



8. MEMORIA ECONÓMICA

8.1.- INTRODUCCIÓN

El presente apartado del documento quiere ser el reflejo más fiel posible, en el actual estado de diseño de cada una de las actuaciones en él consideradas, de los importes precisos para el desarrollo de todas las actuaciones que conforman todas las líneas estratégicas para transformar el actual modelo hacia el nuevo Sistema Público de Servicios Sociales aprobados por unanimidad en mayo de 2022, mediante los acuerdos y medidas aprobados.

No se trata, por tanto, de valorar el coste de todos los servicios públicos que conformarían el sistema de servicios sociales al completo, sino únicamente de las actuaciones necesarias para llevar a cabo la transformación definida en los acuerdos, quedando el resto de costes de las actuaciones ya implementadas al margen del mismo, sin que por ello no deban ser consideradas, al menos someramente, en el análisis que se describirá a continuación.

Como se verá, hay una serie de medidas que, estando claramente definidas en su alcance y objetivos, y que serán señaladas expresamente, aún no tienen definitivamente distribuido el coste entre unas y otras. Son las actuaciones que se corresponden con la financiación con cargo a los fondos Next Generation.

Algunas de las otras, especialmente aquellas que se refieren a análisis y diagnósticos, pueden llegar a experimentar modificaciones de mayor o menor calado en los importes señalados según deban definirse sus contenidos y alcance en la concreción de los mismos, incluso más allá de los programas operativos que deban desarrollar este plan estratégico.

No obstante lo anterior, esta memoria es una buena aproximación a los costes que, en estos momentos, pueden ser razonablemente previstos.

En lo que sigue, y tras la introducción indicada en el diagnóstico referida al contexto presupuestario en que se mueven los servicios sociales del ayuntamiento de Madrid y la elaboración del presente plan, se expondrán los principales resultados del trabajo realizado, tanto en cuanto a su distribución por destino de los recursos, como a su estructuración en las diferentes líneas estratégicas definidas en el plan, como en su distribución temporal y competencial.

Se finalizará la presente memoria con el detalle de esa información para cada una de las 84 actuaciones que, como agregación de las medidas aprobadas en el Pleno, conforma el actual Plan Estratégico.



8.2.- SÍNTESIS Y PRINCIPALES MAGNITUDES DEL PRESUPUESTO DE LA ESTRATEGIA

El presupuesto para el desarrollo de todas las actuaciones que conforman todas las líneas estratégicas para transformar el actual modelo hacia el nuevo que dibujan los Acuerdos para el Nuevo Sistema Público de Servicios Sociales aprobados por unanimidad en mayo de 2022, complementarán a todos los importes que, de forma somera se han expuesto más arriba. Este presupuesto, distribuido según la naturaleza del gasto, es el siguiente:

Gastos según su naturaleza	Gastos de personal	16.302.713
	Gastos Corrientes	510.600
	Transferencias	450.000
	Inversiones	10.370.000

De forma muy sintética, entre las 84 actuaciones, hay tres grupos según su necesidad o no de nueva financiación, y del origen de esta:

- **Sin financiación.** Hay 41 que no requieren de ningún tipo de coste adicional, y que se llevarán a cabo con los actuales recursos disponibles.
- **Financiación no municipal - cofinanciación.** Hay 11 actuaciones cuyo coste sería cubierto con los ingresos derivados de los fondos Next Generation, articulados mediante un convenio entre el Ayuntamiento de Madrid y la Comunidad de Madrid, y que se destinarán a la transformación tecnológica e incluye tanto el desarrollo tecnológico (herramientas de gestión, digitalización de expedientes, explotación de información, conectividad entre servicios, etc.), como el equipamiento pertinente.
- **Financiación municipal.** Las 32 actuaciones restantes se financiarán con nuevos créditos municipales, esencialmente de personal, y que requerirán los incrementos presupuestarios ya señalados (19.163.313 euros). Incluye no sólo lo correspondiente a personal, sino inversiones en adaptación y mejora de los centros de sociales, además de gastos corrientes y transferencias.

La distribución temporal y orgánica de los mismos son los correspondientes a los señalados en *Detalle por línea, actuación y año*, si bien, evidentemente, las actuaciones contempladas en el presente Plan Estratégico dependerán de la necesaria dotación presupuestaria de las partidas afectadas para la ejecución del mismo.



Las partida de personal, que supone el 59%% del presupuesto, recoge únicamente el incremento necesario para la modificación de la actual estructura de personal del ayuntamiento de Madrid dedicada a servicios sociales.

Tras esta importante partida, la más significativa de las restantes, con más del 37,5% del presupuesto (10.370.000 Euros), es la correspondiente a inversiones. Esta integrada por dos grandes partidas. La primera de ellas son los 1,9 millones de euros dedicados a la reforma en los centros para adecuarlos a las necesidades ciudadanas que contempla este nuevo modelo. La segunda son los 8.470.000 euros que, procedentes de los fondos Next Generation-UE, articulados mediante el correspondiente convenio de colaboración de 19 de julio de 2022, entre la Comunidad de Madrid y el Ayuntamiento de Madrid, para la ejecución de proyectos con cargo a los Fondos Europeos procedentes del Mecanismo para la Recuperación y Resiliencia (S20-S21-S22-S33-S65), se destinarán a la transformación digital y tecnológica de los servicios sociales, y que incluye tanto el desarrollo tecnológico (herramientas de gestión, digitalización de expedientes, explotación de información, conectividad entre servicios, etc.), como la mejora de la atención multicanal descrita en los acuerdos, nuevamente, poniendo a la persona en el centro.

La última de estas partidas, por ser gastos derivados de un ingreso finalista y aún pendiente de afinar los importes precisos destinados a cada una de las 11 actuaciones que financia, no se ha desagregado en las tablas que más adelante se presentarán, y que afectan a todas las líneas estratégicas.

Los gastos que sí se han distribuido por cada una de las actuaciones que tienen ya el presupuesto consignado, se distribuyen según cada una de las cinco Líneas Estratégicas que comprenden, de la siguiente forma:

Eje 1. Organización Interna del Sistema Público	LE1. Dimensión preventiva y comunitaria	72.600
	LE2. Integración del Sistema	8.557.678
	LE3. Adaptar los recursos a las necesidades de las personas	9.847.085
	LE4. Calidad, eficiencia y planificación del sistema	667.800
Eje 2. Relación con otros sistemas	LE5. Mejora de la coordinación con políticas afines	18.150

Reiterar que en la cuantía descrita no se ha tenido en cuenta la aportación procedente de los fondos NextGeneration-EU dado que se trata de un convenio que precisa la



licitación de un contrato de desarrollos aún no publicado ni es posible conocer el lo correspondiente a su distribución en los diferentes ejercicios.

Considerando que el nuevo modelo pone a la persona en el centro de los servicios sociales, no en vano la Línea Transversal 1, que lo contempla, agrupa a 73 de las 84 actuaciones en que se han concentrado las 114 medidas del acuerdo del Pleno; no es de extrañar que la Línea Estratégica 3, destinada a adaptar los recursos a las necesidades de las personas, concentre el 51,4% del presupuesto total.

Le sigue en volumen, la Línea Estratégica 2, destinada a la necesaria integración del sistema de servicios sociales, que supone un 44,7% del total. Por último, la correspondiente a la promoción de la calidad, la eficiencia y la planificación del sistema, la Línea Estratégica 4, supone un presupuesto de más de 667.800 euros.

La distribución a lo largo de los cinco años que contempla la estrategia es la reflejada en el cuadro que sigue, y que presenta una distribución ascendente a lo largo de todo el período.

2023	2024	2025	2026	2027
3.308.677	4.863.930	3.668.749	3.925.257	3.396.699

De igual manera a lo indicado anteriormente, en la cuantía señalada no se ha tenido en cuenta la aportación procedente de los fondos NextGeneration-EU dado que se trata de un convenio que precisa la licitación de un contrato de desarrollos aún no publicado ni es posible conocer el lo correspondiente a su distribución en los diferentes ejercicios.

Si bien en toda la estrategia la mayoría de las actuaciones se comienzan en el presente año 2023, como resultado de la aplicación con el compromiso de los recursos humanos existentes, en la distribución presupuestaria es, lógicamente, algo inferior a los años que le siguen por el decaimiento y la maduración de procesos que exigen la asignación de recursos a los proyectos que los requieren.

8.3.- DETALLE POR LÍNEA, ACTUACIÓN Y AÑO DEL PRESUPUESTO

A continuación se ofrecen los datos detallados del presupuesto para cada una de las cinco líneas estratégicas, especificando, para cada una de las actuaciones para las que ésta es prioritaria, si tiene o no coste, la distribución por años del mismo, y el total del presupuesto.

Línea Estratégica 1. Dimensión preventiva y comunitaria. Detalle por línea, actuación y año del presupuesto

Integrada por solo seis actuaciones, de las que únicamente dos no conllevan gasto presupuestario. El reducido importe de su presupuesto se debe a la consignación de presupuestos contenidos en la necesidad de los análisis previstos.

ACTUACIÓN	ACTUACIÓN	COSTE		PRESUPUESTO					
		SI	NO	2023	2024	2025	2026	2027	TOTAL
1.01	Revisión e incorporación de enfoque preventivo en todas las prestaciones y servicios del catálogo	X		18.150	-	-	-	-	18.150
1.02	Desarrollo de una herramienta de análisis preventivo de acciones y recursos propios	X		-	18.150	-	-	-	18.150
1.03	Elaboración de un protocolo que incorpore las actuaciones comunitarias de los recursos públicos presentes en los Distritos, tato del Ayuntamiento como de otras Administraciones Públicas		X	-	-	-	-	-	0
1.04	Creación de un repositorio de buenas prácticas comunitarias y celebración de jornadas anuales sobre intervención comunitaria	X		18.150	-	-	-	-	18.150
1.05	Realización de un mapeo por barrios administrativos de recursos que tengan o puedan tener un enfoque comunitario, de cualquier competencia, para su adecuación a la demanda ciudadana	X		18.150	-	-	-	-	18.150
1.06	Elaboración de un Programa de Voluntariado transversal a todas las Direcciones Generales y territorios dentro de los planes de Actuación Comunitaria		X	-	-	-	-	-	0

Línea Estratégica 2. Integración del Sistema

Integrada por veintiseis actuaciones, diecinueve de ellas no conllevan gasto presupuestario, y tres más forman parte de las que se financiarán contra los fondos Next Generation. Es la segunda con mayor presupuesto, en gran medida por la necesidad de personal para el desarrollo de las actuaciones previstas, entre las que destacan las Unidades de Apoyo formadas por profesionales de la Educación Social y Psicología en todos los Centros de Servicios Sociales, que suponen más de ocho millones y medio de euros de recursos.

ACTUACIÓN	ACTUACIÓN	COSTE		PRESUPUESTO					
		SI	NO	2023	2024	2025	2026	2027	TOTAL
2.01	Aprobación de un nuevo Reglamento de Centros de Servicios Sociales		X	-	-	-	-	-	0
2.02	Aprobación de un nuevo Reglamento de Centros de Mayores		X	-	-	-	-	-	0
2.03	Establecimiento de un sistema que garantice la dotación presupuestaria de las prestaciones dirigidas a la cobertura de necesidades básicas		X	-	-	-	-	-	0
2.04	Elaboración de un protocolo de atención social que determine el grado de urgencia, tipología y propuesta de actuaciones		X	-	-	-	-	-	0
2.05	Implantación de un modelo único de gestión y desarrollo de los Equipos de Coordinación de Casos (ECC)		X	-	-	-	-	-	0
2.06	Implementación de Equipos de Coordinación de Mayores en todos los distritos (ECM)		X	-	-	-	-	-	0
2.07	Implementación Equipos de Coordinación de Casos (ECC) ante situaciones de Violencia de Género en todos los distritos		X	-	-	-	-	-	0
2.08	Revisión de los actuales Equipos de Trabajo con Menores y Familias (ETMF) y su manual de intervención, para su armonización con los Equipos de Coordinación de Casos (ECC)		X	-	-	-	-	-	0
2.09	Implementación de Equipos de Coordinación de Casos de Inclusión Social (ECCIS) en todos los distritos		X	-	-	-	-	-	0



ACTUACIÓN	ACTUACIÓN	COSTE		PRESUPUESTO					
		SI	NO	2023	2024	2025	2026	2027	TOTAL
2.10	Elaboración de protocolo e implantación de Equipos de Seguimiento Intensivo (ESI) en todos los Centros de Servicios Sociales		X	-	-	-	-	-	0
2.11	Implantación de Unidades de Apoyo formadas por profesionales de la Educación Social y Psicología en todos los Centros de Servicios Sociales	X		212.581	0	2.763.549	2.763.549	2.763.549	8.503.228
2.12	Implementación de un protocolo que reconozca el derecho ciudadano a una segunda valoración técnica relativa a su proceso de intervención social, realizada por personal funcionario		X	-	-	-	-	-	0
2.13	Incorporación del servicio de emergencia social al SUCEDE (sistema de emergencias)		X	-	-	-	-	-	0
2.14	Participación en las actualizaciones del PEMAM y extensión a la estructura del AGFlyBS		X	-	-	-	-	-	0
2.15	Protocolización de la actuación de los servicios municipales ante emergencias para la actuación coordinada de todas las partes implicadas		X	-	-	-	-	-	0
2.16	Elaboración de protocolo y repositorio, revisando la atención a las urgencias para cada uno de los servicios que forman los Servicios Sociales (ASP y ASE)		X	-	-	-	-	-	0
2.17	Aprobación de un plan de contingencia ante grandes emergencias sociales en la Ciudad de Madrid		X	-	-	-	-	-	0
2.18	Determinación de espacios disponibles para las atenciones según necesidad y cercanía poblacional, de manera complementaria a los Centros de Servicios Sociales de Atención Social Primaria	X		18.150	-	-	-	-	18.150
2.19	Dotación y adaptación de espacios ajenos a los Centros de Servicios Sociales para acercar la atención a la ciudadanía		X	-	-	-	-	-	0
2.20	Creación de un protocolo de atención multicanal (videollamada, mensajería instantánea, web, APP, etc.) para la ciudadanía desde un portal o plataforma, con sistema de acceso, consulta, alertas y gestión de citas	X					-	-	-
2.21	Creación de una herramienta digital con servicio de carpeta ciudadana donde las personas puedan consultar el estado de sus tramitaciones, gestionar sus citas, recabar información sobre su historia social y solicitar las acreditaciones que pueda precisar	X					-	-	-
2.22	Dotación de equipamientos y capacitación con acompañamiento digital a personas y entidades que interoperen con Servicios Sociales	X							-
2.23	Creación de una herramienta guía básica para la elaboración y seguimiento de protocolos, así como de un repositorio		X	-	-	-	-	-	0
2.24	Análisis de las prestaciones existentes: características, modalidad, objetivos y necesidades que pretende cubrir, derechos y obligaciones, estándares de calidad, requisitos de acceso, concesión, y complementariedad con prestaciones de Comunidad Autónoma y Estado	X		18.150	-	-	-	-	18.150
2.25	Elaboración y publicación de una cartera de servicios única para toda la ciudad, como instrumento vinculado al Catálogo de Prestaciones, por el que se regula su alcance y contenido	X		18.150	-	-	-	-	18.150
2.26	Aprobación del Catálogo de Prestaciones de Servicios Sociales del Ayuntamiento de Madrid como instrumento mediante el que se determina el conjunto de prestaciones del Sistema Público de Servicios Sociales		X	-	-	-	-	-	0

Línea Estratégica 3. Adaptar los recursos a las necesidades de las personas

Integrada por veintiuna actuaciones, nueve de ellas sin gasto presupuestario, y una más de entre las que se financiarán contra los fondos Next Generation. Es la que cuenta con mayor presupuesto, por la creación de oficinas de gestión centralizada para la tramitación, seguimiento y justificación de prestaciones, que suponen casi 2 millones de euros; la implementación de Unidades de Información y Acogida con Auxiliares de Servicios Sociales en todos los Centros de Servicios Sociales de Atención Social Primaria, que requieren más de 3,8 millones de euros adicionales; la Implantación equipos territorializados de soporte-referencia, interlocución y estandarización desde Atención Social Especializada; la dotación a los servicios sociales de las nuevas figuras necesarias y análisis de impacto sobre los puestos ya existentes, así como por la necesidad de adaptar esos centros a las necesidades del nuevo modelo.

ACTUACIÓN	ACTUACIÓN	COSTE		PRESUPUESTO					
		SI	NO	2023	2024	2025	2026	2027	TOTAL
3.01	Creación de oficinas de gestión centralizada para la tramitación, seguimiento y justificación de prestaciones	X		1.937.887	0	0	0	0	1.937.887
3.02	Implementación de Unidades de Información y Acogida con Auxiliares de Servicios Sociales en todos los Centros de Servicios Sociales de Atención Social Primaria	X		137.349	3.708.426	0	0	0	3.845.775
3.03	Implementación de una herramienta de cribaje que apoye las funciones de las Unidades de Información y Acogida de los Centros de Servicios Sociales de Atención Social Primaria	X		18.150	-	-	-	-	18.150
3.04	Elaboración e implementación de una herramienta que permita evaluar las necesidades de cada barrio, teniendo en cuenta recursos internos propios y externos ajenos	X				-	-	-	-
3.05	Implantación de turnos únicos de trabajo para los equipos profesionales de atención directa, facilitando un atención continuada a familias, al trabajo comunitario y en equipo		X	-	-	-	-	-	0
3.06	Implantación de Unidades de Trabajo Social multiprofesionales y preespecializadas en los centros de Servicios Sociales	X		2.087	79.321	0	0	0	81.409
3.07	Implantación equipos territorializados de soporte-referencia, interlocución y estandarización desde Atención Social Especializada	X		555.248	206.508	0	206.508	0	968.264



ACTUACIÓN	ACTUACIÓN	COSTE		PRESUPUESTO					
		SI	NO	2023	2024	2025	2026	2027	TOTAL
3.08	Creación de un sistema centralizado de soporte y apoyo ante bajas y vacantes, así como seguimiento de cobertura de plazas	X		0	0	0	0	0	0
3.09	Análisis de las funciones y tareas actuales de los Servicios Sociales municipales desde lo competencial y modalidad de gestión	X		18.150	-	-	-	-	18.150
3.10	Redistribución de efectivos existentes según necesidades, tareas y encargo de supervisión		X	-	-	-	-	-	0
3.11	Análisis de los contratos de gestión indirecta y realización de licitaciones adaptando los pliegos según criterios de responsabilidad, eficiencia y equidad, para su inclusión en la cartera de servicios unificada		X	-	-	-	-	-	0
3.12	Refuerzo de la atención a la urgencia en los Servicios Sociales de ASP mediante la inclusión en sus funciones de nuevas figuras profesionales (Coordinación de Equipo)		X	-	-	-	-	-	0
3.13	Adaptación y realización de reformas en los centros para adecuarlos a las necesidades ciudadanas y al Nuevo Modelo de Servicios Sociales	X		0	450.000	450.000	500.000	500.000	1.900.000
3.14	Dotación a los servicios sociales de las nuevas figuras profesionales necesarias y análisis de funciones de los puestos de trabajo ya existentes	X		53.675	268.375	322.050	322.050	0	966.151
3.15	Revisión y definición de funciones de cada una de las categorías y puestos de los servicios sociales (Área y Distritos), especialmente en los casos de difícil cobertura		X	-	-	-	-	-	0
3.16	Participación en el diseño del Cuerpo Superior (Rama Social)		X	-	-	-	-	-	0
3.17	Refuerzo e implantación de mecanismos de supervisión, apoyo profesional y reconocimiento del talento	X		18.150	-	-	-	-	18.150
3.18	Puesta en marcha de sistema de acogida a profesionales (incorporaciones colectivas, rotación en centros, así como en suplencias temporales y otras)	X		18.150	-	-	-	-	18.150
3.19	Desarrollo de iniciativas e itinerarios formativos vinculados a los nuevos puestos y funcionalidades (preespecialización, información y acogida, transversalidad, accesibilidad, intervención grupal y comunitaria, etc.) requeridas para la implementación del Nuevo Sistema de Servicios Sociales	X		15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	75.000
3.20	Análisis de convenios existentes y suscripción de nuevos con entidades cuyo fin complemente el de los Servicios Sociales, según criterios de alineamiento con las necesidades sociales detectadas por territorios		X	-	-	-	-	-	0
3.21	Análisis de las subvenciones existentes, reorganización y adaptación de las convocatorias para una respuesta adecuada a las necesidades sociales detectadas por territorios		X	-	-	-	-	-	0

Línea Estratégica 4. Calidad, eficiencia y planificación del sistema

Integrada por veintiocho actuaciones, de las que diez no conllevan gasto presupuestario, y siete están entre las once que se financiarán contra los fondos Next Generation. Es la tercera con mayor presupuesto, aunque sustancialmente menos que las dos anteriores. Las mayores partidas se corresponden con aquellas destinadas a visibilidad y promoción de la innovación.

ACTUACIÓN	ACTUACIÓN	COSTE		PRESUPUESTO					
		SI	NO	2023	2024	2025	2026	2027	TOTAL
4.01	Implementación de una herramienta estandarizada que apoye el diagnóstico social personal y familiar	X					-	-	-
4.02	Revisión de las ordenanzas en vigor y aprobación de nuevas ordenanzas dentro de las competencias de servicios sociales.		X	-	-	-	-	-	0
4.03	Elaboración de un Plan de Comunicación de los Servicios Sociales	X		18.150	-	-	-	-	18.150
4.04	Realización de acciones destinadas a la difusión y visibilización del Nuevo Sistema Público de Servicios Sociales	X		18.150	18.150	18.150	18.150	18.150	90.750
4.05	Elaboración un estudio territorializado que permita una propuesta adecuada de distribución de recursos y dispositivos	X		18.150	-	-	-	-	18.150
4.06	Elaboración de orientaciones metodológicas para la incorporación del enfoque de género en programas, servicios y recursos		X	-	-	-	-	-	0
4.07	Realización de un estudio sobre los centros y espacios existentes, para valorar su adecuación al nuevo diseño, estableciendo niveles de adaptación y prestando asesoramiento	X		18.150	-	-	-	-	18.150
4.08	Diseño e implementación de una herramienta metodológica para la elaboración de proyectos, programas y planes comunitarios propios, así como hacer el seguimiento del enfoque comunitario en todos los recursos sociales	X		18.150	-	-	-	-	18.150
4.09	Creación de órgano asesor o consejo - observatorio en materia de servicios sociales donde analizar medidas y cartera de servicios contando con la participación ciudadana		X	-	-	-	-	-	0
4.10	Realización de convocatorias de premios a la iniciativa social para proyectos colaborativos con servicios sociales de Madrid	x			50.000	50.000	50.000	50.000	200.000
4.11	Creación de una plataforma de interoperabilidad con otros organismos y Administraciones Públicas	X					-	-	-



ACTUACIÓN	ACTUACIÓN	COSTE		PRESUPUESTO					
		SI	NO	2023	2024	2025	2026	2027	TOTAL
4.12	Implementación de herramienta de gestión digital integral social, con los aplicativos por líneas e itinerarios de preespecialización (verticales sociales), portal social, cuadros de mando y analítica avanzada con posibilidad predictiva	X							-
4.13	Constitución de Comité Ético de Servicios Sociales		X	-	-	-	-	-	0
4.14	Constitución de la Oficina de Defensa de la Persona Usuaria		X	-	-	-	-	-	0
4.15	Realización de un seguimiento sistematizado de implantación del Nuevo Sistema Público de Servicios Sociales	X							-
4.16	Realización de convocatoria de subvenciones de innovación social externa según necesidades de experimentación en Servicios Sociales	X		25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	125.000
4.17	Elaboración y publicación de convocatorias de innovación y buenas prácticas internas con reconocimiento y replicabilidad	X		25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	125.000
4.18	Implementación de cláusulas de determinación de condiciones obligatorias de calidad y evaluación del dato basadas en evidencias, de cara a su explotación tanto en contratos como en datos generados por el propio sistema		X	-	-	-	-	-	0
4.19	Refuerzo de la calidad y mejora continua en los servicios y programas con instrumentos que cuenten con certificaciones de entidades acreditadas externas, tanto a nivel interno, como a nivel de proyectos subvencionados o gestionados de manera indirecta	X		18.150	-	-	-	-	18.150
4.20	Implementación de sistemas de indicadores de calidad del dato en herramienta digital integral	X				-	-	-	-
4.21	Elaboración de base de datos y repositorio de las buenas prácticas llevadas a cabo		X	-	-	-	-	-	0
4.22	Implantación de la obligatoriedad de realización de una evaluación anual de los servicios de gestión directa, abarcando procesos y resultados e incluyendo el enfoque de simplificación administrativa		X	-	-	-	-	-	0
4.23	Elaboración de protocolos y estándares de atención social donde se establezca la obligatoriedad de realizar auditorías internas y externas para la mejora de la calidad en la atención		X	-	-	-	-	-	0
4.24	Implementación de una herramienta digital de gestión de la información adaptada a flujo matricial informativo entre unidades y profesionales	X							-
4.25	Creación de espacios de intercambio de experiencias e impulso de investigación junto con otras ciudades, universidades y entidades de prestigio		X	-	-	-	-	-	0
4.26	Elaboración de un Diagnóstico Social Anual de la Ciudad de Madrid	X		18.150	-	-	-	-	18.150
4.27	Realización de estudios específicos de evaluación de necesidades sociales, con indicadores territoriales según índices sintéticos validados, percepción de servicios sociales así como evaluación de experiencias	X		18.150	-	-	-	-	18.150
4.28	Creación de una herramienta común de gestión integral de Servicios Sociales con interoperabilidad entre dispositivos de Atención social especializada y primaria	X							-

Línea Estratégica 5. Mejora de la coordinación con políticas afines

Integrada por solo tres actuaciones, de las que la dos no conllevan gasto presupuestario, y la otra apenas el correspondiente a un contrato de menor cuantía destinado a la elaboración de convenios de colaboración con AAPP según sectores/políticas afines ajustados a necesidades detectadas desde el sistema.

ACTUACIÓN	ACTUACIÓN	COSTE		PRESUPUESTO					
		SI	NO	2023	2024	2025	2026	2027	TOTAL
5.01	Revisión de convenios de colaboración con otras Administraciones Públicas según sectores y políticas afines, y elaboración de repositorio para los mismos		X	-	-	-	-	-	0
5.02	Implementación de Planes de Actuación Comunitaria en todos los territorios con la participación de tercer sector, sociedad civil organizada, otras Administraciones Públicas y organismos competentes	X		18.150	-	-	-	-	18.150
5.03	Elaboración de convenios de colaboración con otras Administraciones Públicas según sectores y políticas afines ajustados a necesidades detectadas desde el sistema		X	-	-	-	-	-	0



9. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Para el seguimiento y evaluación del Plan Estratégico se establecerán los siguientes mecanismos:

- **Comité directivo del AG competente en materia de servicios sociales.**

Presidido por la persona titular del Área, forma de parte de él la Coordinación General, así como los órganos directivos de todas las Direcciones Generales que la integren.

Su función será ostentar la máxima representación y dirección en cuanto todo lo referido a la evolución del Nuevo Sistema, por lo que incluirá un punto permanente mensual en su programación.

- **Comisión técnica de seguimiento y control de la implantación del Nuevo Modelo.**

Compuesta por profesionales procedentes de todas las direcciones generales que componen el Área de Gobierno, así como de al menos cuatro distritos de la Ciudad, estará coordinado por personal del propio Área de Gobierno.

Este comité tendrá encomendado el seguimiento continuo de las actuaciones, cronograma y, en definitiva, implantación de lo planificado, elevando informes de tipo técnico al Equipo Directivo.

- **Observatorio de Servicios Sociales.**

Compuesta por representantes de la administración municipal, de todos los partidos políticos con representación en el Pleno, sindicatos y representantes de la sociedad civil, en cumplimiento de la Disposición Final de los “Acuerdos por un nuevo sistema público de servicios sociales”

Dicho observatorio, como órgano colegiado, realizará las funciones de seguimiento, asesoramiento, coordinación y control de las políticas sociales desarrolladas en la ciudad de Madrid, especialmente de la evaluación y cumplimiento de los Acuerdos.

Además, se llevará a consideración lo correspondiente al Consejo Social de la Ciudad, dentro de sus competencias, recogidas en el Acuerdo de 23 de diciembre de 2020 del pleno del Ayuntamiento de Madrid por el que se aprueba el Reglamento Orgánico 1/2020, de 23 de diciembre, del Consejo Social de la Ciudad de Madrid, cuya Comisión Técnica de Servicios Sociales, tiene como finalidad realizar estudios y acciones en materia de planificación estratégica de Servicios Sociales, que ayuden a la toma de decisiones del



Ayuntamiento de Madrid bajo una perspectiva social (artículo 17.3.d) del citado Reglamento Orgánico)¹⁶.

GLOSARIO

- AAPP: Administraciones públicas
- AGFlyBS: Área de Gobierno de Familias, Igualdad y Bienestar Social. En situaciones posteriores al mandato municipal 2019-2023, entiéndase “el Área de Gobierno competente en materia de Servicios Sociales”.
 - AGHP: Área de Gobierno de Hacienda y Personal
 - CG- Coordinación General
 - CM-NG: Fondos NextGeneration UE provenientes de convenio Comunidad de Madrid-Ayuntamiento de Madrid
 - DGSSyES: Dirección General de Servicios Sociales y Emergencia Social. En situaciones posteriores al mandato municipal 2019-2023, entiéndase “la Dirección General competente en materia de Servicios Sociales”.
 - DGM Dirección General de Mayores
 - DGIS Dirección General de Inclusión Social
 - DGIyES Dirección General de Innovación y Estrategia Social
 - DGFIEyJ Dirección General de Familia, Infancia, Educación y Juventud
 - DGPIyVG Dirección General de Políticas de Igualdad y contra la Violencia de Género
 - EFAM: Escuela de Formación del Ayuntamiento de Madrid
 - IAM: Informática Ayuntamiento de Madrid
 - TS: trabajador/a social
 - ETMF: Equipo de Trabajo de Menores y familia
 - ECC: Equipo de Coordinación de Casos
 - ESI: Equipo de Seguimiento Intensivo
 - SGT Secretaría General Técnica
 - CAI

¹⁶ Acuerdo de 23 de diciembre de 2020 del Pleno del Ayuntamiento de Madrid por el que se aprueba el [Reglamento Orgánico del Consejo Social de la Ciudad de Madrid](#).